

GESTION DES ITINÉRAIRES CULTURELS : de la théorie à la pratique



Vade-mecum des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe

Financé
par l'Union européenne



COUNCIL OF EUROPE



Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe

GESTION
DES ITINÉRAIRES CULTURELS :
de la théorie
à la pratique

Vademecum
des Itinéraires culturels
du Conseil de l'Europe

Edition anglaise :

*Cultural Routes management:
from theory to practice
Step-by-step guide to the Council
of Europe Cultural Routes*

ISBN 978-92-871-7691-2

Les vues exprimées dans cet ouvrage
sont de la responsabilité des auteurs
et ne reflètent pas nécessairement la
ligne officielle du Conseil de l'Europe.

Tous droits réservés. Aucun extrait
de cette publication ne peut être
traduit, reproduit ou transmis,
sous quelque forme et par quelque
moyen que ce soit – électronique
(CD-Rom, internet, etc.), mécanique,
photocopie, enregistrement
ou de toute autre manière – sans
l'autorisation préalable écrite de la
Direction de la communication
(F-67075 Strasbourg Cedex ou
publishing@coe.int).

Photo de couverture : Institut européen
des itinéraires culturels

Couverture : Service de la production
des documents et des publications
(SPDP), Conseil de l'Europe

Mise en pages : Jouve

Editions du Conseil de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex

<http://book.coe.int>

ISBN 978-92-871-7938-8

© Conseil de l'Europe, mai 2015

Imprimé au Conseil de l'Europe

Table des matières

AVANT-PROPOS	5
CHAPITRE I – CONTEXTE	7
1.1. Histoire des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe <i>Penelope Denu</i>	7
1.2. Buts et philosophie <i>Penelope Denu</i>	9
1.3. Définir et classer les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe <i>Eleonora Berti</i>	14
1.4. Contexte culturel : résolutions et conventions fondamentales aux niveaux européen et international <i>Eleonora Berti</i>	23
CHAPITRE II – ITINÉRAIRES CULTURELS – DE L'IDÉE AU PROJET	35
2.1. Comment créer un Itinéraire culturel : phases et critères du projet <i>Eleonora Berti</i>	35
2.2. Le patrimoine des Itinéraires culturels : entre paysages, traditions et identité <i>Eleonora Berti, Alessia Mariotti</i>	43
2.3. La dimension scientifique des Itinéraires culturels : comités scientifiques et réseaux de connaissances <i>Maria Gravari-Barbas</i>	56
2.4. Tourisme et Itinéraires culturels : pôles, districts culturels et systèmes touristiques <i>Alessia Mariotti</i>	63
2.5. Tourisme, communauté et durabilité socioculturelle dans les Itinéraires culturels <i>Yoel Mansfeld</i>	75
2.6. Communiquer sur les Itinéraires culturels : marketing et branding <i>Nick Hall</i>	87
2.7. Présentation, analyse, évaluation et certification du projet <i>Eleonora Berti</i>	104
2.8. L'évaluation des Itinéraires culturels <i>Kseniya Khovanova-Rubicondo</i>	106
CHAPITRE III – OUTILS DE GOUVERNANCE DES ITINÉRAIRES CULTURELS	113
3.1. Gouvernance et développement durable des réseaux d'Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe <i>Kseniya Khovanova-Rubicondo</i>	113
3.2. Nouveaux touristes et nouvelles stratégies touristiques pour les Itinéraires culturels <i>Wided Madjoub</i>	122
3.3. Recherche de financements pour les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe <i>Marianna Martinoni</i>	133
3.4. Lignes directrices pour les plans de gestion des Itinéraires culturels <i>Eleonora Berti, Alessia Mariotti</i>	157
GLOSSAIRE	173
AUTEURS	183
ANNEXES	187

Avant-propos

Il y a un quart de siècle, la Déclaration de Saint-Jacques-de-Compostelle a jeté les fondations du premier Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe en soulignant l'importance de nos identités européennes multiples, riches en diversité, en couleur, en profondeur et de par leurs origines. Aujourd'hui, l'accord partiel élargi du Conseil de l'Europe donne son soutien à 29 itinéraires qui rassemblent culture et patrimoine à travers le territoire européen.

Les Itinéraires culturels sont des outils puissants de promotion et de préservation de ces identités culturelles partagées et diverses. Les itinéraires sont des vecteurs de dialogue interculturel, offrant une meilleure compréhension de l'histoire de l'Europe vue par le biais des échanges transnationaux de personnes, d'idées et de cultures. Ils constituent un modèle de coopération culturelle sur le terrain, véhiculant d'importantes leçons sur l'identité et sur la citoyenneté à travers une expérience participative de la culture. Ils nous aident à garantir l'accès à la culture en tant que droit fondamental.

Chaque Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe réunit le patrimoine matériel et immatériel, illustrant et célébrant les échanges, cultures et traditions qui ont forgé l'Europe pendant des millénaires. De La route européenne de la culture mégalithique, avec ces monuments construits il y a 6 000 ans, jusqu'à l'itinéraire Atrium de l'architecture des régimes totalitaires dans la mémoire urbaine, les itinéraires contiennent des éléments de notre passé qui aident à comprendre le présent et à envisager l'avenir avec assurance.

Les Itinéraires culturels ont aussi un impact économique non négligeable parce qu'ils servent à créer des destinations touristiques dans des régions moins connues.

En décembre 2013, le Comité des Ministres a exprimé son soutien constant au programme en confirmant à l'unanimité l'établissement de l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels (APE). Les 23 Etats membres de l'APE promeuvent les itinéraires dans leurs pays et sélectionnent avec soin chaque année les nouveaux itinéraires à certifier. Le Conseil de l'Europe compte actuellement 29 itinéraires, et une vingtaine de projets sont candidats à la certification.

L'Institut européen des Itinéraires culturels à Luxembourg est l'« agence technique » chargée de la mise en œuvre du programme du Conseil de l'Europe. L'institut assiste les candidats et les itinéraires certifiés à construire et à maintenir des projets solides, et les aide à se préparer aux évaluations régulières. Il organise des cours de formation pour les gestionnaires d'itinéraires et les membres de leurs réseaux, et ses activités couvrent toute l'étendue des compétences requises pour réussir la gestion des itinéraires. La certification en tant qu'itinéraire du Conseil de l'Europe n'est octroyée qu'à des réseaux thématiques transnationaux qui ont établi des connexions culturelles entre plusieurs pays. Ces réseaux doivent également effectuer des recherches, organiser des activités pédagogiques et des échanges pour les jeunes Européens, encourager la créativité et promouvoir le tourisme.

Ce tout premier guide de la conception et de la gestion d'itinéraires culturels du Conseil de l'Europe constitue une référence essentielle pour les opérateurs d'itinéraires, les développeurs de projets, les étudiants et les chercheurs en tourisme culturel et des matières connexes. Il aborde des aspects qui vont des conventions du Conseil de l'Europe à la cocréation, et de la recherche de fonds à la gouvernance. Les notes, les bibliographies et les annexes offrent des informations supplémentaires et des liens vers d'autres documents utiles. Le guide explore un modèle d'itinéraire culturel qui a évolué pendant presque trois décennies vers un système exemplaire de coopération durable transnationale, et qui s'est affirmé en tant que feuille de route du développement socio-économique, de la promotion du patrimoine culturel et de la communication intergénérationnelle.

L'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels est un des résultats de la réussite de notre coopération avec le ministère de la Culture du Grand-Duché de Luxembourg et avec la Commission européenne, qui ont tous deux mis des ressources financières à la disposition du programme. Une coopération de plus en plus étroite se développe également avec les autres organisations dans ce domaine comme l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies.

Je souhaite remercier ici les coauteurs de ce guide pour leur travail. Leurs connaissances, leur expérience et leurs idées ont été mises en commun dans un ensemble unique, systématique et pratique, une nouvelle ressource pour tous ceux qui s'intéressent aux Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

Gabriella Battaini-Dragoni
Secrétaire Générale adjointe du Conseil de l'Europe

Chapitre I

Contexte

1.1. HISTOIRE DES ITINÉRAIRES CULTURELS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Penelope Denu

1.1.1. La vocation paneuropéenne du Conseil de l'Europe

La culture au cœur du sujet

Le Conseil de l'Europe, fondé en mai 1949, n'est pas seulement la plus ancienne organisation internationale d'Europe, elle est aussi « la plus européenne ». Ses 47 Etats membres s'étendent jusqu'aux frontières du continent, voire au-delà puisque certains pays comme l'Azerbaïdjan, la Géorgie, la Russie et la Turquie sont à cheval sur l'Europe et l'Asie. A cette mosaïque riche et féconde de peuples et de cultures, il ne manque que le Bélarus, bien que ce pays soit partie à la Convention culturelle européenne depuis 1993.

En outre, le Conseil de l'Europe entretient des relations de plus en plus étroites avec des pays voisins de Méditerranée, d'Amérique latine, d'Afrique du Nord et du Proche-Orient, dans le cadre d'accords bilatéraux ou élargis portant sur des domaines aussi divers que l'analyse constitutionnelle, la coproduction cinématographique, la formation de professionnels des médias, la pharmacopée, le dialogue interreligieux et bien d'autres.

Le but du Conseil de l'Europe, exprimé en 1949 dans son Statut, est « de réaliser une union plus étroite entre ses membres afin de sauvegarder et de promouvoir les idéaux et les principes qui sont leur patrimoine commun, et de favoriser leur progrès économique et social »¹.

Ce texte visionnaire précise que ce but « sera poursuivi [...] par l'examen des questions d'intérêt commun, par la conclusion d'accords et par l'adoption d'une action commune dans les domaines économique, social, culturel, scientifique, juridique et administratif, ainsi que par la sauvegarde et le développement des droits de l'homme et des libertés fondamentales ». Dès son traité fondateur, le Conseil de l'Europe plaçait donc la culture au centre de ses ambitieux projets de coopération internationale, au même niveau que les questions juridiques, sociales et liées aux droits de l'homme.

La culture, outil de rapprochement entre Est et Ouest

La culture a maintenu sa place prépondérante à travers tous les bouleversements des XX^e et XXI^e siècles, et a pris une importance particulière lors du déclin et de la chute des régimes communistes, et de leur transition progressive vers la démocratie, à partir de la fin des années 1980. Au cours de cette période et des années 1990, la Convention culturelle européenne a été considérée comme une antichambre pour les pays en attente d'adhésion, selon l'idée que l'identité culturelle de l'Europe dépassait ses clivages politiques et que la coopération culturelle représentait un instrument privilégié de rapprochement Est-Ouest². Le premier pays à adhérer à la Convention culturelle européenne dans ce contexte a été la Yougoslavie, en 1987.

1. www.conventions.coe.int/Treaty/fr/Treaties/Html/001.htm (consulté le 13 décembre 2013).

2. Voir la Résolution (85) 6 du Comité des Ministres sur l'identité culturelle européenne.

L'ambition du Conseil de l'Europe, « Construire une plus grande Europe » en accueillant parmi ses membres – pour travailler avec eux de l'intérieur – des pays qui vivaient une difficile transition démocratique, le distinguait et le distingue encore aujourd'hui de l'Union européenne (UE). Du fait de sa large composition, le Conseil de l'Europe sert à son tour d'antichambre aux candidats à l'entrée dans l'UE, en leur donnant l'occasion de démontrer les progrès accomplis pour atteindre un niveau élevé de démocratie et de respect des droits de l'homme qui doit être garanti à tous les citoyens des Etats membres.

1.1.2. Les politiques culturelles du Conseil de l'Europe

Le recours aux politiques culturelles pour faire progresser la cohésion sociale, la démocratie et la coopération internationale a donné lieu à un large éventail de traités, de programmes, d'activités et de campagnes sur divers thèmes et objectifs culturels. Nous reviendrons au chapitre suivant sur les textes officiels applicables au domaine culturel.

Au cours de sa longue histoire, le Conseil de l'Europe n'a organisé que trois réunions d'Etats membres au plus haut niveau, les Sommets des chefs d'Etat et de gouvernement : à Vienne en 1993, à Strasbourg en 1997 et à Varsovie en 2005. Ces trois sommets ont donné l'impulsion à des actions d'envergure et défini des feuilles de route à long terme pour la mise en œuvre des priorités de l'Organisation.

Le premier sommet, à Vienne, a abouti à la décision de lancer une campagne de sensibilisation des jeunes contre le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme et l'intolérance (« Tous différents, tous égaux »), afin de contribuer à construire un avenir sûr pour les peuples, les nations et les communautés culturelles et linguistiques qui toutes ensemble composent l'Europe. La Convention-cadre de 1995 pour la protection des minorités nationales s'inscrivait dans ce processus. Elle entérine des principes tels que l'interdiction de l'assimilation forcée et de la discrimination, et la liberté d'utiliser sa propre langue et de recevoir une éducation dans cette langue, de préserver sa culture, de coopérer au niveau international et transfrontalier, et de participer à la vie publique, communautaire, économique et culturelle.

Lors du deuxième sommet, tenu à Strasbourg en octobre 1997, les chefs d'Etat et de gouvernement du Conseil de l'Europe ont décidé de lancer une campagne sur le thème « L'Europe, un patrimoine commun », dans le respect de la diversité culturelle, fondée sur des partenariats existants ou à créer entre les institutions publiques, éducatives et culturelles et des entreprises. Voici ce que déclarait le Premier ministre français, Lionel Jospin, dans son discours de clôture :

« Plus que jamais, en cette fin du XX^e siècle qui voit se développer la mondialisation des échanges et la globalisation de l'économie, l'Europe a besoin d'affirmer son identité, qui est faite de la diversité de son patrimoine linguistique et culturel. A cet égard, les langues et cultures régionales méritent, de notre part, une attention toute particulière : nous devons les préserver et les faire vivre. »

La déclaration du troisième sommet, à Varsovie, a confirmé l'engagement des Etats membres à encourager « une identité et une unité européennes fondées sur des valeurs fondamentales partagées, le respect de notre patrimoine commun et la diversité culturelle [...] [pour] que notre diversité devienne une source d'enrichissement mutuel, notamment en favorisant le dialogue politique, interculturel et interreligieux ». Le plan d'action du troisième sommet a débouché sur l'adoption d'un texte très novateur, la Convention-cadre sur la valeur du patrimoine culturel pour la société (« Convention de Faro »), puis du Livre blanc sur le dialogue interculturel.

Depuis les conflits dans les Balkans, le Conseil de l'Europe a aussi concentré ses efforts sur des programmes de reconstruction et de préservation du patrimoine culturel, et de promotion du dialogue interculturel via le renforcement des capacités, dans le cadre de programmes régionaux souvent menés en partenariat avec l'UE. Ce sont notamment le Programme régional pour le patrimoine culturel et naturel du sud-est de l'Europe (RPSEE), le Programme UE/Conseil de l'Europe de soutien à la promotion de la diversité culturelle au Kosovo, le Programme régional de l'Initiative de Kiev : mer Noire et Sud-Caucase, et les Actions d'après-conflit en Géorgie (PIAG).

Questions clés

1. Quelles sont les principales missions du Conseil de l'Europe et quelles valeurs défend-il ?
2. Combien d'Etats membres compte le Conseil de l'Europe ?
3. Pourquoi, et dans quel contexte, le Conseil de l'Europe a-t-il été créé ?
4. Les pays traversés par votre Itinéraire culturel sont-ils déjà membres du Conseil de l'Europe ? Sont-ils membres de l'Union européenne ?
5. Pourquoi les politiques culturelles sont-elles si essentielles pour les stratégies et actions du Conseil de l'Europe ?

1.2. BUTS ET PHILOSOPHIE

Penelope Denu

1.2.1. Appliquer les conventions sur le terrain

Le Conseil de l'Europe trouve dans son programme « Itinéraires culturels » un moyen direct et universel de mettre en œuvre ses politiques concernant la valeur du patrimoine culturel pour la promotion de la cohésion sociale, la nécessité du dialogue interculturel et le droit de tous à la culture. En reliant le patrimoine local à de plus larges courants d'idées, les Itinéraires culturels encouragent des initiatives collaboratives sur le terrain, permettant aux citoyens européens de s'approprier avec fierté leur patrimoine comme élément du patrimoine européen commun.

Lancé en 1987, ce programme était en avance sur son temps puisqu'il annonçait des évolutions plus récentes dans les pratiques culturelles de tourisme et de loisir, et notamment la demande grandissante d'expériences authentiques et d'un tourisme « intelligent » et respectueux. Le rôle social du programme des Itinéraires culturels était clairement exprimé d'emblée comme un moyen de transformer en réalités tangibles les points communs entre les identités culturelles européennes.

En 1984, l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe adopte la Recommandation 987 (1984) sur les Itinéraires européens de pèlerinage, appelant le Comité des Ministres à redonner vie à ces itinéraires en commençant par les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle qui sillonnaient l'Europe. Il fallut trois ans pour que cette recommandation aboutisse à des résultats concrets, avec la Déclaration de Saint-Jacques-de-Compostelle, marquant le lancement du premier Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe³. Il est intéressant de citer le texte de cette déclaration dans son intégralité car il préfigure les critères actuellement appliqués aux candidats à la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » :

« Le sens de l'humain dans la société, les idées de liberté et de justice et la confiance dans le progrès sont des principes qui historiquement ont forgé les différentes cultures qui créent l'identité européenne. Cette identité culturelle est, aujourd'hui comme hier, le fruit de l'existence d'un espace européen chargé de la mémoire collective et parcouru de chemins qui surmontent les distances, les frontières et les incompréhensions.

Le Conseil de l'Europe propose aujourd'hui la revitalisation de l'un de ces chemins, celui qui conduisait à Saint-Jacques-de-Compostelle. Ce chemin, hautement symbolique dans le processus de construction européenne, servira de référence et d'exemple pour des actions futures.

Pour cela, nous faisons appel aux autorités, institutions et citoyens pour :

1. poursuivre le travail d'identification des chemins de Saint-Jacques sur l'ensemble du territoire européen ;
2. établir un système de signalisation des principaux points de l'itinéraire par l'utilisation de l'emblème proposé par le Conseil de l'Europe ;
3. développer une action coordonnée de restauration et de mise en valeur du patrimoine architectural et naturel situé à proximité de ces chemins ;
4. lancer des programmes d'animation culturelle afin de redécouvrir le patrimoine historique, littéraire, musical et artistique créé par les pèlerinages à Saint-Jacques-de-Compostelle ;
5. promouvoir l'établissement d'échanges permanents entre les villes et les régions situées le long de ces chemins ;
6. stimuler, dans le cadre de ces échanges, la création artistique culturelle contemporaine pour rénover cette tradition et témoigner des valeurs intemporelles de l'identité culturelle européenne.

Que la foi qui a animé les pèlerins tout au long de l'histoire et qui les a réunis en une aspiration commune, par-delà les différences et les intérêts nationaux, nous inspire aujourd'hui nous aussi et tout particulièrement les jeunes à parcourir ces chemins pour construire une société fondée sur la tolérance, le respect d'autrui, la liberté et la solidarité. »

Dans son rapport d'activité transmis à l'Assemblée parlementaire, le Comité des Ministres évoque aussi le développement de produits touristiques, pour aider les pèlerins à parcourir le chemin en leur permettant de s'informer, de se ravitailler et de trouver un hébergement.

Aujourd'hui, les pèlerinages restent un thème dominant des Itinéraires culturels, avant tout pour leur potentiel d'expériences partagées et de dialogue interculturel, parce qu'ils attirent des cultures et des catégories sociales diverses, et parce qu'ils mettent l'accent sur une forme de tourisme « simple », relativement « désintéressée », qui correspond aux exigences du Conseil de l'Europe. Il existe cependant de nombreux types d'itinéraires,

3. www.culture-routes.lu/uploaded_files/infos/posts/230/4005a14f35b49ecb53b4b8e773be01bf.pdf (consulté le 13 décembre 2013).

allant du patrimoine industriel à l'art et à l'architecture. Notre espoir est qu'ils ne cessent de se diversifier, offrant des activités culturelles à la portée de tous.

Le nombre d'itinéraires a progressivement augmenté depuis le lancement du programme, avec une accélération marquée entre 2005 et 2010. Au moment de l'élaboration de cette publication, on comptait 29 réseaux. Sept itinéraires se sont vu retirer le label en mai 2012, et sept itinéraires ont été certifiés en 2012, 2013 et 2014. Les retraits faisaient suite à un constat de non-respect des critères énoncés dans la Résolution CM/Res(2010)52 sur les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe », la décision ayant été prise d'appliquer les règles afin de préserver la qualité et la crédibilité du programme.

1.2.2. Un nouveau cadre pour les Itinéraires culturels

L'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels

En 2009, le Comité des Ministres a reconnu que les maigres financements accordés au programme des Itinéraires culturels via le budget ordinaire du Conseil de l'Europe ne suffisaient absolument pas à valoriser l'action de l'Organisation dans ce domaine. Il y avait deux solutions : soit mettre un terme au programme, si l'on estimait qu'il ne correspondait plus à la mission essentielle définie en 2005 au Sommet de Varsovie – défendre les droits de l'homme, la démocratie et la prééminence du droit –, soit continuer selon des modalités plus efficaces. De fermes appuis au sein du Comité des Ministres, secondés par un secrétariat convaincu que le programme était irremplaçable et gagnait sans cesse en pertinence, ont permis d'opter pour la seconde solution en proposant la mise en place d'un accord partiel élargi⁴.

Signé le 8 décembre 2010 par 13 membres fondateurs, suivis en mars 2011 par un autre membre (la Norvège), l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels (APE) a été mis en place par la Résolution CM/Res(2010)53. Une nouvelle Résolution sur les critères d'octroi de la mention « Itinéraire culturel » (CM/Res(2010)52) a été adoptée parallèlement, remplaçant le précédent texte officiel datant de 2007. L'APE a été adopté provisoirement pour une phase pilote de trois années, et ses progrès ont été résumés dans un bilan établi fin 2013. A la fin de cette période, l'APE a été confirmé sur une base permanente par l'adoption, le 18 décembre 2013, de la Résolution CM/Res(2013)66 confirmant l'établissement de l'Accord partiel élargi sur les itinéraires culturels (APE) et de la Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ». Un exposé des motifs est venu compléter ces textes, donnant des explications et des clarifications relatives aux critères de certification⁵.

La Résolution CM/Res(2013)66 confirme les objectifs de la coopération culturelle européenne tels qu'incarvés par les Itinéraires, qualifiant le programme d'« outil essentiel de sensibilisation au patrimoine européen commun conçu comme la pierre angulaire de la citoyenneté européenne, un moyen d'améliorer la qualité de vie et une source de développement social, économique et culturel ». Elle souligne aussi « l'importance des Itinéraires culturels qui illustrent de manière tangible, par des parcours européens transfrontaliers, le pluralisme et la diversité de la culture européenne fondée sur des valeurs partagées et qui favorisent le dialogue et la compréhension entre les peuples ».

Les Etats membres de l'APE nomment des experts pour représenter leur pays à son Conseil de direction, qui décide de l'orientation du programme et étudie les évaluations des itinéraires existants et des nouveaux projets pour statuer sur leur labellisation. Les représentants des ministères des Affaires étrangères des Etats membres se réunissent une fois par an pour examiner et approuver le programme d'activités et le budget de l'APE.

Pourquoi un accord partiel élargi ?

La mise en œuvre du programme des Itinéraires culturels dans le cadre d'un accord partiel élargi signifie que les décisions politiques et financières sont prises par un groupe de pays qui s'engagent fortement pour la promotion du patrimoine vivant de l'Europe à travers les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe. Elle ouvre aussi des possibilités de coopération au-delà de l'Europe, par exemple avec les pays du Bassin méditerranéen.

4. Les accords partiels sont une forme particulière de coopération offerte par le Conseil de l'Europe. Ils permettent aux Etats membres qui le souhaitent de participer à un programme spécifique dans un domaine d'action qui les intéresse particulièrement et pour lequel ils fournissent un financement ciblé. Les accords partiels élargis sont ouverts aux Etats non membres du Conseil de l'Europe et à l'UE. A l'heure où nous publions ce texte, l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels compte 22 membres : l'Allemagne, l'Andorre, l'Autriche, l'Azerbaïdjan, la Bulgarie, Chypre, l'Espagne, la Fédération de Russie, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, la Lituanie, le Luxembourg, Monaco, le Monténégro, la Norvège, le Portugal, la Roumanie, la Serbie, la Slovaquie et la Suisse, et un observateur, l'Arménie.

5. Voir : [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM\(2013\)148&Language=lanFrench&Ver=adddfinal&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM(2013)148&Language=lanFrench&Ver=adddfinal&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383).

Pour que le concept des Itinéraires culturels se transforme en initiative fédérant toute une série d'acteurs – pouvoirs locaux, entreprises et organisations culturelles – avec un impact appréciable au niveau culturel, économique et social, il fallait un soutien solide sous forme d'expertise, de conseils, de formation et de renforcement des capacités. Les 22 membres de l'APE financent ces activités via leurs contributions annuelles, calculées selon les mêmes proportions que leurs contributions annuelles au budget ordinaire de l'Organisation.

La mise en place d'un accord partiel élargi était un défi, mais elle avait l'avantage de libérer le programme des contraintes liées au plafonnement budgétaire imposé par le Conseil de l'Europe en permettant aux pays d'apporter des contributions financières ciblées. Cette méthode a prouvé son intérêt pour d'autres activités dans des domaines spécifiques et a permis au Conseil de l'Europe de poursuivre des actions dans un cadre soit réservé aux Etats membres, soit ouvert aux Etats non membres, comme le veut la tendance ces dernières années. Le Fonds de soutien au cinéma européen (Eurimages), la Pharmacopée européenne et l'Accord partiel élargi sur le sport en sont quelques exemples. C'est aussi un moyen de bénéficier plus directement de l'aide de ministères spécialisés, qui soutiennent les activités aux côtés des ministères des Affaires étrangères, signataires de l'accord.

Le fait de sortir les Itinéraires culturels du budget ordinaire résolvait plusieurs problèmes de financement :

- ▶ dans le contexte d'un budget à « croissance zéro », un accord partiel offre un budget plus autonome, plus centré et plus souple, susceptible de croître avec l'augmentation du nombre de signataires ;
- ▶ dans une Europe à l'économie instable, où tous les pays ne connaissent pas le même sort, certains pays peuvent se montrer capables de contribuer plus librement aux activités du Conseil de l'Europe via l'accord partiel, en échappant à la logique de plafonnement des dépenses ;
- ▶ la contribution à un programme spécifique permet de mieux contrôler l'usage des fonds : les Etats membres peuvent mesurer plus facilement les résultats de leurs investissements.

L'APE est ouvert aux Etats non membres qui souhaitent promouvoir et soutenir ce type de coopération culturelle, ce qui ouvre des perspectives au-delà de l'Europe. Certains itinéraires ont d'ailleurs déjà noué des partenariats avec d'autres pays, partenariats qui mettent en valeur le potentiel de développement culturel, social et économique incarné par les itinéraires. L'Union européenne a également la possibilité d'adhérer à l'APE ; cependant, bien qu'elle soutienne fortement les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, y compris financièrement, elle attend les résultats d'une analyse juridique sur le bien-fondé pour l'UE de signer ce type d'accord en général.

Un risque pèse sur l'APE : en raison des grandes difficultés économiques actuelles, certains pays peuvent se trouver incapables d'apporter même les modiques contributions demandées et certains ministères des Affaires étrangères interdisent toute nouvelle signature d'accord sur quelque thème que ce soit.

Pourquoi adhérer à l'APE ?

Au-delà de la prise de décision financière et politique, le cadre intergouvernemental de l'APE permet :

- ▶ de soutenir le programme de coopération culturelle du Conseil de l'Europe et la mise en valeur du patrimoine européen ;
- ▶ de générer une masse critique de ressources au moyen d'un partenariat stratégique entre institutions et gouvernements européens ;
- ▶ d'accroître les ressources disponibles pour fournir des formations plus intensives et plus complètes, et assurer un soutien spécialisé au développement, à la pérennisation et à la promotion des Itinéraires culturels, accroissant ainsi leur visibilité et leur impact social, culturel et économique ;
- ▶ d'établir des critères de qualité pour les itinéraires, afin de contrôler la qualité des projets et des services ;
- ▶ de structurer les relations entre les acteurs des Itinéraires culturels et les pouvoirs publics, pour stimuler le développement de programmes de soutien nationaux ;
- ▶ de relier chaque projet d'itinéraire à une stratégie culturelle et touristique globale au niveau européen, une façon de l'encourager et de lui donner plus de visibilité ;
- ▶ de nouer des liens avec un large éventail d'organisations professionnelles dans les domaines du tourisme et du patrimoine au niveau européen ;
- ▶ d'offrir à d'autres pays la possibilité de participer en tant que partenaires, ce qui élargit les perspectives du tourisme européen et donne une nouvelle dimension à la coopération culturelle européenne.

En adhérant à l'APE sur les Itinéraires culturels, un gouvernement montre son soutien politique aux initiatives nationales, régionales et locales qui puisent dans cette importante ressource pour attirer un tourisme culturel toute l'année et vers de multiples destinations. L'accord contribue à un renforcement des relations entre tous les niveaux de pouvoirs publics, les initiatives de terrain et les acteurs d'un tourisme durable, éthique et

de grande qualité, ce qui devrait non seulement entraîner des résultats positifs sur les plans économique et socioculturel, mais aussi favoriser la démocratie et un dialogue interculturel pacifique.

Le Forum consultatif annuel des Itinéraires culturels

La Résolution CM/Res(2013)66 confirmant l'établissement de l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels, comme la précédente Résolution CM/Res(2010)53, prévoit l'organisation tous les ans d'un forum consultatif, manifestation la plus importante et la plus marquante du programme des Itinéraires culturels. Ce forum réunit les représentants des opérateurs des Itinéraires culturels, des réseaux, des organisations et des plates-formes internationales du patrimoine et du tourisme, des collectivités locales et régionales, des organisations de la société civile, des chambres de commerce, des fondations et autres organisations de donateurs et des organisations professionnelles du tourisme, du patrimoine et de la culture.

Le forum examine les tendances et les défis liés aux Itinéraires culturels, et fournit une plate-forme pour l'échange d'expériences, des débats sur les nouvelles pratiques professionnelles, le lancement d'initiatives nouvelles et la création de partenariats. Pour les opérateurs des itinéraires, c'est une bonne occasion de comparer leurs pratiques et de trouver des solutions novatrices pour assurer la pérennité des activités, tout en élargissant leur horizon aux valeurs du Conseil de l'Europe et à leur mise en application dans toute l'Europe.

En 2011, le forum consultatif s'est tenu à Luxembourg, en novembre 2012 à Colmar et en novembre 2013 à Innsbruck. Le forum 2014 se tiendra à Bakou.

Coopération avec l'Union européenne

Depuis l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne, l'Union européenne s'intéresse davantage à la coopération culturelle dans ses Etats membres. En 2010, la Commission européenne s'est donné pour objectif de faire de l'Europe la première destination touristique mondiale, par la mise en place d'un nouveau cadre politique du tourisme en Europe. Le solide partenariat déjà établi avec la Commission européenne dans ce domaine a été renforcé dans le cadre de l'APE. Les Itinéraires culturels sont un élément important de la stratégie touristique européenne, et notamment du tourisme culturel – un tourisme durable, éthique et social puisqu'il repose sur les connaissances, savoir-faire et biens patrimoniaux au niveau local, et valorise l'Europe comme une destination synonyme d'expérience culturelle de qualité.

L'Union européenne voit à juste titre le tourisme comme un outil important pour renforcer l'image de l'Europe dans le monde, diffuser nos valeurs et promouvoir les attraits du modèle européen, fruit de plusieurs siècles d'échanges culturels, de créativité et de diversité linguistique. Les deux organisations travaillent actuellement à un troisième programme conjoint ; le premier consistait en une étude de l'impact des Itinéraires culturels sur les petites et moyennes entreprises. Sur la base de ses conclusions, le deuxième programme visait à développer les capacités des opérateurs des itinéraires en élaborant des modèles de gouvernance et des outils d'évaluation. Le troisième programme se concentre sur la consolidation des travaux précédents et la production de résultats concrets, dont la publication présente fait partie.

1.2.3. L'Institut européen des Itinéraires culturels (Luxembourg)

En 1998, le ministère de la Culture, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche du Grand-Duché de Luxembourg a noué un accord à long terme avec le Conseil de l'Europe, s'engageant à financer un institut qui servirait d'agence technique pour la mise en œuvre du programme des Itinéraires culturels.

L'Institut européen des Itinéraires culturels (IEIC) a été installé dans un cadre prestigieux, celui du Centre culturel européen, dans l'abbaye de Neumünster. Il accueille un important centre de ressources et une médiathèque spécialisée sur les itinéraires. L'IEIC reçoit régulièrement des opérateurs des itinéraires, des chercheurs et des étudiants, et participe aux programmes européens de formation et de recherche. Il contribue à la mise en place et au fonctionnement des itinéraires, et à des manifestations et expositions mettant en lumière les liens entre culture, tourisme et environnement. L'IEIC évalue les itinéraires existants et formule de nouvelles propositions, en s'appuyant sur sa vaste expérience en matière de création, de promotion et d'évaluation des Itinéraires culturels. Son personnel conseille et informe les promoteurs des itinéraires culturels sur les aspects organisationnels, techniques et logistiques de la conception, du développement et de la promotion des itinéraires.

Après la création de l'APE, un accord fixant son siège au Luxembourg a été signé en novembre 2011 entre le ministre luxembourgeois des Affaires étrangères, Jean Asselborn, et le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe, Thorbjørn Jagland. En vertu de cet accord, le Secrétaire exécutif de l'APE est aussi directeur de l'IEIC, ce qui renforce les liens entre l'IEIC et le Conseil de l'Europe, et la coopération entre l'Organisation et le Grand-Duché de Luxembourg.

Questions clés

1. Pourquoi le Conseil de l'Europe a-t-il lancé le programme des Itinéraires culturels ? Quels en sont les buts ?
2. Quelles sont les dates importantes dans l'histoire du programme ?
3. Qu'est-ce que l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels (APE) ?
4. Quels sont les objectifs de l'APE sur les Itinéraires culturels ?
5. Comment l'APE est-il structuré et quelles sont ses missions ?
6. Qu'est-ce que l'IEIC et quel est son rôle ?

1.3. DÉFINIR ET CLASSER LES ITINÉRAIRES CULTURELS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Eleonora Berti

1.3.1. Définir les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe

Une définition mouvante

Il semble important, avant de passer à leur méthodologie, de définir ce que sont les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

La richesse et la complexité des Itinéraires culturels ont été soulignées dès le début du programme⁶. Le terme « itinéraire » n'est pas à comprendre uniquement au sens physique de « chemin » : il est utilisé dans un sens plus général et plus conceptuel, pour désigner un réseau de sites ou de zones géographiques ayant un thème en commun, qui prend différentes formes en fonction de l'« identité » de chaque lieu.

Les 13 et 14 octobre 1964, un groupe de travail du Conseil de l'Europe intitulé « L'Europe continue » écrivait en préambule à son rapport : « Afin de donner une forme concrète à son action, le groupe de travail a orienté ses recherches dans le sens de la prise de conscience des hauts lieux culturels ».

Les trois objectifs affirmés dans ce rapport étaient :

- ▶ la prise de conscience de la culture européenne par les voyages ;
- ▶ le rapport entre la géographie culturelle de l'Europe et les possibilités d'établissement de réseaux touristiques ;
- ▶ la mise en valeur touristique des grands foyers et carrefours de la civilisation de l'Europe.

Au cours de la 2^e Conférence européenne des ministres responsables du patrimoine architectural (Grenade, 1985), le Conseil de l'Europe a proposé que les chemins du pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle forment le premier Itinéraire culturel européen. Le Conseil de l'Europe justifiait notamment son choix par le fait que « ce chemin hautement symbolique dans le processus de construction européenne [pouvait servir] de référence et d'exemple pour des actions futures ».

Les trois grands objectifs fixés par le Conseil de la coopération culturelle (CDCC) pour le programme des Itinéraires culturels comportent d'autres éléments essentiels pour comprendre la définition proposée :

- ▶ faire prendre conscience aux Européens de la réalité d'une identité culturelle européenne ;
- ▶ sauvegarder et mettre en valeur le patrimoine culturel européen comme facteur d'amélioration du cadre de vie et comme source de développement social, économique et culturel ;
- ▶ donner une place de choix au tourisme culturel dans les loisirs européens.

Pour faciliter la compréhension du public et des promoteurs de projets, le CDCC a formulé la définition suivante :

« Par Itinéraire culturel européen, on entend un parcours couvrant un ou plusieurs pays ou régions, et qui s'organise autour de thèmes dont l'intérêt historique, artistique ou social s'avère européen, soit en raison du tracé géographique de l'itinéraire, soit en fonction de la nature et/ou de la portée de son contenu et de sa signification.

La qualification européenne d'un itinéraire implique une signification et une dimension culturelles autre que purement locale. L'itinéraire doit s'articuler autour d'un certain nombre de points forts, lieux particulièrement porteurs d'histoire et représentatifs de l'entité culturelle européenne. »

Ainsi, trois enjeux étaient posés d'emblée :

- ▶ un enjeu politique, pour que ce programme devienne le catalyseur d'une nouvelle cohésion sociale européenne ;
- ▶ un enjeu identitaire, pour éviter que la recherche identitaire propre aux itinéraires ne se traduise par une exclusion des différences ;
- ▶ un enjeu démocratique, visant à élargir le tourisme culturel à un public plus vaste.

6. Les considérations qui suivent reposent sur un document des Délégués des Ministres/Groupe de rapporteurs, GR-C(2000)22, du 20 juin 2000 (consulté le 16 décembre 2013).

Pour citer Raymond Weber, directeur de l'Enseignement, de la Culture et du Sport du Conseil de l'Europe de 1991 à 2001 :

« Les Itinéraires inventent un espace transfrontalier paneuropéen, où une parole publique puisse se frayer un chemin au-delà des logiques d'Etat, des orthodoxies en tout genre et des commémorations. Un espace ouvert où l'on puisse chercher de nouvelles solutions, s'essayer à de nouvelles constructions, partager des expériences, analyser des échecs, se permettre des remises en question... Où l'on puisse "repousser l'horizon." »

Après une première résolution – Résolution (98) 4 sur les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe (adoptée par le Comité des Ministres le 17 mars 1998, lors de la 623^e réunion des Délégués des Ministres) –, le Comité des Ministres a adopté sur le même thème la Résolution CM/Res(2007)12, le 10 octobre 2007 (lors de la 1006^e réunion des Délégués des Ministres). Plusieurs éléments ont été ajoutés. Parmi les critères d'éligibilité, chaque thème doit désormais se prêter à l'élaboration, en partenariat avec des organismes et opérateurs de tourisme, de produits touristiques visant différents segments du public, dont les groupes scolaires.

Changement important, il n'existe plus qu'un seul type de mention, octroyée aux projets d'itinéraires culturels répondant aux critères dans les cinq domaines d'action prioritaires, alors que la Résolution (98) 4 (au chapitre IV de son annexe) distinguait trois catégories d'itinéraires :

- ▶ première catégorie : Grand Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ;
- ▶ deuxième catégorie : Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ;
- ▶ troisième catégorie : manifestations ou activités « dans le cadre des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ».

Dans la Résolution CM/Res(2010)53 instituant un Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels, adoptée par le Comité des Ministres le 8 décembre 2010, lors de la 1101^e réunion des Délégués des Ministres, on trouve la définition suivante :

« Itinéraire culturel : projet de coopération culturelle, éducative, patrimoniale et touristique visant à développer et promouvoir un itinéraire ou une série d'itinéraires fondés sur un chemin historique, un concept, une personne ou un phénomène culturel de dimension transnationale présentant une importance pour la compréhension et le respect des valeurs européennes communes.
Cette définition montre qu'un Itinéraire culturel n'est pas à prendre au sens strict, comme un chemin physique. Le terme est employé dans un sens plus général et plus conceptuel, pour désigner un réseau de sites ou de zones géographiques ayant un thème en commun. »

La même définition est proposée dans la Résolution CM/Res(2013)66 confirmant l'établissement de l'Accord partiel élargi sur les itinéraires culturels (APE).

On peut aussi définir l'Itinéraire culturel comme un bien culturel complexe et comme un projet territorial comprenant différents aspects d'expression culturelle et entrant dans le cadre actuel d'interprétation du patrimoine.

Compte tenu de ces définitions, du contexte culturel et du vif débat dont font l'objet les Itinéraires culturels, le projet n'a rien de simple : il doit tenir compte de plusieurs dimensions, comme les aspects territoriaux et transfrontaliers, les questions touristiques, économiques, sociales, interculturelles/interreligieuses, le caractère créatif et la durabilité. Dans le cas particulier des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, toutes ces dimensions expriment un autre élément, évident et essentiel pour comprendre l'importance des itinéraires d'un point de vue social : celui de la citoyenneté européenne.

La complexité de ce nouveau type de bien culturel est également bien décrite dans un document de travail de l'Icomos (Conseil international des monuments et des sites), la cinquième ébauche de son projet de charte sur les Itinéraires culturels⁷. En introduction, le document analyse et éclaire la complexité de la définition des Itinéraires culturels, poursuivant ainsi :

« La considération des Itinéraires culturels comme nouvelle catégorie patrimoniale s'harmonise avec les autres catégories déjà consacrées et reconnues. Elle les reconnaît et les met en valeur, en enrichissant leur signification dans un cadre intégrateur, multidisciplinaire et partagé. Elle ne se confond pas non plus avec d'autres catégories et types de biens (monuments, villes, paysages culturels, patrimoine industriel, etc.) qui peuvent exister dans son sein. Elle les relie au sein d'un système uni et les met en rapport dans une perspective scientifique qui apporte une vision plurielle, plus complète et juste de l'histoire. »

7. Document de travail présenté pour discussion lors de la 15^e Assemblée générale de l'Icomos, en Chine, et adopté lors de la 16^e assemblée générale, au Canada. Disponible sur www.international.icomos.org/xian2005/culturalroutes-draft-fr.pdf (consulté le 16 décembre 2013).

Les Itinéraires culturels vont au-delà du concept de « monument », considéré à l'origine comme un objet isolé de son contexte et qui s'est étendu ces dernières années à de nouvelles catégories de patrimoine culturel comme les paysages, le patrimoine immatériel ou l'archéologie industrielle en tant que composantes à part entière du patrimoine culturel. Dans une Europe complexe, ils offrent aux citoyens européens une grille de lecture, non seulement pour aller vers l'unification, mais aussi pour rechercher les fondements de l'identité et de la citoyenneté européennes, répondant à un besoin : offrir de l'Europe une image plus réelle et plus concrète. Les Itinéraires culturels reposent sur un processus de coopération culturelle en constante évolution, qui appelle donc sans cesse des actions, des recherches et des évaluations, et sur la mise en place de partenariats européens au sein du réseau.

On trouvera, dans les encadrés 1 et 2, des définitions intéressantes des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe proposées par les représentants d'itinéraires labellisés ou en attente de label lors de la première édition de l'université d'été, tenue à Strasbourg du 3 au 7 septembre 2012.

La question était : **D'après vous et selon votre expérience, qu'est-ce qu'un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ?**

Encadré 1 – Itinéraires culturels labellisés

Un Itinéraire culturel est formé de différents points (lieux géographiques de différents pays) qui partagent un patrimoine commun ou constituent un chemin historique.

Ceux qui empruntent un Itinéraire culturel doivent pouvoir reconnaître les points communs : patrimoine, paysage, gastronomie, monuments, arts/artisanat... ou même mode de vie.

Les itinéraires de l'héritage al-Andalus

C'est une bonne idée portée par une idéologie très positive : construire l'Europe et développer la conservation et l'usage touristique du patrimoine européen...

Mais, aujourd'hui, il s'agit davantage d'un projet théorique que de la réalité voulue par le Conseil de l'Europe au début du programme.

Je pense que le programme a une théorie, et une théorie louable, mais qu'il ne survivra pas à moyen terme, à moins que beaucoup de choses ne changent.

Les chemins d'art rupestre préhistorique

Un Itinéraire culturel est la mise en lumière de parties de l'histoire, de pratiques et de biens qui nous aident à comprendre le présent.

C'est un appel à découvrir, une façon de jalonner le parcours, de mettre en valeur des territoires en leur donnant une spécificité, une qualité culturelle ; c'est une invitation au voyage.

Un itinéraire doit donner une bonne vision, une bonne description de ce qu'est l'Europe.

Les sites casadéens

Un itinéraire a deux dimensions :

- ▶ un réseau virtuel : relier des partenaires de pays différents autour d'un thème et d'un patrimoine culturel commun ;
- ▶ un produit : un itinéraire touristique, un chemin physique destiné au grand public, et en particulier aux touristes, dans le but de relier des itinéraires locaux organisés autour de la découverte d'un patrimoine commun.

La route européenne de la céramique

Itinéraire de découverte (historique, culturelle, patrimoniale, sociale) entre des territoires transnationaux.

Il doit promouvoir les échanges :

- ▶ entre citoyens ;
- ▶ entre territoires ;
- ▶ sous toute forme (artistique, économique, sociale).

Il doit amener à renforcer :

- ▶ les connaissances et le partage ;
- ▶ la compréhension mutuelle et interculturelle ;
- ▶ la citoyenneté européenne.

On y parviendra en développant un tourisme culturel de qualité et un réseau européen.

Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle

Un itinéraire culturel est un produit global (culturel, touristique) qui promeut tous les parcours comme des éléments du patrimoine culturel européen.

Ce n'est pas un itinéraire unique, mais une offre de nombreux parcours ouverts au public.

La route européenne des cimetières

Un trajet (itinéraire) réel ou un concept thématique de grande valeur, qui devrait être reconnu à la fois par les chercheurs et par les touristes.

La Hanse

Un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe est un itinéraire au tracé réel ou virtuel (comme celui que je représente) qui doit relier tous ses membres (pays, villes, etc.) en une coopération mutuelle aux niveaux social et économique. L'objectif d'un tel itinéraire est d'investir dans l'avenir au travers du patrimoine et de la culture.

L'itinéraire européen des villes thermales historiques

Un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe est un outil de développement et de promotion de thèmes culturels liés à la religion, à la littérature ou au paysage, valorisés et partagés par plusieurs membres du Conseil de l'Europe, et incarnés par la mise en place d'un chemin réel ou virtuel, dont les haltes sont représentées par des sites ou par des étapes marquantes de l'évolution du thème choisi.

Iter Vitis, les chemins de la vigne

Les étapes d'un Itinéraire culturel européen doivent avoir quelque chose en commun.

Par exemple, elles doivent avoir le même but. Elles doivent avoir en commun un patrimoine, une histoire, une culture et même une gastronomie.

En un mot, pour pouvoir être présentés sous la même appellation, les différents points de l'itinéraire doivent avoir beaucoup en commun.

La culture et le patrimoine doivent être respectés.

Un Itinéraire culturel permet à différents pays d'Europe de s'unir.

Un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe met en lumière la culture et le patrimoine des différents pays d'Europe, et offre la possibilité de créer un produit culturel.

L'itinéraire européen du patrimoine juif

Un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe est :

- ▶ un outil de mise en évidence de la citoyenneté européenne ; un autre type de patrimoine (paysage culturel et paysage vivant) ;
- ▶ un système de ressources intégrées (culturelles et touristiques) ;
- ▶ une gestion tenant compte des diverses significations ;
- ▶ une action commune ;
- ▶ un réseau international qui œuvre pour le dialogue et le développement local ;
- ▶ un chemin géographique ;
- ▶ un chemin mutuel ;
- ▶ un outil de développement ;
- ▶ un modèle professionnel ;

- ▶ un modèle pédagogique ;
- ▶ une réflexion globale, une action locale (bonnes pratiques).

Nous n'avons pas besoin de nouvelles terres, nous avons besoin de les voir avec un œil neuf.

La route des Phéniciens

C'est la mise en commun de traditions, de personnes, de lieux, ayant un même but et/ou ayant œuvré dans tout ou partie de l'Europe, pouvant intéresser un maximum de monde ; paysages, monuments...

La promotion et la valorisation doivent être mises en réseaux afin d'en assurer la viabilité, la visibilité et la pérennité.

Le label « Conseil de l'Europe » est un gage de sérieux, de reconnaissance, qui doit également permettre de poursuivre les éventuels recherches et contacts au sein d'un même réseau, ce afin de le faire connaître, d'attirer un maximum de visiteurs, de retrouver de l'artisanat ancien et ainsi créer de l'emploi.

La liaison avec les autres réseaux paraît indispensable : chacun peut bénéficier des avancées et procédés de l'autre.

Une charte commune devra être établie afin de préciser les droits et devoirs de chaque route.

Reste à définir le financement.

L'itinéraire Heinrich Schickhardt

L'itinéraire culturel est une structure qui permet de promouvoir, de valoriser, de conserver cultures, patrimoines, histoires, traditions des peuples et pays.

L'itinéraire saint Martin de Tours

Pour reprendre la définition du grand médiéviste Jacques Le Goff, un Itinéraire culturel est « une voie de cultures », le long de laquelle des identités différentes peuvent se rencontrer pour construire un réseau et un ensemble partagé de valeurs communes. Les itinéraires doivent donc agir comme un instrument de médiation culturelle et contribuer à valoriser les valeurs paneuropéennes soutenues par le Conseil de l'Europe.

La Via Francigena

Un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe est un itinéraire traversant plusieurs pays, qui est européen en raison de sa signification pour le développement du paysage culturel et identitaire commun aux Européens.

Un réseau constamment actif revitalise cet itinéraire en encourageant la recherche historique et les rencontres entre les différents acteurs, et le rend visible pour un public plus large, encourageant à le parcourir pour vivre des expériences nouvelles.

La Via Regia

C'est un réseau thématique, linéaire ou non, de sites de patrimoine culturel liés entre eux qui reposent sur les valeurs paneuropéennes reconnues par le Conseil de l'Europe ou contribuent à les promouvoir.

Encadré 2 – Itinéraires culturels en attente de labellisation

Un itinéraire incarne une série d'objectifs, non réductibles à une seule définition. C'est un réseau très cohérent, uni par :

- ▶ la transmission des valeurs européennes ;
- ▶ la transmission de cultures ;
- ▶ l'approfondissement de l'identité européenne ;
- ▶ la préservation du patrimoine bâti et matériel ;
- ▶ le développement d'un tourisme durable ;
- ▶ le rapprochement entre les générations ;
- ▶ une quête de spiritualité ;
- ▶ la création d'un réseau thématique concernant plusieurs pays d'Europe.

Les chemins de saint Michel

Un Itinéraire culturel :

- ▶ porte sur un aspect de la culture ;
- ▶ possède un cadre thématique ou géographique ;
- ▶ offre des points d'intérêt dont les visiteurs peuvent faire l'expérience ;
- ▶ se compose d'un réseau de partenaires qui forment une personne morale ;
- ▶ est constamment développé via les projets des partenaires du réseau ;
- ▶ englobe plusieurs pays européens ;
- ▶ promeut les échanges humains ;
- ▶ améliore les connaissances.

L'itinéraire des produits de la mer

Un Itinéraire culturel doit être un bien issu du passé, doté d'un patrimoine et de liens sociaux avec le territoire, et qui valorise ce territoire.

L'itinéraire devrait être un outil au service d'un projet, permettant de lancer des actions de préservation et de conservation de l'environnement culturel d'un territoire.

La création d'un itinéraire ouvre la voie à un nouveau système de connaissances.

La route du mouvement coopératif

Un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe est selon moi une mise en réseau des richesses de l'Europe. Par richesses, j'entends le patrimoine, la culture, l'histoire, la gastronomie, les ressources artistiques et sociales...

Cette mise en réseau permet à chacun d'explorer, à travers un itinéraire, un thème qui l'intéresse : Ulysse avec Odyssée, le vin et la vigne avec Iter Vitis, la peinture avec la Route des peintres...

Elle offre des occasions d'échanges entre cultures, entre personnes et même entre religions, pour certains itinéraires comme L'itinéraire européen du patrimoine juif.

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont donc une richesse culturelle et sociale, mais aussi une chance sur le plan économique et touristique, puisqu'ils peuvent jouer sur les flux touristiques et orienter les visiteurs vers des lieux moins accessibles, plus à l'écart, moins touristiques. Ils mettent aussi en jeu un aspect de solidarité.

Odyssée

Un Itinéraire culturel est comme un axe de communication entre les différentes cultures qui constituent l'Europe, englobant les différences et les similitudes sur un même thème.

Le thème de l'itinéraire est le fil qui relie des cultures différentes et au moyen duquel elles partagent leur histoire (petite et grande) pour construire leur présent.

La route des peintres

L'itinéraire crée une perception d'un patrimoine historique et révèle une expérience commune aux habitants de régions ou de pays différents. Il rend cette perception « compréhensible » à tous les visiteurs.

Il enrichit leur expérience et les associe comme acteurs du patrimoine. Il rassemble cette expérience de multiples façons et pour de nombreuses cibles différentes.

La route du chocolat

Un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe souligne un fait culturel d'importance européenne et crée des liens entre différents pays européens. Il devrait illustrer et développer une histoire partagée, qui a forgé une identité.

Il est destiné à tous, et non uniquement aux personnes qui partagent cette identité.

Sur les traces des Habsbourg

C'est un vecteur de communication entre sites (des sites différents !) qui ont une idée commune et aspirent à travailler ensemble.

C'est une source de développement économique, fondée sur des liens culturels ou sur des aspects touristiques de différents pays.

C'est une reconnaissance, par le Conseil de l'Europe, de la qualité de certaines initiatives culturelles et transnationales qui mettent en lumière l'importance de différents sites (dans différents pays) reliés par des aspects culturels.

Les définitions proposées par les responsables des Itinéraires culturels soulignent la complexité des itinéraires et des éléments à prendre en compte pour tenter de définir et de développer un itinéraire culturel. Un certain nombre de termes sont néanmoins récurrents : réseau, identité, culture/culturel, patrimoine, citoyenneté, tourisme.

1.3.2. Classer les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe

Dans un souci de cohérence et pour donner un cadre conceptuel au choix des thèmes, la Résolution (98) 4 a établi trois grandes thématiques : l'histoire des peuples, l'histoire des migrations et la diffusion des grands courants européens philosophiques, religieux, culturels, artistiques, scientifiques, techniques et commerciaux.

Au vu des définitions des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe proposées par les responsables des itinéraires, il convient aussi de prendre en compte les structures géographiques, en plus des différents thèmes. Cette dimension transparaît surtout dans les définitions suivantes :

- ▶ un réseau thématique linéaire ou non linéaire (Les routes des Vikings) ;
- ▶ un parcours culturel formé de différents points, c'est-à-dire des lieux géographiques dans différents pays (Les itinéraires de l'héritage al-Andalus) ;
- ▶ un itinéraire au tracé réel ou virtuel (L'itinéraire européen des villes thermales historiques) ;
- ▶ un itinéraire qui possède un cadre thématique ou géographique (L'itinéraire des produits de la mer).

D'un point de vue territorial, les Itinéraires culturels présentent des formes et des caractéristiques différentes, qui pourraient être prises en compte pour leur classification et sont cruciales pour leur amélioration.

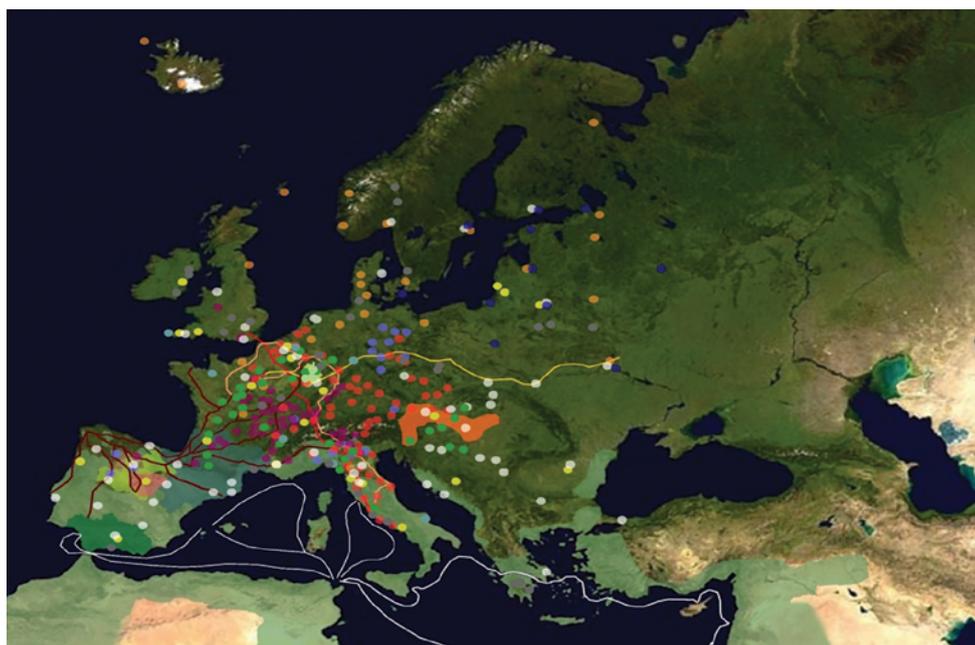
La structure géographique est fondamentale pour comprendre le fonctionnement des Itinéraires culturels : elle joue fortement sur les relations entre les sites qui constituent l'itinéraire, la gouvernance des réseaux, la communication interne et externe, le développement des projets proposés par les partenaires et l'impact des itinéraires sur les territoires concernés.

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ne sont pas simplement une longue série de points isolés dispersés sur le continent européen et suivant un thème, ils forment une trame de traits communs qui, grâce à un constant dialogue, relie des lieux et des régions des quatre coins de l'Europe.

Selon leur forme territoriale, les Itinéraires culturels peuvent être classés en trois grandes catégories :

- ▶ les itinéraires territoriaux ;
- ▶ les itinéraires linéaires ;
- ▶ les itinéraires en réseau (« archipels »).

Figure 1 – Carte des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe classés par forme



Source : Berti (2012).

Itinéraires territoriaux

Les itinéraires de cette catégorie relient les territoires qui partagent le thème sur lequel l'itinéraire est fondé, comme c'est le cas pour Iter Vitis (Les chemins de la vigne) ou pour La route du fer dans les Pyrénées. En général, une série de chemins est mise en place pour proposer l'exploration des différentes parties de l'itinéraire.

Les thèmes des itinéraires territoriaux portent sur des courants de civilisation – ou sur la présence de certaines cultures dans différentes régions d'Europe – qui ont façonné une culture et une identité, comme c'est le cas pour Iter Vitis, Les routes de l'olivier, ou encore sur des sites de patrimoine industriel. Le thème développé peut aussi être un événement qui a créé des liens entre une région et d'autres parties d'Europe ou du monde, comme pour Les itinéraires de l'héritage al-Andalus.

Parfois aussi, les itinéraires reposent sur un thème qui relie des régions éloignées sur le plan culturel, mais géographiquement contiguës, permettant une lecture dialectique et interculturelle de leur patrimoine. Ce sont par exemple Les routes de l'olivier, reliant des régions du Bassin méditerranéen qui, autour de la culture de l'olivier, ont développé des méthodes, des savoirs et des paysages différents en fonction de leurs caractéristiques climatiques, géographiques et géomorphologiques.

En résumé, les itinéraires territoriaux se caractérisent par la proximité territoriale d'espaces associés à un thème commun. Ce thème permet de voir et d'appréhender l'interdépendance entre le patrimoine matériel et immatériel des territoires concernés, par exemple à travers les formes des structures culturelles ou territoriales, les éléments architecturaux, les savoirs et les légendes.

Itinéraires linéaires

Les itinéraires linéaires sont définis par des infrastructures historiques, telles que les routes commerciales terrestres et maritimes. Sillonnés pendant des siècles, ces itinéraires sont aujourd'hui utilisés pour créer des liens entre des territoires éloignés. Ils se sont développés et transformés au cours de l'histoire, en lien étroit avec les territoires qu'ils parcourent. Les territoires eux-mêmes ont été transformés par les itinéraires – dont ils étaient indissociables – et par les voyageurs qui les empruntaient. Les itinéraires ont donné leur structure à des villages, des bourgs, des châteaux et toutes sortes de bâtiments reliés par la présence du chemin.

Le long de ces itinéraires, le voyageur retrouve des évocations de leur thème : dans le cas de Saint-Jacques-de-Compostelle ou de la Via Francigena, ce sont des églises, des anciens hospices pour les pèlerins et des bourgs nés de la présence du chemin. Dans le cas de La route des Phéniciens, le voyageur découvre les habitats phéniciens du pourtour méditerranéen.

Bien que ces liens entre chemins et territoires existent toujours, il est souvent nécessaire de rappeler les clés narratives du paysage pour les rendre observables et « lisibles » : les témoins des itinéraires et le processus de structuration des territoires permettent de comprendre la toponymie. Les itinéraires linéaires fondés sur des thèmes historiques sont importants pour la lecture du système territorial engendré par les relations entre les voyageurs et la population locale.

Ces itinéraires se déroulent en continu à travers plusieurs régions, pays et paysages, que nous pouvons percevoir et décoder aujourd'hui en interprétant leur charge sémantique. Ils produisent un dense réseau de relations avec l'« extérieur », façonné par la linéarité du chemin.

Itinéraires en réseau (« archipels »)

Ces itinéraires se composent d'objets isolés ou regroupés, à différentes échelles, reliés entre eux par un même thème. Ici, les itinéraires ne sont pas caractérisés par leur continuité territoriale ; on peut les qualifier de « virtuels ». Parfois, en fonction du thème, des itinéraires linéaires peuvent recouper des itinéraires en réseau.

Les objets constitutifs de ces itinéraires en réseau peuvent souvent être qualifiés d'icônèmes⁸, puisqu'ils sont des éléments importants de caractérisation des territoires et permettent de comprendre les symboles qui constituent le paysage et lui donnent son sens. Pour les habitants des territoires concernés comme pour les voyageurs, ces éléments sont des repères (points de référence extérieurs aidant à s'orienter dans un environnement, familier ou non) (Lynch 1960).

8. « Les icônèmes sont les unités élémentaires de la perception [...]. Ils incarnent le génie d'un lieu, son âme réelle et profonde ; ils sont un repère visuel qui en dit beaucoup sur la relation culturelle qu'une société a nouée avec son territoire » (Turri, 1989).

Les itinéraires « en archipel » peuvent se composer de différents éléments :

- ▶ des objets isolés, comme les sites qui composent Les voies européennes de Mozart ;
- ▶ certains lieux dans une ville, comme pour L'itinéraire européen du patrimoine juif ou La route européenne des cimetières ;
- ▶ des villes entières, comme pour Les sites et monuments hanséatiques ou Les villes thermales historiques.

Les objets qui font partie de ces itinéraires ne trouvent pas toujours leur origine dans le thème choisi. Les objets, ou bien des sites, peuvent donner naissance au thème, comme dans le cas de Transromanica, où c'est le style roman qui a « créé » les objets de l'itinéraire.

Parfois, le thème permet de relier des sites et des monuments a posteriori, comme pour Les voies européennes de Mozart : les voyages de Mozart ne sont pas à l'origine des sites et des bâtiments de l'itinéraire, mais le passage du grand compositeur en a renforcé la valeur et la signification symbolique.

Les itinéraires culturels, selon leurs formes et leurs thèmes, stimulent la mise en place de différents systèmes de relations : systèmes produits par les relations entre les itinéraires et leur environnement, entre les paysages et les itinéraires, entre les itinéraires et les populations, entre les habitants et les voyageurs.

Ces systèmes sont pluriels et complexes ; ils intègrent plusieurs aspects tels que la culture locale, l'identité, l'histoire territoriale, l'économie, l'environnement social et la perception, créant un enchevêtrement qui doit être décodé et compris si l'on veut préparer un cadre complet d'interprétation du patrimoine et concevoir la planification territoriale des itinéraires.

Questions clés

1. Quels sont les principaux objectifs fixés par le Conseil de l'Europe pour le programme des Itinéraires culturels ?
2. Comment définiriez-vous un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ?
3. Connaissez-vous d'autres organisations internationales travaillant à un programme similaire ?
4. Comment les Itinéraires culturels sont-ils classés ?
5. Pourriez-vous proposer un autre mode de classification des Itinéraires culturels ?

Bibliographie

Berti, E. (2012), *Itinerari Culturali del Consiglio d'Europa : tra ricerca di identità e progetto di paesaggio*, Firenze University Press, Florence.

Lynch, K. (1960), *The image of the city*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts (Traduction : *L'image de la cité*, Dunod, Paris, 1994).

Turri, E. (1990), *Semiologia del paesaggio italiano*, Longanesi, Milan.

1.4. CONTEXTE CULTUREL : RÉOLUTIONS ET CONVENTIONS FONDAMENTALES AUX NIVEAUX EUROPÉEN ET INTERNATIONAL

Eleonora Berti

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont des outils essentiels pour créer une identité européenne commune et partagée, et pour appliquer sur le terrain les principes et les valeurs exprimés dans les conventions du Conseil de l'Europe et d'autres organisations internationales.

En particulier, les Itinéraires culturels constituent un processus interprétatif et narratif qui permet de comprendre notre continent, en tenant compte de la nature dynamique des sites, du patrimoine matériel et immatériel, et des paysages.

Cette vision du patrimoine culturel a entraîné l'adoption de nouvelles typologies des biens culturels, comme dans le cas du patrimoine industriel et technologique qui a ainsi trouvé une nouvelle vie. La notion de patrimoine est maintenant plus étendue et des interprétations diachroniques et plus complexes ont été acceptées, ouvrant la porte à une meilleure compréhension des origines et de l'évolution d'une culture.

Entre autres concepts, celui d'itinéraire culturel est inhérent à l'idée d'un bien culturel plus large et plus complexe au niveau régional et offre une nouvelle grille d'interprétation du patrimoine. L'apparition de ce concept est contemporaine de la définition de ce que Pierre Nora a appelé les « lieux de mémoire ». Nora montre que les sociétés humaines sont hantées par la mémoire et par l'histoire. La mémoire manipule l'histoire, elle la rend autre ; les « faits historiques » sont, en grande partie, des événements historiques réels transmués en mémoire culturelle. Et ces « copies » des événements passés sont utilisées pour décrire et définir le présent. Nora donne la définition suivante : « Un objet devient lieu de mémoire quand il échappe à l'oubli, par exemple avec l'apposition de plaques commémoratives, et quand une collectivité le réinvestit de son affect et de ses émotions » (*Les lieux de mémoire*, 1984-1992).

La recherche d'une « identité européenne » et de lieux en Europe appartenant à une mémoire commune est essentielle pour bien saisir l'origine et la raison d'être du programme des Itinéraires culturels.

Le Conseil de l'Europe a vu dans les itinéraires européens transfrontaliers, favorisant les liens artistiques, culturels, commerciaux et politiques, un outil particulier au service d'initiatives et d'échanges d'idées et de connaissances transcendant les barrières culturelles et politiques qui ont marqué l'Europe pendant et après les grands conflits du XX^e siècle. Aujourd'hui, les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont toujours jugés capables de développer et de promouvoir une forme de tourisme culturel durable et éthique, respectueux des régions traversées et incarnant concrètement les valeurs fondatrices de l'Europe : droits de l'homme, prééminence du droit, démocratie culturelle, diversité, identité culturelle européenne, dialogue, échanges et enrichissement mutuel au-delà des frontières et du temps.

Depuis le début du programme, les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ont été considérés comme utiles à l'interprétation et à la mise en œuvre pratiques des chartes et des recommandations adoptées par le Conseil et par d'autres organisations internationales.

Dans la Résolution CM/Res(2013)67 du Comité des Ministres, tous les itinéraires sont invités à « prendre en compte et promouvoir les chartes, conventions, recommandations et travaux du Conseil de l'Europe, de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco) et de l'Icomos concernant la restauration, la protection et la valorisation du patrimoine, le paysage et l'aménagement du territoire »⁹.

Ce chapitre présente des chartes et conventions qui permettent de mieux saisir l'importance des Itinéraires culturels pour la mise en œuvre de ces valeurs au moyen d'actions sur le terrain. Il attire aussi l'attention sur les principes et les valeurs sous-jacents à ces conventions, et sur la manière dont ils peuvent inspirer le fonctionnement des itinéraires au quotidien.

1.4.1. Convention culturelle européenne

Ouverte à la signature par les Etats membres du Conseil de l'Europe et à l'adhésion par la Communauté européenne et par les Etats non membres européens

Adoptée le 19 décembre 1954 à Paris

Entrée en vigueur le 5 mai 1955

9. CM/Res(2013)67, II – Liste des priorités d'action, 2.

Objectifs et contenu

Le Comité des experts culturels, chargé de mener des projets culturels multilatéraux depuis sa création par le Comité des Ministres en 1950, a décidé lors de sa quatrième réunion (avril 1952) de rédiger un accord culturel général (future convention).

Adoptée en septembre 1954 par le Comité des Ministres et par l'Assemblée consultative, la Convention culturelle européenne a été ouverte à la signature à Paris le 19 décembre 1954. Elle est entrée en vigueur le 5 mai 1955.

La Convention culturelle européenne est la base de la coopération européenne dans les domaines de la culture, de l'éducation, de la jeunesse et du sport. Elle vise à favoriser la coopération culturelle sous ses formes les plus variées, à encourager les pays européens à se connaître, à se comprendre et à préserver leur patrimoine culturel, considéré comme partie intégrante du patrimoine culturel commun à l'Europe.

Avant même la signature de la Convention culturelle, la première Exposition d'art du Conseil de l'Europe s'est tenue à Bruxelles en 1954-1955. Pour la première fois depuis des décennies, des œuvres majeures issues de collections publiques et privées voyageaient pour rencontrer un nouveau public. Le thème choisi était l'humanisme, pour illustrer l'interdépendance des cultures européennes à une époque de changement radical et la vision toujours précieuse des arts et des sciences cohabitant dans une civilisation harmonieuse. Le succès de l'exposition et des éditions suivantes a montré qu'il existait un intérêt pour des expositions temporaires thématiques, devenues depuis des éléments familiers de la vie culturelle. Cette série d'expositions inaugurerait aussi un modèle de coordination souple, fondé sur un contrat implicite de confiance et de réciprocité entre les musées participants.

Le projet ultérieur des Itinéraires culturels, entamé en 1987 autour des chemins du pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle, a mis en lumière les liens culturels internationaux incarnés par des éléments du patrimoine culturel et naturel, encourageant les visiteurs à parcourir le chemin.

La Convention culturelle reconnaît le patrimoine immatériel : langues, histoire et civilisation. Une des priorités pédagogiques consistait à démonter l'appropriation et la distorsion de l'histoire par les mouvements nationalistes. Plus tard, la révision des manuels et la formation des enseignants allaient devenir un élément essentiel de l'aide aux pays postcommunistes, en particulier dans les régions en conflit des Balkans et du Caucase. Les principes d'un enseignement de l'histoire non partisan, favorisant l'empathie à travers la multiplication des points de vue, ont été renforcés par la Recommandation Rec(2001)15. Une disposition spécifique de la Convention culturelle ouvre aux Etats européens non membres la possibilité d'adhérer à la convention et de participer aux travaux du Conseil de l'Europe dans le domaine de la culture.

Fait significatif, la grande majorité des Etats membres actuels ont ratifié la Convention culturelle européenne avant d'adhérer au Conseil de l'Europe.

Coopération culturelle

Les auteurs de la Convention culturelle estimaient que les clivages politiques de l'Europe ne détruisaient pas son unité culturelle. Les limites de cette identité culturelle n'ont jamais été définies ; comme pour son essence même, on a considéré qu'elles émergeraient des pratiques. Le Comité des Ministres a constamment utilisé le caractère ouvert de la Convention culturelle pour encourager les progrès vers une adhésion complète : d'abord par l'Espagne et le Portugal au crépuscule de leurs dictatures, puis par la Finlande démocratique et enfin par les ex-pays communistes d'Europe centrale, orientale et sud-orientale en transition vers la démocratie. Pour 28 Etats, l'adhésion à la Convention culturelle a été suivie, en moyenne deux ans et demi plus tard, de l'adhésion au Conseil de l'Europe. La Convention culturelle semble désormais avoir atteint ses limites géographiques, et son nouvel ordre du jour consiste à développer le dialogue avec des régions non européennes.

Le champ de la coopération a connu une expansion tout aussi remarquable, découlant de la reconnaissance de besoins plus larges. Le premier tournant a été l'absorption, en 1961, du secteur éducatif (au sens large) de l'Union de l'Europe occidentale, apportant les thèmes de la politique éducative scolaire et extrascolaire. L'éducation extrascolaire a rejoint les domaines du sport et des échanges pilotes entre jeunes. Le choc de la révolte estudiantine de 1968 a conduit à la création du Centre européen de la jeunesse et du Fonds européen pour la jeunesse, en 1972.

Le sport est devenu un secteur à part entière en 1977. Curieusement, le secteur du patrimoine s'est développé en dehors de la Convention culturelle, pour ne l'intégrer qu'en 1990 ; le patrimoine naturel et paysager est actuellement en cours d'intégration.

Intérêt pour les Itinéraires culturels

La Convention culturelle européenne est le texte fondateur du Conseil de l'Europe en matière de politique et de coopération culturelles entre pays européens.

Le programme des Itinéraires culturels a été mis en place pour traduire en actions concrètes les principes exprimés dans la Convention culturelle : il s'agissait de favoriser la coopération culturelle transfrontalière entre pays comme outil pour dépasser les clivages politiques, à un moment où il paraissait clair que l'Europe devait réfléchir aux racines de son identité comme fondement d'une citoyenneté partagée. L'espoir était d'encourager les Européens à profiter de leur temps libre pour redécouvrir leurs racines, en pratiquant le tourisme culturel dans une « Europe » qu'ils voyaient davantage comme un instrument technocratique et un marché commun d'utilité économique que comme un espace géographique et un lieu de racines personnelles et partagées (Berti, 2012).

L'objectif de la Convention culturelle est de développer la compréhension mutuelle entre les peuples d'Europe et la valorisation réciproque de leur diversité culturelle, de sauvegarder la culture européenne, de promouvoir les apports nationaux au patrimoine culturel commun de l'Europe dans le respect des mêmes valeurs fondamentales et d'encourager en particulier l'étude des langues, de l'histoire et de la civilisation des autres Parties. La Convention culturelle contribue à des actions concertées en encourageant les activités culturelles d'intérêt européen.

1.4.2. Convention européenne du paysage

Ouverte à la signature par les Etats membres du Conseil de l'Europe et à l'adhésion par la Communauté européenne et par les Etats non membres européens

Adoptée le 20 octobre 2000 à Florence

Entrée en vigueur le 1^{er} mars 2004

Objectifs et contenu

Dans son préambule, la Convention européenne du paysage mentionne trois autres conventions essentielles du Conseil de l'Europe, sur lesquelles elle repose et qu'elle contribue de manière décisive à mettre en œuvre :

- ▶ la Convention relative à la conservation de la vie sauvage et du milieu naturel de l'Europe (Berne, 19 septembre 1979) ;
- ▶ la Convention pour la sauvegarde du patrimoine architectural de l'Europe (Grenade, 3 octobre 1985) ;
- ▶ la Convention européenne pour la protection du patrimoine archéologique (révisée) (La Valette, 16 janvier 1992).

Ces trois conventions soulignent la nécessité de sauvegarder le patrimoine culturel et naturel de l'Europe, composante essentielle de l'identité de chaque territoire européen, et montrent dans le même temps l'évolution de la définition du patrimoine européen commun : d'un objet ou site particulier à protéger à son contexte culturel et spatial.

L'un des principaux objectifs de la Convention européenne du paysage est de faire du paysage un sujet politique d'intérêt général, parce qu'il contribue de façon très importante au bien-être des citoyens européens et que ces derniers ne peuvent plus accepter de « subir leurs paysages » en tant que résultat d'évolutions techniques et économiques décidées sans eux. Le paysage est l'affaire de tous les citoyens et doit être traité de manière démocratique, notamment aux niveaux local et régional¹⁰.

Qu'est-ce que le « paysage » ?

La Convention européenne du paysage définit le « paysage » comme une partie de territoire telle que perçue par les populations, dont le caractère résulte de l'action de facteurs naturels et/ou humains et de leurs interrelations¹¹.

La notion du paysage entérinée par cette convention est centrée sur le point de vue de l'observateur (le paysage n'existe que s'il est vu) et repose sur un système intégrateur et dynamique. Toutes les formes de paysage sont couvertes par cette définition.

Un paysage est un système complexe de relations entre les personnes et leur cadre de vie ; en cherchant à promouvoir et à reconquérir les caractéristiques particulières de chaque site et paysage, les citoyens européens montrent leur aspiration à une meilleure qualité de vie et d'environnement. Le paysage est aussi étroitement lié aux traditions et aux connaissances locales, et sa perception dépend fortement de la culture et de l'expérience individuelles.

10. Convention européenne du paysage, Rapport explicatif, II, 23.

11. Convention européenne du paysage, chapitre I – Dispositions générales, article 1.

L'originalité de la Convention européenne du paysage est de s'appliquer aux paysages remarquables aussi bien qu'ordinaires, puisque tous ont une influence décisive sur la qualité des espaces européens. Elle concerne tous les paysages du quotidien, dégradés ou de grande qualité. Ce large champ d'application s'explique par les raisons suivantes : tout paysage forme le cadre de vie de la population concernée ; les paysages urbains et ruraux s'imbriquent de façon complexe ; la majorité des Européens vivent dans des villes (grandes ou petites), dont la qualité paysagère a une grande répercussion sur leur existence ; et les paysages ruraux occupent une place importante dans l'imaginaire européen. De plus, les paysages européens, en particulier péri-urbains, sont en train de connaître de profonds changements.

Sur la base de plusieurs principes – objectifs de qualité, capacité à analyser et à évaluer les processus d'évolution directs et indirects, meilleure prise de conscience du paysage, intégration du paysage dans les politiques sectorielles –, il nous faut passer de cadres stricts et conservateurs, sans grande coopération entre les différentes institutions, à une structure prévoyant des niveaux de responsabilité plus pertinents et une amélioration des compétences, afin de développer de nouvelles stratégies d'aménagement paysager associant activement la population.

Des paysages sans frontières

La convention du paysage encourage la coopération internationale, en particulier pour l'aménagement de paysages transfrontaliers. Au-delà de leur importance locale, les paysages d'Europe sont précieux pour tous les Européens, à de multiples égards. Ils sont appréciés au-delà de leur voisinage immédiat et des frontières nationales. En outre, certains paysages ont les mêmes caractéristiques de part et d'autre d'une frontière et appellent donc des mesures transfrontalières. Enfin, les paysages supportent les conséquences, positives ou négatives, de processus qui peuvent avoir leur origine ailleurs et dont l'impact ne se limite pas aux frontières nationales. C'est pourquoi il est légitime de s'intéresser au paysage au niveau européen.

Une responsabilité sociale

La convention du paysage souligne la responsabilité des habitants en matière de protection, de gestion et d'aménagement du paysage. Selon cette convention, la reconnaissance d'un rôle actif des citoyens dans les décisions qui concernent leurs paysages peut leur donner l'occasion de s'identifier avec les territoires et les villes où ils travaillent et occupent leur temps libre. S'ils ont une plus grande influence sur leur lieu de vie, ils pourront consolider à la fois leurs identités et les diversités locales et régionales en vue de leur épanouissement personnel, social et culturel. Cet épanouissement peut favoriser le développement durable du territoire concerné car la qualité du paysage constitue un élément essentiel pour la réussite des initiatives économiques et sociales, qu'elles soient publiques ou privées.

Des objectifs de qualité pour chaque paysage

La convention du paysage consacre un paragraphe aux objectifs de qualité paysagère : elle engage les Parties à définir des objectifs de qualité pour les paysages identifiés et qualifiés, en consultant la population concernée. Préalablement à l'adoption de toute mesure de protection, de gestion et d'aménagement d'un paysage, il est essentiel de donner au public une définition claire des objectifs à atteindre. Cette définition doit exposer nettement les caractéristiques et qualités particulières du paysage en question, l'idée générale de la politique concernant ce paysage, les éléments spécifiques du paysage visé par la protection, la gestion ou l'aménagement. Elle doit ensuite indiquer les moyens prévus pour atteindre ces objectifs.

Les objectifs de qualité paysagère s'appliquent à tous les paysages européens, et non uniquement au plus remarquables : la convention ne classe pas les paysages selon des critères esthétiques.

Paysage ou paysage culturel ?

Il existe une différence fondamentale entre la définition du « paysage » élaborée par le Conseil de l'Europe et celle du « paysage culturel » proposée par l'Unesco : pour la Convention européenne du paysage, chaque « paysage » est le fruit d'un processus culturel, soumis aux filtres culturels de la perception individuelle.

Tous les paysages doivent bénéficier de politiques dotées d'objectifs de qualité et insistant sur une gestion durable : des politiques qui évitent les différences fondées sur des principes subjectifs et esthétiques considèrent chaque paysage comme un système de valeurs sociales, économiques, culturelles et historiques, et encouragent des actions permanentes, qualifiées et participatives sur les territoires à forte valeur culturelle et historique.

Intérêt pour les itinéraires culturels

Tous les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe peuvent amener les Européens à mieux connaître différents paysages. Leur nature transfrontalière ouvre aussi des occasions de recherches collaboratives et de projets pratiques dans le domaine de l'architecture paysagère. Le long des itinéraires, on met en pratique les principes de coresponsabilité et de partage entre habitants et visiteurs (regard intérieur/regard extérieur), mis en avant dans la Convention européenne du paysage.

Le lien entre le programme des Itinéraires culturels et la Convention européenne du paysage ressort clairement dans la Résolution CM/Res(2013)67.

Dans le contexte des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, et plus généralement des itinéraires de tourisme durable, il paraît de plus en plus clair que le paysage est à la fois une ressource pour les habitants et un attrait pour les touristes, comme le montrent les formes récentes de tourisme durable et responsable. Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe s'annoncent comme des chemins durables, permettant de parcourir le continent sur de longues distances.

Les objectifs de la Convention européenne du paysage comme du programme des Itinéraires culturels reflètent les attentes culturelles et politiques de ces dix dernières années en Europe. D'une part, la convention vise les paysages de tous types, sans exigence de valeur esthétique. Elle est ouverte aux paysages historiques, industriels, naturels, urbains, exceptionnels ou dégradés, car tous constituent le cadre de vie des Européens. D'autre part, le programme des Itinéraires culturels vise à mieux faire connaître notre patrimoine commun sous ses multiples formes, avant tout auprès des citoyens européens, invités à suivre les différents thèmes offerts. Les itinéraires du patrimoine industriel, des chemins de pèlerinage et des anciennes routes commerciales permettent de découvrir par le voyage les différents paysages de l'Europe.

La conscience des liens entre le paysage et les itinéraires est également essentielle pour améliorer encore les politiques d'aménagement et de gestion du paysage à différents niveaux, dans l'intérêt de l'itinéraire comme du paysage. Point commun important, la Convention européenne du paysage et le programme des Itinéraires culturels prônent tous deux un processus participatif. Les habitants doivent être associés à l'élaboration de politiques durables pour leur territoire, en tenant compte de la gestion de l'itinéraire et des nombreuses activités qui lui sont associées.

1.4.3. Convention-cadre du Conseil de l'Europe sur la valeur du patrimoine culturel pour la société

Ouverte à la signature par les Etats membres du Conseil de l'Europe et à l'adhésion par la Communauté européenne et par les Etats non membres européens

Adoptée le 27 octobre 2005 à Faro

Entrée en vigueur le 1^{er} juin 2011

Objectifs et contenu

La Convention-cadre sur la valeur du patrimoine culturel pour la société, plus connue sous le nom de Convention de Faro, vise à soutenir les instruments existants du Conseil de l'Europe sur des aspects plus spécifiques du patrimoine culturel. Son but n'est pas d'imposer une série de mécanismes juridiques et administratifs de protection du patrimoine, mais de se concentrer sur l'éthique et sur les principes de l'usage et du développement du patrimoine en Europe face au processus de mondialisation.

Les patrimoines culturels sont une ressource sur la base de laquelle se développent le dialogue, le débat démocratique, la participation et l'ouverture entre cultures. La Convention de Faro innove en particulier en ce qu'elle préconise d'adapter les politiques du patrimoine aux besoins de la société, du progrès humain et de la qualité de vie.

Un patrimoine en mouvement

Les activités humaines sont indissociables de l'évolution et du changement du cadre de vie et du patrimoine.

Le patrimoine doit être vu comme s'inscrivant dans un processus dynamique, qui modifie sa signification selon les territoires et les moments de l'histoire, et selon l'arrière-plan culturel des visiteurs.

Selon la Convention de Faro, le patrimoine culturel constitue un ensemble de ressources héritées du passé que des personnes considèrent, par-delà le régime de propriété des biens, comme un reflet et une expression de leurs valeurs, croyances, savoirs et traditions en continuelle évolution. Cela inclut tous les aspects de l'environnement résultant de l'interaction dans le temps entre les personnes et les lieux.

Le droit au patrimoine culturel

A l'article 4, « Droits et responsabilités concernant le patrimoine culturel », la Convention de Faro apporte une idée clé : « toute personne, seule ou en commun, a le droit de bénéficier du patrimoine culturel et de contribuer à son enrichissement ».

En accord avec le concept de « patrimoine commun de l'Europe », constitué essentiellement par l'expérience et l'engagement partagés envers les droits de l'homme et les principes démocratiques, la convention traite du patrimoine comme d'un objet de droits individuels. Dans cette convention, le patrimoine est fondé sur les libertés et sur les droits de l'homme, il est conçu à la fois comme une « source » et comme une « ressource » pour l'exercice des libertés.

Dans le même esprit, le texte s'appuie sur le droit au patrimoine culturel, qu'il explicite comme un aspect contenu dans le droit de participer à la vie culturelle de la communauté et le droit à l'éducation, en évitant toute référence à des cultures et à des patrimoines matériellement définis.

Le patrimoine culturel, une responsabilité partagée

La participation des personnes intéressées au processus d'appropriation est mise en lumière dans la Convention de Faro, qui souligne l'importance du débat public dans la fixation des priorités nationales. La gestion du patrimoine culturel devrait suivre une approche intégrée et fondée sur une forte interaction et sur l'harmonisation des compétences à différents niveaux – local, régional, national et transfrontalier. La coopération sur le patrimoine culturel entre différents pays, ainsi qu'entre différents secteurs et domaines, est vivement recommandée.

L'approche préconisée est transversale. Il s'agit d'analyser le patrimoine culturel au moyen de divers domaines complémentaires : arts, architecture, archéologie, sciences sociales et environnementales, études politiques et économiques et aménagement du territoire, le tout contribuant à une gestion consciente et respectueuse des ressources culturelles.

Complémentarité avec les autres traités internationaux

La Convention de Faro est unique en ce qu'elle considère le patrimoine comme un tout, s'intéressant à ses divers aspects physiques comme immatériels, conformément à l'approche choisie d'un « droit au patrimoine » qui n'établit pas de distinction entre les diverses composantes du patrimoine. Elle s'écarte sur ce point de la Convention de l'Unesco pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003), qui ne traite que d'un aspect du patrimoine culturel – l'aspect immatériel.

La Convention de Faro porte principalement sur les valeurs associées au patrimoine et tente de fixer des critères pour le bon usage des biens patrimoniaux existants.

A cet égard, elle diffère également de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (Unesco, 2005), qui vise à promouvoir la créativité et non le patrimoine.

Intérêt pour les Itinéraires culturels

Le programme des Itinéraires culturels interagit à plusieurs égards avec la Convention de Faro.

Tous deux soulignent l'importance des habitants et de leurs affinités avec leur région, essentiels pour comprendre et redécouvrir l'identité culturelle des sites et pour attirer de nouvelles activités, encourageant le secteur touristique de façon durable et garantissant que l'usage économique ne menace pas le patrimoine culturel lui-même.

Les Itinéraires culturels permettent de redécouvrir le patrimoine culturel à différentes échelles et d'associer et de sensibiliser les habitants à la mise en place de politiques visant à protéger leur patrimoine et à le gérer durablement.

Puisque la Convention de Faro demande aux Parties de reconnaître le patrimoine européen commun, à la fois comme bien et comme source de mémoire individuelle et collective, les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe doivent illustrer la mémoire, l'histoire et le patrimoine de l'Europe, et contribuer à l'interprétation de la diversité de l'Europe d'aujourd'hui – une interprétation dynamique puisque le patrimoine est « vivant » et « en mouvement ».

Aux termes de la Résolution CM/Res(2013)67, chaque Itinéraire culturel doit :

« contribuer, par des formations appropriées, à sensibiliser les décideurs, les acteurs de terrain et les publics à la notion complexe de patrimoine, à l'exigence de sa protection, de son interprétation et de sa communication dans un cadre de développement durable et aux enjeux qu'elle représente pour l'avenir européen »¹².

1.4.4. Convention de l'Unesco concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel

Tous les Etats parties à la Convention du patrimoine mondial sont convenus d'identifier et de désigner sur leur territoire national des biens susceptibles d'être inscrits sur la Liste du patrimoine mondial.

Adoptée le 16 novembre 1972 à Paris

Entrée en vigueur le 17 décembre 1975

Objectifs et contenu

La Convention de l'Unesco concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel définit les types de sites naturels ou culturels susceptibles d'être inscrits sur la Liste du patrimoine mondial. Elle procède de la fusion de deux mouvements distincts : le premier centré sur la préservation des sites culturels et le second axé sur la préservation de la nature. La convention vise à faire reconnaître que le patrimoine culturel et naturel de valeur universelle exceptionnelle, où qu'il se trouve, est le patrimoine de toute la communauté internationale.

Assisté d'un secrétariat et de trois institutions (le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels – Centre de Rome, l'Icomos) et l'Union internationale pour la conservation de la nature – UICN), le Comité du patrimoine mondial prépare, publie et met à jour une liste de biens, identifiés et proposés par les Etats membres, en suivant les critères pour l'obtention du label Unesco. Une liste supplémentaire, la « Liste du patrimoine mondial en péril », est constituée pour informer la communauté internationale de circonstances qui menacent les caractéristiques mêmes pour lesquelles un bien a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial et pour encourager des actions correctives.

La Convention du patrimoine mondial fixe les devoirs des Etats parties dans l'identification des sites potentiels, ainsi que leur rôle dans la protection et la préservation des sites. En signant la convention, chaque pays s'engage non seulement à assurer la bonne conservation des sites du patrimoine mondial, mais aussi à protéger son patrimoine national. Les Etats parties sont encouragés à intégrer la protection du patrimoine culturel et naturel dans les programmes de planification régionaux, à mettre en place du personnel et des services sur leurs sites, à entreprendre des études scientifiques et techniques sur la conservation et à prendre des mesures pour conférer à ce patrimoine une fonction dans la vie quotidienne des citoyens. La convention explique le mode d'utilisation et de gestion du Fonds du patrimoine mondial et les conditions et modalités de l'assistance financière internationale.

La Convention du patrimoine mondial fait aussi obligation aux Etats parties de rendre compte régulièrement au Comité du patrimoine mondial de l'état de conservation de leurs biens inscrits. Ces rapports sont cruciaux pour le travail du comité car ils lui permettent d'évaluer la situation des sites, de prendre des décisions concernant les besoins en programmes spécifiques et de régler les problèmes récurrents. Les Etats parties sont encouragés à sensibiliser le public aux valeurs des biens du patrimoine mondial et à améliorer leur protection par des programmes d'éducation et d'information¹³.

Définition du patrimoine culturel et naturel

A l'article 1, la convention donne une définition des biens à considérer comme patrimoine culturel et naturel :

« Aux fins de la présente convention sont considérés comme "patrimoine culturel" :
– **les monuments** : œuvres architecturales, de sculpture ou de peinture monumentales, éléments ou structures de caractère archéologique, inscriptions, grottes et groupes d'éléments, qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science ;

12. CM/Res(2013)67, II – Liste des priorités d'action, 2.

13. <http://whc.unesco.org/en/convention>, consulté le 11 novembre 2013.

- **les ensembles** : groupes de constructions isolées ou réunies, qui, en raison de leur architecture, de leur unité, ou de leur intégration dans le paysage, ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de l'histoire, de l'art ou de la science ;
- **les sites** : œuvres de l'homme ou œuvres conjuguées de l'homme et de la nature, ainsi que les zones y compris les sites archéologiques qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue historique, esthétique, ethnologique ou anthropologique.¹⁴ »

Le patrimoine naturel est défini à l'article 2 :

- « Aux fins de la présente convention sont considérés comme "patrimoine naturel" :
- **les monuments naturels** constitués par des formations physiques et biologiques ou par des groupes de telles formations qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue esthétique ou scientifique ;
 - **les formations géologiques et physiographiques** et les zones strictement délimitées constituant l'habitat d'espèces animale et végétale menacées, qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de la science ou de la conservation ;
 - **les sites naturels** ou les zones naturelles strictement délimitées, qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de la science, de la conservation ou de la beauté naturelle. »

Intérêt pour les Itinéraires culturels

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont étroitement liés à la Convention du patrimoine mondial et plus encore aux inscriptions sur la Liste du patrimoine mondial : beaucoup de biens inscrits sur la liste se trouvent le long d'un de ces itinéraires.

Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle (encadré 3) sont un cas à part. Deux tronçons de cet Itinéraire culturel sont inscrits sur la Liste du patrimoine mondial. C'est, à ce jour, le seul exemple d'inscription d'une partie d'un Itinéraire culturel sur la liste.

Il faut souligner que pour la partie espagnole comme pour la partie française, Saint-Jacques n'est pas inscrit sur la liste comme chemin, mais comme « ensemble de monuments » ; cependant, les deux déclarations mentionnent l'importance du rôle joué par le chemin.

Dans ce cas, les liens entre le programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe et la Liste du patrimoine mondial sont évidents, et ces deux initiatives peuvent être considérées comme complémentaires. Le programme des Itinéraires culturels offre une continuité spatiale et thématique au-delà des frontières nationales, tandis que la Liste du patrimoine mondial fournit des méthodes pratiques pour gérer les monuments et les sites le long des chemins, avec une coopération entre les pays où se trouvent les monuments.

Encadré 3 – Exemples d'Itinéraires culturels traversant des sites inscrits au Patrimoine mondial de l'Unesco



Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle

Les chemins de Saint-Jacques traversent :

- ▶ Saint-Jacques-de-Compostelle (vieille ville) (1985)

Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle ont été inscrits deux fois sur la Liste du patrimoine mondial.

En 1993, quelque 1 800 bâtiments civils et religieux jalonnant le chemin côté espagnol ont été inscrits pour leur grand intérêt historique, dans les communautés autonomes d'Aragon, de Navarre, de La Rioja, de Castille-et-Léon et de Galice.

En 1998, ce fut le tour de l'ensemble de monuments d'importance historique le long des chemins de Saint-Jacques en France, dans les régions Aquitaine, Auvergne, Basse-Normandie, Bourgogne, Centre, Champagne-Ardenne, Ile-de-France, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Picardie, Poitou-Charentes et Provence-Alpes-Côte d'azur.

14. Convention de l'Unesco concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, article 1.



Via Francigena

La Via Francigena passe par :

- ▶ la cathédrale de Canterbury (1988)
- ▶ le centre historique de San Gimignano (1990)
- ▶ le centre historique de Sienne (1995)
- ▶ la vallée de l'Orcia (2004)
- ▶ le centre historique de Rome, les biens du Saint-Siège situés dans cette ville bénéficiant des droits d'extraterritorialité et Saint-Paul-hors-les-Murs (1980)
- ▶ la Cité du Vatican (1984)



Via Regia

La Via Regia passe par :

- ▶ le centre historique de Vilnius (1994)
 - ▶ la forêt de Białowieża (1992)
 - ▶ la mine de sel de Wieliczka (1978)
 - ▶ la halle du Centenaire de Wrocław (2006)
 - ▶ la Weimar classique – Château, Orangerie et parc du Belvédère (1998)
 - ▶ la forteresse de Wartburg (1999)
-
- ▶ la cathédrale Notre-Dame, l'ancienne abbaye Saint-Rémi et le palais du Tau, Reims (1991)
 - ▶ les rives de la Seine à Paris (1991)
 - ▶ le port de la Lune, à Bordeaux (2007)
 - ▶ les remparts romains de Lugo (2000)
 - ▶ la zone d'exploitation aurifère de Las Médulas (1997)

1.4.5. Convention de l'Unesco pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel

Les Etats parties sont tous les pays qui ont adhéré à la Convention du patrimoine mondial et donc convenu d'identifier et de désigner sur leur territoire national des biens susceptibles d'être inscrits sur la Liste du patrimoine mondial.

Adoptée le 17 octobre 2003 à Paris

Entrée en vigueur le 20 avril 2006

Objectifs et contenu

La Convention de l'Unesco pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel part de l'idée que le patrimoine culturel ne se limite pas aux monuments et aux séries d'objets mais comprend aussi les traditions ou les expressions vivantes que nous héritons de nos ancêtres et transmettons à nos descendants : traditions orales, arts du spectacle, pratiques sociales, rituels et événements festifs, connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ou savoir-faire liés à l'artisanat traditionnel.

Les buts de la convention sont :

- a. la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ;
- b. le respect du patrimoine culturel immatériel des communautés, des groupes et des individus concernés ;
- c. la sensibilisation aux niveaux local, national et international à l'importance du patrimoine culturel immatériel et de son appréciation mutuelle ;
- d. la coopération et l'assistance internationales.

Définition du patrimoine culturel immatériel

A l'article 2, la convention de l'Unesco définit ainsi le patrimoine culturel immatériel :

« On entend par "patrimoine culturel immatériel" les pratiques, représentations, expressions, connaissances et savoir-faire – ainsi que les instruments, objets, artefacts et espaces culturels qui leur sont associés – que les communautés, les groupes et, le cas échéant, les individus reconnaissent comme faisant partie de leur patrimoine culturel. Ce patrimoine culturel immatériel, transmis de génération en génération, est recréé en permanence par les communautés et groupes en fonction de leur milieu, de leur interaction avec la nature et de leur histoire, et leur procure un sentiment d'identité et de continuité, contribuant ainsi à promouvoir le respect de la diversité culturelle et la créativité humaine. Aux fins de la présente convention, seul sera pris en considération le patrimoine culturel immatériel conforme aux instruments internationaux existants relatifs aux droits de l'homme, ainsi qu'à l'exigence du respect mutuel entre communautés, groupes et individus, et d'un développement durable. »

L'importance du patrimoine culturel immatériel ne réside pas tant dans la manifestation culturelle elle-même que dans la richesse des connaissances et du savoir-faire qui se transmet d'une génération à l'autre. Cette transmission du savoir a une valeur sociale et économique pertinente pour les groupes minoritaires comme pour les groupes sociaux majoritaires à l'intérieur d'un Etat, et est tout aussi importante pour les pays en développement que pour les pays développés¹⁵.

Intérêt pour les Itinéraires culturels

La Résolution CM/Res(2013)67 demande que les itinéraires « [prennent] en compte les patrimoines matériels et immatériels des minorités ethniques ou sociales en Europe ». Dans les faits, à travers son thème, chaque Itinéraire culturel promeut des traditions, des connaissances, des rituels et des goûts qui forment un élément essentiel de la culture et de l'identité européennes et locales, reliant souvent différentes régions d'Europe.

Encadré 4 – Un Itinéraire culturel lié à un patrimoine immatériel reconnu



Les routes de l'olivier

L'inscription de la diète méditerranéenne sur la Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité a intéressé Les routes de l'olivier. La candidature avait été déposée en 2010 par quatre pays, tous traversés par Les routes de l'olivier : l'Espagne, la Grèce, l'Italie et le Maroc.

La diète méditerranéenne est définie comme « un ensemble de pratiques traditionnelles, connaissances et compétences transmises de génération en génération, et procurant un sentiment d'appartenance et de continuité aux communautés concernées »¹⁶.

L'Unesco a jugé que « [s]on inscription sur la liste représentative pourrait donner plus de visibilité à la diversité du patrimoine culturel immatériel et favoriser le dialogue interculturel aux niveaux régional et international ».

Les représentants des Routes de l'olivier ont été invités à participer au forum sur la diète méditerranéenne mis en place après cette inscription.

Questions clés

1. Sur quelle convention fondamentale le programme des Itinéraires culturels repose-t-il ? Quels en sont les principaux objectifs ?
2. Quelles autres conventions doivent être prises en compte dans le cadre des travaux sur les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ?
3. Quel est le rôle des Itinéraires culturels au regard de ces conventions ?
4. Choisissez l'une de ces conventions et décrivez son contenu et ses principaux objectifs. Quel est son intérêt pour les Itinéraires culturels ?
5. Quelles sont les conventions les plus intéressantes pour votre itinéraire ? Quelles actions menez-vous pour les mettre en œuvre ?

15. www.unesco.org/culture/ich/doc/src/01851-FR.pdf (consulté le 19 décembre 2013).

16. Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité 2010–2011.

Bibliographie

Berti, E. (2012), *Itinerari Culturali del Consiglio d'Europa : tra ricerca di identità e progetto di paesaggio*, Firenze University Press, Florence.

Conseil de l'Europe, Convention culturelle européenne, Paris, 19 décembre 1954.

Conseil de l'Europe, Déclaration de Saint-Jacques-de-Compostelle, Saint-Jacques-de-Compostelle, 23 octobre 1987.

Conseil de l'Europe, Convention européenne du paysage, Florence, 20 octobre 2000.

Conseil de l'Europe, Recommandation Rec(2001)15 relative à l'enseignement de l'histoire en Europe au XXI^e siècle.

Conseil de l'Europe, Convention-cadre sur la valeur du patrimoine culturel pour la société, Faro, 27 octobre 2005.

Conseil de l'Europe, Résolution CM/Res(2007)12 sur les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

Conseil de l'Europe, Résolution CM/Res(2013)66 confirmant l'établissement de l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels (APE)

Conseil de l'Europe, Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ».

Lynch, K. (1960), *The image of the city*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. Traduction : *L'image de la cité*, Dunod, Paris, 1994.

Nora, P., *Les Lieux de mémoire (1984-1992)*, Gallimard, Paris.

Unesco, Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, 16 novembre 1972.

Unesco, Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, 17 octobre 2003.

Unesco, *Qu'est-ce que le patrimoine culturel immatériel ?*, www.unesco.org/culture/ich/doc/src/01851-FR.pdf (consulté le 16 décembre 2013).

Chapitre II

Itinéraires culturels – De l’idée au projet

2.1. COMMENT CRÉER UN ITINÉRAIRE CULTUREL : PHASES ET CRITÈRES DU PROJET

Eleonora Berti

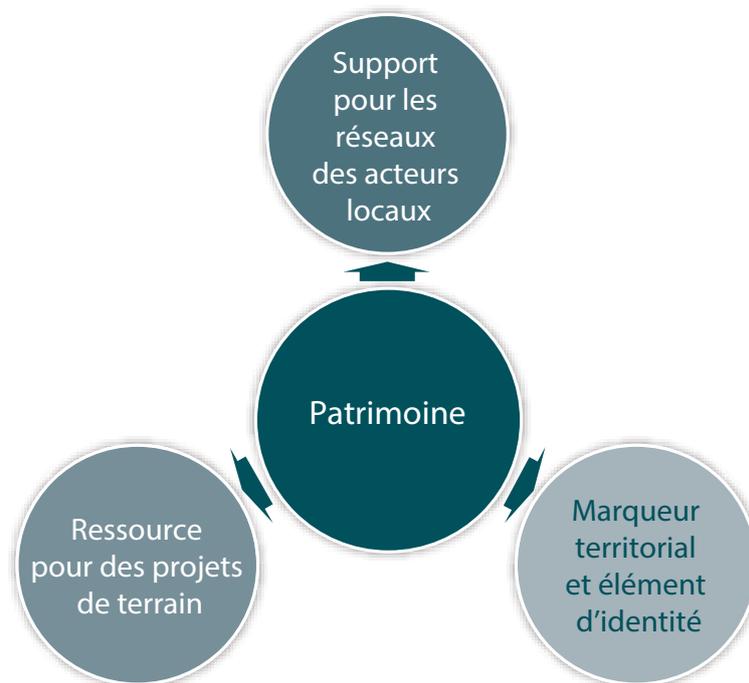
Pour établir un dossier finalisé d’un Itinéraire culturel éligible à la certification du Conseil de l’Europe, il convient de tenir compte des critères décrits dans la Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d’octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l’Europe ».

Ces règles doivent être considérées comme le cadre formel régissant la réalisation du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l’Europe.

2.1.1. Itinéraires culturels : un projet culturel territorial complexe

Les Itinéraires culturels et le patrimoine associé font partie de la mémoire et de l’héritage d’une communauté. Au même titre que les autres classes de biens patrimoniaux, les Itinéraires culturels jouent un rôle important au niveau territorial.

Figure 2 – Rôles du patrimoine pour les territoires



Source : Landel (2006).

Les Itinéraires culturels eux-mêmes ainsi que leurs éléments constituent souvent des repères pour les territoires, ils permettent de distinguer ces derniers et s’inscrivent dans les identités et les cultures territoriales. Ils servent de ressource pour le développement de projets de terrain dans tous les sites impliqués. Ils facilitent la création d’un réseau cohérent de parties prenantes et stimulent son fonctionnement. Les trois rôles joués par le patrimoine sont essentiels pour les projets d’itinéraire culturel tant au niveau local qu’europpéen.

2.1.2. Critères régissant les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe

Chaque projet d'Itinéraire culturel doit satisfaire à un ensemble de critères énoncés dans la Résolution CM/Res(2013)67.

Les critères d'éligibilité énumérés dans les règles permettent de choisir des thèmes, chacun des critères correspondant à un objectif du programme. Pour qu'un thème soit accepté, il doit obligatoirement répondre à tous les critères. Chaque projet d'Itinéraire culturel doit s'organiser autour d'un thème européen, raconter au fil du voyage une histoire reposant sur le thème choisi et évoquée tout au long du tronçon de l'itinéraire situé en Europe. Le thème se réalise à travers une série de projets de coopération, répondant aux priorités d'action indiquées dans les règles.

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe doivent se déployer sur une vaste superficie. La dimension spatiale est essentielle dans la mesure où elle permet d'intégrer dans chaque projet les niveaux territoriaux appropriés qui serviront à mesurer l'échelle d'un itinéraire :

- ▶ au niveau local ;
- ▶ au niveau national ;
- ▶ au niveau multinational ;
- ▶ au niveau européen ;
- ▶ au niveau continental (dès lors que le thème nécessite une coopération étendue à des pays non membres du Conseil de l'Europe).

Les Itinéraires culturels constituent un véritable « hypertexte planétaire » que nous pouvons lire pas à pas, dans la lenteur du déplacement et qui, avec ses sons et ses couleurs, ses formes et ses odeurs, nous aide à découvrir les liens entre les éléments et les caractères que nous rencontrons au fil du voyage.

2.1.3. Les cinq étapes principales d'un projet d'Itinéraire culturel

Cinq priorités d'action doivent être prises en compte dans le cadre de l'élaboration d'un projet d'Itinéraire culturel :

- ▶ la définition d'un thème ;
- ▶ l'identification des éléments du patrimoine ;
- ▶ la création d'un réseau européen doté d'une structure juridique ;
- ▶ des actions communes ;
- ▶ une visibilité commune.

Définition d'un thème

La première condition inhérente à tout projet d'Itinéraire culturel est le concept d'itinéraire : le thème du projet doit répondre à un ensemble de critères pour être accepté dans le cadre du programme. En vertu de la Résolution CM/Res(2013)67 :

1. le thème doit être représentatif des valeurs européennes et être commun à plusieurs pays d'Europe ;
2. le thème doit faire l'objet d'une recherche et d'un développement effectués par des groupes d'experts pluridisciplinaires venant de différentes régions de l'Europe, afin d'illustrer ce thème par des actions et des projets s'appuyant sur une argumentation commune ;
3. le thème doit être représentatif de la mémoire, de l'histoire et du patrimoine européens, et contribuer à l'interprétation de la diversité de l'Europe d'aujourd'hui ;
4. le thème doit se prêter à des échanges culturels et éducatifs pour les jeunes, et donc répondre aux réflexions et préoccupations du Conseil de l'Europe dans ces domaines ;
5. le thème doit permettre l'essor d'initiatives et de projets exemplaires et innovants dans les domaines du tourisme culturel et du développement durable ;
6. le thème doit permettre le développement de produits touristiques en partenariat avec des opérateurs touristiques, produits destinés à des publics variés, y compris les publics scolaires.

Chaque thème doit être mis en œuvre par une série de projets de collaboration devant s'inscrire dans les champs d'action prioritaires décrits dans les critères susmentionnés.

Les initiateurs d'un itinéraire sont également appelés à répondre à trois questions clés :

- ▶ quelle histoire souhaitent-ils raconter aux voyageurs et aux citoyens d'Europe ?
- ▶ comment le thème choisi se manifeste-t-il dans les différents pays associés au projet ?
- ▶ comment le thème permet-il de mieux comprendre l'histoire européenne et l'Europe d'aujourd'hui ?

Les thèmes des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont riches et variés, et offrent un panorama complet de la multiplicité du patrimoine européen et des liens culturels qui unissent nos pays.

Encadré 5 – Itinéraires bénéficiant actuellement de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe »

Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle – 1987
La Hanse - L'itinéraire Heinrich Schickhardt – 1992
Les routes des Vikings – 1992 (confirmé en 2012)
La Via Francigena – 1994
Les itinéraires Vauban et Wenzel – 1995
Les itinéraires de l'héritage al-Andalus – 1997
Les voies européennes de Mozart – 2002
La route des Phéniciens – 2003
La route du fer dans les Pyrénées – 2004
L'itinéraire européen du patrimoine juif – 2004
Les sites clunisiens en Europe – 2004
L'itinéraire saint Martin de Tours – 2005
Les routes de l'olivier – 2005
La Via Regia – 2005
Transromanica – 2007
Iter Vitis, les chemins de la vigne – 2009
La route européenne des abbayes cisterciennes – 2010
La route européenne des cimetières – 2010
Les chemins d'art rupestre préhistorique – 2010
L'itinéraire européen des villes thermales historiques – 2010
L'itinéraire des chemins de saint Olav – 2010
Les sites casadéens – 2012
La route européenne de la céramique – 2012
La route européenne de la culture mégalithique – 2013
Sur les pas des Huguenots et des Vaudois – 2013
Atrium – 2014
Réseau Art Nouveau Network – 2014
Via Habsburg – 2014

Identification des éléments du patrimoine

Cet aspect fondamental, présent dans toute l'Europe sous différentes formes, est déterminé par les caractéristiques géographiques, culturelles, historiques et naturelles des diverses régions. Selon le thème choisi pour l'itinéraire, les initiateurs du projet doivent redécouvrir et identifier les éléments du patrimoine matériel et immatériel qui y sont associés et en constituent l'illustration. Il convient par ailleurs de définir un tracé aux plans local, national et international, en veillant à associer les parties prenantes concernées à chaque niveau. Une fois le tracé défini, les initiateurs doivent créer un récit autour des différents sites composant l'itinéraire. Cette étape fondamentale permet d'associer les sites parcourus au sein d'un réseau formel.

Encadré 6 – Différents types d'itinéraires culturels

Partant du principe que dans le cas de chemins historiques, comme Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle ou La Via Regia, les éléments structurant les itinéraires sont les chemins eux-mêmes, quel est le « patrimoine » de ces itinéraires ?

S'agissant des itinéraires fondés sur un style architectural comme celui de Transromanica ou des Villes thermales historiques, les « sites » jalonnant les itinéraires sont disséminés dans toute l'Europe, généralement sans aucun lien physique.

Encadré 7 – Etude de cas – L’itinéraire européen des villes thermales historiques

L’Association européenne des villes thermales historiques (EHTTA) a défini un ensemble de critères à satisfaire pour inclure dans l’itinéraire les villes thermales intéressées.

Ces critères figurent dans un document proposé aux villes désireuses d’adhérer à l’association : ces dernières sont tenues de soumettre une demande au comité scientifique de l’EHTTA.

On entend par « ville thermale » toute collectivité locale qui, indépendamment de sa superficie ou de sa population, est reconnue depuis sa fondation en tant que ville thermale et s’investit traditionnellement dans des activités liées aux cures thermales ayant des répercussions sur le développement de la ville, son architecture, son tourisme et ses initiatives culturelles et socio-économiques. Les cures thermales en question sont liées à l’exploitation d’eaux thermales et minérales. En particulier :

- ▶ la ville thermale doit disposer d’une infrastructure d’exploitation d’eaux thermales (les eaux en bouteille n’entrent pas dans les critères) et gérer par conséquent un centre thermal et/ou de bien-être avec une tradition historique ;
- ▶ la ville thermale doit présenter un patrimoine architectural thermal datant au moins du XIX^e siècle, dont un ou plusieurs bâtiments (en rapport avec la culture thermale) sont classés monuments historiques ;
- ▶ la ville thermale doit avoir une tradition d’activités de loisir/culturelles : théâtre, casino, concerts, etc. ;
- ▶ la ville thermale doit offrir des équipements hôteliers de qualité élevée et un nombre important de chambres, adapté à la vocation thermale de la ville.

Source : www.ehtta.eu.

Création d’un réseau européen doté d’une structure juridique

Le processus de coopération autour d’un sujet commun, faisant intervenir des partenaires issus de différents pays, constitue l’un des principaux piliers du programme des Itinéraires culturels.

La création d’un réseau européen doté d’une structure juridique et réunissant les sites et acteurs concernés par l’itinéraire, sous la forme d’une association ou d’une fédération d’associations, représente une étape importante.

Chaque réseau doit travailler de manière démocratique et participative, et offrir un même niveau de participation à l’ensemble des partenaires qui partagent les responsabilités et les tâches à accomplir. Les initiateurs des projets doivent se constituer en réseaux pluridisciplinaires dont les membres sont issus d’au moins trois Etats membres du Conseil de l’Europe.

Ces réseaux doivent présenter un cadre de réflexion à partir de la recherche conduite autour du thème choisi et accepté par les différents partenaires, concernant plusieurs Etats membres du Conseil de l’Europe. Chaque projet doit associer le plus grand nombre possible d’Etats parties à la Convention culturelle européenne, ainsi que, le cas échéant, d’autres Etats, selon le thème concerné.

Les initiateurs doivent veiller à la viabilité financière et organisationnelle des projets proposés. Tous les documents relatifs à leur structure juridique et à leur situation financière, ainsi que les procès-verbaux des assemblées générales du réseau, doivent être joints au dossier de candidature et communiqués à l’Institut européen des Itinéraires culturels (IEIC), qui conserve les archives de chaque itinéraire.

Les structures juridiques doivent garantir la participation démocratique de l’ensemble des membres au processus décisionnel et à la mise en œuvre des activités liées aux Itinéraires culturels. En résumé, il ne peut y avoir d’Itinéraire culturel du Conseil de l’Europe en l’absence de réseau qui en soit juridiquement responsable.

Actions coordonnées tout au long de l’itinéraire

Tant conjointement qu’à titre individuel, il convient pour les membres d’entreprendre toute une série d’actions, conformément aux cinq champs d’action prioritaires décrits dans la Résolution CM/Res(2013)67.

Coopération en matière de recherche et de développement

L’itinéraire doit encourager différents types de coopération culturelle, y compris au niveau scientifique, et favoriser le débat scientifique et social sur le thème retenu.

Chaque Itinéraire culturel doit établir un réseau universitaire et un comité scientifique européen pluridisciplinaire, chargés d'étudier différents aspects liés au thème choisi pour l'itinéraire.

Valorisation de la mémoire, de l'histoire et du patrimoine européen

L'un des principaux objectifs du programme des Itinéraires culturels est de proposer aux citoyens européens une interprétation de leur histoire et de leur patrimoine communs, en mettant en évidence à la fois leur diversité et leurs correspondances, afin de faciliter le débat sur une identité européenne commune.

Chaque thème devrait contribuer à ce processus de médiation culturelle, en fournissant un cadre large et représentatif de l'histoire ancienne et contemporaine de l'Europe.

En effet, il est fondamental de prendre aussi en compte l'histoire récente et vivante de l'Europe : le programme a en partie été lancé afin d'étudier les aspects de la culture européenne sur le terrain, au-delà des divergences et des obstacles d'ordre ethnique, historique et politique. Ainsi, les Itinéraires culturels servent avant tout de laboratoire « à ciel ouvert » de la construction européenne.

Ils constituent également des outils pratiques de mise en œuvre des chartes, conventions et recommandations relatives au patrimoine culturel et au tourisme durable, en prônant une approche éducative visant à sensibiliser à l'importance des concepts de protection et de durabilité. Cette partie de la Résolution CM/Res(2013)67 dispose ainsi que chaque projet doit « prendre en compte et promouvoir les chartes, conventions, recommandations et travaux du Conseil de l'Europe, de l'Unesco et de l'Icomos concernant la restauration, la protection et la valorisation du patrimoine, le paysage et l'aménagement du territoire », mais aussi « repérer et valoriser des espaces et des sites patrimoniaux européens autres que les monuments et sites exploités habituellement par le tourisme, en particulier dans les territoires ruraux, mais aussi dans les espaces industriels en voie de reconversion économique ».

Echanges culturels et éducatifs des jeunes Européens

La fonction éducative des Itinéraires culturels est particulièrement mise en avant dans ce champ d'action : chaque projet doit susciter l'organisation d'un ensemble d'activités cohérentes destinées à de jeunes Européens venant de cultures et de milieux différents. Il s'agira d'événements culturels, par exemple de jumelages et d'échanges scolaires, de séminaires ou encore d'universités d'été et d'hiver, abordant des questions sur la mémoire, l'identité et l'histoire des peuples européens. Le thème de chaque itinéraire et les activités connexes doivent permettre aux jeunes Européens de prendre conscience de l'identité, de la citoyenneté et des valeurs européennes inscrites au cœur du programme.

La sensibilisation et l'éducation aux questions relatives au patrimoine constituent également un axe de travail majeur. La pratique de la culture et des arts dans le contexte de ces échanges procure aux jeunes générations la possibilité « d'expérimenter concrètement » le dialogue interculturel. Les activités menées dans ce domaine doivent s'intégrer dans des projets pilotes susceptibles de servir d'exemples aux partenaires des itinéraires, à d'autres itinéraires et aux acteurs locaux.

Le caractère essentiel de l'éducation est également mis en lumière à l'article 26 de la Déclaration universelle des droits de l'homme¹, qui énonce que :

« [L]'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux ou religieux, ainsi que le développement des activités des Nations Unies pour le maintien de la paix. »

Pratique contemporaine de la culture et des arts

Les Itinéraires culturels sont des laboratoires permettant de réinterpréter les traditions, l'art ou le patrimoine, et d'encourager des activités et des projets artistiques qui explorent les liens entre le patrimoine et la culture contemporaine, afin de mettre en valeur, dans la pratique contemporaine de la culture et des arts, les pratiques les plus créatives, en particulier dans les pratiques d'initiation des jeunes Européens.

L'un des objectifs du programme est de refléter les valeurs du Conseil de l'Europe relatives au patrimoine et à la culture : selon l'Organisation, le patrimoine n'est pas une entité figée et statique, mais un processus vivant et dynamique, en constante évolution. De ce fait, chaque thème d'itinéraire culturel doit inspirer

1. www.un.org/fr/documents/udhr (consulté le 21 novembre 2013).

de nouvelles formes artistiques modernes et la création contemporaine, y compris dans les domaines des arts numériques, de la musique, des arts de la scène ou des installations. Chaque itinéraire doit s'assurer de la continuité de la pertinence culturelle du thème, en favorisant une production culturelle contemporaine associée.

Ce champ d'action est susceptible de contribuer au renforcement de la coopération entre des artistes venant de pays et d'horizons divers, facilitant ainsi le dialogue interculturel par l'intermédiaire de l'art.

Tourisme culturel et développement culturel durable

Chaque Itinéraire culturel est un vecteur de développement de l'économie locale. A ce titre, les projets doivent entre autres priorités envisager l'élaboration d'un plan de développement des territoires concernés afin de garantir leur développement culturel et économique durable.

Aux termes de la Résolution CM/Res(2013)67, les projets doivent impliquer activement la presse et les médias audiovisuels, et utiliser pleinement le potentiel des médias électroniques pour sensibiliser aux objectifs culturels des projets.

La progression du tourisme culturel et le développement économique et culturel suscités par les Itinéraires culturels doivent reposer sur un dialogue entre culture urbaine et culture rurale, et entre territoires de l'Europe du Sud, du Nord, de l'Est et de l'Ouest. Les Itinéraires culturels sont des outils permettant de renforcer chez les Européens la connaissance et la prise de conscience du dialogue interculturel et du patrimoine commun, ainsi que le tourisme culturel et social. Ils sont indissociables du tourisme qui offre la possibilité d'effectuer un voyage physique et spatial à travers l'Europe.

Dans le document COM(2010) 352 de communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions intitulé « L'Europe, première destination touristique au monde – un nouveau cadre politique pour le tourisme européen », la Commission européenne souligne les bienfaits des itinéraires transfrontaliers à la section 5.1, « Stimuler la compétitivité du secteur touristique en Europe » :

« [L]a Commission a déjà entamé une coopération avec le Conseil de l'Europe en matière de tourisme culturel afin de mieux évaluer l'impact et d'en assurer une meilleure visibilité. D'autres initiatives transfrontalières ont vu le jour ces dernières années, comme des parcours cyclistes européens ou des itinéraires de pèlerinage, tels que la «Via Francigena » ou le chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle. La Commission considère que plusieurs de ces initiatives gagneraient à être reconnues et à bénéficier d'une légitimité européenne qui garantirait leur caractère transnational. »

Selon une étude de l'impact des Itinéraires culturels, lancée conjointement en 2010 par le Conseil de l'Europe et la Commission européenne, tous les Itinéraires culturels offrent aux petites et moyennes entreprises des possibilités de développer leurs produits et services dans le cadre des activités touristiques générées par les itinéraires. Certaines entreprises locales proposent des produits estampillés du label « Itinéraire culturel », contribuant ainsi à en assurer la promotion (Conseil de l'Europe, 2011, p. 120). Les produits et projets touristiques créés en marge des itinéraires doivent s'inspirer de son thème, afin de permettre la découverte des territoires et de leur patrimoine. L'un des principaux aspects de ce champ d'action a trait à la mobilisation et à la sensibilisation des différentes parties prenantes, condition essentielle pour une durabilité sociale et environnementale cohérente.

Visibilité commune

Chaque itinéraire est tenu d'élaborer une charte de visibilité, accompagnée d'un logo distinctif. Ce point doit être pris en considération dès le début du projet.

Une visibilité commune facilite l'identification des différents éléments qui constituent l'itinéraire et garantit une certaine reconnaissance et cohérence dans toute l'Europe. Après l'attribution de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe », celle-ci, ainsi que le logotype du Conseil de l'Europe, doit obligatoirement figurer, aux côtés du logo propre à l'itinéraire, sur tout support de communication, y compris les communiqués de presse et les signaux routiers et panneaux indiquant l'itinéraire culturel.

Sur la base des trois rôles du patrimoine – repère et élément identitaire, ressource pour des projets de terrain, soutien au travail en réseau –, Landel propose une grille fort utile pour synthétiser les actions que les gestionnaires de nouveaux projets doivent entreprendre pour créer et mettre en œuvre les Itinéraires culturels (Landel, 2006).

Tableau 1 – Actions à entreprendre par les Itinéraires culturels

Ressource patrimoniale/territoriale	Marqueur territorial	Créateur d'activité	Soutien aux réseaux de parties prenantes
Invention du patrimoine	Recherche, sites archéologiques	Identification des acteurs et projets liés au patrimoine, promotion	Identification des éléments du patrimoine jalonnant l'itinéraire culturel dans les territoires concernés
Identification-certification du patrimoine	Inventaire, classification et dénomination du patrimoine	Inscription des projets dans une initiative fédératrice liée à un projet cohérent pour les territoires associés aux Itinéraires culturels	Inventaires, études, travail en réseau, échanges
Protection et restauration du patrimoine	Rénovation	Charte pour la conservation du patrimoine, renforcement des capacités des acteurs	Partage de connaissances, travaux de restauration et de rénovation
Médiation du patrimoine, interprétation	Signalisation, développement d'activités d'interprétation du patrimoine à l'intention des habitants et des élèves	Expositions et développement d'activités touristiques	Création d'itinéraires et de chemins locaux, expositions, etc.
Valorisation du patrimoine	Développement d'activités culturelles fondées sur le patrimoine	Création d'infrastructures d'accessibilité, création de produits culturels et touristiques	Mise en réseau de produits culturels, valorisation des produits locaux dans les différents territoires traversés par les itinéraires

Source : adapté de Landel (2006).

2.1.4. Importance de l'IEIC

L'IEIC, agence technique du Conseil de l'Europe, travaille en étroite collaboration avec les initiateurs de projets, en se fondant sur son expérience de la méthodologie des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

L'IEIC joue un rôle clé durant les phases préparatoires et de démarrage des projets : sa principale mission consiste à apporter un soutien et une assistance technique, et à analyser les propositions de nouveaux itinéraires avant leur évaluation par des experts indépendants et le Conseil de direction de l'APE sur les Itinéraires culturels, et leur approbation par le Comité directeur de la culture, du patrimoine et du paysage du Conseil de l'Europe (CDCPP). L'IEIC :

- ▶ reçoit les projets de nouveaux Itinéraires culturels ;
- ▶ analyse l'état initial de chaque projet ;
- ▶ établit un calendrier de travail ;
- ▶ soutient les initiateurs de projets dans la création et/ou la consolidation de leur réseau européen, en participant aux assemblées générales et aux réunions du comité scientifique, et en assurant la formation des membres du réseau ;
- ▶ conseille les initiateurs de projets et propose notamment des experts et des universitaires susceptibles de coopérer aux activités de l'itinéraire et d'enrichir le débat sur le thème concerné ;
- ▶ assiste les initiateurs de projets dans la préparation du dossier de candidature.

À l'issue de cette phase d'accompagnement, l'IEIC prépare un rapport sur chaque projet, présentant le contexte et l'évolution, et mettant en lumière les forces et faiblesses respectives. Ces rapports accompagnent les dossiers transmis au bureau de l'APE du Conseil de l'Europe et aux experts indépendants en charge de l'évaluation des nouveaux projets.

Questions clés

1. Quelles sont les principales phases d'un projet d'Itinéraire culturel ? Quelles sont les questions essentielles que doit aborder un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ?
2. En quoi la structure juridique est-elle un élément déterminant du réseau responsable d'un Itinéraire culturel ?
3. Quels sont les champs d'action prioritaires attendus des Itinéraires culturels, en vertu de la Résolution CM/Res(2013)67 ?
4. En quoi le patrimoine joue-t-il un rôle fondamental dans la création et la mise en œuvre de chaque Itinéraire culturel ainsi que dans le cadre du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ?
5. Quelles sont les principales tâches de l'Institut européen des Itinéraires culturels ?
6. Pourquoi est-il important de définir un ensemble de critères encadrant la sélection des membres du réseau d'un Itinéraire culturel ?

Bibliographie

Commission européenne (2010), « L'Europe, première destination touristique au monde – un nouveau cadre politique pour le tourisme européen », COM(2010) 352, disponible sur <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0352:FIN:FR:HTML> (consulté le 21 novembre 2013).

Conseil de l'Europe (2011), *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness* [Impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation et la compétitivité des PME], version provisoire, disponible sur www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf (consulté le 12 novembre 2013).

Landel, P. A. (2006), « Invention de patrimoines et construction des territoires », dans Gumuchian, H., et Pecqueur, B. (dir.), *La ressource territoriale*, Anthropos, Paris, p. 149-157.

2.2. LE PATRIMOINE DES ITINÉRAIRES CULTURELS : ENTRE PAYSAGES, TRADITIONS ET IDENTITÉ

Eleonora Berti, Alessia Mariotti

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe constituent des projets culturels territoriaux transfrontaliers. Pour prendre effet et devenir opérationnels, ces projets doivent être rattachés aux territoires qu'ils traversent. En ce sens, la participation des habitants des territoires et sites inclus dans les itinéraires ainsi que l'engagement actif des « usagers » sont des éléments déterminants du processus « d'identification » qu'ont à entreprendre ces personnes. Il s'agit de l'une des actions visant à favoriser le développement durable de ces territoires, comme le recommande la Résolution CM/Res(2013)67.

Lorsqu'on évoque les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe et leur relation avec le paysage, cette interdépendance peut sembler évidente et banale. Le lien entre le programme des Itinéraires culturels et la Convention européenne du paysage est en effet mis en évidence dans la Résolution CM/Res(2007)12 sur les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe selon laquelle les itinéraires « doivent prendre en compte et promouvoir les chartes, conventions, recommandations et travaux du Conseil de l'Europe, de l'Unesco et de l'Icomos concernant la restauration, la protection et la valorisation du patrimoine, le paysage et l'aménagement du territoire ».

Il est important de rappeler que les Itinéraires culturels sont étroitement liés au patrimoine, tant matériel qu'immatériel, et constituent des systèmes territoriaux transfrontaliers complexes fondés sur le potentiel de développement endogène de chaque territoire.

Les candidatures des réseaux aux appels à projets de développement durable, par exemple dans le cadre des programmes Interreg ou Leader au niveau européen, illustrent parfaitement la place qu'occupent les Itinéraires culturels et leur patrimoine en tant que projets territoriaux.

Les Itinéraires culturels et leur patrimoine, considérés comme des ressources, peuvent soutenir la construction de territoires et de paysages, et servir parfois de forces motrices pour démarrer des activités au sein des territoires.

2.2.1. La dimension du paysage dans les Itinéraires culturels : un dénominateur commun

Eleonora Berti

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe présentent un éventail riche et complexe de thèmes et de sujets d'intérêt européen. Ils s'inscrivent dans des contextes territoriaux vastes et variés, caractérisés par des morphologies et des structures différentes mais aussi par des histoires et des cultures diverses.

Chaque itinéraire met en lumière un pan de l'histoire européenne, en partant à la recherche de ses vestiges dans l'Europe entière. Ce processus intervient simultanément à l'échelle locale et continentale. Au niveau local, il est essentiel de redécouvrir les ressources endogènes des territoires traversés par l'itinéraire.

Il convient de souligner à ce stade que ces itinéraires ne sont en rien assimilables à un projet abstrait ou artificiel, détaché des territoires et des sociétés qui y vivent. Ils sont ancrés dans les identités locales et dans les paysages.

Le paysage peut être considéré comme le dénominateur commun des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe. Il peut être perçu comme un palimpseste servant de support à leur conception et sur lequel ils ont tracé et continuent aujourd'hui de tracer un système de relations – visuelles, sociales, culturelles et économiques.

L'interdépendance entre les Itinéraires culturels et le paysage est fondamentale : durant le processus de recherche de l'identité culturelle et historique des Itinéraires culturels, il est essentiel de redécouvrir les éléments et le patrimoine disséminés sur tout le continent. Cette démarche est possible grâce à une lecture correcte du paysage et de ses symboles.

Dès la phase initiale d'un nouvel Itinéraire culturel, il est primordial de considérer le paysage non pas comme un simple objet, mais comme un patrimoine collectif d'où se dégagent des relations et des éléments précieux pour la réalisation du projet d'itinéraire.

Mais avant d'aborder l'importance que revêt le paysage, il convient d'en définir le sens. Certains experts ont proposé plusieurs définitions susceptibles de nous aider à mieux comprendre ses liens avec les Itinéraires culturels. Jackson définit le paysage comme une composition d'espaces créés ou modifiés par l'homme pour

servir d'infrastructure ou de fond à notre existence collective (Jackson, 1984). Pour Lucchiari, le paysage est une expression matérielle du sens donné par la société à l'environnement (Lucchiari, 2001). Selon Berque, le paysage est une empreinte de la civilisation mais aussi une matrice puisqu'il influence les systèmes de perception, de conception et d'action qui déterminent les relations entre la société, l'espace et la nature (Berque, 1998).

Dans notre cas particulier, il convient tout d'abord de prendre conscience du fait que les Itinéraires culturels font partie du paysage, qu'ils s'inscrivent dans le paysage, qu'ils sont paysage. Etroitement liés à l'évolution de la structure du paysage, au moment de la création des « biens » qui les composent, ils ont également souvent servi de matrice pour le développement du paysage au fil des siècles.

En étudiant les interrelations avec les Itinéraires culturels, il est essentiel de souligner la relation directe qui existe entre le paysage et les sociétés, et plus précisément l'importance accordée par la Convention européenne du paysage à la participation active et aux responsabilités des citoyens à l'égard du paysage. Il faut ainsi prendre en considération tant les « habitants » qui vivent le long des itinéraires que les « visiteurs » qui voyagent le long de ces itinéraires. Ces derniers sont des observateurs privilégiés car, durant leur voyage, ils ont l'occasion de s'immerger dans le thème, de « vivre » l'itinéraire en parfaite continuité, surtout lorsqu'il est linéaire. Le paysage prend des valeurs symboliques, une signification et une importance culturelles pour les habitants mais aussi pour les visiteurs. Brunet qualifie la valeur conférée aux paysages de « perception du paysage » : la perception du paysage dépend de la relation directe entre les paysages et les sujets (Brunet, 1982).

En 2000, le Conseil de l'Europe a élaboré la Convention européenne du paysage. Premier instrument international spécifiquement axé sur ce domaine, il s'attache à promouvoir la protection, la gestion et l'aménagement du paysage, ainsi que la coopération européenne en la matière.

Aux fins de la Convention européenne du paysage, le paysage « désigne une partie de territoire telle que perçue par les populations, dont le caractère résulte de l'action de facteurs naturels et/ou humains et de leurs interrelations » (Conseil de l'Europe, 2000). Le texte souligne également que « le paysage est partout un élément important de la qualité de vie des populations : dans les milieux urbains et dans les campagnes, dans les territoires dégradés comme dans ceux de grande qualité, dans les espaces remarquables comme dans ceux du quotidien ».

Fait significatif, la définition de la convention susmentionnée part du principe que le paysage est un produit de la perception humaine. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'un simple synonyme « d'environnement » : il est créé dans les yeux, le cœur et l'esprit des spectateurs, les éléments ou composants « concrets » de notre environnement étant vus au travers des filtres que sont la mémoire et la capacité d'association, la compréhension et l'interprétation (Fairclough, 2002). La convention décrit une vision du paysage centrée sur le point de vue de l'observateur (en l'absence d'observateur, le paysage n'existe pas), fondée sur un système holistique et dynamique. Cette définition couvre toutes les formes de paysage.

Ainsi, le paysage ne se limite pas au cadre naturel grâce auquel nous identifions et admirons la beauté de la nature ; il forme également le contexte dans lequel les habitants vivent leur quotidien, y compris le déclin des zones défavorisées et les facteurs de conflit environnemental. Par ailleurs, en tant qu'élément réactif et formateur du système foncier, le paysage est un composant essentiel de l'expérience du voyageur : il est un objet d'observation et de consommation et un élément essentiel des politiques régionales relatives à la construction et à la commercialisation des projets d'Itinéraires culturels.

Les paysages culturels sont examinés dans le contexte de la Convention du patrimoine mondial (Unesco, 1972) et de sa mise en œuvre, en portant une attention particulière à la période allant de décembre 1992, date à laquelle le Comité du patrimoine mondial a reconnu les « paysages culturels » comme une catégorie de sites dans les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial, au 30 juin 2002, date à laquelle 30 paysages culturels du patrimoine mondial ont été officiellement reconnus. Leur nature et leur répartition sont analysées au même titre que l'infrastructure que constituent les rapports du comité, les réunions thématiques régionales et les travaux des organes consultatifs.

Une centaine de paysages culturels sont actuellement inscrits sur la Liste du patrimoine mondial et, d'après une analyse des listes indicatives, une centaine d'autres pourraient y faire leur entrée dans la prochaine décennie. Les aspects quantitatifs, géographiques et stratégiques sont abordés et de futures approches proposées. Douze recommandations sont par ailleurs formulées.

Les paysages culturels sont des biens culturels et représentent les « œuvres conjuguées de l'homme et de la nature » désignées à l'article 1 de la convention. Ils illustrent l'évolution de la société humaine et son établissement au cours du temps, sous l'influence des contraintes physiques et/ou des possibilités présentées par leur environnement naturel ainsi que des forces sociales, économiques et culturelles successives, externes aussi bien qu'internes.

2.2.2. Lecture du paysage

Eleonora Berti

” Le paysage est l'expression de l'histoire, de l'humanité, de l'imagination.

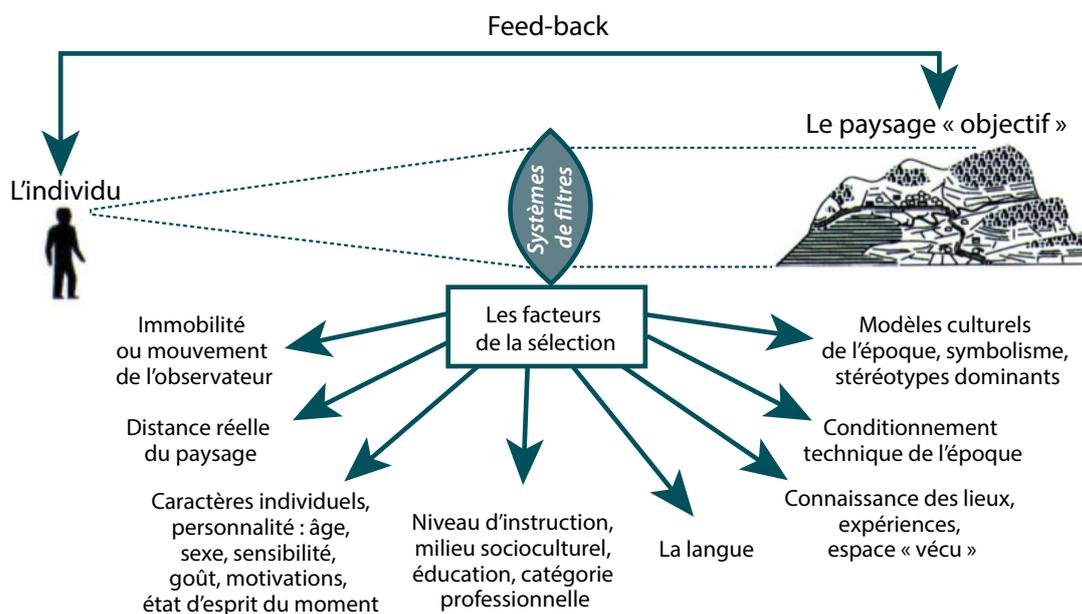
Edouard Glissant

Il est essentiel d'apprendre à lire le paysage durant la phase de création d'un nouveau projet d'itinéraire culturel : partout en Europe, les paysages reflètent des pratiques, des connaissances, des valeurs, le patrimoine des sociétés et leurs stratifications. De par leur dimension transfrontalière, les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe traversent différents types de paysage.

Dans la perception du paysage, la vue est souvent considérée comme le principal sens auquel il est fait appel. Cependant, lorsqu'on se trouve dans un paysage (rural, urbain, industriel, etc.), tous les sens participent au processus de compréhension : « Un paysage, on le sent, on le respire, bien avant de le comprendre » (Loiseau *et al.*, 1993).

Lire un paysage ne consiste pas seulement à observer l'espace environnant. Il s'agit d'un processus culturel qui dépend des traits caractéristiques de chaque individu. Ces différents facteurs jouent un rôle fondamental dans la lecture des diverses composantes du paysage et de leurs interrelations. La figure 3 illustre le système de filtres qui détermine la lecture des paysages.

Figure 3 – Système de filtres intervenant dans la perception du paysage



Source : Paulet (2002).

Il convient également de prendre en considération des facteurs extérieurs, notamment les modèles culturels de l'époque de l'observateur, le symbolisme et les stéréotypes dominants. D'autres facteurs interviennent également dans la compréhension d'un paysage, par exemple la connaissance des lieux observés et le « vécu » de l'individu par rapport à ces lieux.

En tenant compte de l'importance de la subjectivité dans l'interprétation du paysage, il est possible de déceler les erreurs inévitables : « Il y a une relation étroite entre l'intelligence et l'affectivité : la faculté de raisonner peut être diminuée, voire détruite, par un déficit d'émotion ; l'affaiblissement de la capacité à réagir émotionnellement peut être même à la source de comportements irrationnels » (Morin, 2000). Cette considération est valable pour les paysages mais aussi pour l'interprétation du patrimoine culturel sur un plan général. Elle donne

lieu à une précieuse compréhension du rôle complexe des Itinéraires culturels en tant qu'outil de médiation et de narration des identités culturelles.

Les individus qui cheminent le long des itinéraires, hormis l'intérêt porté au thème des parcours proprement dits, ont l'occasion durant leur périple de découvrir différents types de paysage. Dans le cas des chemins de pèlerinage comme celui de Saint-Jacques-de-Compostelle, l'une des motivations du voyage est l'observation des paysages. On s'imagine souvent que les paysages traversés sur les Chemins de Saint-Jacques sont extraordinaires tout au long du parcours, mais ce n'est pas le cas. En réalité, les paysages intégrés aux Itinéraires culturels sont pour l'essentiel ordinaires, et comptent une forte proportion de paysages ruraux et suburbains. Dans cet exemple précis, l'expérience qui consiste à parcourir de longues distances à pied influence notre perception du paysage et nous amène à idéaliser un paysage ordinaire en lui attribuant une valeur spéciale (Griselin *et al.*, 2005). Ainsi, les Itinéraires culturels constituent un important potentiel de reconnaissance et de compréhension des « paysages mineurs » bien qu'ils nécessitent souvent des lignes directrices et des projets pour recréer une dynamique et une qualité qu'il convient d'expliquer à la fois aux habitants et aux visiteurs.

Durant les premières étapes jalonnant la création d'un Itinéraire culturel, il convient de reconnaître la valeur symbolique des éléments liés à cet itinéraire et faisant partie du paysage, comme les monuments et le patrimoine bâti. Il est également important d'identifier les signes et attributs du paysage d'aujourd'hui, vestiges des siècles passés. Les Itinéraires culturels sont des outils permettant de renforcer la connaissance et la prise de conscience par les Européens des paysages et du tourisme culturel. Leur nature transfrontalière ouvre également des perspectives de travaux pratiques et de recherche menés en collaboration sur les paysages et la mise en œuvre des principes de coresponsabilité et de partage entre les résidents et les consommateurs, soulignés dans la Convention européenne du paysage.

Différentes méthodes d'analyse des paysages sont susceptibles d'être employées dans le cadre des Itinéraires culturels, notamment celle décrite par Romani (1999), dont la matrice du paysage est fondée sur la visibilité de l'observateur dans le paysage (voir tableau 2 ci-dessous). Ce type de matrice favorise une meilleure compréhension de l'évolution d'un paysage.

Tableau 2 – Principales matrices d'analyse des paysages

Matrice naturelle	Altimétrie, forme du relief, hydrographie, morphologie d'ensemble, écologie végétale, écologie zoologique
Matrice anthropique	Démographie, économie et sociologie, activités humaines
Matrice historique-archéologique	Histoire du territoire, éléments et vestiges historiques, culturels ou ethniques, influences culturelles
Matrice de la perception	Visibilité et intervisibilité entre les différents éléments d'un paysage, entre les points et itinéraires (ou chemins), sémiologie naturelle et anthropique

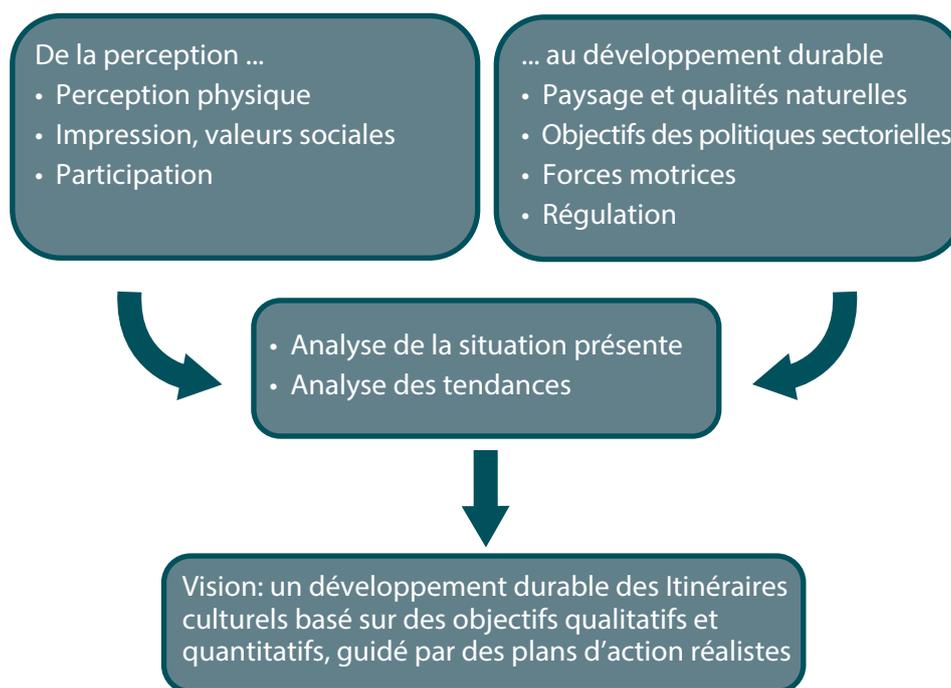
Source : adapté de Romani (1999).

Ces matrices contribuent à la reconnaissance des différentes couches composant les paysages que nous observons et permettent de découvrir les éléments liés au thème de l'itinéraire et le rôle joué par ce thème ou l'itinéraire lui-même (notamment s'il est linéaire) dans l'évolution du paysage. Une analyse toponymique, axée sur les noms de lieux faisant partie du patrimoine d'un itinéraire, s'avère également utile pour reconstituer des événements passés et développer des thèmes.

Le paysage est souvent défini comme la principale encyclopédie de nos connaissances, qui reflète l'identité d'une terre et nous révèle notre histoire, ainsi que l'éventail de signes marquant l'évolution progressive qui a façonné et continue de façonner la terre, selon les caractéristiques profondes de chaque territoire.

Les Itinéraires culturels, considérés comme un projet culturel territorial fortement ancré dans les territoires concernés, nous offrent de toute évidence la possibilité de repenser et reconsidérer la qualité et la compréhension des paysages européens, comme le demande la Convention européenne du paysage, et de concevoir des politiques participatives, cohérentes avec la nature du programme.

Figure 4 – De la perception au développement durable



2.2.3. Paysage et participation

Eleonora Berti

Toute discussion sur le paysage au sens de la Convention européenne du paysage suppose d'aborder la question de la responsabilité sociale et de la participation.

Le paysage constitue le point de rencontre entre un objet et un sujet, l'observé et l'observateur, une synthèse entre – d'une part – l'activité du spectateur et – d'autre part – le fait qu'il existe quelque chose à voir, quelque chose qui se donne à voir (Besse, 2000). Le paysage est fortement attaché à la gestion durable.

La Convention européenne du paysage insiste sur la notion de participation des sociétés : les aspirations des populations sont un élément important. Différents groupes d'acteurs sociaux participent aux décisions relatives au paysage ; il convient de ce fait de prendre en compte diverses façons de voir et d'interpréter le paysage. Ce dernier est souvent l'expression d'aspirations et d'objectifs qui ne concordent pas toujours.

Selon Prieur et Durousseau (2004) :

« Il ne s'agit pas de céder à l'air du temps. Si la Convention de Florence insiste tant sur l'approche participative, c'est pour mieux traduire juridiquement la spécificité du paysage. Celui-ci n'existe que parce qu'il est vu. Une politique qui n'impliquerait que les experts et les administrateurs, qui sont souvent aussi des experts, produirait un paysage *subi* par les gens [...] La démocratisation du paysage est non seulement liée au nouveau champ d'application introduit par la Convention de Florence, mais elle s'exprime par cette appropriation collective et individuelle de tous les paysages qui nécessitent pour leur transformation, le suivi de leur évolution et la prévention de leur destruction inconsidérée, une participation directe de tous à toutes les phases de décision. »

La méthodologie élaborée par Kevin Lynch dans les années 1960 est une approche participative applicable aux Itinéraires culturels. Lynch demande aux citoyens de dessiner leur ville telle qu'ils la perçoivent (Lynch, 1960). Les résultats reflètent le niveau culturel et social des auteurs des dessins et suscitent différentes visions de la mosaïque urbaine.

Cette approche participative est également mise en œuvre dans la cartographie communautaire des éco-musées, autre outil permettant l'intervention proactive des citoyens dans l'identification de patrimoines et d'héritages territoriaux ainsi que dans les processus décisionnels. La cartographie communautaire est souvent

employée pour associer différents segments de la population, dont les enfants, et s'avère par ailleurs efficace pour renforcer la conscience et la connaissance qu'a la communauté locale de ses responsabilités à l'égard du paysage et des ressources territoriales.

2.2.4. Perception du paysage le long des itinéraires

Eleonora Berti

Les parcours constituent le lieu de rencontre des habitants et des visiteurs. Dans le cas des Itinéraires culturels notamment, cette rencontre est cruciale et doit être guidée afin d'éviter tout conflit potentiel entre ces deux catégories de personnes.

Il est également important de rappeler que les personnes qui voyagent le long des Itinéraires culturels sont des « visiteurs » dans les territoires traversés mais elles sont également des « habitants » du point de vue des Itinéraires culturels. D'un autre côté, les résidents peuvent être considérés comme des « habitants » sur leur territoire tout en étant des « visiteurs » vis-à-vis du ou des Itinéraires culturels qui traversent leur territoire dès lors qu'ils en ignorent l'existence.

Le lien entre paysage et Itinéraires culturels a déjà été étudié (Berti, 2012). Un questionnaire a été adressé à un premier groupe de représentants des Itinéraires culturels (7 des 25 homologués en 2009). Il avait pour objectif d'engager le dialogue, afin de les sensibiliser à la thématique de ce lien, avec ceux qui gèrent les itinéraires au quotidien. Nous les considérons comme des « visiteurs spéciaux » dans la mesure où ils sont à la fois des visiteurs, étrangers aux régions traversées par les itinéraires, et des habitants/initiés, connaissant les itinéraires et conscients, de par leur expérience professionnelle, de leur valeur en tant qu'outil d'interprétation du patrimoine.

Le questionnaire abordait différents thèmes :

- ▶ le rôle conféré au paysage dans la connaissance des territoires traversés par et/ou inclus dans les itinéraires ;
- ▶ l'existence de programmes collaboratifs créés à des fins de gestion ou d'aménagement du paysage le long des itinéraires (par exemple des programmes de l'Union européenne).

La seconde partie du questionnaire portait sur les impressions subjectives et qualitatives, les composantes bruits et senteurs du paysage étant définies en fonction des sensations provoquées. Nous avons également demandé aux personnes de représenter à l'aide d'un dessin schématique les éléments caractéristiques du paysage visité et de fournir des photos jugées pertinentes.

Selon certains gestionnaires d'itinéraire, le paysage est un élément essentiel car il représente une caractéristique importante de l'itinéraire dont il constitue en quelque sorte le « génie des lieux ». Rappelons également que le paysage est un patrimoine de la mémoire sur lequel se fondent une identité consciente et une connaissance des ressources culturelles locales. Le paysage est par conséquent un composant essentiel des parcours. Au même titre que ces derniers, il est de nature complexe et systémique, présentant des aspects géographiques, naturels et anthropiques qui nous permettent d'interpréter des éléments matériels, comme le patrimoine bâti, et immatériels, comme les traditions culturelles et de gestion des terres.

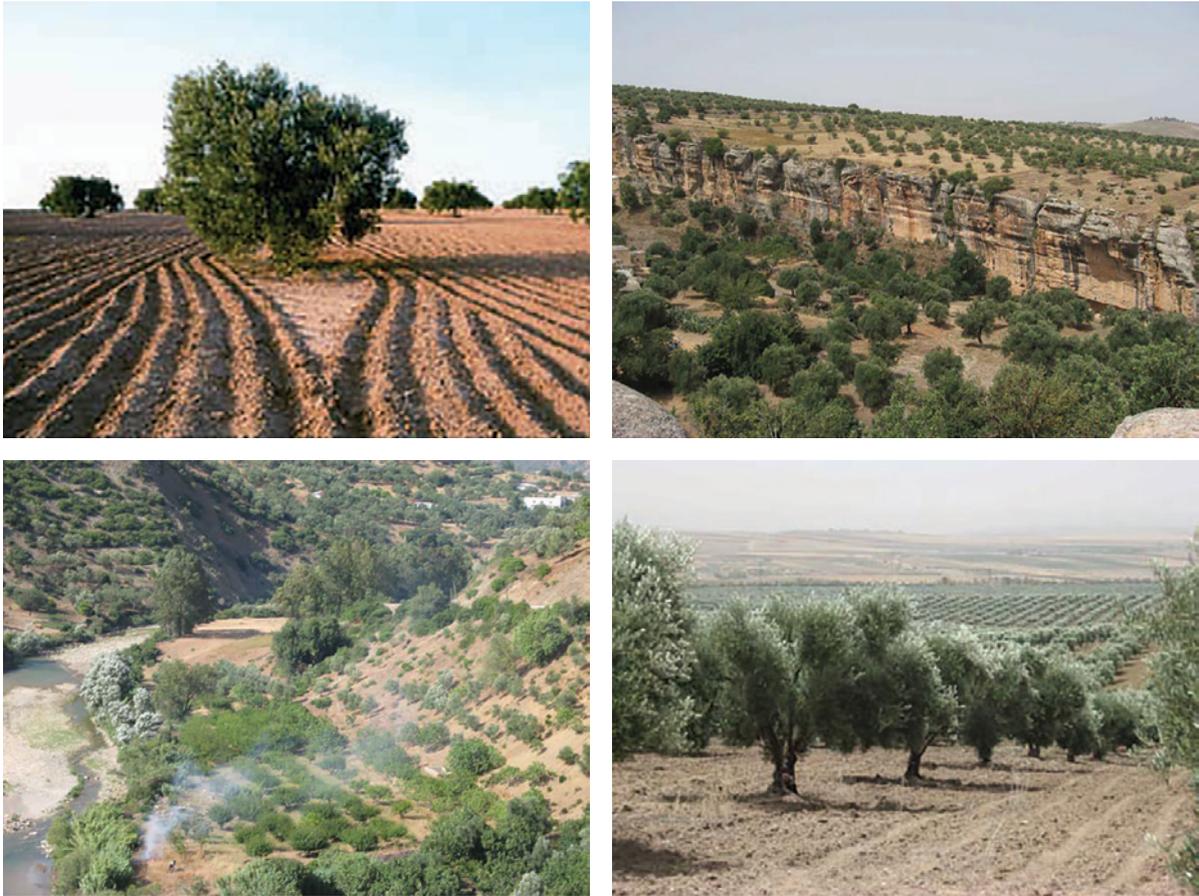
Le paysage est également reconnu comme un élément fondamental favorisant les voyages et le tourisme culturel. Il est le texte que l'itinéraire nous permet de lire grâce à la clé de lecture liée à la thématique du parcours. Un voyage dans le paysage révèle ses repères et la structure des régions traversées. Le paysage est un hypertexte composé de symboles que nous interprétons et auxquels nous attribuons certaines valeurs. Ces symboles sont parfois les mêmes dans toute l'Europe mais ils varient aussi dans certains cas et sont étroitement liés à la communauté qui en est à l'origine.

Prenons l'exemple des Routes de l'olivier. Le paysage, ou plutôt les paysages traversés par cet itinéraire, est caractéristique de chaque région et chaque terroir où pousse l'olivier. Le paysage d'oliveraies, quelle que soit la région, est naturellement attractif en matière de tourisme culturel et de plus en plus populaire grâce au tourisme œnogastronomique. Mais pour la population locale, il fait partie de son identité culturelle.

Le paysage des itinéraires peut également stimuler l'imagination. Si nous prenons par exemple La route des Phéniciens, le paysage est synonyme de mythologie, d'un passé aujourd'hui disparu.

Par ailleurs, les chemins de pèlerinage comme la Via Francigena, Les chemins de saint Olav ou Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle sont étroitement liés au tourisme vert, de plus en plus de pèlerins et de voyageurs étant en quête de ce contact avec les paysages ruraux.

Figure 5 – Paysages le long de l'itinéraire Les routes de l'olivier



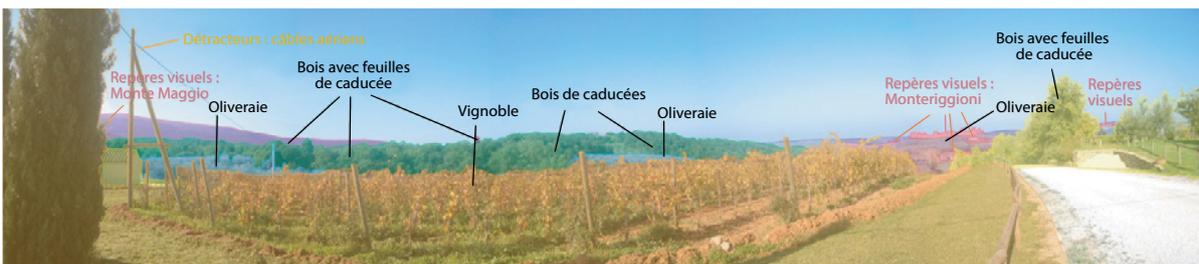
Source : Fondation culturelle « Les routes de l'olivier ».

Figure 6 – Paysage le long de la Via Francigena en Toscane



(photo E. Berti)

Figure 7 – Analyse du paysage le long de la Via Francigena :
individuation des couches et éléments du paysage, tels que les perçoivent les voyageurs



Source : E. Berti (2012).

Le paysage confère aux itinéraires une structure, mais il s'est aussi déjà vu conférer une structure par ces itinéraires. Il s'agit d'un élément de l'identité qui, grâce à la thématique de chaque parcours, facilite l'interprétation des attributs propres à chaque région européenne ainsi que de leurs divers points communs. Les itinéraires, en particulier les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, sont des récits qui se déroulent dans toute l'Europe. Ces narrations contiennent des repères intégrés dans chaque contexte culturel, social et historique, et renforcés par la clé de lecture de l'itinéraire concerné. Les itinéraires ne constituent pas une longue série de points isolés sur le continent européen mais sont des fils conducteurs qui, au travers d'un discours ininterrompu, rapprochent des lieux et régions des quatre coins de l'Europe et contribuent à présenter la « destination Europe » dans toute sa richesse et son unité.

Encadré 8 – Lecture des paysages viticoles

Les principaux objectifs de l'itinéraire Iter Vitis – Les chemins de la vigne sont les suivants :

- ▶ promouvoir la préservation des paysages ruraux européens considérés comme un bien à la fois matériel et immatériel doté d'une forte valeur ajoutée ;
- ▶ définir les types de paysages et territoires viticoles, publics et privés, où la viticulture a laissé des traces importantes permettant de comparer les différentes pratiques viticoles ;
- ▶ soutenir certains viticulteurs et proposer un modèle de qualité de vie pour les régions rurales.

Les « territoires » traversés par cet Itinéraire culturel nous donnent matière à interpréter les caractéristiques des paysages (www.itervitis.eu).

2.2.5. Les paysages de l'itinéraire du point de vue du voyageur

Eleonora Berti

Les Itinéraires culturels peuvent être qualifiés de médias aux contenus riches et diversifiés, permettant d'interpréter et de raconter l'histoire complexe de l'Europe. Ils sont des éléments formateurs des régions et paysages, façonnés en symbiose avec la terre depuis des temps immémoriaux.

Les chemins de pèlerinage et les routes commerciales par exemple doivent leur forme à la géomorphologie du terrain, à l'histoire et aux divers régimes qui se sont succédé au pouvoir. Dans toute l'Europe, le même thème fondamental est perceptible sous différentes formes, modelé par les caractéristiques géographiques, culturelles, historiques et naturelles des différents pays.

Lorsque nous évoquons les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, il convient de ne pas oublier leurs liens avec le tourisme, qui impliquent un voyage physique et spatial en Europe. Notre imagination crée des mots et des images simplifiées à partir de l'expérience physique vécue durant le voyage, le gravant ainsi à tout jamais dans nos mémoires. Pour mettre en relation le paysage et les itinéraires, nous devons imaginer une phase initiale de préparation au voyage durant laquelle nous créons l'image anticipée, la vision des lieux qui seront traversés et du voyage proprement dit. Un paysage imaginaire prend forme dans notre esprit à partir de la lecture des descriptions et de la sélection des parcours et des haltes, de sorte que le voyage le long des itinéraires est déjà ancré dans nos têtes avant même d'être réalité.

Le processus continue durant notre périple : au fur et à mesure du voyage, nous emmagasinons des informations, des images et des sensations en créant des liens entre les lieux traversés ou visités et en comparant à la réalité l'image que nous nous en étions faite.

Au fil du parcours, notre esprit sélectionne des bruits, des sons, des mots, des couleurs, des goûts, des arômes et des formes, les simplifie et s'attache plus particulièrement aux aspects qui ont retenu notre attention et qui nous « parlent ».

Le paysage fait naturellement partie du voyage. Il représente la dimension physique et spatiale de nos déplacements : il est ce que nos yeux perçoivent et explorent, et ce que notre esprit synthétise, détaille, dessine et résume.

Un voyage le long des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe suppose d'interpréter l'un après l'autre les paysages successifs, au travers du média que représentent les itinéraires eux-mêmes. Éléments définis et puissants, les paysages européens nous accompagnent dans nos voyages.

2.2.6. Le rôle du patrimoine pour les territoires, leur identité et leur visibilité

Alessia Mariotti

La littérature scientifique relative au rôle de la culture et du patrimoine culturel en tant qu'atouts pour le développement local est extrêmement riche. Elle regroupe les travaux de spécialistes de différentes disciplines : anthropologie, géographie, gestion, économie, architecture, etc.

Très souvent, les économistes considèrent les biens culturels comme un stock de capital (Mazzanti, 2002), qui mérite par conséquent d'être préservé. Par opposition à cette définition assez restrictive, des économistes de la culture (Grefe, 2003 ; Santagata, 2002 ; Trimarchi, 1996 ; Valentino, 2003 ; Mazzanti, 2002) ont une vision composite bien plus large et interprètent le patrimoine culturel comme une ressource économique qu'il convient d'exploiter pour amorcer le processus de développement local.

Le patrimoine culturel peut être perçu à la fois comme une ressource économique directe (par exemple pour le tourisme) ou une source indirecte de bien-être pour la communauté : il s'agit d'une ressource typiquement relationnelle au sein de l'écosystème culturel (Grefe, 2003). En ce sens, le patrimoine culturel ne peut pas être exclusivement compris comme un outil de « profitabilité » ; il s'agit d'un instrument permettant de tisser des liens étroits entre la population locale (ou des individus) et un patrimoine et une identité communs (Béghain, 1998).

Pour les géographes, les études culturelles représentent une branche spécifique de la recherche. Elles ont suscité un vaste débat (non clos à ce jour) et alimenté différents courants de pensée. En particulier, la culture est perçue comme un univers de symboles permettant de bâtir des espaces, des lieux et des civilisations. Les études relatives aux paysages culturels et à leur utilité dans la construction de la trame territoriale des systèmes locaux, dont la culture est l'un des principaux éléments fondateurs, présentent un intérêt particulier pour les itinéraires et parcours culturels. Les symboles sont à la base de la construction de l'identité et des processus d'identification des communautés avec leurs propres territoires. Les repères territoriaux matériels ou immatériels (un monument, un événement traditionnel, une œuvre littéraire ou architecturale, ou tout autre type d'expression humaine ou de patrimoine historique) contribuent à la création d'un ensemble de valeurs communes. Les études successives réalisées par des spécialistes de l'urbanisme et des sociologues depuis les années 1970 ont montré l'existence d'un lien direct entre le patrimoine culturel, les symboles permettant d'en exprimer les valeurs, le déroulement du processus dynamique de développement de l'identité culturelle et la qualité de vie perçue de la communauté. A titre d'exemple, le renforcement des connaissances de l'histoire locale et du patrimoine commun favorise la sauvegarde et la protection du patrimoine culturel, un comportement social positif, et encourage l'adoption de formes innovantes de gouvernance sociale. Une identité locale commune et partagée (en termes également de valeurs sociales et/ou de biens culturels) est également une ressource culturelle non reproductible, susceptible d'attirer des visiteurs et un groupe cible spécifique de touristes. Cette démarche est aussi connue des gestionnaires de ressources humaines dans les entreprises commercialisant des produits de marques renommées (notamment dans le secteur de la mode et du design). L'attitude positive des employés favorisée par un sentiment fort d'identification à la marque constitue un atout supplémentaire pour ces entreprises. De même, le processus d'identification de l'ensemble des parties prenantes vivant le long d'un Itinéraire culturel (ou dans ses nœuds) est un avantage concurrentiel en matière de développement de systèmes locaux territoriaux.

Encadré 9 – Partager une valeur, protéger un paysage

« Le 21 juin 217 av. J.-C. a eu lieu une bataille épique entre des troupes romaines et des troupes puniques à Tuoro, au lac Trasimène, en Italie. Rien de tangible n'est resté de cet événement historique sinon le paysage. Durant les trente dernières années, grâce à la vision prospective de l'administration, le champ de bataille est resté intact et un paysage particulier a été préservé, permettant à chacun de ressentir aujourd'hui l'histoire antique par la commémoration et de nouveaux outils, informations et technologies de communication. Dans les plaines autour de Tuoro, il est possible de visiter le champ de bataille et de revivre les différentes phases de la bataille grâce au Centre de documentation de Palazzo Cabra et à des reconstitutions virtuelles. De jeunes gens vivant dans cette zone jouent le rôle des soldats romains ou puniques lors des commémorations et le processus d'identification est si fort que certains d'entre eux ont commencé à étudier le latin pour communiquer durant les représentations.

La route d'Hannibal est un projet de La route des Phéniciens. »

Sur le plan spatial, les Itinéraires culturels peuvent s'étendre du niveau local au niveau transcontinental. Leur point fort est la mise en réseau de territoires. Les parcours sont subdivisés en sous-réseaux et réseaux sur des sites dotés d'une politique cohérente. La recherche de cette cohérence et de cette continuité est cruciale en matière d'image et de visibilité de l'itinéraire et des destinations ainsi concernées. Les voyages à thème sont principalement axés sur des attraits organiquement liés à l'espace géographique, marquant ainsi l'originalité et l'individualité du territoire, et reliant des sites qui présentent des éléments similaires. Cette catégorie ouvre la voie à un nouveau modèle de patrimoine. Le concept de chemin culturel, complexe et pluridimensionnel, introduit et constitue une contribution qualitative à la notion de patrimoine, et participe à sa sauvegarde. D'un point de vue géographique, un Itinéraire culturel peut être représenté sur un axe spatial pour illustrer la continuité (fondée sur une dynamique de mouvement et sur la notion d'interconnexion) et sur un axe temporel pour traduire le degré d'authenticité, l'étendue et la densité des éléments matériels et des biens immatériels, physiquement différents selon les lieux.

Le touriste est le premier usager des réseaux physiques d'Itinéraires culturels. Il est l'initiateur de la dynamique économique du développement territorial. Les « corridors culturels » (Richards, Russo et Grossman, 2008) ouvrent pour les territoires de nouvelles perspectives de développement du tourisme culturel, en augmentant le nombre et la qualité des expériences touristiques susceptibles d'être vécues tout le long du parcours.

On peut établir une distinction entre les corridors qui relient plusieurs destinations plus ou moins proches et ceux qui deviennent des destinations et des centres d'activités touristiques. Tous les visiteurs ont la même attente : découvrir et ressentir l'identité d'un territoire fondée sur une image, un thème, une histoire, des mythes, etc. L'intégration de plus en plus forte de la culture en tant qu'élément clé de consommation touristique est une nouveauté en soi, mais pour de nombreux auteurs elle traduit la naissance d'un nouveau type de tourisme à la recherche d'expériences et d'émotions. Dans ce contexte, les Itinéraires culturels vont s'avérer être une excellente forme de tourisme culturel, répondant aux nouvelles demandes des touristes postmodernes, en assurant le lien entre différentes ressources et en proposant des expériences plus vastes et marquantes. Ils offrent une approche holistique de la destination fondée sur la consommation de culture : les visiteurs apprécient les ressources culturelles en tant que telles, mais aussi pour le sens et la valeur qu'elles véhiculent dans leur contexte spécifique. Ces ressources font ainsi partie des processus de construction de l'identité des consommateurs eux-mêmes. Par conséquent, le choix de la consommation touristique ne peut être compris isolément du contexte culturel d'origine des touristes. Au travers des produits qu'ils achètent, les touristes expriment leur mode de vie et les archétypes de leur patrimoine culturel. L'expérience d'un lieu est de ce fait au cœur des Itinéraires culturels qui deviennent (brièvement) un nouvel espace de découverte, de relations et de sensations, et un outil innovant que les territoires peuvent utiliser pour conférer une valeur ajoutée aux secteurs social, culturel et économique. Les Itinéraires culturels complètent et intègrent les aspects patrimoniaux matériels et immatériels (expérientiels et émotifs) du produit touristique.

En conclusion, le patrimoine culturel, dans le cadre de sa relation avec le tourisme (réseau Unesco/Unitwin « Culture, tourisme et développement », 2008), représente un système de ressources fondé sur le capital social, propre à déclencher un processus d'innovation organisationnelle ou de renforcement social lié à l'éthique du tourisme responsable (Macbeth, 2004 ; Dallari, 2008). Le concept d'itinéraire culturel repose précisément sur la relation entre tourisme et culture ainsi que sur le rôle relationnel du patrimoine culturel et de l'expérience et de la pratique touristiques. Une analyse rapide de la littérature consacrée à ce sujet soulève certaines questions clés : pour commencer, le caractère relationnel des Itinéraires culturels en fait des objets dynamiques. Les itinéraires ne constituent pas une simple suite statique d'objets (comme les musées ou sites archéologiques) mais représentent le leitmotiv du processus évolutif d'une identité culturelle particulière à l'échelle de la ville ou d'un territoire plus vaste (Dallari et Mariotti, 2010). Les Itinéraires culturels sont également l'outil le mieux adapté pour surmonter le dilemme, notamment dans les centres urbains de petite ou moyenne taille, entre « préservation du patrimoine » et « développement » (Al-Hagla, 2010) car, par essence, ils interprètent les changements sociaux liés au patrimoine matériel et immatériel, et aux paysages culturels. L'élaboration et la bonne gestion d'un Itinéraire culturel permettent d'éviter le processus (non dynamique) de « muséification » et répondent à la nécessité de garantir aux visiteurs un certain niveau de qualité de leur expérience touristique. Enfin, comme l'a souligné Majdoub (2010), seule une approche multidimensionnelle permet de mener une analyse correcte des Itinéraires culturels car il convient de prendre simultanément en considération la portée géographique, l'objet de consommation et l'expérience en matière de tourisme culturel.

Selon le rapport annuel de Federculture (2006, p. 3), le patrimoine culturel matériel et immatériel apparaît de plus en plus comme une composante clé du bien-être et un facteur de développement économique ; ainsi, les politiques de valorisation des arts et de la culture dans une société toujours plus mondialisée sont au cœur des nouvelles stratégies de compétitivité territoriale, de restauration de l'identité des territoires et de bien-être des citoyens » (traduction non officielle). Dallari (1996, p. 91) ajoute que la connaissance et la

sauvegarde des traces fondamentales de la morphologie d'un territoire supposent de préserver la spécificité du lieu. Pour cette raison, la préservation et la protection des symboles des territoires liés à leur histoire et à leur patrimoine culturel s'avèrent un atout stratégique : le patrimoine culturel joue un rôle spatial essentiel de communication et de connexion, mais aussi d'innovation et de créativité.

Questions clés

1. En quoi les Itinéraires culturels et les paysages sont-ils étroitement liés ?
2. Quels sont les principes fondamentaux de la Convention européenne du paysage ?
3. Quels sont les principaux éléments que vous percevez dans le paysage environnant à l'instant présent ?
4. Quelles sont les matrices utilisées pour analyser le paysage ?
5. Quel type de politique de gestion du paysage proposeriez-vous pour l'itinéraire qui traverse votre territoire ?
6. Quels sont les liens entre patrimoine, territoire et tourisme ?
7. Cherchez un exemple de politique prenant en compte les liens entre paysage, patrimoine, identité et voyage.

Bibliographie

Al-Hagla, K. S. (2010), « Sustainable urban development in historical areas using the tourist trail approach : a case study of the Cultural Heritage and Urban Development (CHUD) project in Saida, Lebanon », *Cities*, 27, p. 234-248.

III^e Rapport annuel Federculture (2006), *Cultura tra identità e sviluppo*, Il Sole 24 Ore, Milan.

Appleton, J. (1975), « Landscape evaluation : the theoretical vacuum », *Transactions of the Institute of British Geographers*, n° 66, p. 120-123.

Béghain, P. (1998), *Le patrimoine : culture et lien social*, Presses de Sciences Po, Paris.

Berque, A. (1998), « De peuples en pays, ou la trajection paysagère » dans Collot, M., *Les enjeux du paysage*, Ousia, Bruxelles.

Berti, E. (2012), *Itinerari Culturali del Consiglio d'Europa : tra ricerca di identità e progetto di paesaggio*, Firenze University Press, Florence.

Besse, J. M. (2000), *Voir la Terre. Six essais sur le paysage et la géographie*, Actes Sud, Arles.

Brunet, R. (1982), « Analisis de paisajes y semiologia », dans Mendoza, J.G., Jiménez, J.M., et Cantero, N.O., *El pensamiento geográfico : estudio interpretativo y antología de textos*, Alianza, Madrid.

Calzolari, V. (1975), « Concetto di paesaggio e paesistica », dans AA.VV., *Architettura del paesaggio*, La Nuova Italia, Florence.

Clément, G. (2004), *Manifeste du tiers paysage*, Editions Sujet/Objet, Paris.

Collot, M. (1997), *Les enjeux du paysage*, Ousia, Bruxelles.

Cosgrove, D.E. (1984), *Social formation and symbolic landscape*, Croom Helm, Londres.

Conseil de l'Europe, *Convention culturelle européenne*, Paris, 19 décembre 1954.

Conseil de l'Europe, *Convention européenne du paysage*, Florence, 20 octobre 2000.

Conseil de l'Europe (2006), *Des réseaux pour le développement territorial durable du continent européen*, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Conseil de l'Europe, CEMAT (2007), *Glossaire CEMAT des expressions clés utilisées dans les politiques de développement territorial en Europe (n° 2)*, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Conseil de l'Europe (2006), *Paysage et développement durable : les enjeux de la Convention européenne du paysage*, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Conseil de l'Europe (2007), *Troisième réunion des Ateliers pour la mise en œuvre de la Convention européenne du paysage, 16-17 juin 2005. Actes*, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Conseil de l'Europe (2011), *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness* [Impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation et la compétitivité des PME], version provisoire, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf (consulté le 12 novembre 2013).

Dallari, F. (1996), « I beni culturali come strategia territoriale. Un nuovo progetto geografico », *Geotema*, n° 4, Ferrare.

Dallari, F. (2008), « Distretti turistici tra sviluppo locale e co-operazione interregionale », dans Bencardino, F., et Prezioso, M. (dir.), *Geografia del turismo*, McGraw-Hill, Milan.

Dallari, F., Mariotti, A. (2010), « Cultura e luogo nelle politiche internazionali », dans Battilani, P., Pivato, S. (dir.), « Il turismo nei piccoli borghi fra cultura e ri-definizione dell'identità urbana, il caso di San Marino », *Quaderni del Centro Sammarinese di Studi Storici*, vol. 31, Saint-Marin, p. 37-52.

Fairclough, G. J., Rippon, S. J. (2002), *Europe's Cultural Landscape : archaeologists and the management of change*, *EAC Occasional Paper*, n° 2, Europae Archaeologiae Consilium and English Heritage, Bruxelles et Londres.

Ferrara, G. (1968), *Architettura del paesaggio italiano*, Marsilio editori, Padoue.

Freitas, S. R. (2003), « Landscape : where geography and ecology converge », *HOLOS Environment*, n° 3, Universidade Estadual Paulista, São Paulo.

Grefe, X. (2003), *La valorisation économique du patrimoine*, La Documentation française, Paris.

Griselin, M., Nageleisen, S., Ormaux, S. (2005), *Chemins contemporains de Compostelle : paysages culturels ou culte d'un paysage ordinaire ?*, Actes du colloque « Cultural landscapes in the 21st century », forum Unesco, Newcastle.

Jackson, J. B. (1984), *Discovering the Vernacular Landscape*, Yale University Press, New Haven.

Jellicoe, G. (1982), *L'architettura del paesaggio*, Edizioni di Comunità, Milan.

Loiseau et al. (1993), *Le paysage urbain*, éd. Sang de la Terre, Paris.

Luchiari, M. T. D. P. (2001), *A (re)significação da paisagem no período contemporâneo*, dans Rosendahl, Z., et Corrêa, R. L., *Paisagem, imaginário e espaço*, EdUERJ, Rio de Janeiro.

Lynch, K. (1960), *The image of the city*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Macbeth, J. et al. (2004), « Social capital, tourism and regional development : SPCC as a basis for innovation and sustainability », *Current Issues in Tourism*, 7, 6, p. 502-522.

Majdoub, W. (2010), « Analysing cultural routes from a multidimensional perspective », *Almatourism*, 1 (2), p. 29-37.

Mazzanti, M. (2002), « Cultural heritage as multi-dimensional, multi-value and multi-attribute economic good : toward a new framework for economic analysis and valuation », *The Journal of Socio-Economics*, 31, p. 529-558.

McHarg, I. L. (2007), *Progettare con la natura*, Muzzio, Rome.

Morin, E. (1987), *Penser l'Europe*, Gallimard, Paris.

Morin, E. (2000), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Éditions du Seuil, Paris.

Paulet, J. P. (2002), *Les représentations mentales en géographie*, Anthropos, Paris.

Prieur, M., et Durousseau, S. (2004), *Etude de droit comparé sur la participation du public en matière de paysage dans le contexte de la mise en œuvre de la Convention européenne du paysage*, T-FLOR 3 (2004) 6, Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Raffestin, C. (2005), *Dalla nostalgia del territorio al desiderio di paesaggio. Elementi per una teoria del paesaggio*, Alinea, Florence.

Richards, G., Russo, A.P., et Grossman, M. (2008), *Cultural Corridors in South East Europe : Refinement of concept and development of pilot projects*, Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Romani, V. (1999), *Il paesaggio. Teoria e pianificazione*, Ires, Turin.

Santagata, S. (2002), *I distretti culturali museali. Le collezioni Sabaude di Torino*, EBLA, Turin.

Scazzosi, L. (2002), *Leggere il paesaggio/Reading the landscape*, Gangemi, Rome.

Schama, S. (1995), *Landscape and Memory*, Harper Collins, Londres.

Socco, C. (1998), *Il paesaggio imperfetto, uno sguardo semiotico sul punto di vista estetico*, Tirrenia Stampatori, Turin.

Trimarchi, M. (1996), « Regulation, integration and sustainability in the cultural sector », *Quaderni del Dipartimento di Organizzazione Pubblica*, n° 1, Università di Catanzaro.

Turri, E. (1990), *Semiologia del paesaggio italiano*, Longanesi, Milan.

Turri, E. (1998), *Il Paesaggio come teatro*, Marsilio, Venice.

Unesco (1972), Convention concernant la protection du patrimoine culturel et naturel.

Unesco/Unitwin (2008), « Culture, tourisme et développement », *Networking sites and supporting the sustainable development of the territories through cultural tourism: tools, education and structuring co-operation*, Ecole supérieure de sciences touristiques, Rimini.

Valentino, P. A. (2003), *Le trame del territorio*, Sperling & Kupfer, Milan.

2.3. LA DIMENSION SCIENTIFIQUE DES ITINÉRAIRES CULTURELS : COMITÉS SCIENTIFIQUES ET RÉSEAUX DE CONNAISSANCES

Maria Gravari-Barbas

Ce chapitre a pour objet de mettre en lumière l'importance des comités scientifiques et des réseaux de connaissances liés aux Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ainsi que le rôle que ces instances scientifiques peuvent jouer en matière de création, de suivi et d'évaluation, d'enrichissement et de poursuite de développement des itinéraires.

Nous y examinerons la fonction des réseaux de connaissances pour le regroupement des centres de recherche, des universités (étudiants et enseignants-chercheurs) en relation avec les parties prenantes, les organisations à but non lucratif et les acteurs locaux/régionaux/nationaux, ainsi que leur importance pour la structuration et le développement des Itinéraires culturels. Nous verrons que ce regroupement et cette mise en réseau de la recherche sont essentiels pour chaque Itinéraire culturel, mais aussi, à plus grande échelle, pour les itinéraires européens, grâce à l'établissement d'un réseau de recherche européen sur les Itinéraires culturels.

Nous analyserons ensuite le rôle que sont susceptibles de jouer les comités scientifiques en matière d'enrichissement et de développement de liens sociaux/culturels/économiques des Itinéraires culturels. Enfin, nous proposerons quelques exemples de bonnes pratiques concernant l'action et le rôle de comités scientifiques d'itinéraires culturels.

2.3.1. Les réseaux de connaissances : outils nécessaires à la création et au développement d'Itinéraires culturels

L'importance des réseaux de connaissances dans les textes des Itinéraires culturels

Un Itinéraire culturel est un système dynamique et complexe qui :

« bien que [...] [il] puisse inclure des monuments et des sites de toute sorte ainsi que des paysages culturels et naturels [...] se réfère à un ensemble d'une valeur supérieure à la somme des éléments qui le constituent et qui lui donnent son sens. De cette manière, un Itinéraire culturel dans son ensemble favorise la compréhension des processus évolutifs, interactifs et dynamiques des relations humaines interculturelles détachant la riche diversité des apports des différents peuples au patrimoine culturel » (Suarez-Inclan, 2005)

En raison de la nature dynamique et systémique des Itinéraires culturels, la documentation, l'élaboration et le développement des itinéraires dépendent intrinsèquement – plus que tout autre bien patrimonial – de l'existence de réseaux de connaissances associant diverses catégories de partenaires : universitaires, experts, chercheurs et autres professionnels hautement qualifiés. Les principaux textes relatifs aux Itinéraires culturels soulignent, directement ou indirectement, la nécessité d'établir une coopération entre ces divers partenaires.

Selon le Règlement de 1998 du Conseil de l'Europe (annexe à la Résolution (98) 4), les thèmes formant l'objet des itinéraires doivent spécifiquement « permettre l'essor d'initiatives et de projets exemplaires et innovants dans les domaines du tourisme culturel [...] » (I – Liste des critères pour l'éligibilité des thèmes). A la section III (liste des critères pour les réseaux), les réseaux sont traités directement et en détail. Le point 1 souligne que les concepts doivent être formulés à partir de la recherche conduite autour du thème choisi et accepté par les différents partenaires du réseau. Le point 5 de la section II (liste des priorités d'intervention) demande l'établissement d'une « coopération entre l'Europe et d'autres continents », ce qui constitue, en d'autres termes, un appel à la mise en place de réseaux internationaux (Moulin et Boniface, 2001, p. 243). Autre exigence importante énoncée sous ce même point et posée aux projets : « prendre en charge, en matière de tourisme culturel, l'éducation des publics, la sensibilisation des décideurs sur l'exigence de la protection du patrimoine [...] et la diversification de l'offre autant que de la demande, visant ainsi à faire émerger un tourisme de qualité de dimension européenne ».

La coopération en matière de recherche et développement est également l'un des points essentiels des champs d'action définis dans la Résolution CM/Res(2013)67. Conformément à cette résolution, les projets d'Itinéraires culturels doivent :

« – jouer un rôle fédérateur autour de grands thèmes européens, permettant ainsi de réunir des connaissances dispersées ;

- éclairer la manière dont ces thèmes sont représentatifs de valeurs européennes partagées par plusieurs cultures européennes ;
- illustrer la manière dont ces valeurs se sont déclinées et les diversités dans lesquelles elles se sont incarnées en Europe ;
- se prêter à une recherche et à une analyse interdisciplinaire au niveau tant théorique que pratique. »

L'importance des réseaux de connaissances selon les organes consultatifs de l'Unesco

Les réseaux de connaissances présentent une dimension importante selon l'Icomos, qui a créé le Comité international des Itinéraires culturels (CIIC)² et promu l'élaboration d'une Charte Icomos des Itinéraires culturels approuvée en 2008 par l'Assemblée générale de l'Icomos à Québec (avec une définition claire de la distinction entre Itinéraire culturel, corridor culturel et itinéraire de tourisme culturel). La recherche est citée explicitement en tant que composante fondamentale des Itinéraires culturels : « Le nouveau concept d'itinéraires culturels exige une nouvelle méthodologie de leur recherche, valorisation, préservation, conservation, usage et gestion » ; « la méthodologie présuppose un système d'activités liées entre elles et gérées dans leur intégrité » (Icomos, 2008).

La recherche est par conséquent au cœur même de la définition et du développement des Itinéraires culturels. La Charte de 2008 de l'Icomos précise que « l'étude des Itinéraires culturels peut comprendre des divers points géographiques, même s'ils sont très séparés entre eux. Pour cela, l'organisation de plusieurs équipes de recherche est nécessaire dans les principaux endroits caractérisant la route ». Les réseaux de connaissances peuvent ainsi prendre la forme de systèmes complexes associant de nombreuses équipes de recherche dans les différentes régions concernées par les Itinéraires culturels. La Charte de l'Icomos insiste cependant sur le fait que la méthodologie de recherche doit considérer la valeur d'ensemble des Itinéraires culturels de façon globale et systématique, pour préserver leur signification et leur importance historiques. Elle précise également que les équipes de recherche qui travaillent sur cette catégorie patrimoniale doivent être de nature multidisciplinaire et participative. A cette fin, il convient de « fixer des règles communes de travail, sous le principe de mettre en marche les différentes parties de la recherche sans perdre de vue la totalité du projet ». Ce travail de recherche suppose la création d'instruments méthodologiques communs pour la collecte de données. Leur efficacité est subordonnée à une collaboration et une mise en commun préalables susceptibles de permettre la conception de mesures et d'indicateurs d'analyse normalisés. Il est par conséquent important d'inclure au projet d'Itinéraire culturel les mécanismes de coordination nécessaires qui « facilitent la communication et la coopération des différents chercheurs afin de rendre possible la transmission de renseignements sur la marche des travaux de chaque équipe. »

La Charte de l'Icomos des Itinéraires culturels nous rappelle également l'importance des réseaux de recherche pour mener à bien l'identification et la sélection des biens du patrimoine culturel intégralement rattachés à un itinéraire donné. Toutes les classes de biens patrimoniaux sur le tracé d'un Itinéraire culturel ne devant pas nécessairement faire l'objet spécifique de leur recherche, il est important de fixer des critères et des arguments pour la sélection de ceux qui font intégralement partie du thème sélectionné et des valeurs y afférentes, comme le précise la charte : « Les seuls éléments que l'on doit détacher dans la recherche scientifique concernant un Itinéraire culturel sont ceux qui sont liés à sa finalité spécifique et les influences surgies de sa dynamique fonctionnelle historique. »

L'importance des Itinéraires culturels et la nécessité d'accentuer la coopération et l'établissement de réseaux scientifiques ont mené à la création du CIIC. Ce besoin est né de l'émergence des itinéraires comme nouvelle catégorie de patrimoine, placée au cœur de l'attention internationale avec l'inscription des Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle sur la Liste du patrimoine mondial. En novembre 1994, une première réunion visant à définir cette nouvelle catégorie et à élaborer une méthodologie appropriée a amorcé cette tâche sans toutefois en venir à bout. Un groupe de membres de l'Icomos venant de régions très diverses du monde a commencé à travailler sur le sujet, aboutissant à la création du CIIC en 1998. A l'issue d'un travail intensif et d'un long processus de consultations internationales, le CIIC a mis au point une définition et une méthodologie, qui est reflétée dans la charte.

Ainsi, le CIIC a joué un rôle majeur dans l'expansion de cette nouvelle expertise partout dans le monde. Les Itinéraires culturels sont documentés d'une façon systématique et enregistrés dans une base de données gérée par le CIIC. Ce dernier coopère avec d'autres comités internationaux de l'Icomos pour les aider à identifier et documenter les sites du patrimoine dans le contexte pluridisciplinaire des Itinéraires culturels³ :

2. www.icomos-ciic.org (consulté le 13 novembre 2013).

3. www.icomos-ciic.org; www.usicomos.org/isc (consulté le 12 novembre 2013).

« Conformément aux objectifs de l'Icomos en matière de coopération internationale, le comité a pour mission de promouvoir l'identification, l'étude et la mise en valeur des Itinéraires culturels et leur importance en tant que valeur d'ensemble, la protection, l'entretien et conservation de leurs monuments, ensembles de bâtiments, vestiges archéologiques, paysages culturels et sites, interconnectés par des valeurs culturelles et liens historiques. »

Plusieurs pays membres ont établi des comités nationaux des Itinéraires culturels⁴.

Les réseaux de connaissances, garants de la légitimité et de la pertinence des Itinéraires culturels

Manifestement, la légitimité des Itinéraires culturels repose sur l'existence de réseaux multicouches de connaissances et de recherche. Ils assurent un fondement scientifique solide et dynamique à la création et au développement des itinéraires, et garantissent la constance de ce dynamisme grâce à l'intégration de nouveaux sites.

La mise en place d'un comité scientifique pour chaque Itinéraire culturel est une condition essentielle au développement de la recherche dans la mesure où il encourage, favorise et guide cette dernière par des interactions entre universitaires, professionnels et associations qualifiées. La nature complexe des Itinéraires culturels suppose une approche interdisciplinaire (afin de garantir une analyse et une compréhension globales des diverses composantes des itinéraires) que ce type d'interactions permet de réaliser.

L'essence même des Itinéraires culturels (par opposition à des biens localisés isolés) et leur portée géographique qui s'étend sur plusieurs régions et pays impliquent l'instauration d'une collaboration entre les différentes équipes de recherche des régions et pays concernés, et rendent le travail en réseau encore plus indispensable que pour les autres sites du patrimoine culturel. Ces réseaux conviennent de structurer ces réseaux pour faciliter le partage d'informations et de connaissances mais aussi pour les coproduire. Ces réseaux doivent pour ce faire s'accompagner de programmes et d'objectifs clairs et globaux. La mise en place d'outils méthodologiques et d'indicateurs communs nécessite la création de réseaux de recherche permanents, organisés et structurés.

Plus que pour tout autre objet du patrimoine culturel, les réseaux de recherche sont indispensables au fonctionnement d'objets sociaux et géographiques très complexes tels que les Itinéraires culturels. Chaque comité scientifique d'itinéraire a notamment pour mission de développer des réseaux multicouches avec d'autres comités, mais aussi avec des universités, des chercheurs et des organisations non gouvernementales aux niveaux local, national et international.

Par ailleurs, la recherche scientifique et les réseaux ne devraient pas être déconnectés des réseaux locaux et régionaux de professionnels et d'entreprises avec lesquels toute collaboration est précieuse. Les itinéraires offrent aux communautés concernées la possibilité de profiter des expériences et connaissances des autres participants avec lesquels elles sont en relation. Il est nécessaire de nouer des partenariats solides avec les différentes autorités et parties prenantes, notamment les institutions financières, éducatives et gouvernementales, ainsi qu'avec les organisations touristiques et les acteurs du marché, aux niveaux international, européen, national et local.

Cette démarche est particulièrement importante pour le tourisme. Le travail en réseau est une caractéristique à la fois essentielle et distinctive des itinéraires, qui les différencie des autres procédures couramment utilisées pour exploiter le patrimoine et le valoriser auprès des touristes. Il sert à établir la connexion et à nouer des liens avec d'autres réseaux (Moulin et Boniface, 2001, p. 238).

L'exploitation fructueuse d'un itinéraire suppose de connaître le patrimoine et le secteur du tourisme mais aussi d'avoir une expertise en marketing et développement de produit. Il appartient aux instances chargées de mettre sur pied et d'encourager les initiatives d'itinéraires sur un plan général de fournir ces compétences (Moulin et Boniface, 2001, p. 243). La création de réseaux de connaissances liés aux Itinéraires culturels peut également s'avérer bénéfique pour les économies locales et régionales.

Les réseaux transnationaux et l'accès à différents niveaux de financement – européen, national, régional et local – peuvent conditionner le succès des Itinéraires culturels à un stade de développement précoce (Conseil

4. Le président du comité norvégien des Itinéraires culturels est à l'origine du projet de recherche sur la route maritime Jekteleia de Lofoten à Bergen et le système de navigation Méd pour le transport du stockfish à bord d'un *jekt*. Ce travail est mené en partenariat avec le musée de Salten à Bodø, et plusieurs autres institutions y contribuent également : l'autorité chargée des monuments historiques, la Direction de la navigation côtière, le Conseil norvégien de la recherche, le Conseil du comté de Nordland, l'université de Tromsø, le collège universitaire de Bodø et l'Association côtière. Par ailleurs, plusieurs municipalités et personnes ont fait part de leur intérêt à participer au projet. Voir : www.icomos.no/cms/icontent/filer/komiteer/CulturalRoutes%20Prop0902.pdf (consulté le 12 novembre 2013).

de l'Europe, 2010). Malgré cette évidence, la plupart des Itinéraires culturels ne bénéficient pas d'un appui clair de réseaux scientifiques. Selon le Conseil de l'Europe (2010) :

« En dépit du travail en réseau mené par différents partenaires d'Itinéraires culturels, des mécanismes de soutien – renforcement des capacités et financement en particulier – font manifestement défaut pour encourager davantage d'interactions et de rencontres entre les partenaires. Sans ce lien crucial, chaque partenaire concentre ses activités sur son propre tronçon d'itinéraire, au détriment de l'extension du réseau. Les tendances actuelles et les niches de marché en matière de tourisme culturel offrent aux Itinéraires culturels des possibilités d'interactions plus étroites. Il conviendrait d'exploiter ces opportunités pour établir des relations plus stables et des réseaux régionaux et transnationaux plus solides. »

L'étude recommande de s'attacher tout particulièrement aux régions rurales et aux destinations moins connues. Le même document cite Staines (2003) selon laquelle les réseaux européens apportent une contribution essentielle à la coopération transnationale entre divers secteurs artistiques et domaines patrimoniaux. Phénomène contemporain, ils constituent un mode de travail souple et dynamique permettant de réunir des professionnels de l'Europe entière autour de préoccupations communes.

La prise de conscience de l'importance des comités scientifiques et des réseaux de connaissances est manifeste et la nécessité de leur développement fait l'objet d'un large consensus. Cependant, de nombreuses initiatives s'avèrent encore nécessaires. Dans la prochaine section, nous examinerons les principales caractéristiques de ces instances et leur méthodologie de travail.

2.3.2. Nature, rôle et responsabilités des comités scientifiques

Les réseaux de recherche et de connaissances, créés et développés par les comités scientifiques des Itinéraires culturels, devraient répondre aux divers critères détaillés dans les sections suivantes.

Être largement collaboratifs

Idéalement, les réseaux devraient associer des universités (professeurs d'université, programmes de maîtrise, étudiants doctorants, etc.), des professionnels (des secteurs de la culture, de l'architecture, du tourisme) et des réseaux de citoyens (associations locales, régionales, nationales), afin de créer un socle commun de partage d'expérience.

Le processus de partage d'expertise et d'expérience, et l'élaboration d'une base de données permettent un meilleur résultat par la collecte de plus nombreuses informations et la production de connaissances plus pertinentes. Les organes dirigeants des Itinéraires culturels ne sont généralement pas en mesure d'obtenir ce résultat en travaillant seuls. C'est particulièrement vrai en cas de pénurie de ressources, période où le travail en réseau s'avère d'autant plus indispensable et efficient.

Prenons comme exemple l'indispensable collaboration entre tourisme et culture. Comme le soulignent Moulin et Boniface (2001, p. 47) :

« Pour exploiter au mieux l'idée des itinéraires, il faut davantage de travail en réseau entre l'industrie du tourisme et celle du patrimoine. En dépit de vastes initiatives individuelles et de projets de tourisme durable entrepris au plan mondial par l'industrie du tourisme, rares sont ceux ayant été véritablement coopératifs. Comme nous l'avons appris au fil des ans, notre environnement est interdépendant et la culture est extrêmement fragile si elle n'est pas protégée par une approche intégrée. »

Pour parvenir à cette collaboration, nécessaire mais souvent difficile, il convient de mettre en place un projet collaboratif clair doté d'un programme de recherche. Le rôle des réseaux de connaissances peut s'avérer particulièrement utile et stimulant en réunissant autour d'une même table des parties prenantes aux approches a priori différentes.

Être interculturels et mutuellement bénéfiques

L'un des principaux objectifs des réseaux de connaissances est de faciliter le partage et l'échange quant à la signification et à la portée des Itinéraires culturels avec un grand nombre de bénéficiaires : populations locales, touristes, secteur commercial, associations locales et organisations non gouvernementales. Dans le cas des itinéraires transnationaux, leur caractère international est également important car il garantit des travaux de recherche capables de produire des connaissances plus exhaustives, en tenant compte de la contribution des diverses traditions et approches locales et nationales.

Être interdisciplinaires

Rhoten et Pfirman (2007, p. 58) ont identifié quatre catégories ou mécanismes fondamentaux d'activités interdisciplinaires : la fertilisation croisée, la collaboration entre équipes, la création de nouveaux domaines d'investigation et l'orientation « problème ».

L'interdisciplinarité peut être approchée à différents échelons : elle peut être le fait d'un scientifique individuel combinant sans l'aide de personne des outils, des concepts, des données, des méthodes ou des résultats de divers domaines ou disciplines (Rhoten et Pfirman, 2007) ; elle peut associer plusieurs chercheurs travaillant collectivement sous forme de réseau ou d'équipe pour échanger – à titre commercial ou non –, des outils, des concepts, des idées, des données, des méthodes ou des résultats autour d'un projet commun (Palmer, 1999) ; elle peut être perçue comme un moyen d'établir un ensemble d'arrangements définis et un sens de la communauté en vue d'échanger des idées avec d'autres au fil de l'avancée des travaux, la pratique scientifique évoluant d'une structure autonome, hiérarchique et concurrentielle à une structure interactive, horizontale et coopérative (Gibbons *et al.*, 1994 ; Hansson, 1999) ; et enfin, elle est fréquemment employée pour désigner, implicitement ou explicitement, la mobilisation de disciplines et de secteurs multiples face à des préoccupations sociétales qui peuvent nécessiter une réponse intellectuelle mais aussi une action politique ou une stratégie technologique. A cet égard, l'interdisciplinarité est souvent utilisée dans le but de traiter des problèmes concrets socialement importants dont les solutions dépassent le champ d'une discipline ou d'un domaine de recherche unique.

Ce dernier point est au cœur même des préoccupations des Itinéraires culturels. L'idée maîtresse est de réunir des chercheurs issus de domaines différents (histoire, géographie, ethnologie, anthropologie, arts, sciences naturelles, mais aussi économie, gestion, communication, informatique) afin de créer les conditions de production de connaissances non limitées à un seul domaine (par exemple, la connaissance historique de la vie de saint Martin) mais traduisibles en un projet social d'ensemble pour l'itinéraire culturel concerné.

Être créatifs et innovants

Les réseaux de connaissances sont également des moyens de créer un cadre dynamique de recherche, propice à l'émergence de nouveaux thèmes, méthodologies et approches, permettant l'introduction d'idées novatrices et garantissant par ce biais la constitution dynamique d'itinéraires culturels.

2.3.3. Un exemple de comité scientifique et de réseau de connaissances : le projet Per Viam – Les Itinéraires culturels de pèlerinage en action et le réseau intégré de connaissances

Le projet Per Viam – Les Itinéraires culturels de pèlerinage en action est un projet européen financé par l'Union européenne, dans le contexte de l'action préliminaire « Tourisme durable », et coordonné par l'Association européenne de la Via Francigena. Le projet concerne la Via Francigena et les autres chemins de pèlerinage transnationaux certifiés par le Conseil de l'Europe, considérés comme un moyen de développement du tourisme culturel et durable et de participation de la population au renforcement de la diversité culturelle européenne.

Le projet vise à créer un réseau européen de chemins de pèlerinage, officiellement reconnu par le Conseil de l'Europe : la Via Francigena, Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle, Les chemins de saint Olav, et l'itinéraire saint Martin de Tours.

Il s'agit de réaliser un projet de communication coordonné et intégré pour promouvoir la Via Francigena, en tant que modèle de tourisme culturel et durable, de tourisme « glocal ». Le modèle de gouvernance de la Via Francigena a pour vocation de servir de référence pour les autres Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

Le réseau a pour objectifs de :

- ▶ positionner le projet touristique « Via Francigena » à l'échelon européen ;
- ▶ créer une marque territoriale pour la Via Francigena et les autres chemins de pèlerinage certifiés par le Conseil de l'Europe ;
- ▶ mettre la Via Francigena en phase avec les valeurs liées à la culture et au tourisme durable ;
- ▶ créer un réseau européen d'acteurs impliqués dans le développement de chemins de pèlerinage transnationaux ;
- ▶ soutenir le développement économique et les perspectives d'investissement touristique dans les territoires traversés par la Via Francigena et les autres chemins de pèlerinage.

Le projet associe (en qualité de cobénéficiaires ou partenaires associés) un grand nombre d'universités (université de Bologne – Ecole supérieure de sciences touristiques, Rimini, Italie ; université de Barcelone

– IBERTUR, Barcelone, Espagne ; université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris, France ; université du Salento, Lecce, Italie ; université de Pavie, Pavie, Italie) avec des institutions scientifiques et de recherche (Cambridge Centre for Landscape and People, Cambridge, Royaume-Uni ; Société géographique italienne ONLUS, Rome, Italie ; Fondation Studi del Mediterraneo Campus, Lucques, Italie ; SiTI – Institut supérieur pour les systèmes territoriaux d'innovation, Turin, Italie), des administrations locales (région de Toscane, Florence, Italie ; Conseil municipal de Canterbury, Canterbury, Royaume-Uni ; région du Latium, Rome, Italie), des associations d'itinéraires culturels (Les chemins de saint Michel, Vire, France ; Civita, Rome, Italie ; Fédération française des associations des Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle, France ; Centre culturel saint Martin de Tours, Tours, France ; Nidaros Pilegrimgård, Trondheim, Norvège), et des institutions (ministère italien du Patrimoine et des Activités culturelles, Rome, Italie ; Institut européen des Itinéraires culturels, Luxembourg).

Les universités et instituts de recherche participants cherchent avant tout à établir les fondements d'un véritable réseau européen. Ils s'appuient pour cela sur l'expérience de l'Association européenne de la Via Francigena afin de former un groupe d'universités venant soutenir des activités de recherche scientifique, éducatives et didactiques tout au long de cet itinéraire. La plupart de ces universités sont déjà en contact par l'intermédiaire d'autres expériences (elles participent par exemple à la chaire Unesco/Unitwin « Tourisme, culture et développement » de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne depuis 2005).

La spécialisation de chacune de ces universités (Bologne, tourisme ; Turin, patrimoine et tourisme culturel ; Paris, tourisme, culture et développement ; Cambridge, paysages ; Barcelone, géographie et histoire ; Pavie, histoire médiévale ; Lucques, tourisme ; Lecce, art et histoire, etc.) contribue également à l'interdisciplinarité. Les actions menées dans le cadre de cette plate-forme de coopération européenne incluent par ailleurs des activités de formation, basées sur un programme commun de réunions et d'ateliers consacrés à la Via Francigena, et les qualifications et compétences de chaque université dans son domaine d'étude particulier.

La constitution d'un groupe européen de recherche permet de structurer et d'analyser tous les aspects de la Via Francigena de façon coordonnée ; les expériences tirées à ce jour formeront le point de départ et permettront l'identification de nouveaux sujets d'investigation en vue d'améliorer l'exploitation durable de la Via Francigena ainsi que l'impact économique sur les petites et moyennes entreprises (PME) situées sur les territoires traversés par cet itinéraire. Des séminaires seront également axés sur des questions importantes liées au tourisme et à l'économie, par exemple le développement du tourisme durable en Europe ; les méthodes de gouvernance des Itinéraires culturels ; l'innovation et la compétitivité des PME le long de la Via Francigena ; le marketing et la promotion de la marque ; les normes et labels de qualité.

Le projet Per Viam a notamment mené à la signature, en octobre 2012, de l'accord du Réseau européen des universités de la connaissance (EUNeK), signé par l'École supérieure de sciences touristiques de Rimini, l'Association européenne de la Via Francigena, l'université de Pavie, l'université de Barcelone, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'université du Salento, la Fondation Studi del Mediterraneo Campus, SiTI, le Cambridge Centre for Landscape and People, et la Société géographique italienne. Il promeut un réseau de connaissances et de coopération en recherche et enseignement, encourageant les projets économiques, scientifiques et culturels d'intérêt commun à toutes les parties en matière de patrimoine, de tourisme culturel, de paysage et d'itinéraires culturels, et s'attache tout particulièrement à l'itinéraire Via Francigena du Conseil de l'Europe. Il prévoit la coopération de toutes les institutions autour de la Via Francigena et des chemins de pèlerinage, concernant le développement de projets de recherche d'intérêt commun ; des visites d'échange de membres et de chercheurs des institutions afin de mener des recherches et des consultations, et d'encourager la formation du personnel scientifique ; l'organisation conjointe de programmes de maîtrise, d'universités d'été et d'hiver, de séminaires, de colloques et de discussions sur des thèmes d'intérêt commun ; l'échange et la diffusion de bonnes pratiques ; des échanges d'étudiants.

2.3.4. Conclusions

Comme le soulignent Moulin et Boniface (2001), un Itinéraire culturel constitue une ligne d'action, et non une activité ponctuelle et isolée. Les comités scientifiques et les réseaux de connaissances sont de ce fait des préalables indispensables à l'élaboration d'une stratégie définissant une série d'objectifs à long terme.

Les Itinéraires culturels peuvent franchir les frontières (géographiques, politiques, culturelles, organisationnelles, opérationnelles) ; ils peuvent favoriser l'établissement de relations (professionnelles, sociales, thématiques et promotionnelles, en vue de l'obtention d'une aide financière, d'une formation, d'informations ou d'idées, d'une optimisation des ressources, entre des secteurs et des disciplines, de pouvoir, de soutien et de solidarité) ; ils peuvent présenter des modes d'organisation plus « horizontaux » (Moulin et Boniface, 2001, p. 239). Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe offrent par conséquent un énorme potentiel de collaboration à tous les échelons – européen, national, régional et local. Le programme repose sur l'expertise, le savoir-faire et la

réputation acquis pour développer des stratégies communes et établir des partenariats avec des chercheurs et des universitaires (Conseil de l'Europe, 2010, p. 125).

Cet aspect est particulièrement important pour les Itinéraires culturels, mais aussi pour les universités et les instituts de recherche. Les Itinéraires culturels étant progressivement devenus des instruments de diplomatie culturelle et de développement du tourisme durable, il conviendrait de renforcer leurs activités pour y inclure les territoires d'outremer, des pays voisins et des pays tiers de l'Union européenne. De nouvelles perspectives s'offrent désormais sur le plan de la recherche et de l'intégration des travaux universitaires dans le développement d'Itinéraires culturels. Cette démarche devrait s'inscrire au rang des priorités des Itinéraires culturels dans les années à venir.

Questions clés

1. Quel est le rôle du comité scientifique au sein d'un Itinéraire culturel ?
2. Comment un réseau de connaissances doit-il être structuré et quel doit être son mode de fonctionnement pour qu'il contribue au bon développement d'un Itinéraire culturel ?
3. Pourquoi est-il aussi important de disposer d'un comité scientifique interculturel et interdisciplinaire ?
4. Comment garantir le lien entre les activités du comité scientifique et la mise en œuvre d'un Itinéraire culturel ?
5. Pourquoi les universités et les chercheurs sont-ils aussi importants pour le programme des Itinéraires culturels ?

Bibliographie

Abreu, M., et al. (2010), *Knowledge exchange between academics and the business, public and third sectors*, UK-IRC, Cambridge/Londres.

Beau, J. F. (1998), Dossier « Les routes touristiques », *Decision Tourism*, n° 29, avril.

Bodøgaard, T. (2009), « ICOMOS Norway : New National Committee "Cultural Routes" », www.icomos.no/cms/icontent/filer/komiteer/CulturalRoutes%20Prop0902.pdf (consulté le 13 novembre 2013).

Conseil de l'Europe (2010), *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness [Impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation et la compétitivité des PME]*, version provisoire, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf (consulté le 13 novembre 2013).

Gibbons, M., et al. (1994), *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage Publications, Londres.

Hansson, B. (1999), « Interdisciplinarity: for what purpose ? » *Policy Sciences*, 32, p. 339-343.

Icomos (1994), « Les Itinéraires comme patrimoine culturel », Réunion d'experts, Paris.

Icomos (2008), *Charte de l'icomos des Itinéraires culturels*, ratifiée par la 16^e Assemblée générale de l'Icomos, Québec (Canada), le 4 octobre 2008.

Moulin, C., et Boniface, P. (2001), « Routeing heritage for tourism : making heritage and cultural tourism networks for socio-economic development », *International Journal of Heritage Studies*, vol. 7, n° 3, p. 237-248.

Palmer, C. (1999), « Structures and strategies of interdisciplinary science », *Journal of the American Society for Information Science*, 50 (3), p. 242-253.

Rhoten, D. et Pfirman, S. (2007), « Women in interdisciplinary science : exploring preferences and consequences », *Research Policy*, 36, p. 56-75.

Ryan N., Salmon Cinotti, T., et Raffa, G. (2005), « Smart environments and their applications to cultural heritage », atelier tenu en conjonction avec UbiComp'05, Tokyo, Japon, 11 septembre.

Staines, J. (2003), « Network solutions for cultural co-operation in Europe », www.efah.org/components/docs/networks_ngo_5.pdf (consulté le 13 novembre 2013).

Suarez-Inclan, M. R. (2005), « A new category of heritage for understanding, co-operation and sustainable development », www.international.icomos.org/xian2005/papers/4-38.pdf (consulté le 13 novembre 2013).

Thomas-Penette, M. (1997), *Les Itinéraires culturels*, coll. « L'Europe en bref », Actes Sud, Arles.

2.4. TOURISME ET ITINÉRAIRES CULTURELS : PÔLES, DISTRICTS CULTURELS ET SYSTÈMES TOURISTIQUES

Alessia Mariotti

” Les districts culturels sont à la confluence de trois révolutions modernes dominées par des facteurs intellectuels : la révolution de la connaissance technologique, celle de la production d’informations, et... celle de la production de connaissances culturelles, dont l’expansion transforme les modes de vie et les potentialités en modifiant les contraintes de temps du consommateur.

Walter Santagata (2006)

L’analyse des Itinéraires culturels en tant qu’outils de développement et de renforcement des territoires marque une tendance nouvelle et récente de la communauté scientifique, parallèle à l’évolution du concept de patrimoine culturel exprimé à l’échelon national et international, comme au sein d’organes internationaux tels que l’Icomos, l’Unesco, le Conseil de l’Europe et la Commission européenne.

Le patrimoine des « lieux de culture » se caractérise par une dynamique d’« épaissement localisé » linéaire et radial dans la configuration spatiale du système urbain eurorégional. Le réseau territorial local, national ou transnational pourrait être le point de départ de politiques de gestion spécifiques visant à renforcer l’usage de la culture, en suivant des nœuds conceptuels et grâce à des contenus communs et partagés : les Itinéraires culturels.

Un Itinéraire culturel revêt plusieurs dimensions d’ordre historique, géographique, économique, social, etc. Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur les facteurs de géographie économique sous-tendant le développement d’un itinéraire viable et plus précisément son rôle dans la création de pôles territoriaux et d’une dynamique de district faisant intervenir à la fois les secteurs de la culture et du tourisme. Nous porterons une attention spéciale aux outils d’analyse du tourisme local et des systèmes territoriaux composant les itinéraires.

2.4.1. Itinéraires et développement territorial, une introduction en forme de questions

Au cours des dernières années, bon nombre d’agences de développement et de collectivités locales ont décidé de centrer leur action sur la création d’itinéraires et de parcours thématiques en tant que stratégie de promotion de destinations touristiques mineures ou moins développées, suscitant une multiplicité de thèmes et de nouvelles destinations touristiques de niche. En fait, il est difficile de se prononcer sur leur contribution réelle à l’économie locale. Cependant, certaines observations préliminaires nous amènent à réfléchir à cette stratégie de « couplage » de nœuds de rang inférieur du système urbain national et européen. La tendance récente consistant à privilégier des lignes de financement spécifiques pour les Itinéraires culturels (en particulier par des fonds européens ou des programmes nationaux) semble impliquer l’esquisse d’un objectif spécifique dans la recherche d’économies d’échelle (ou d’une dimension optimale) s’agissant du développement de réseaux courts de systèmes locaux, mais aussi et surtout de réseaux longs (dépassant l’échelon local). Cette approche pourrait par exemple être une solution pour beaucoup de contextes nationaux disposant d’une multitude d’atouts patrimoniaux (archives, bibliothèques, galeries, musées, sites archéologiques, monuments, centres culturels, théâtres, parcs et jardins, sites présentant un intérêt environnemental, églises, cimetières, contes, mythes, lieux de mémoire, etc.), cependant non compétitifs. Dans la plupart des cas, ce manque de compétitivité est dû à une exploitation et une intégration limitées des politiques de promotion dans les systèmes locaux, les réseaux territoriaux et les chaînes de valeur courtes et longues du tourisme culturel. L’innovation et la créativité, notamment dans l’organisation de la production culturelle et dans sa communication (grâce à un outil comme les Itinéraires culturels) pourraient être un moyen de retrouver une place dans le nouveau scénario international fondé sur une identité culturelle forte et dynamique – à défaut d’être homogène. Cette approche de la « culture inventive » (OCDE, 2009) est de plus en plus orientée vers la participation et l’implication de la communauté locale et, en général, des visiteurs.

Les retombées économiques et sociales des Itinéraires culturels ne sont pas homogènes, elles dépendent des atouts initiaux des divers territoires situés le long de l’itinéraire, de la structure juridique des administrations territoriales et des acteurs concernés, et de la capacité à coopérer et à coordonner des actions au plan transnational ; d’où la nécessité d’outils d’analyse spéciaux, d’une méthodologie flexible et d’une approche dynamique pour cerner le véritable impact social, économique ou culturel des Itinéraires culturels dans les domaines d’intérêt.

Les difficultés surviennent dès la collecte de données quantitatives et qualitatives : qui sont les utilisateurs d'un Itinéraire culturel particulier, et combien sont-ils ? Combien dépensent-ils sur le parcours ? Comment évaluer les impacts matériels et immatériels du projet d'Itinéraire culturel ?

Si les itinéraires de voyage, les lieux de séjour et les « passerelles » comptent parmi les éléments clés de la recherche en matière de tourisme (Lew et McKercher, 2002), la collecte de données et la définition d'indicateurs de performance restent des problèmes critiques. La multidimensionnalité de l'objet de cette étude ouvre la voie à un type de recherche interdisciplinaire qui n'a pas encore de place formelle dans un projet spécifique, même si l'espace et l'attention accordés au tourisme et à la culture sont déjà grands et prendront encore plus d'ampleur au sein des programmes de développement de l'Union européenne 2014-2020. Les études empiriques, pour l'heure quasiment inexistantes en raison probablement de la multidisciplinarité et de la multidimensionnalité de l'objet « Itinéraires culturels », pourraient répondre à des questions intéressantes : quelles sont les connexions, les points communs et les synergies entre les Itinéraires culturels et les systèmes (touristiques) locaux ? Existe-t-il une dynamique spéciale de regroupement au sein des sous-réseaux des Itinéraires culturels ? Est-il possible d'intégrer les Itinéraires culturels dans les systèmes touristiques locaux, dans quelles conditions, et à quelle échelle géographique ?

Ce chapitre éclairera les raisons et les avantages pratiques de ce questionnement.

2.4.2. Districts culturels et systèmes touristiques locaux : de la théorie à la pratique

L'étude du développement local sur la base d'une approche géographique, née de l'expérience des districts industriels italiens, a eu l'avantage de favoriser la réflexion sur des systèmes locaux territoriaux (Dematteis, 2001) en tant que modèles de développement territorial endogène et durable, dans une perspective d'avenir et de pérennité. Les systèmes locaux territoriaux n'englobent pas seulement le secteur économique ou la production de biens, ils sont un outil interprétatif du développement territorial. Dans le cadre tant régional que transnational, l'avenir d'une société repose sur les performances des systèmes locaux et régionaux territoriaux au sens large, et pas seulement sur le commerce ou les réseaux d'entreprises (qui ne représentent en fait qu'une cellule du système). Pour faire face à la concurrence territoriale (c'est-à-dire pour être capable d'assurer une bonne qualité de vie, d'attirer des services réputés et de nouveaux habitants et/ou d'améliorer la vie des populations existantes), il convient de parvenir à une dimension optimale qu'il est facile d'atteindre grâce à des systèmes locaux territoriaux travaillant dans une dynamique de coopération et de concurrence, caractéristique des économies d'agrégation des pôles⁵.

Les districts culturels, tout comme les districts industriels et touristiques, sont des formes spéciales de systèmes locaux territoriaux.

Nous allons maintenant analyser plus en détail les systèmes touristiques locaux et décrire certains outils pratiques permettant de mieux comprendre le positionnement d'un itinéraire spécifique sur le marché du tourisme culturel.

De toute évidence, le tourisme culturel peut devenir un atout stratégique dans le processus de construction (ou de reconstruction) de la performance territoriale des Itinéraires culturels à l'échelle locale et régionale, en particulier si son organisation et sa gestion sont susceptibles de répondre à la fois à la demande grandissante de nouvelles formes de tourisme et aux limites acceptables de changement au niveau socioculturel local.

Le concept de système local d'offre touristique, théorisé et mis en pratique depuis longtemps déjà, s'entend avec toutes les nouvelles formes d'agrégation territoriale éventuellement capables de réunir et de renforcer les vocations, les attractions, les structures et les services touristiques situés dans une zone spécifique.

Les partenariats, accords et coopérations de type public-privé dans un espace donné (un site, un lieu, une région, une zone d'intérêt culturel) peuvent proposer au visiteur une offre articulée et intégrée, créant une hospitalité et un système touristique spécifiques et distinctifs mettant en valeur les ressources et la culture locales. A ce stade, nous ne sommes pas en mesure de répondre à la question de savoir si un Itinéraire culturel est comparable ou peut fonctionner comme un système local d'offre touristique, mais il est clair que la volonté politique au niveau international va déjà dans ce sens : développer des réseaux courts et longs de tourisme et d'acteurs du tourisme culturel, afin de renforcer l'efficacité et la compétitivité des entreprises impliquées dans chaque tronçon de l'itinéraire, de garantir une meilleure qualité de vie aux résidents et de les sensibiliser davantage à leur citoyenneté européenne (Conseil de l'Europe, 2010).

5. Pour Marshall (1890), les économies d'échelle sont possibles grâce à une unique grande usine, ou plusieurs petites usines établies dans une zone géographique donnée. L'intérêt pour de nouvelles entreprises de s'y installer à côté de celles déjà en place est de profiter d'économies d'agrégation, qui réduisent les coûts des services liés à la production.

Encadré 10 – Liens des systèmes locaux territoriaux

Les systèmes locaux territoriaux

sont composés :

- ▶ d'un réseau de parties prenantes locales ;
- ▶ d'un milieu local (environnement au sens large) ;
- ▶ du système relationnel entre le réseau des parties prenantes locales, le milieu local et l'écosystème local ;
- ▶ de la relation interactive entre le réseau local et les réseaux supralocaux.

Les systèmes locaux territoriaux sont des réseaux d'entités individuelles interagissant entre elles et ayant la capacité d'agir en tant qu'entité collective grâce aux liens qui les unissent.

Districts industriels

- ▶ réseau de PME, reliées par des relations intrants-extrants et par des règles communes d'organisation du travail ;
- ▶ haut degré de spécialisation dans une ou plusieurs industries complémentaires, avec des processus d'innovation constants en matière de qualité de produit ;
- ▶ grande flexibilité dans la répartition du travail avec une large diversification des typologies de contrats et des professions ;
- ▶ concurrence horizontale et coopération verticale, créées par la concentration spatiale et les complémentarités entre les unités productives ;
- ▶ coûts de transaction faibles dans la transmission interne de l'information, pollinisation croisée, prévalence de la valeur immatérielle de la production ;
- ▶ vocation fortement productive du territoire et de ses ressources, dimension locale de l'activité productive, identification territoriale du produit ;
- ▶ communauté qui partage un système homogène de valeurs susceptibles de créer un sentiment d'appartenance à la vie économique locale et du district ;
- ▶ coexistence active d'une communauté de personnes et d'un ensemble d'entreprises dans un territoire géographiquement et historiquement délimité ;
- ▶ importance des liens familiaux et de la solidarité sociale (ciment social), communication face-à-face pour la diffusion des connaissances pratiques ;
- ▶ relations de négociation souples avec les administrations publiques locales, outils ad hoc de soutien public.

Districts culturels

- ▶ ensemble de PME travaillant dans des secteurs géographiques délimités (musées municipaux, théâtres municipaux, parcs archéologiques) ;
- ▶ apprentissage progressif, « environnemental », informel, et faisant intervenir une expérimentation dans le processus de développement du capital humain (savoir comment faire, apprentissage par la pratique) ;
- ▶ « spécialisation » territoriale de secteurs spécifiques de l'offre culturelle (par exemple les théâtres de tradition en Emilie-Romagne, l'expérimentation musicale à Naples) ;
- ▶ tendance à l'extension et à l'intégration des filières productives, liens avec les secteurs de la reproduction, de la recherche et de l'information ;
- ▶ production conjointe de services multifonctionnels (complémentarités et compromis entre objectifs culturels et religieux et objectifs touristiques et de loisir).

Limites

Le principal obstacle au développement du district culturel industriel est l'absence de culture entrepreneuriale dans une zone territoriale délimitée en raison :

- ▶ de modèles obsolètes de référence dans la formation publique et dans la différenciation des professionnalismes ;
- ▶ de la prévalence de compétences culturelles spécifiques comparativement aux aptitudes entrepreneuriales ;
- ▶ de la définition incorrecte des objectifs entrepreneuriaux et institutionnels, souvent liés à des paramètres qualitatifs autoévalués ;
- ▶ de la concurrence entre les institutions culturelles pour recueillir les financements publics.

Système local d'offre touristique

- ▶ un ensemble d'activités et de facteurs d'attraction ;
- ▶ un espace défini (un site, un lieu, une zone) ;
- ▶ une offre articulée et intégrée proposée au visiteur en tant que système spécifique et distinctif d'hospitalité touristique renforçant la valeur des ressources et de la culture locales.

Source : document élaboré par l'auteur.

Tout cela peut laisser entrevoir une nouvelle interprétation de l'offre touristique européenne, reposant sur des vocations « naturelles » (mer, art, montagne, etc.), mais allant au-delà de la vision traditionnelle en termes de points (villes touristiques), de lignes (zones côtières, cours d'eau) ou de régions (lac de Garde, Costa Brava, etc.), et orientée vers de nouvelles formes d'agrégation (les Itinéraires culturels) afin d'atteindre la dimension critique de l'offre permettant de répondre aux tendances de la demande.

CrossCulTour – Transromanica

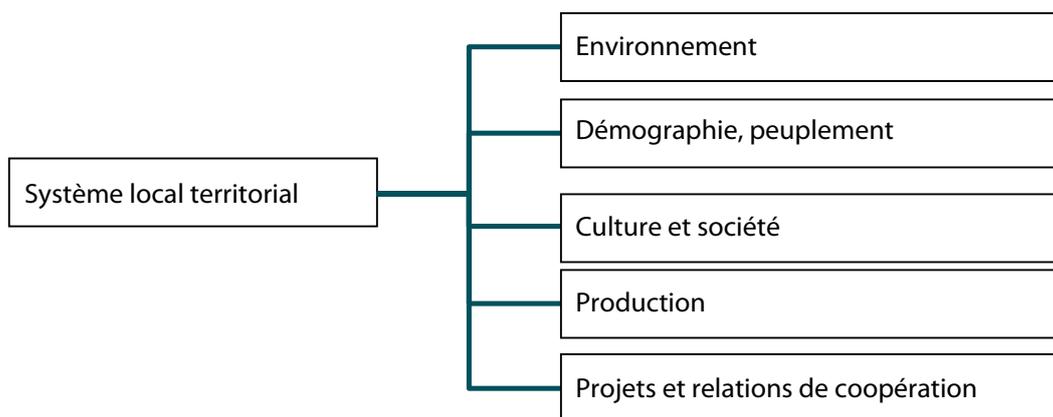
Les résultats des études de marché soulignent la nécessité d'associer la culture à des thématiques de voyage allant de l'art culinaire, mettant en valeur les mets et vins régionaux, à la randonnée pédestre et cycliste, et ce même pour les hôtes internationaux (Etats-Unis, Canada).

2.4.3. Comment analyser le système touristique d'un Itinéraire culturel

Tout système local d'offre touristique se compose de deux sous-systèmes, le système local territorial et le contexte touristique. Les deux cadres sont mutuellement interactifs et synergiques (s'ils sont bien gérés) ou peuvent déclencher des effets secondaires négatifs sur l'un ou l'autre composant si l'intégration des actions n'est pas harmonieuse.

Les sous-composants du système local territorial sont le sous-système environnemental, le sous-système socioculturel, le sous-système économique et le sous-système des interactions locales et de la planification, alors que les domaines typiques d'analyse du secteur touristique englobent la structure de l'offre et de la demande, et l'intégration des différents composants du produit touristique.

Figure 8 – Les composants du système local territorial



Source : adapté de Bencardino et Prezioso (2007).

Tout système d'aide à la décision repose en partie sur une évaluation des principales forces de chacun des éléments de la zone d'intervention qui influent sur les performances de la destination et son positionnement sur un marché spécifique. En ce qui nous concerne, il s'agit de développer des produits touristiques viables et durables le long de ces itinéraires.

Les indicateurs du tableau 3 peuvent s'avérer utiles pour les gestionnaires d'itinéraires culturels cherchant à dresser un panorama plus détaillé de la dynamique interne du système touristique local en interaction avec différents systèmes territoriaux le long des Itinéraires culturels.

Tableau 3 – Analyse du contexte territorial

Sous-système	Exemple de variables
Environnement	Description des atouts morphologiques et des ressources environnementales Zones protégées Longueur du littoral Pollution et autres menaces potentielles Empreinte écologique

Sous-système	Exemple de variables
Démographie, peuplement	Données démographiques relatives à la population : âge moyen, indice de vieillissement, taux de natalité et de mortalité, taux d'immigration et d'émigration, nombre de résidences secondaires, densité de population, etc.
Culture et société	Médias et arts visuels, nombre d'événements culturels, cinémas, universités et établissements d'enseignement supérieur, taux de chômage, criminalité et autres indices de sécurité, etc.
Production	Produit intérieur brut, nombre d'employés par secteur de production, densité entrepreneuriale, indice d'industrialisation, taux de dépendance économique, indice de spécialisation productive.
Relations internes et potentiel de planification	Nombre d'associations, nombre de projets internationaux, capacité à attirer des financements internationaux, utilisation d'aides financières, etc.

Le système touristique local est intégré dans le réseau plus large du système local territorial.

Afin de mieux définir les priorités de développement, une première évaluation des caractéristiques essentielles du contexte local paraît indispensable. Les sections suivantes résument les données les plus pertinentes que chaque membre d'un Itinéraire culturel est susceptible d'analyser au niveau de sa commune ou d'une zone d'intérêt plus large. Les données ne sont pas importantes en soi et seules certaines s'avèrent peut-être véritablement pertinentes pour une destination donnée. L'objectif n'est pas d'obliger les membres des Itinéraires culturels à chercher ces données, mais de les sensibiliser à la nécessité d'intégrer leurs produits culturels à ceux déjà existants et de mener une réflexion intégrée. C'est le seul moyen de juger de la valeur d'un nouveau produit de tourisme culturel (le thème de l'itinéraire) pour le développement local.

Environnement et morphologie

Les caractéristiques morphologiques et environnementales de l'emplacement des biens des Itinéraires culturels sont importantes à plusieurs titres : le paysage peut être perçu comme une motivation additionnelle pour visiter le(s) site(s) ; les stratégies d'hébergement peuvent varier selon le contexte urbain ou rural ; la morphologie du terrain peut influencer sur le mode d'accès des visiteurs au site, permettant d'envisager des formes spéciales de mobilité durable (par exemple, les divers sites ou ressources culturels peuvent être reliés par une piste cyclable suscitant la création de boutiques de location de vélos, notamment si le site est en plaine) ; la visite culturelle des centres d'intérêt de l'itinéraire peut être intégrée à celle de zones protégées ; certains des biens peuvent être situés dans des zones écologiquement sensibles et nécessiter une gestion particulière des visiteurs, etc.

Démographie, peuplement

Les projets et politiques de développement touristique se préoccupent souvent exclusivement des touristes sans tenir compte de l'un des groupes les plus importants : les habitants locaux. Le produit « Itinéraire culturel » a une puissante vocation éducative et il est de ce fait essentiel de se préoccuper également des marchés locaux potentiels. Par ailleurs, la communauté locale a un autre rôle majeur à jouer : celui d'accueillir les visiteurs. Une analyse approfondie de la population et de son mode de vie est fondamentale pour déterminer qui est susceptible d'être associé – et dans quelle mesure – au processus de conception du produit touristique culturel. La connaissance de l'âge moyen de la population permet par exemple d'évaluer la priorité à accorder aux actions culturelles : doivent-elles cibler les jeunes générations ou plutôt les personnes âgées ?

Les données relatives au peuplement permettent d'imaginer diverses formes de participation de la communauté au secteur de l'hébergement : les maisons secondaires pourraient par exemple être utilisées en dehors de la haute saison ; les familles à bas revenu pourraient être formées à l'accueil des touristes et à la location de chambres (cohébergement). Cette démarche suppose cependant d'avoir connaissance de la superficie moyenne dont disposent les familles dans leur maison ou leur appartement.

Culture et société

Le système socioculturel local devrait être l'un des premiers sous-systèmes analysés pour comprendre sa dynamique et l'offre culturelle existante. Une expérience touristique fondée sur les atouts d'un Itinéraire culturel ne peut devenir un produit en soi du seul fait de l'existence de sites culturels disséminés dans une zone rurale. Les villes doivent également être prises en compte, en matière d'activités pour les touristes que les partenaires de l'itinéraire cherchent à attirer. Une visite le long d'un Itinéraire culturel peut être couplée à

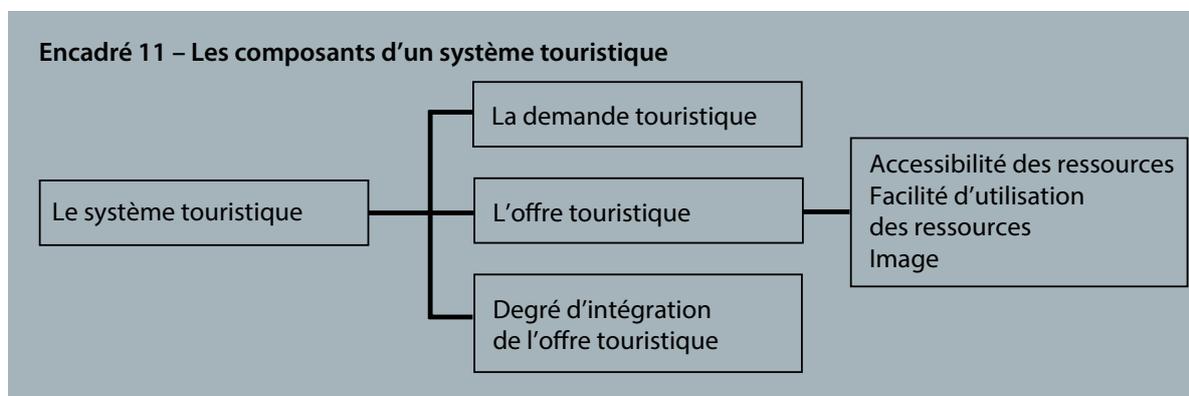
celle d'un musée ou d'une exposition ; les touristes apprécient peut-être de se rendre au cinéma ou dans un théâtre local et, plus généralement, de prendre part à des événements culturels. Il est de ce fait important de connaître le calendrier de toutes les manifestations locales, sachant que les lieux où les initiatives culturelles sont nombreuses offrent souvent aux résidents une qualité de vie élevée. Ce seul fait peut être un attrait, car les touristes culturels sont généralement davantage attirés par les lieux où les habitants bénéficient d'un niveau de vie satisfaisant et d'une vie culturelle animée. La présence d'universités est un bon indicateur du système culturel local et un atout pour les Itinéraires culturels ciblant une élite cultivée (étudiants, professeurs, participants à des conférences, etc.). Les touristes culturels étant habitués à visiter des destinations qu'ils jugent sûres, l'indice de criminalité d'une zone donnée ou d'un quartier spécifique de la ville est essentiel dans la phase de planification de l'itinéraire lié à une route spécifique.

Production

Le tourisme est un secteur transversal, faisant intervenir de multiples types de production non nécessairement liés à l'hébergement. Une analyse du système productif peut s'avérer utile pour prévoir les impacts économiques d'un nouveau produit de tourisme culturel et décider du soutien à accorder aux différents secteurs. Le tourisme peut engendrer des effets négatifs pour les destinations de masse – en particulier s'il représente la principale activité productive (monoculture touristique) – en raison de sa grande sensibilité aux facteurs extérieurs (terrorisme, épidémies, instabilité politique locale, crises environnementales, etc.). A l'inverse, il peut avoir plusieurs incidences positives sur l'économie locale, par exemple sur l'artisanat, le secteur alimentaire et viticole local, la création de nouvelles PME, etc. En général, les économies développées profitent davantage des retombées du tourisme, mais ce peut aussi être le cas des zones rurales grâce aux possibilités de revenu complémentaire. La connaissance de la structure du système de production local est un élément important de la phase de planification d'un projet lié à un Itinéraire culturel : quelle est la situation en matière d'entrepreneuriat ? quels sont les services susceptibles d'être fournis localement et quels sont ceux nécessitant des prestataires extérieurs ?

Densité des réseaux relationnels et autres

Enfin, la densité et le type de réseaux travaillant activement sur le lieu de destination sont un bon indice du succès futur d'un Itinéraire culturel. La coopération entre les divers secteurs d'activité est essentielle pour le tourisme. La visite des sites d'un Itinéraire culturel suppose : des guides formés à l'interprétation du patrimoine ; une coopération entre les secteurs public et privé, par exemple pour organiser le transport vers les sites et aménager au mieux les horaires d'ouverture ; un accès aux installations et services également à la disposition des habitants locaux (hôpitaux, restaurants, magasins, etc.). Toutes les parties prenantes doivent coopérer et communiquer sur leurs activités ; les partenaires de chaque réseau doivent s'attacher à renforcer le nombre d'associations et de partenaires au plan local. Une région active, bien reliée et coopérative sera davantage en mesure d'attirer des financements pour de futures initiatives et deviendra un lieu plus agréable à vivre et à visiter. L'analyse du secteur touristique suppose une description de la configuration actuelle dans la zone examinée et, plus spécifiquement, une étude de l'offre et de la demande touristiques, limitée aux données de base (nombre d'arrivants, nombre de nuitées, origine des flux, etc.). Cette démarche permet de se forger une idée de l'ampleur du phénomène.



Source : adapté de Bencardino et Prezioso (2007).

La conception d'une nouvelle destination doit reposer sur un tableau précis de la situation actuelle : l'image de la destination sur le marché national et le marché international ; l'image qu'ont les habitants de leurs villes ;

l'accessibilité (physique, économique, culturelle) ; et la facilité d'utilisation (en clair, une fois arrivé à destination, les monuments sont-ils ouverts à la visite ? les services locaux dont les touristes peuvent avoir besoin sont-ils disponibles et de bonne qualité ?). Le plus important est de poser les bonnes questions, notamment :

- ▶ quelle est actuellement la forme de tourisme dominante ?
- ▶ en quoi consiste à l'heure actuelle une visite des monuments/sites/biens de l'itinéraire ?
- ▶ combien y a-t-il de visiteurs et quelles autres attractions visitent-ils ?
- ▶ comment sont organisés les voyages ?
- ▶ quel est le type de tourisme pratiqué ? s'agit-il de voyageurs ou de vacanciers ?
- ▶ comment sont organisées les offres touristiques ? voyagistes nationaux ou internationaux, groupes ou visiteurs individuels ?
- ▶ quel est le nombre d'hébergements disponibles ? de quels types d'hébergement s'agit-il ?
- ▶ des visites guidées sont-elles organisées ?
- ▶ existe-t-il un office du tourisme ? est-il facilement accessible ?

Le tableau 4 résume les principales informations que devrait recueillir chaque partenaire d'un Itinéraire culturel sur son secteur particulier. Les données ne sont pas toujours faciles à obtenir car elles résultent en général d'études menées régulièrement par les agences de tourisme locales.

Tableau 4 – Analyse du secteur touristique

Variables liées à la demande	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Volume : nombre d'arrivées, durée du séjour, nombre de nuitées ▶ Origine des flux de touristes : combien de touristes nationaux et étrangers ▶ Motivations : voyagent-ils à titre professionnel, rendent-ils visite à des amis et des parents, sont-ils en vacances, etc. ? ▶ Saisonnalité : y a-t-il une haute saison ? Comment les arrivées se répartissent-elles sur l'année ? ▶ Hébergement : nombre d'établissements hôteliers, répartition par catégorie (nombre d'étoiles), chambres d'hôtes, terrains de camping, autres modes d'hébergement (maisons de campagne, résidences secondaires, etc.) ▶ Dépenses liées au tourisme ▶ Transports : les touristes utilisent-ils leur propre véhicule ? ▶ Nombre de touristes individuels et de touristes en voyage organisé
Variables liées à l'offre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Image : comment est actuellement assurée la promotion de la destination, quels sont les récits et les images employés ? Comment la destination est-elle perçue aux niveaux national et international ? ▶ Accessibilité : la destination est-elle facile d'accès (accessibilité physique) ? La destination est-elle bon marché comparativement à d'autres (accessibilité économique) ? Les visiteurs sont-ils tenus d'adopter une attitude particulière pour visiter la destination (accessibilité culturelle) ? ▶ Consommation : les touristes viennent-ils d'une destination précédente ? Où vont-ils après ? ▶ Type de ressources
Intégration du produit touristique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordination : comment devraient coopérer les acteurs du tourisme et de la culture ? ▶ Participation : s'enquérir auprès de la population locale du type de tourisme auquel elle aspire. ▶ Diversification de l'offre = analyse du réseau

Le tableau 5 peut s'avérer utile pour définir la cohérence des autres ressources présentes sur le site et susceptibles d'être intégrées dans le produit touristique de l'itinéraire culturel. La connaissance des autres attraits de la région permet de mettre en place des stratégies de promotion intégrée du territoire, d'organiser des visites sur la base de services intégrés, de réfléchir à des actions de marketing coterritorial et, enfin, de créer une véritable expérience touristique.

Les ressources non reproductibles représentent les atouts distinctifs d'une destination, les attributs sur lesquels il est par exemple possible de fonder les campagnes de promotion. L'originalité de la destination, qu'elle soit matérielle ou immatérielle, naturelle ou culturelle, est la principale raison de la visiter. Le produit culturel associé à votre Itinéraire culturel est-il un atout distinctif ? Dans la négative, comment créer une originalité ? Cette démarche peut supposer d'interpréter ou de créer des expériences « innovantes » et « participatives » uniques liées au produit ou d'intégrer le produit culturel dans d'autres expériences touristiques. La combinaison de ressources reproductibles et non reproductibles constitue un mix touristique qui incite les visiteurs à choisir des destinations tout au long du tracé des Itinéraires culturels.

Mais comment mesurer ces ressources ? Y trouvons-nous réellement un intérêt ?

Tableau 5 – Exemple de codification des ressources touristiques

	Culturelles/humaines	Naturelles
Reproductibles	Parcs à thème Infrastructures sportives	Forêts Flore et faune
Non reproductibles	Patrimoine matériel et immatériel	Volcans Deltas de fleuves

2.4.4. Politiques de développement local durable du tourisme et de la culture grâce aux Itinéraires culturels

De plus en plus de territoires, de pays, de collectivités locales choisissent de miser sur le tourisme pour accroître leur compétitivité nationale et internationale. A la faveur de taux de change avantageux dans beaucoup de pays, les activités liées au tourisme ont des effets positifs en termes de retombées économiques, grâce à un très fort effet multiplicateur de richesse. Mais les effets négatifs liés à une pratique non maîtrisée du tourisme sont également nombreux : travail saisonnier, conflits d'intérêts dans l'utilisation des ressources naturelles, prostitution, hausse des prix de l'immobilier, expropriation des populations traditionnelles, banalisation des atouts culturels, absence de bénéfice pour les populations locales, etc. C'est pourquoi l'exigence de politiques et de projets touristiques ayant une perspective à long terme est de plus en plus ressentie à l'échelle internationale et s'est concrétisée dans l'application au secteur touristique des fondements du développement durable.

Le concept de tourisme durable est né dans les années 1980. La question centrale était de savoir si la croissance d'un secteur donné pouvait être gérée de manière à garantir le respect des ressources limitées d'un territoire et, simultanément, contribuer à générer des bénéfices pour la société et l'environnement.

En 1988, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) a défini le tourisme durable comme une façon de gérer « toutes les ressources permettant de satisfaire les besoins économiques, esthétiques et sociaux et de préserver l'intégrité culturelle, les écosystèmes, la biodiversité et les systèmes de soutien de la vie ». La conception et la création d'une stratégie de développement du tourisme durable consistent ainsi à améliorer (ressources, biens, etc.) ce qui existe déjà (réutilisation, recyclage, rénovation), plutôt que de consommer davantage d'espace pour créer de nouvelles attractions. Il est essentiel de concevoir et d'élaborer des stratégies et des politiques de pérennisation pour garantir un développement économique et social fructueux, notamment dans le cas de territoires marqués par la présence de biens patrimoniaux.

Objectif du tourisme durable :

- ▶ optimiser les avantages du tourisme culturel et minimiser ses effets négatifs sur un site, grâce à une vision à long terme ayant pour but d'améliorer la qualité de vie des populations locales tout en préservant les ressources locales ;
- ▶ agir dans une optique de durabilité, meilleur moyen de soutenir des projets susceptibles de permettre aux habitants de mieux vivre et aux visiteurs de profiter de ce bien-être.

L'objectif principal du tourisme durable est de veiller à la protection des ressources environnementales. Depuis la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, tenue en 1992 à Rio de Janeiro, les observateurs internationaux ont commencé à se préoccuper des impacts sur les systèmes écologiques d'un secteur en forte croissance : le tourisme. A cette problématique s'ajoutait le constat que les populations locales étaient très peu associées au cycle du produit touristique et qu'elles ne bénéficiaient guère des recettes engendrées par le secteur. L'amélioration du niveau de vie des populations locales grâce aux activités liées au tourisme est devenue l'une des caractéristiques centrales du tourisme durable. Par ailleurs, le tourisme pourrait devenir un instrument de dialogue entre les populations et le vecteur d'une meilleure connaissance de la vie locale.

Le concept de tourisme durable se développe alors autour de la nécessité :

- ▶ d'encourager une responsabilité spécifique des touristes, des opérateurs du tourisme et des populations locales ;

- ▶ de préserver l'environnement ;
- ▶ de sensibiliser aux limites du tourisme ;
- ▶ de prendre en compte et d'évaluer le seuil de saturation d'une destination touristique (y compris sur le plan socioculturel) ;
- ▶ de favoriser l'interaction entre les touristes et la population locale ;
- ▶ de réduire l'impact sur l'environnement.

Pour que ces objectifs puissent être réalisés, il faut agir sur deux axes : les touristes et les habitants. D'une part, il faut que les populations locales soient fortement mobilisées et impliquées dans le produit touristique proposé. D'autre part, il faut que les touristes soient préparés au voyage et bien informés du contexte social, économique, environnemental où ils seront accueillis. Les voyageurs internationaux devraient travailler avec des partenaires locaux afin de faciliter l'utilisation des infrastructures touristiques préexistantes sur les itinéraires de manière à ne pas perturber la vie des habitants. Touristes et résidents devraient être au courant de tous les aspects de leurs interactions. L'expérience touristique proprement dite pourrait être considérée comme une formation et une activité de perfectionnement personnel et devrait constituer un élément de valeur ajoutée du produit touristique.

Encadré 12 – Renforcer l'expérience touristique

Au-delà des thèmes, des méthodes et des stratégies : l'éducation au comportement et à une expérience touristiques durables grâce à La route des Phéniciens

Bien avant les livres et les systèmes modernes d'enregistrement, les traditions orales étaient essentielles à la survie et à l'évolution de la culture. Aujourd'hui, le terme « interprétation » est employé notamment pour décrire les activités de communication utilisées pour la découverte et la compréhension des aires naturelles protégées, des musées, des sites historicoarchéologiques et autres.

La nécessité d'étudier de nouveaux systèmes de communication, permettant aux visiteurs de découvrir leurs propres clés de lecture du patrimoine culturel et de ses différents sens, a mené au développement de connaissances technicoscientifiques spécifiques fondées sur l'interaction directe. Des passerelles sont jetées entre le patrimoine culturel et les visiteurs, permettant à chaque participant de faire sa propre expérience au contact des valeurs culturelles locales. Ces concepts « d'interprétation communicative » sont conformes aux objectifs pédagogiques et didactiques des écoles et des universités et pourraient être définis comme une « pédagogie du patrimoine ».

www.rottadeifenici.it

Tableau 6 – Une taxonomie de la durabilité dans le tourisme

	Ecotourisme	Tourisme solidaire	Tourisme « équitable »	Tourisme « pro-pauvres »	Tourisme communautaire	Tourisme durable
Territoire	Espaces naturels avec des composantes culturelles fortes	Hors des sentiers battus	Hors des sentiers battus	Indifférent	Zones moins développées, enclaves	Grandes régions, pays, dimension internationale
Caractéristiques	Outils de préservation de la nature	Outils de cofinancement de projets de développement local	Outils pour équilibrer les relations commerciales entre le Nord et le Sud afin d'améliorer les conditions de travail	Prise en compte des plus pauvres à tous les niveaux, depuis les bénéficiaires finaux jusqu'aux parties prenantes	Activités intégralement gérées par des communautés locales marginalisées, des représentants de cultures menacées	Planification mondiale, aménagement territorial, création de partenariats institutionnalisés

	Ecotourisme	Tourisme solidaire	Tourisme « équitable »	Tourisme « pro-pauvres »	Tourisme communautaire	Tourisme durable
Evolution	Intégration progressive d'objectifs locaux concernant la culture, l'économie et la société	Elargissement de la perspective aux relations Nord-Sud et au tourisme durable	Ouverture à la participation, production respectueuse de l'environnement	Politiques d'action positive et de formation professionnelle	Ouverture à la formation professionnelle, au réseautage et à la promotion d'un tourisme de niche	Ouverture au « micro », labellisation et certification de la qualité, projets et outils pilotes
Affinité	Tourisme vert, tourisme de sciences naturelles	Tourisme social, tourisme rural, économie équitable	Commerce équitable, tourisme éthique	Solidarité, relations Nord-Sud, accords internationaux	Ecotourisme, tourisme écologique, tourisme ethnique, tourisme culturel, tourisme vert	Environnement et développement durable
Références	Répondre au besoin d'un environnement non pollué des visiteurs venant de l'étranger	Un certain pourcentage des revenus liés aux services est utilisé pour financer ou cofinancer un projet de développement	Relations commerciales et d'affaires, et partenariats respectueux des partenaires les plus faibles	La communication et les mécanismes d'aide aux plus pauvres devraient être évidents pour les touristes, économie informelle	Visiteurs hébergés par les habitants locaux	Références environnementales prédominantes
Population	Communautés locales	Associations, groupes locaux, communautés villageoises, minorités	Communautés locales	Communautés locales pauvres	Communautés locales, par l'intermédiaire de leurs représentants (traditions, folklore, etc., organisation ad hoc)	Communautés locales par l'intermédiaire de leurs représentants (traditions, folklore, etc. organisation ad hoc)
Parties prenantes	Voyagistes et agences de voyage	Associations et agences	Associations, plate-forme ou réseau d'agences	Associations, voyagistes, agences, institutions, banques	Associations, voyagistes, agences de voyage	Institutions, entreprises, agences, organisations non gouvernementales
Image	Nature, relaxation pour les élites	Peu connu, élites	Commerce équitable	Approche anglo-saxonne des relations Nord-Sud	Approche anglo-saxonne de l'écotourisme	Assimilation avec le développement durable

Source : Collombon *et al.*, (2004).

Encadré 13 – Autoévaluation du tourisme

Votre projet de développement touristique est-il durable ? Voici un outil d'autoévaluation.

En planifiant votre projet de développement du tourisme culturel, posez-vous les questions suivantes (liste non exhaustive) :

1. Quels sont le but principal et l'objectif général du projet ?

- ▶ Comment avez-vous fixé les buts et les priorités ?
- ▶ Les buts et les priorités ont-ils été spécifiquement convenus entre les parties prenantes au projet et les acteurs locaux ?

- ▶ Quels sont les points forts du projet ?
 - ▶ Quelles en sont les faiblesses ?
 - ▶ Avez-vous envisagé les résultats escomptés et la viabilité du projet dans une perspective à long terme ?
2. Quels sont vos partenaires dans ce projet ?
- ▶ Existe-t-il un réseau établi ?
 - ▶ Vos partenaires disposent-ils d'une charte éthique ?
 - ▶ Vos partenaires sont-ils déterminés à s'investir dans le projet ?
 - ▶ Comment avez-vous réparti les tâches et les responsabilités ?
 - ▶ Qui sera chargé de l'évaluation du projet ?
 - ▶ Comment seront associés au projet les autres acteurs et parties prenantes territoriales ?
3. Quelles sont la valeur et l'importance du projet pour le territoire ?
- ▶ Combien d'entreprises du territoire seront directement concernées par le projet ?
 - ▶ Quelle est l'étendue de la région couverte par le projet ?
 - ▶ Quels rapports entretiennent les entreprises concernées par le projet ?
 - ▶ Comment l'administration publique locale et les entreprises locales communiquent-elles ?
 - ▶ Comment les divers territoires concernés communiquent-ils ?
 - ▶ Comment les divers secteurs socio-économiques communiquent-ils ?
 - ▶ Quels marchés et combien de clients finaux bénéficieront du projet et quels sont les segments du public visés ?
 - ▶ Quelles sont les retombées économiques escomptées du projet ?
 - ▶ Quelles sont les améliorations sociales escomptées du projet ?
 - ▶ Le projet affecte-t-il l'écosystème ou une zone écologiquement sensible ?
 - ▶ Comment la population locale a-t-elle été associée au projet ?

Questions clés

1. Que signifie, d'après vous, le concept de développement territorial ?
2. Après lecture de ce chapitre, seriez-vous en mesure d'identifier les facteurs clés du développement territorial dans votre domaine d'intérêt ?
3. Comment tourisme et culture peuvent-ils interagir pour favoriser le développement territorial ?
4. Quelles sont les valeurs de votre Itinéraire culturel ? Sont-elles « territorialement reconnues » par l'ensemble des parties prenantes de votre réseau ?
5. Essayez de codifier les ressources culturelles/naturelles de votre Itinéraire culturel.
6. Quelle est votre interprétation de la durabilité dans les pratiques touristiques ?

Bibliographie

- Al-Hagla, K. S. (2010), « Sustainable urban development in historical areas using the tourist trail approach : a case study of the Cultural Heritage and Urban Development (CHUD) project in Saida, Lebanon », *Cities*, 27, p. 234-248.
- Ashworth, G. J. (2008), « Paradigms and paradoxes in planning the past », dans Smith, M., et Onderwater, L. (dir.), *Selling or telling ? Paradoxes in tourism, culture and heritage*, Atlas, Arnhem.
- Baldacci, V. (2006), *Gli itinerari culturali. Progettazione e comunicazione*, Guaraldi Universitaria, Rimini.
- Béghain, P. (1998), *Le patrimoine : culture et lien social*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Bencardino, F., et Prezioso, M. (dir.) (2007), *Geografia del turismo*, McGraw-Hill, Milan.
- Briedenhann, J., et Wickens, E. (2004), « Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – Vibrant hope or impossible dream ? », *Tourism Management*, 25, p. 71-79.

- Callegari, F., et Vallega, A. (2002), « Coastal cultural heritage : a management tool », *Journal of Cultural Heritage*, 3, p. 227-236.
- Callegari, F. (2003), « Sustainable development prospects for Italian coastal cultural heritage : a Ligurian case study », *Journal of Cultural Heritage*, 4, p. 49-56.
- Collombon, J-M., Barlet, S., et Ribier, D. (dir.), (2004), *Tourisme solidaire et développement durable*, Les Editions du Gret, Paris.
- Conseil de l'Europe (2011), *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness [Impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation et la compétitivité des PME]*, version provisoire, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf (consulté le 12 novembre 2013).
- Dallari, F., et Mariotti, A. (2005), « L'Italia tra distretti industriali e sistemi turistici locali, Ambiente, società, territorio », *Ambiente, Società, Geografia nelle scuole*, 4, p. 26-32.
- Dallari, F. (2008), « Distretti turistici tra sviluppo locale e co-operazione interregionale », dans Bencardino, F., et Prezioso, M. (dir.), *Geografia del turismo*, McGraw-Hill, Milan.
- Dematteis, G. (2001), « Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali », dans Bonora, P. (dir.), *SloT Quaderno 1*, Baskerville, Bologne.
- III^e Rapport annuel Federculture (2006), *Cultura tra identità e sviluppo*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milan.
- Grefe, X. (2003), *La valorisation économique du patrimoine*, La Documentation française, Paris.
- Icomos (2005), *Charte, Icomos des Itinéraires culturels*, 2008, www.international.icomos.org/charters/culturalroutes_f.pdf.
- Jansen-Verbeke, M., Priestley, G.K., et Russo, A.P. (2008), *Cultural resources for tourism : patterns, processes and policies*, Nova Science Publishers, Hauppauge, NY.
- Lew, A. A., et McKercher, B. (2002), « Trips destinations, gateways and itineraries : the example of Hong Kong », *Tourism Management*, 23, p. 609-621.
- Madau, C. (dir.) (2004), *Risorse culturali e sviluppo locale* (Sassari e Tempio Pausania, 5-7 febbraio 2003), Memorie della Società Geografica Italiana, vol. LXXIV.
- Majdoub, W. (2010), « Analysing cultural routes from a multidimensional perspective », *Almatourism*, 1 (2), p. 29-37.
- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, Londres.
- Mazzanti, M. (2002), « Cultural heritage as multi-dimensional, multi-value and multi-attribute economic good : toward a new framework for economic analysis and valuation », *The Journal of Socio-Economics*, 31, p. 529-558.
- Murray, M., et Graham, B. (1997), « Exploring the dialectics of route-based tourism : the Camino de Santiago », *Tourism Management*, 18 (8), p. 513-524.
- OCDE (2009), *The impact of culture on tourism*, OCDE, Paris.
- Richards, G. (1996), *Cultural tourism in Europe*, CAB International, Wallingford.
- Richards, G. (dir.) (2007), *Cultural tourism. Global and local perspectives*, The Haworth Hospitality Press, New York.
- Santagata, S. (2002), *I distretti culturali museali. Le collezioni Sabaude di Torino*, EBLA, Turin.
- Santagata W. (2006), « Cultural districts and their role in developed and developing countries », dans Ginsburg, V., et Throsby, D. (dir.), *Handbook on the Economics of Art and Culture*, Elsevier Science, Noord Hollande, Amsterdam.
- Santagata, W., et Trimarchi, M. (dir.) (2007), *Turismo culturale e crescita del territorio. Identità, tradizioni e piaceri nel Monferrato*, Franco Angeli, Milan.
- Trimarchi, M. (1996), « Regulation, integration and sustainability in the cultural sector », *Quaderni del Dipartimento di Organizzazione Pubblica*, Università di Catanzaro, n° 1.
- Réseau Unesco/Unitwin « Culture, tourisme et développement » (2008), « Networking sites and supporting the sustainable development of the territories through cultural tourism : tools, education and structuring co-operation », Ecole supérieure de sciences, Rimini.
- Valentino, P. A. (2003), *Le trame del territorio*, Sperling & Kupfer, Milan.

2.5. TOURISME, COMMUNAUTÉ ET DURABILITÉ SOCIOCULTURELLE DANS LES ITINÉRAIRES CULTURELS

Yoel Mansfeld

Comment les communautés hôtes vivant au sein et le long des Itinéraires culturels doivent-elles être intégrées au processus de planification, de développement et de gestion des itinéraires ? Ce chapitre questionne ce sujet.

Cette intégration est un facteur essentiel pour garantir la durabilité des Itinéraires culturels et la préservation du patrimoine, tant matériel qu'immatériel, le long de l'itinéraire. Tout d'abord, nous proposons un bref cadre théorique sur l'interaction entre les Itinéraires culturels et les communautés hôtes qui y résident. Puis nous définissons des objectifs permettant aux communautés d'assurer la durabilité des Itinéraires culturels. Ces objectifs sont ensuite transformés en directives de gestion stratégique sur la manière d'harmoniser les besoins et attentes des deux parties prenantes : communautés et opérateurs des Itinéraires culturels. Une fois ces directives formulées, le chapitre expose un ensemble d'actions à mettre en œuvre pour garantir la durabilité des Itinéraires culturels. A cet effet, nous proposons un outil pratique – la technique intégrée *Value Stretch/Nominal Group* (élasticité des valeurs/groupe nominal) – à utiliser comme étude de faisabilité pour évaluer les limites uniques de changement acceptable-LCA (*limits for acceptable change*, LAC) de chaque communauté hôte lorsqu'elle se trouve confrontée à une planification, au développement et/ou au fonctionnement d'un Itinéraire culturel. A la fin du chapitre, un guide détaillé décrit, à l'intention des responsables d'Itinéraires culturels, la manière de mener ce type d'étude et de mettre ses résultats en application.

2.5.1. Introduction – Définir le cadre de durabilité socioculturelle du point de vue des communautés résidant au sein et autour des Itinéraires culturels

L'interaction entre les Itinéraires culturels en tant que produits touristiques en fonction et les communautés vivant le long de ces itinéraires est complexe, et elle peut jouer un rôle déterminant dans leur succès ou leur échec. Pourtant, les publications sur la planification, le développement et la gestion des Itinéraires culturels se sont rarement penchées sur ces interactions, partant du principe que l'introduction de ce produit touristique engendrerait presque toujours des résultats économiques et sociaux positifs quelle que soit l'échelle spatiale (Briedenhamm et Wickens, 2004 ; Conseil de l'Europe, 2010 ; Mansfeld *et al.*, 2011 ; Kunaeva, 2012). Or, réaliser une durabilité socioculturelle parmi les communautés vivant le long des Itinéraires culturels est un défi beaucoup plus difficile à relever que gérer la planification et le développement d'un projet de tourisme culturel autonome, et ce en raison d'un ensemble complexe de contraintes et de caractéristiques fonctionnelles, spatiales, politiques et socioculturelles touchant les communautés locales de diverses manières. De fait, chaque communauté génère sa propre capacité de charge socioculturelle et sa propre attitude réfléchie par rapport à l'Itinéraire culturel. Aussi les réactions des communautés vis-à-vis des programmes touristiques et des processus de développement fondés sur une même politique touristique thématique et fonctionnelle seront-elles très probablement différentes (Vareiro *et al.*, 2012). Il en résulte une tension potentielle entre, d'une part, la nécessité de normaliser la planification, le développement et la gestion des Itinéraires culturels et, d'autre part, la nécessité de différencier ces processus afin d'assurer une adhésion et une participation positives et effectives de la communauté.

L'objectif de ce chapitre est donc de transformer cette tension potentielle inhérente aux Itinéraires culturels en un discours positif conduisant à une acceptation de ces itinéraires en tant que produit touristique durable. Cette solution est à personnaliser en fonction des conditions et contraintes spécifiques à chaque communauté spécifique présente sur l'itinéraire. Pour réaliser cet objectif, ce chapitre présente un outil pratique et des directives spécifiques à appliquer dans différents scénarios de planification, de développement et de fonctionnement des Itinéraires culturels.

Après cette brève présentation, le chapitre passe en revue diverses politiques et pratiques socioculturelles appliquées aux Itinéraires culturels. Par la suite sont définis des objectifs socioculturels spécifiques à atteindre pour obtenir des communautés durables le long des Itinéraires culturels. En conclusion, le chapitre présente le modèle d'élasticité des valeurs socioculturelles (*Socio-Cultural Value Stretch*, SCVS), qui peut servir d'outil pratique pour obtenir l'implication et l'adhésion des communautés au développement et au fonctionnement d'Itinéraires culturels.

2.5.2. Politiques et pratiques socioculturelles appliquées aux Itinéraires culturels

Les piliers qui sous-tendent le développement du tourisme responsable exigent d'un projet touristique qu'il soit durable en termes économiques, environnementaux et socioculturels. Si bien des choses ont été dites sur

ces impératifs, le passage de la manifestation idéologique au niveau pratique laisse jusqu'à présent à désirer (Queensland Heritage Trails Network, 2000). En l'espèce, le maillon faible a toujours été la perspective socio-culturelle. La difficulté de mesurer les impacts potentiels et réels du tourisme sur la communauté hôte a été l'un des principaux obstacles pour comprendre l'attitude des communautés à l'égard du tourisme (Page, 2009 ; Kunaeva, 2012). Il en est également ressorti toute une série de pratiques procédant de politiques envisageant l'impact possible du tourisme sur la communauté. Cet éventail passe par une totale mise à l'écart de la communauté dans le processus de planification et de développement du tourisme, à l'application de politiques communautaires fondées sur une prétendue participation de la communauté – en réalité non représentative de l'attitude générale à l'égard des retombées du tourisme.

Une approche centrée sur la communauté change vraiment les choses : Dès 2002, l'African Dream Project comprenait 32 itinéraires couvrant 11 623 kilomètres dans cinq pays, faisant intervenir 80 villes et 791 établissements assurant 5 798 emplois directs à temps complet en saison et 2 344 emplois à temps partiel. Team Africa, responsable du projet, a apporté un véritable changement à la communauté !

A noter que le stress socioculturel des communautés dû au manque d'implication dans le processus de planification et de développement peut devenir particulièrement visible lorsque le produit développé relève du « tourisme culturel » ou du « tourisme patrimonial » (Kunaeva, 2012). Dans ces cas, les gens du pays ont clairement manifesté leur attitude vis-à-vis du tourisme en recourant à toutes sortes de syndromes – par exemple, le « syndrome du zoo », authenticité mise en scène et exposition du patrimoine – non représentatifs de la culture communautaire réelle, etc. Les Itinéraires culturels en sont parfois une illustration extrême, et ce pour plusieurs raisons :

- ▶ les communautés qui jalonnent l'itinéraire peuvent avoir des attitudes différentes vis-à-vis du tourisme culturel et de l'exposition du patrimoine culturel de leur localité ;
- ▶ les communautés composant les Itinéraires culturels peuvent avoir des avis différents sur ce qu'est une forme acceptable de tourisme culturel dans leur localité ;
- ▶ souvent, les touristes qui empruntent les Itinéraires culturels ne font pas la distinction entre les différents niveaux de sensibilité et la variété des attitudes parmi les communautés rencontrées ;
- ▶ à des fins commerciales, les organisateurs et les opérateurs d'Itinéraires culturels essaient souvent de différencier leurs itinéraires en s'appuyant sur les caractéristiques culturelles. Parfois, cette différenciation peut provoquer un conflit entre des communautés qui ne partagent pas le même point de vue sur des questions telles que la commercialisation de la culture, la préservation, l'accès à des attractions patrimoniales, l'exposition de tel patrimoine plutôt qu'un autre, etc. ;
- ▶ ceux qui planifient et commercialisent les Itinéraires culturels mettent souvent l'accent sur les caractéristiques qui constituent la justification thématique et fonctionnelle pour « emballer » une série d'attractions au sein d'une seule et même offre en la présentant comme un produit touristique cohérent. Il se peut que les communautés présentes sur l'itinéraire interprètent cette démarche comme culturellement imposée, irrespectueuse, voire blessante.

« L'objet fondamental de l'industrie du tourisme est à réaligner pour que le tourisme devienne l'agent permettant de développer les communautés en tant que biens culturels » (Engelhardt, 2002).

Parfois, les conséquences de cette possible réaction des communautés empêchent de développer et de lancer l'itinéraire comme un produit touristique concurrentiel.

Encadré 14 – Directives pour la participation des communautés aux Itinéraires culturels

Directives stratégiques

- ▶ Les communautés locales et régionales sont à voir comme des acteurs de premier plan dans la planification, le développement et le fonctionnement des Itinéraires culturels. Si un itinéraire culturel se heurte à des systèmes politiques différents et que cet objectif n'est pas réalisable, il est tout au moins impératif de permettre aux membres de la communauté, en guise de participation, de profiter économiquement du tourisme culturel.

- ▶ Toujours partir du principe que chaque communauté située sur un itinéraire culturel a sa propre et unique capacité de charge socioculturelle et, de ce fait, peut représenter un ensemble différent de limites de changement acceptable.
- ▶ Les communautés sont socioculturellement et économiquement stratifiées et, par conséquent, toutes ces strates doivent être représentées et se refléter dans le tourisme culturel et patrimonial.

Directives de gestion

- ▶ Traiter les études de faisabilité communautaire comme un prérequis absolu à effectuer avant la planification, le développement et le fonctionnement des itinéraires culturels.
- ▶ Ces études doivent mesurer de manière dynamique la capacité de charge socioculturelle des communautés et leurs limites de changement par rapport aux implications socioculturelles d'un itinéraire culturel donné.
- ▶ Quelle que soit la forme de participation de la communauté à la planification, au développement et au fonctionnement d'un itinéraire culturel, il faut assurer une représentation adéquate de toutes les principales composantes de la communauté.
- ▶ Mettre en place une sorte de réseau intercommunautaire et interitinéraires pour que les communautés situées sur un itinéraire puissent coopérer et apprendre les unes des autres.

2.5.3. Définition d'objectifs spécifiques aux communautés pour des Itinéraires culturels durables

Les Itinéraires culturels et les communautés qui les jalonnent exploitent des espaces fonctionnels qui se recoupent. En tant que produit touristique et utilisation des sols « imposée » aux communautés hôtes, l'itinéraire culturel est censé maximiser les avantages pour ces communautés tout en minimisant les impacts négatifs en termes socioculturels, économiques, environnementaux et/ou de qualité de vie. Reste cependant une question : dans quelle mesure les attentes, les besoins et les contraintes de telle ou telle communauté doivent-ils être intégrés à tous les niveaux (conception, développement et fonctionnement) du produit touristique ? En général, ce dilemme est à analyser selon le point de vue des différentes parties prenantes. Mais ici, nous privilégions les seuls objectifs des communautés.

Les objectifs les plus courants sont les suivants.

Au niveau économique :

- ▶ améliorer le niveau de vie des communautés qui jalonnent les itinéraires ;
- ▶ distribuer la richesse du tourisme, aussi bien en termes de fonctions que d'espace, de sorte que les gens du pays soient plus nombreux à bénéficier de ses avantages ;
- ▶ profiter des économies d'échelle générées par un itinéraire plutôt que par une attraction culturelle ou patrimoniale autonome ;
- ▶ atteindre un « seuil de rentabilité » dès les premières étapes de développement afin d'éviter un syndrome de dépendance ;
- ▶ intensifier les effets « multiacteurs » dus à des relations économiques mutuelles tant verticales qu'horizontales intervenant au sein d'un Itinéraire culturel.

La nouvelle politique appliquée par l'Unesco au tourisme culturel et aux communautés hôtes : le Comité du patrimoine mondial introduit un changement de paradigme en plaçant le développement des communautés locales au centre des relations entre les biens du patrimoine mondial et le tourisme. WHC-12/36.CO/5E (Unesco, 2012)

Au niveau socioculturel :

- ▶ utiliser les Itinéraires culturels pour encourager la préservation et la continuité culturelles au sein des communautés (principalement chez la jeune génération) ;
- ▶ se servir des Itinéraires culturels comme outil pour susciter une meilleure reconnaissance du passé et, par là même, renforcer les liens affectifs, le patriotisme et la compréhension entre les différents acteurs de l'itinéraire ;
- ▶ opérer une influence culturelle sur les programmes et les processus de développement du tourisme durable et moins durable ;

- ▶ sensibiliser toutes les communautés composant l'itinéraire culturel à l'importance socioculturelle des biens culturels.

Au niveau environnemental :

- ▶ réduire à un niveau minimal les impacts environnementaux négatifs générés par le développement du tourisme culturel ;
- ▶ atteindre un niveau élevé de durabilité environnementale, au niveau du réseau, au moyen d'une politique de gestion environnementale intégrée durant la phase opératoire ;
- ▶ accorder aux communautés une certaine latitude pour se montrer plus « conservatrices » en termes d'environnement dans leurs limites de changement acceptable ;
- ▶ utiliser le développement du tourisme comme outil pour restaurer les qualités environnementales de la communauté ;
- ▶ garantir une durabilité environnementale constante en utilisant les profits engendrés par les visites et les séjours touristiques le long de l'itinéraire.

Objectifs du Conseil de l'Europe : favoriser les projets de développement basés sur les communautés, en particulier s'ils privilégient une meilleure gestion du patrimoine culturel, et promouvoir les opportunités d'emploi via la création de produits et services culturels, éducatifs et touristiques, ainsi que le développement d'un réseau de PME.

Au niveau de la qualité de vie :

- ▶ atteindre des seuils de service générés par les touristes des Itinéraires culturels, ce qui améliore les possibilités d'accès des communautés locales à des services de haut niveau et à des événements culturels qui n'auraient jamais eu lieu si les touristes n'avaient pas privilégié le produit touristique que sont les Itinéraires culturels ;
- ▶ créer des solutions de transport et de circulation adéquates pour aider les communautés à gérer une demande touristique croissante et pour remédier aux problèmes d'encombrement et de pollution qui s'ensuivent.

Pour formuler les stratégies justes et les solutions pratiques qui permettront d'atteindre les objectifs nécessaires à un produit d'itinéraire culturel durable, il faut répondre à deux questions prioritaires : premièrement, quel est le **niveau d'implication** attendu de la communauté dans la planification, le développement et le fonctionnement du tourisme culturel ? Deuxièmement, quel est le **niveau de centralité** de la communauté dans la conception, le développement et le fonctionnement du produit ?

Lorsque les Itinéraires culturels sont planifiés et développés, ces questions ne sont pas toujours systématiquement soulevées dans le cadre de la définition des objectifs.

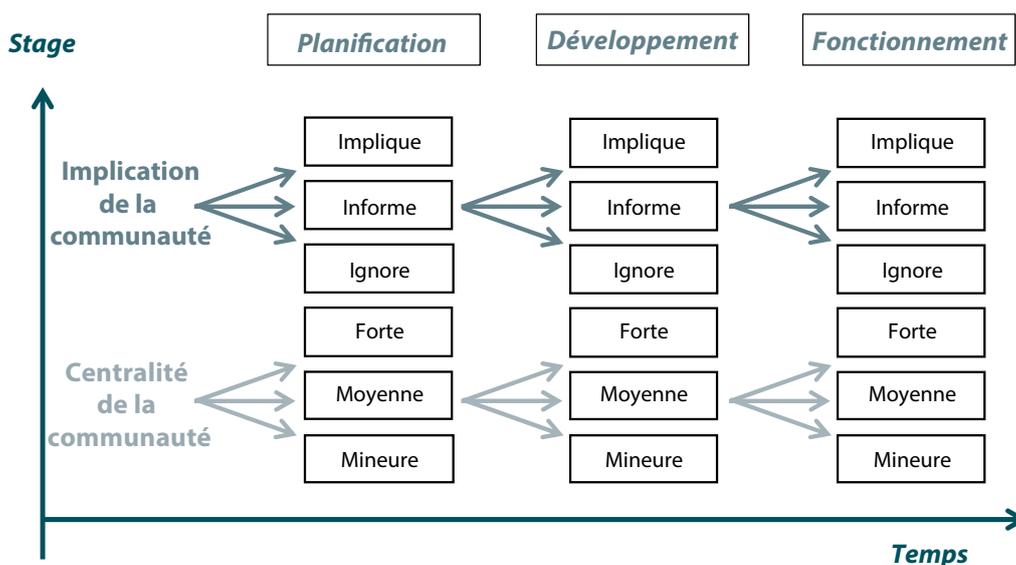
En matière d'**implication de la communauté**, il peut exister trois attitudes envers la communauté en tant qu'acteur légitime (voir aussi la figure 9) :

- ▶ ignorer la communauté (ou s'en dissocier) lors de la planification, du développement et du fonctionnement du tourisme culturel ;
- ▶ informer la communauté mais sans compter qu'elle soit active ou qu'elle participe lors de la planification, du développement et du fonctionnement du tourisme culturel ;
- ▶ impliquer la communauté dans la planification, le développement et le fonctionnement du tourisme culturel.

En ce qui concerne le **niveau de centralité de la communauté** par rapport aux autres acteurs intervenant dans le processus (planification, développement et fonctionnement) lié au tourisme dans les Itinéraires culturels, on rencontre trois catégories (voir la figure 9) :

- ▶ les communautés sont des acteurs mineurs et leurs intérêts ne sont pas reflétés dans les objectifs de développement des Itinéraires culturels ;
- ▶ les communautés sont considérées comme des acteurs à part entière et, par conséquent, leurs intérêts sont présentés dans les objectifs fixés pour les Itinéraires culturels ;
- ▶ les communautés sont considérées comme des acteurs de premier plan et, par conséquent, leur centralité est reflétée dans les objectifs de planification, de développement et de fonctionnement des Itinéraires culturels.

Figure 9 – Variation des niveaux d’implication et de centralité des communautés dans la planification, le développement et le fonctionnement des Itinéraires culturels



La communauté hôte tout autant que les autres acteurs composant un Itinéraire culturel peuvent avoir leur mot à dire sur le niveau requis et attendu de leur implication et de leur centralité. Cette attitude peut varier tout au long du processus de développement du produit et à mesure que se précisent les conséquences du développement touristique sur la communauté. De ce fait, il convient d'envisager plusieurs stratégies et considérations de gestion possibles si l'on veut s'assurer l'adhésion des communautés au développement touristique et leur procurer les avantages directs du produit (Kunaeva, 2012).

Encadré 15 – Directives stratégiques et de gestion pour piloter les Itinéraires culturels

Directives stratégiques

- ▶ Le niveau de centralité d'une communauté hôte dans les localités composant un Itinéraire culturel doit être défini et contrôlé dès la phase de planification.
- ▶ Le niveau d'implication d'une communauté hôte dans les localités composant un Itinéraire culturel doit être défini et contrôlé dès la phase de planification.
- ▶ A un niveau interitinéraire, ce type de contrôle doit être assez souple pour laisser aux communautés la possibilité de choisir et de changer leur niveau de centralité et d'implication à mesure que le produit évolue – de la planification au développement et jusqu'à la phase de fonctionnement.

Directives de gestion

- ▶ Mettre en place un forum représentatif des communautés des itinéraires culturels à un niveau itinéraire et à un niveau local.
- ▶ Il convient d'encourager les forums de communautés locales et d'itinéraires à fixer leurs propres objectifs en tenant compte de tous les aspects de durabilité intéressants pour qui vit dans un environnement d'Itinéraire culturel.
- ▶ Mener une évaluation dynamique de la communauté (sous forme de groupes de travail ou de sondages) afin de mesurer l'évolution des attitudes de la communauté face aux conséquences de la planification, du développement et du fonctionnement du tourisme sous forme d'itinéraires culturels.
- ▶ Présenter les résultats de cette évaluation sous forme de recommandation d'orientation ou d'outil d'aide à la décision afin d'obtenir l'adhésion de la communauté vis-à-vis de l'itinéraire et d'améliorer les chances de la communauté de voir ses objectifs et ses attentes se réaliser grâce à ce produit touristique.
- ▶ Dans les itinéraires culturels où la communauté fait partie du produit touristique culturel, il est vivement recommandé de maintenir le niveau d'implication de la communauté au niveau « implique » durant les trois étapes du processus de développement du produit.

2.5.4. Vers une implication communautaire durable dans les Itinéraires culturels : modalités et outils

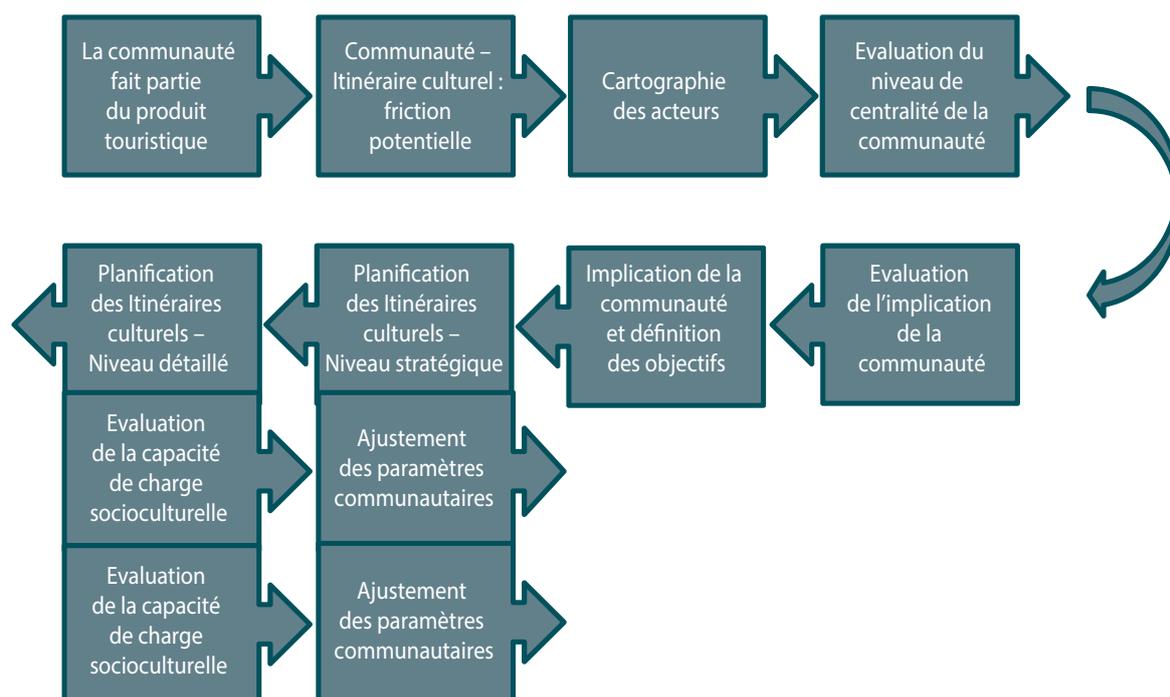
De ce qui précède, il résulte clairement que la dimension communautaire des Itinéraires culturels peut être non seulement importante mais, dans certains cas, cruciale pour le succès de ce produit touristique. C'est pourquoi dans cette partie, nous tentons d'élaborer des directives pour aider les planificateurs, les développeurs et les gestionnaires de ces itinéraires à considérer la communauté comme un acteur à part entière. La figure 10 présente une série de mesures à prendre, depuis les étapes initiales du processus de planification jusqu'à l'étape opérationnelle, afin d'obtenir une solution durable d'interaction entre Itinéraires culturels et communauté. Voici une brève liste explicative de chaque étape :

- ▶ la communauté fait partie du produit touristique – Cette étape initiale définit dans quelle mesure la communauté elle-même s'inscrit dans les caractéristiques culturelles de la localité et, par conséquent, sera exposée et présentée aux touristes. Plus une communauté fait partie du produit touristique, plus le processus de planification doit être attentif à la volonté de la communauté d'être exposée et de quelle manière. Cette évaluation doit être effectuée individuellement pour chacune des communautés participant à l'itinéraire culturel ;
- ▶ communauté – Itinéraire culturel : une friction potentielle – Cette étape permet de détecter les zones de recoupement entre l'activité touristique planifiée et les utilisations spatiales des communautés locales afin d'évaluer les frictions potentielles entre les besoins, les « lignes rouges » et les objectifs de la communauté et du produit touristique ;
- ▶ cartographie des acteurs – Cette étape permet d'évaluer les liens, le climat politique et les relations entre les acteurs « internes » et « externes ». Elle aide à définir la position de la communauté (ignorée, informée ou impliquée) par rapport aux trois niveaux de développement de l'itinéraire culturel ;
 - évaluation du niveau de centralité de la communauté – Cette étape permet de définir dans quelle mesure le développement d'un Itinéraire culturel doit mettre en son centre l'objectif d'amélioration du niveau de vie et de qualité de vie de la communauté hôte ;
 - évaluation de l'implication de la communauté – Cette étape permet de définir dans quelle mesure la communauté sera impliquée, informée voire ignorée lors de la planification et du développement de l'itinéraire culturel et de ses composantes ;
 - implication de la communauté et définition des objectifs – Une fois définis les niveaux de centralité et d'implication de la communauté, le processus de planification doit, en concertation avec la communauté, fixer des objectifs concrets et déterminer une interprétation des besoins et des attentes communautaires. C'est à cette étape que les planificateurs confrontent leurs idées sur la communauté avec l'interprétation par la communauté de ses limites socioculturelles de changement acceptable ;
 - planification des Itinéraires culturels, niveau stratégique – Une fois que sont connues toutes les informations sur les politiques à l'égard de la communauté et sur ce que la communauté pense du développement touristique dans sa localité et dans sa région, le programme de l'itinéraire culturel peut être formulé à un niveau stratégique ;
 - planification des Itinéraires culturels, niveau détaillé – L'étape finale de planification entre dans les moindres détails de la conception fonctionnelle, spatiale et thématique de l'itinéraire culturel, en tenant compte des contraintes, des limites et des attentes de la communauté.

Tant aux étapes du développement que du fonctionnement d'un Itinéraire culturel, il convient de prendre deux mesures :

- ▶ évaluation de la capacité de charge socioculturelle – Cette démarche passe par un sondage (ou une réunion) de représentants de la communauté ; ils doivent dire dans quelle mesure les objectifs et les limites de changement acceptable sont mis en œuvre et atteints aux étapes de développement et de fonctionnement ;
- ▶ ajustement des paramètres communautaires – S'il y a des écarts entre les objectifs et les limites initialement fixés par la communauté lors du processus de planification, les décideurs et/ou les responsables du projet d'itinéraire culturel doivent ajuster leur stratégie et/ou leur pratique. Ce faisant, ils personnalisent le développement et le fonctionnement de l'itinéraire culturel en fonction de l'interprétation dynamique de la communauté de ce qui est acceptable et, donc, de ce qui peut être considéré comme une solution durable à leurs exigences communautaires.

Figure 10 – Etapes de planification et de gestion nécessaires à une interaction durable entre communauté et Itinéraire culturel



Encadré 16 – Directives

Directives stratégiques

- ▶ Examiner les limites de changement acceptable des communautés à la suite du développement d'itinéraires culturels est un prérequis pour obtenir un fonctionnement durable de ce type de produit touristique.
- ▶ Toutes les communautés situées sur un Itinéraire culturel doivent être traitées comme un cas unique puisque les contraintes, les sensibilités, les limites de changement acceptable et les aspirations de la communauté seront toujours différentes.

Directives de gestion

- ▶ Ne jamais chercher à abrégier la série des étapes permettant d'évaluer le rôle et la position des communautés situées sur un Itinéraire culturel, même si le budget est restreint. Ignorer la dimension communautaire dans le développement d'un Itinéraire culturel coûtera toujours plus cher en frais supplémentaires.
- ▶ Redoubler d'efforts pour trouver de véritables représentants de la communauté qui représentent bien l'éventail d'acteurs et qui soient prêts à s'impliquer activement dans les processus de participation de la communauté.
- ▶ Essayer de convaincre les responsables du projet d'Itinéraire culturel d'adopter un processus de planification dynamique qui permette de contrôler en permanence et de bout en bout l'évolution du produit touristique et son impact sur la communauté hôte.
- ▶ Quel que soit l'Itinéraire culturel concerné, ne pas réutiliser des informations recueillies lors d'un processus de participation communautaire pour les appliquer à d'autres communautés.
- ▶ Ne pas hésiter à effectuer une réévaluation des communautés si un Itinéraire culturel a été établi sans tenir compte des considérations de la communauté dans le processus de planification. Souvent, cette démarche peut aider des Itinéraires culturels en déclin à cause de tensions entre communauté, opérateurs du produit et touristes.

2.5.5. Vers un lien durable entre communauté et Itinéraire culturel : l'étude de faisabilité en tant qu'outil

Contexte

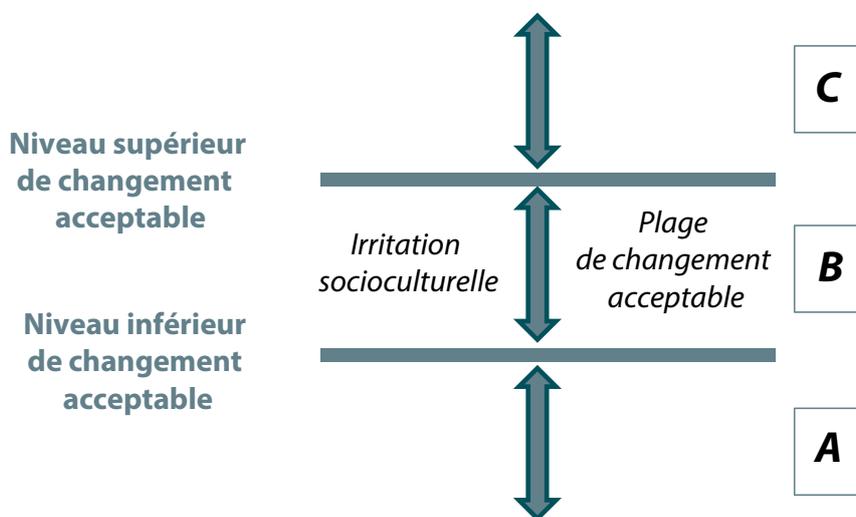
Cette partie s'intéresse à une proposition d'outil intégré permettant, de manière dynamique, de mesurer la capacité de charge socioculturelle des communautés dans les paramètres de développement du tourisme. Cet outil intégré est proposé comme type optionnel d'étude de faisabilité, afin d'évaluer dans quelle mesure les communautés vivant sur les Itinéraires culturels sont disposées à accepter les changements socioculturels et de qualité de vie apportés par ce produit touristique.

L'outil intégré utilise le modèle normatif d'élasticité des valeurs socioculturelles (*Normative Socio-Cultural Value Stretch Model, VS*) – modèle socioculturel conceptuel (Mansfeld *et al.*, 2011) – et la méthodologie de groupe nominal (*Nominal Group Technique, NGT*, Delbecq *et al.*, 1975). Utilisés sous forme intégrée, leurs résultats montrent l'attitude des communautés à l'égard du tourisme culturel, informent sur des aspects liés à la planification, au développement et à la gestion, et, enfin, indiquent en quoi cette activité touristique change divers aspects de la vie quotidienne dans la localité concernée. Cet outil permet aussi d'indiquer le niveau d'implication attendu des communautés dans ce secteur et de prévoir leurs avantages économiques et sociaux.

Depuis une vingtaine d'années, cet outil intégré a servi dans une multiplicité de cas de développement du tourisme culturel, cas variables en termes d'échelle spatiale – depuis des communautés autonomes jusqu'à des communautés affectées par le développement d'un tourisme régional et des communautés situées sur des itinéraires touristiques thématiques.

Les données produites par l'outil VS/NGT intégré se répercutent sur le concept des limites de changement acceptable, approche de plus en plus courante pour mesurer la capacité de charge socioculturelle de telle ou telle communauté hôte (voir la figure 11).

Figure 11 – Concept des limites de changement acceptable (LAC)



Les limites de changement acceptable décrivent trois situations possibles en ce qui concerne les relations entre communauté et tourisme culturel :

- ▶ A = le tourisme culturel fonctionne dans une communauté donnée sans produire aucun effet néfaste.
- ▶ B = le tourisme culturel entraîne des changements plus ou moins importants qui irritent la communauté locale.
- ▶ C = le tourisme culturel provoque des changements inacceptables dans la communauté locale et, de ce fait, se heurte à diverses manifestations de rejet.

En général, les changements et les impacts socioculturels dus au développement du tourisme culturel se placent au niveau B. C'est à ce niveau que tous les acteurs des localités concernées par le tourisme culturel peuvent comparer les impacts négatifs et positifs en termes socioculturels, économiques et environnementaux, et, éventuellement, continuer de soutenir le tourisme.

Ainsi, le modèle VS/NGT intégré peut-il représenter l'attitude normative d'une communauté donnée vis-à-vis du tourisme culturel dans sa localité et, si le produit touristique fonctionne :

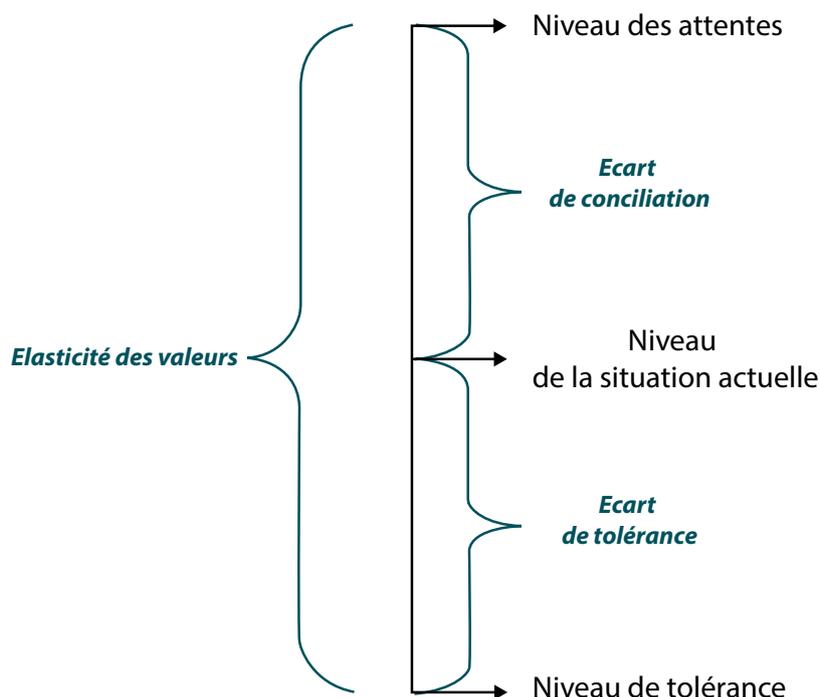
- ▶ au-delà des limites supérieures de changement acceptable, suggérer des manières de l'amener à neutraliser ce seuil ;
- ▶ selon la plage acceptable, suggérer des manières de réduire les impacts négatifs et de les amener juste au-dessus du seuil inférieur de la plage acceptable ;
- ▶ au-dessous du seuil de changement acceptable, contrôler cette situation optimale et prendre toutes les mesures nécessaires pour s'y maintenir.

2.5.6. L'outil intégré

Le modèle « Normative Socio-Cultural Value Stretch », utilisé et développé pour la première fois par Della Fave (1976), est basé sur un concept sociologique modifié selon lequel, face à une situation présentant à la fois des dimensions actuelles et futures, les gens adoptent des attitudes normatives à trois niveaux – dont deux représentent les besoins minimaux et les attentes futures des gens. Entre ces niveaux, chacun de nous développe une évaluation normative de la situation du moment par rapport à cette situation ou à ce problème. A la figure 12, une représentation graphique de ce concept montre que les niveaux d'attitude du modèle génèrent trois écarts distinctifs et mesurables :

- ▶ l'*écart de tolérance*, entre les besoins minimaux (niveau de tolérance) et le niveau de la situation actuelle ;
- ▶ l'*écart de conciliation*, entre la situation du moment et le niveau des attentes ;
- ▶ la *Value Stretch* (élasticité des valeurs), entre le niveau de tolérance et le niveau des attentes.

Figure 12 – Modèle « Value Stretch »



Lorsque ces écarts sont mesurés, ils peuvent indiquer l'élasticité des valeurs estimées et, par conséquent, elles nécessitent une intervention (planification ou décision) pour améliorer la situation de la communauté.

Il est possible d'appliquer ce modèle aux relations entre tourisme culturel et communauté dans les circonstances suivantes :

- ▶ comme étude de préféabilité dans un processus de planification du tourisme culturel pour des communautés « intactes » situées sur un Itinéraire culturel ;
- ▶ au cours des étapes de développement et de fonctionnement, lors de l'évaluation de l'impact des processus de développement du tourisme sur des communautés locales situées le long d'un Itinéraire culturel ;

- ▶ lorsqu'il est nécessaire d'améliorer les performances du tourisme culturel affectées par une communauté hôte hostile dans une localité donnée située sur l'itinéraire culturel ;
- ▶ lorsqu'une communauté demande de l'aide parce qu'un système de tourisme culturel dépasse les limites de changement acceptable qu'elle a fixées.

La technique du groupe nominal (*Nominal Group Technique*, NGT) est un outil stratégique de planification et d'élaboration des politiques. Dans le cadre de groupes de travail, elle permet d'organiser des séries de discussions guidées et contrôlées sur des questions de planification et de développement, l'objectif étant de parvenir à une définition normative d'une attitude de la communauté vis-à-vis de problèmes ou de questions de planification, de développement et de fonctionnement. Appliquée à des processus de planification et de développement du tourisme, elle définit deux éléments : d'une part, les priorités de développement du groupe et, d'autre part, ses limites de changement acceptable. Il s'agit donc d'un outil extrêmement utile pour concevoir des programmes stratégiques et des plans d'action dans le cadre de projets touristiques à court, moyen et long termes. Il a été largement utilisé comme outil de gestion des conflits dans des situations de planification où les acteurs impliqués ne s'accordaient pas sur l'idéologie et/ou la pratique de planification. Une fois modifié pour servir d'outil de collecte des données au moyen du modèle « Value Stretch », il comprend trois séries de discussions conformément aux trois niveaux normatifs du modèle VS.

2.5.7. Application étape par étape de l'outil VS/NGT

Etape 1 – Définition du problème

Cette étape initiale permet de définir le contexte de l'étude de faisabilité VS/NGT et le type de problème à traiter. Par exemple, s'il y a dépassement des limites de changement acceptable, une communauté locale située sur l'itinéraire culturel peut manifester une attitude négative à l'égard des touristes. Une rapide intervention s'impose pour changer la situation car l'itinéraire culturel tout entier peut subir une baisse de fréquentation touristique.

Etape 2 – Sélection de représentants de la communauté

Un groupe de 8 à 15 personnes est sélectionné pour participer au groupe de travail NGT. Chaque représentant de la communauté (de préférence âgé d'au moins 18 ans) doit pouvoir représenter les intérêts et les attitudes de tout ou partie (sous-groupe prédéfini) de la communauté. Une mauvaise représentation de telle ou telle partie de la communauté donnera lieu à des attitudes normatives fausses de toute la communauté. Une cartographie détaillée approfondie de tous les acteurs composant la communauté est absolument nécessaire.

Etape 3 – Mise en place des conditions NGT adéquates

Il est crucial de bien choisir et de préparer le lieu d'une session NGT. Voici quelques conseils de mise en place :

- ▶ une salle contenant une table ronde pouvant accueillir jusqu'à 15 participants ;
- ▶ un tableau de conférence avec recharge de papier ;
- ▶ des fournitures de bureau ;
- ▶ de petits autocollants ronds de trois couleurs différentes (300 de chaque couleur) ;
- ▶ des rafraîchissements sur une table à l'écart.

Etape 4 – Conduite de la session NGT

La session est dirigée par un modérateur – généralement un consultant ou un planificateur qui connaît la technique – et deux assistants : l'un écrit au tableau, l'autre rédige le procès-verbal. Il est important de former les deux assistants afin de garantir une documentation précise et exacte des attitudes et des attentes de la communauté. A l'ouverture de la session, les participants sont invités à remplir un bref questionnaire sur leur origine/formation, etc. Ensuite, la session NGT est divisée en trois séries de discussions structurées. Chaque série correspond à un niveau spécifique du modèle VS. Imaginons, par exemple, le cas d'une communauté sur le point de devenir une nouvelle destination sur un itinéraire culturel. Pour connaître l'attitude de la communauté quant au niveau de tolérance, les participants devront répondre à une question essentielle : en tant que membre de cette communauté, quelles seront vos exigences minimales et inconditionnelles pour soutenir la transformation de votre communauté en destination touristique dans le cadre du développement d'un itinéraire culturel ? Tous les participants ont alors deux à trois minutes pour écrire leurs deux plus importantes conditions préalablement requises. Ils les communiquent ensuite au groupe, et le modérateur définit et reformule ces conditions de manière standard. L'assistant les écrit au tableau. Une fois la série terminée, le

groupe examine la liste des conditions minimales prérequis et peut en ajouter ou en reformuler. Chaque participant reçoit alors les trois autocollants de couleur et, selon un barème prédéfini, note chaque élément inscrit au tableau. Chaque autocollant représente un certain nombre de points (élevé, moyen ou bas) et est placé en regard de la condition prérequis inscrite. La même procédure est appliquée à la deuxième et à la troisième série du modèle VS. Il est important de contrôler la manière dont les participants placent leurs autocollants afin de garantir que tous les éléments sont dûment et individuellement évalués.

Etape 5 – Traitement des données

Les listes (conditions minimales, caractéristiques actuelles du tourisme local et les impacts sur la communauté, attentes de la communauté d'un lien durable tourisme culturel/communauté) sont chargées dans un tableau MS Excel. En regard de chaque construction, on ajoute la note globale obtenue en additionnant tous les autocollants selon leur valeur (basse, moyenne ou élevée). Après avoir trié cette liste de constructions par ordre décroissant en fonction de leur valeur globale, on obtient un ensemble de données composé de trois feuilles de constructions correspondant à chaque niveau du modèle VS. Ce groupe de données va servir à l'étape suivante.

Etape 6 – Interprétation des données

Toutes les constructions de chaque niveau VS sont analysées pour savoir comment telle ou telle communauté fonctionne par rapport à son seuil de changement acceptable : en dessous, dans les limites ou au-dessus. Pour ce faire, on analyse quelles constructions se sont révélées les plus et les moins importantes ou les plus caractéristiques des problèmes et des tensions entre la communauté et l'itinéraire culturel. En fait, ces constructions font ressortir les facteurs qui façonnent la perception de la communauté vis-à-vis du tourisme culturel pour chacun des trois niveaux du modèle VS. En outre, en observant l'apparence de certaines constructions sur différents niveaux VS, on peut déterminer les trois écarts VS (voir la figure 12). Selon leur amplitude, les écarts indiquent dans quelle mesure la communauté est prête à comparer les conséquences négatives et positives du tourisme culturel dans la localité (écart de tolérance). Les écarts montrent aussi dans quelle mesure la communauté est sûre que ses attentes futures eu égard au lien communauté/tourisme culturel seront réalisables (écart de conciliation).

Avec les informations analysées sur les constructions et leur valeur collective dans chaque niveau VS, et les deux écarts VS, planificateurs, décideurs, consultants et responsables communautaires peuvent élaborer et réajuster des stratégies, des tactiques et des politiques afin de mieux adapter le tourisme culturel dans les communautés hôtes jalonnant les Itinéraires culturels.

A noter que, l'organisation de ces sessions VS/NGT étant une procédure peu onéreuse, et les relations entre tourisme et communauté étant évolutives, fluctuantes et sujettes à beaucoup d'incertitude, il est vivement recommandé de mener ces sessions de manière dynamique. Cela permettra de rigoureusement contrôler les changements d'attitude de la communauté et le réajustement des plans, politiques et niveaux de développement, et/ou codes de conduite dans le secteur du tourisme culturel. Ce type de pratique dynamique, si elle est mise en œuvre séparément pour chaque communauté située sur un Itinéraire culturel, assurera une durabilité socioculturelle, la satisfaction des touristes et le bonheur des investisseurs.

Questions clés

1. Pourquoi la dimension de la communauté hôte dans le processus de planification, de développement et de fonctionnement des Itinéraires culturels est-elle si cruciale pour le succès et la durabilité de ces itinéraires ?
2. Quelles seraient les directives de gestion stratégique à adopter par les responsables des Itinéraires culturels pour maximiser l'adhésion et la participation de la communauté hôte au bon fonctionnement des Itinéraires culturels en tant qu'attractions de tourisme culturel ?
3. Quelles sont les principales étapes nécessaires pour assurer aux communautés hôtes que les Itinéraires culturels amélioreront la qualité et le niveau de vie ?
4. Décrivez et analysez les concepts d'« implication de la communauté » et de « centralité de la communauté » dans la construction d'Itinéraires culturels durables.
5. Quel est le rôle du modèle intégré « Value Stretch »/« Nominal Group Technique » et comment peut-il révéler l'attitude spécifique de chaque communauté hôte vis-à-vis de l'existence et du fonctionnement d'Itinéraires culturels ?

Bibliographie

Briedenhamm, J., et Wickens, E. (2004), « Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – Vibrant hope or impossible dream ?, *Tourism Management*, 25 (1), p. 71-79.

Conseil de l'Europe (2010), *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness*, provisional edition (Etude de l'impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation et la compétitivité des PME, édition provisoire), Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Delbecq, A. L., et al. (1975), *Group techniques for program planners*, Glenview, Illinois.

Engelhardt, R. (2002), « The management of World Heritage Cities: evolving concepts, new strategies », dans *The conservation of urban heritage : Macau vision International Conference*, Actes, www.macauheritage.net/en/knowledge/vision/inConf.aspx.

Kunaeva, M. (2012), « Sustainable tourism management along the Camino de Santiago Pilgrimage Routes », thèse de master soumise à l'université Haaga-Halia de sciences appliquées, Helsinki.

Mansfeld, Y., et al. (2011), « Optimizing community benefits in and around culture-based World Heritage Sites (WHSs), rapport d'atelier soumis à l'Unesco, université de Haifa, Center for Tourism, Pilgrimage & Recreation Research, Haifa.

Page, S. J. (2009), *Tourism management : managing for change*, 3^e édition, Oxford.

Queensland Heritage Trails Network (2000), *Cultural Tourism Incentive Programme 2000-2002*, Queensland Government Department of the Premier and Cabinet, Brisbane.

Unesco (2012), WHC-12/36.COM/5E, dans 36^e session du comité, documents de travail, <http://whc.unesco.org/fr/sessions/36COM/documents/>.

Vareiro, L. M. D. C., et al. (2012), « Residents' perceptions of tourism impacts in Guimarães (Portugal) : a cluster analysis », *Current Issues in Tourism*, vol. 16, p. 1-7. Disponible en version électronique.

2.6. COMMUNIQUER SUR LES ITINÉRAIRES CULTURELS : MARKETING ET BRANDING

Nick Hall

2.6.1. Pourquoi est-il important d'avoir une identité de marque forte ?

Ce chapitre sur le marketing et le branding des Itinéraires culturels propose une vision globale du processus de création d'une marque forte et des composantes d'une stratégie marketing réussie. Les termes « branding » et « marketing » sont souvent mal compris, excessivement simplifiés ou considérés comme n'ayant qu'un seul sens ou qu'un seul objet, et ce parfois même par des professionnels chevronnés du marketing. Dans ce chapitre, nous examinerons comment une marque résonne dans l'esprit du consommateur et réussit à communiquer son essence même. Nous irons au-delà du message immédiat délivré par les actions marketing pour comprendre comment construction de marque et stratégie marketing vont nécessairement de pair pour se compléter mutuellement.

En tant que marque ou ensemble de marques, les Itinéraires culturels posent un problème inédit : ils ne sont pas des biens de consommation tangibles et ils ne répondent pas davantage à la définition commerciale d'une entreprise de services. Concevoir un Itinéraire culturel comme un produit marketing est une démarche relativement récente, bien que nombre d'entre eux datent des siècles passés. Avant d'examiner ce qu'il y a derrière la marque et ce que la marque doit communiquer, il importe de bien comprendre ce qu'est exactement un Itinéraire culturel et d'en avoir une représentation claire et précise en se plaçant dans la perspective du branding. Que doit faire le développement d'une marque pour renforcer et traduire la notion d'Itinéraire culturel et ce qu'il a à offrir au public visé ?

Pourquoi est-il si important de créer une marque forte ? Qu'est-ce qui fait le succès phénoménal de marques comme Coca-Cola, Nike ou Virgin ? Que peut-on emprunter à ces marques pour l'appliquer aux Itinéraires culturels ? Si leur succès planétaire est certes fortement lié à leur logo auquel il doit beaucoup, il procède toutefois de bien d'autres facteurs également. Une stratégie de marque efficace repose sur une multitude d'éléments interdépendants, tous différents, étroitement imbriqués dans chaque facette de l'activité. Les quatre axes de réflexion fondamentaux résumés ci-après sont tous importants pour toute marque quelle qu'elle soit. Articuler l'élaboration d'une nouvelle stratégie de marque autour de ces quatre axes permettra de garantir que chaque aspect de la marque a été dûment pris en considération et conçu de manière à atteindre les objectifs voulus.

Cohérence et résistance

Les marques performantes sont cent pour cent cohérentes non seulement en matière d'identité visuelle, mais dans toutes les formes qu'elles revêtent. La cohérence consiste à délivrer une identité visuelle logique véhiculée par tous les supports et qui se retrouve à tous les niveaux en interne et en externe. Ce principe doit s'appliquer à tous les aspects, du dessin du logo à la palette de couleurs en passant par les polices de caractère et la mise en page. Une marque doit être logique dans ce que l'on appelle sa tonalité, c'est-à-dire le style dans lequel elle communique, lequel procède directement de la culture professionnelle de ses créateurs.

Une marque cohérente tend à mieux résister au risque et au changement et, dans l'ensemble, elle sera beaucoup mieux placée pour se sortir d'une mauvaise passe ou survivre à une période difficile. Lorsqu'une marque est cohérente, elle est aussi fiable, c'est-à-dire que, pour le consommateur, ce qu'elle propose sera toujours conforme à ce qu'il connaît d'elle et ce qu'il attend d'elle. Les marques connues au plan mondial ont mis des décennies à imposer leur image dans l'esprit des consommateurs de la planète et y ont réussi grâce à la cohérence, à la constance et à la répétition. C'est un processus qui exige une stricte adhésion aux principes de la marque, ce qui garantit la cohérence grâce au renforcement constant de la marque et de ses valeurs, d'où une large visibilité et une notoriété qui s'accroît progressivement.

Authenticité et valeurs

Le terme authenticité est largement utilisé dans l'industrie du tourisme pour décrire l'hospitalité très sincère et très réelle, d'importance cruciale pour une destination touristique ; il peut aussi être utilisé pour décrire les attributs affectifs d'une marque donnée. L'authenticité revêt une importance fondamentale en ce qu'elle traduit les origines du produit que représentent la marque et les personnes qui se trouvent derrière la marque ; la marque ne doit pas se borner à être le vecteur du bien, mais délivrer un message quant à sa composante humaine qui fait qu'on l'associe à bien davantage qu'un simple produit ou service. Chaque marque est sous-tendue par un ensemble unique de « valeurs de marque » qui lui sont propres, qui font sa nature profonde et sont en quelque sorte ses principes constitutifs.

Les valeurs de marque sont essentiellement les forces et les qualités de la marque, les attributs moraux qui transparaissent largement dans toutes les formes que peut prendre le produit et façonnent pour ainsi dire son argumentaire de vente original. Les valeurs de marque sont d'une importance fondamentale quelle que soit la marque et, si elles sont conçues et communiquées avec intelligence, elles s'étendent à toutes les facettes de la marque en question, depuis la stratégie commerciale et la culture professionnelle de l'entreprise jusqu'au style et à la forme même de ses produits, services et actions marketing.

Les valeurs de la marque se confondent le plus souvent avec celles de son créateur, comme dans le cas de Steve Jobs et d'Apple, si bien que même les marques qui inondent le marché mondial gardent leurs valeurs d'origine, leur authenticité restant au cœur de leur stratégie de marque mondiale. Pour reprendre l'exemple d'Apple, l'entreprise garde ses créateurs et ses clients proches de la marque – que ce soit via les vidéos de promotion des concepteurs parlant de leur passion pour la perfection ou de clients partageant leur passion pour de fabuleuses technologies ; ces valeurs sont inhérentes à la culture d'entreprise d'Apple et se reflètent dans leurs produits et leur mode d'interaction avec leurs clients.

Unicité et différenciation

Les marques à succès ne copient pas, elles innovent et créent quelque chose de nouveau. L'unicité est ce qui distingue une marque de ses concurrents et donne au consommateur une raison de s'y attacher et de lui être fidèle. Une marque en soi est une tentative de créer une identité unique, distincte de celle de ses concurrents, une différenciation qui se manifeste dans toutes les formes, de l'identité visuelle à l'approche de communication et à la stratégie d'offre du produit, jusqu'au mode de vie que la marque entend promouvoir.

Pour une marque, l'unicité est un atout qui ne saurait être sous-estimé. Ainsi, le fait de positionner le produit sur le segment haut de gamme peut justifier un prix particulièrement élevé pour le produit exactement identique à celui vendu sous un label moins prestigieux à un prix deux fois inférieur. La marque est conçue pour souligner ou exagérer les facteurs de différenciation qui distinguent le produit de ses concurrents. Dans la politique de marque, la différenciation peut être fondée sur des différences véritables d'un produit ou d'une offre de services, mais aussi sur une simple perception de différenciation.

Une identité visuelle reconnaissable

On croit souvent que certaines des marques les plus connues dépensent des millions de dollars pour développer des identités visuelles par le biais de logos coûteux. Or, c'est rarement le cas, la plupart des marques célèbres sont issues de modestes start-ups ne disposant que de capitaux limités et n'ayant qu'un nom et un logo, devenus par la suite le symbole d'une grande entité. Cela étant, vu l'importance de la cohérence, une identité visuelle forte et immédiatement reconnaissable est extrêmement importante sur le long terme. Les marques ne doivent pas s'arrêter à la conception du logo. Pour asseoir sa notoriété et s'inscrire dans l'esprit du public, une marque doit aller au-delà du logo et exploiter toutes les ressources de la communication sous toutes ses formes.

Une marque à succès sera immédiatement reconnaissable, même sans le logo. La cohérence des autres éléments graphiques, et l'adhésion aux lignes directrices de la marque jusque dans l'imagerie, la présentation visuelle, les couleurs et les polices de caractères doivent être si poussées qu'elles n'ont plus besoin du logo pour être reconnaissables. Si de nombreux logos sont conçus de manière quelque peu fantaisiste, la gestion stratégique de la marque (*brand engineering*) au fil du temps ne doit rien à l'improvisation. Chaque composante visuelle a son importance et doit être impérativement prise en compte ; ainsi, l'utilisation du bleu peut-elle signifier conservatisme, maturité, expérience, compétence et stabilité, alors que l'emploi de couleurs pastel aura une signification très différente.

2.6.2. Conception d'une nouvelle marque

Il faut donc tenir compte d'une multitude d'aspects lors de la conception d'une marque : tous auront un impact sur la manière dont elle sera perçue par le public. Bien que forgée de toutes pièces, la marque peut définir très précisément le sens et la signification de ce qu'elle vise à représenter, et ce, même lorsque la réalité est tout autre. On peut partir ainsi d'un produit ne présentant initialement que peu d'attrait pour le consommateur et le réinventer pour en faire un objet dont il aura envie. Une randonnée champêtre dans le nord de l'Espagne, par exemple, ne séduira pas d'emblée les visiteurs, mais un « Voyage à la découverte de soi-même dans les pas de Saint-Jacques-de-Compostelle » va immédiatement interpeller un segment beaucoup plus large de la société.

Voici quelques points à prendre en considération pour travailler sur une nouvelle marque.

Le positionnement

Le positionnement, c'est le fondement de la marque – ce qu'elle est réellement et la manière dont elle se positionne par rapport à la concurrence. Pour les responsables du marketing, il est primordial de trouver le bon positionnement de la marque pour bien concevoir et bien cibler le message commercial :

- ▶ **différenciation** : être différent, c'est sortir du lot ; dans un monde inondé de produits et de marques, il importe de mettre sur le marché un produit véritablement unique qui vienne concurrencer les autres ;
- ▶ **ciblage** : une marque qui tente de donner satisfaction à tous risque d'occulter ses véritables points forts et ne parviendra pas dans ce cas à délivrer un message clair et convaincant ;
- ▶ **pertinence** : il faut s'assurer que la marque est pertinente, c'est-à-dire qu'il existe un intérêt suffisant pour ce qu'elle a à offrir. Pour qu'une marque soit performante, il faut qu'elle réponde à une demande claire et précise du marché.

Le slogan

Le slogan propose quelque chose de plus que le message que délivre la marque à elle seule et constitue un élément fort dans la gestion stratégique complexe de l'identité globale de la marque. Selon la marque, le slogan poursuivra des buts très différents :

- ▶ **clarification de la marque**, par confirmation ou par élimination des possibilités de doute, comme dans *J.C. Jacob – Intellectual Property Lawyers* (J.C. Jacob – Avocats en propriété intellectuelle). Le marketing d'un produit ou lieu culturel utilise rarement une accroche dans le but de clarifier, mais plus souvent pour expliquer ce qui n'est pas immédiatement évident ;
- ▶ **mise en avant des attributs propres à la marque** – c'est-à-dire des facteurs clés de différenciation. Le slogan de Coca-Cola « Ouvre un Coca-Cola, ouvre du bonheur » (« Open Happiness ») illustre bien la manière dont une simple accroche peut aider à véhiculer une culture de marque, en créant une puissante identité de marque, et en distinguant clairement le produit de ses concurrents ;
- ▶ **affirmation de l'unicité et positionnement de la marque** par une seule et unique formule, communiquant avec force et assurance l'autorité et le leadership du produit sur le marché – tout au moins dans son secteur. Le slogan « Germany, The travel destination » (« L'Allemagne, votre destination ») renforce, par exemple, la position de l'Allemagne en tant que destination de premier plan, non seulement en termes de tourisme, mais aussi pour d'autres types de déplacements, tels que les voyages d'affaires.

Le graphisme

Chaque élément constitutif de la présentation visuelle de la marque est important et influera sur la manière dont elle est interprétée et comprise par le public. Lors de la conception du logo, il importe de réfléchir à ce qu'il va révéler au sujet de la marque, et de se demander s'il transmet la bonne image. Tout doit être pris en considération.

L'usage de la couleur

Les couleurs primaires exprimant confiance en soi et en ses possibilités permettront de différencier une marque tout comme le feront les tons pastel exprimant modestie et inspirant confiance. Aux différentes couleurs sont associées différentes qualités :

-  Le noir évoque la puissance, l'élégance, le caractère formel, la mort, le mal et le mystère.
-  Le blanc évoque la lumière, la bonté, l'innocence, la pureté, la virginité et la perfection.
-  Le violet évoque la puissance, la noblesse, le luxe et l'ambition.
-  Le bleu évoque la profondeur, la stabilité, la confiance, la loyauté, la sagesse, la confiance en soi et l'intelligence.
-  Le vert évoque l'harmonie, la fraîcheur, la fécondité et la nature.
-  Le jaune évoque la joie, le bonheur, l'intellect et l'énergie.
-  L'orange évoque l'enthousiasme, le bonheur, la créativité, la détermination et la réussite.
-  Le rouge évoque l'énergie, le danger, la puissance, la détermination, la passion, le désir et l'amour.

Les polices de caractères

Chaque marque doit choisir une police et s'y tenir. Ce choix peut également modifier la perception de la marque par le public. Certaines marques vont jusqu'à créer leur propre police, d'où une différenciation automatique et une reconnaissance immédiate sur le marché.

Par exemple, la police de caractères propre à Walt Disney se veut proche de l'écriture enfantine, symbolisant le marché ciblé. La rondeur des caractères et les grands points gribouillés évoquent l'innocence, la rêverie, le jeu et l'insouciance, autant de connotations représentatives de la marque Disney.

La forme

Enfin, l'élément le plus important est le logo. Il doit être bien en évidence et en gras ; il doit accrocher le regard, dans des limites raisonnables. Sa forme doit pouvoir fonctionner sur différents supports dans différentes tailles, c'est-à-dire que si le logo est imprimé en petit sur une carte de visite, il doit rester lisible, et s'il est agrandi sur un panneau d'affichage, il doit être net et reconnaissable. Par ailleurs, la forme n'est pas seulement un dessin ; il faut aussi que le public visé puisse traiter et compléter ce qu'il voit. Par conséquent, les espaces blancs et vides sont tout aussi importants et ne sauraient être négligés.

2.6.3. Les bonnes pratiques de branding

Dans ce domaine, le meilleur enseignement est celui que l'on peut tirer de la pratique et des résultats obtenus par les marques à succès. Ces dernières ont su utiliser toute la gamme des outils de communication pour infiltrer toutes les facettes de la communication et ont veillé à ce que les valeurs de la marque soient au cœur de leur activité de base. London 2012 (pour les jeux Olympiques de Londres) et OPEN Copenhagen sont deux exemples récents de conception créative de nouvelles marques.

London 2012

En matière de branding, le logo London 2012 des jeux Olympiques et Paralympiques de Londres est une réussite exemplaire. Le Comité d'organisation des jeux Olympiques de Londres n'a pas suivi la tendance de précédentes villes d'accueil des Jeux, en proposant une marque conçue pour rester dans les annales. A son lancement, la marque a suscité une vive controverse, certains détracteurs ayant même demandé de revoir la copie et de redessiner les logos.

Mais, à l'approche des Jeux, la polémique initiale fut vite oubliée, et le public a pleinement adhéré à l'organisation des Jeux et à la marque London 2012, qui a parié sur sa durée. Pour la première fois dans l'histoire, les jeux Olympiques ont suscité, dans le monde entier, des discussions portant non seulement sur les Jeux, les athlètes, les sites et les médailles, mais aussi sur l'impact que les Jeux de 2012 allaient avoir sur les générations futures, la manière dont les Jeux avaient su rassembler les gens et l'« esprit olympique » qui s'était emparé du pays.

Les organisateurs avaient réussi à créer une marque tellement reconnaissable qu'elle ne pourrait tomber dans l'oubli, une marque tellement forte et singulière qu'elle ne pourrait être confondue avec une autre, et une marque si peu conventionnelle qu'elle allait délivrer un message audacieux de confiance en soi, de non-conformisme, d'intégration et d'individualisme. La marque parvenait à transcender les Jeux sous tous les angles et symbolisait des valeurs qui étaient à la fois celles des Jeux et celles de la capitale britannique.

La marque London 2012 comprenait deux logos, l'un pour les jeux Olympiques, l'autre pour les jeux Paralympiques, et un ensemble d'icônes pour chaque sport ; elle utilisait une palette de couleurs frappantes, et même sa propre police de caractères. Et, autre « plus », elle avait développé une série de personnages/mascottes qui ont suscité un bel esprit collectif et véritablement contribué au ralliement du public à la marque.

Par ailleurs, le logo avait été conçu de manière à pouvoir être adopté par le public et personnalisé par chacun. Il avait été conçu de manière à pouvoir rallier tous les sponsors et être intégré dans leurs propres matériels, pour contribuer ainsi à une large diffusion non seulement du logo mais aussi des valeurs véhiculées par la marque. Les sponsors institutionnels avaient également accepté de jouer le jeu de la transmission et de contribuer ainsi au renforcement ultérieur de l'identité de marque des Jeux.

On peut dire qu'une marque est vraiment une réussite lorsqu'elle est promue et protégée non seulement par ses concepteurs, mais aussi par d'autres acteurs ou intervenants. London 2012 est un parfait exemple de marque à laquelle les entreprises et le public ont pareillement souhaité être associés. Certains partenaires commerciaux des jeux Olympiques de 2012 ont entièrement intégré la marque London 2012 dans le conditionnement et

l'emballage de leurs produits (le packaging), dans leur publicité, voire dans leur culture d'entreprise, du fait que la marque en soi était immédiatement reconnaissable, porteuse de valeurs importantes et d'éléments très positifs.

Dans le même ordre d'idées, l'offre impressionnante de produits dérivés dont s'accompagnait l'événement, dans les points de vente spéciaux sur tout le territoire britannique et dans la boutique en ligne London 2012, témoignait, elle aussi, de l'adhésion forte du public à la marque. L'objectif commercial se passe de commentaires : la vente des produits dérivés a généré un milliard de livres de recettes.

London 2012 s'était choisi pour slogan « Inspire a generation » (Le rêve de toute une génération) – une accroche qui s'est avérée très parlante et symbolisait tout ce que représentaient ces Jeux : la transmission, les générations futures, le goût d'être ensemble, l'espoir et la performance.

« OPEN Copenhagen » (« Open » comme dans Copenhagen)

Autre exemple récent de branding réussi, celui de Copenhagen. La capitale du Danemark s'est lancée dans un vaste exercice de création de marque allant au-delà du secteur touristique pour englober la totalité des secteurs et partenaires.

Cette campagne s'est articulée autour d'un jeu de mots sur « open » (ouvert), qui se trouve non seulement au cœur du nom de la ville – Copenhagen – mais aussi au centre des valeurs qu'elle défend. A l'issue d'importantes recherches et consultations concernant le sens de la ville pour les personnes interrogées, les concepteurs de la marque sont parvenus à la conclusion que c'est l'esprit d'ouverture qui transparaissait sous tous les angles et revenait comme un leitmotiv.

Les visiteurs comme les professionnels de différents secteurs d'activité de la ville ont estimé que Copenhagen était une ville qui accueillait des gens du monde entier et de tous les milieux. C'est une ville qui se mobilise pour la tolérance, et qui invite les étrangers à venir vivre ou travailler chez elle sans renoncer à leur identité ou à leur culture d'origine. Copenhagen est aussi la plaque tournante de la Scandinavie, en matière d'activités économiques et de transports, et pour les acteurs concernés il a paru important d'intégrer l'idée que la ville invite à l'innovation, qu'elle est ouverte à tout type d'activité, qu'il est facile de s'y implanter et de s'y établir. Enfin, les personnes interrogées ont considéré qu'il fallait aussi souligner la créativité de la capitale danoise, qui excelle dans divers domaines comme l'art contemporain, l'architecture moderne et les arts de scène d'un éclectisme bouillonnant.

La prise en compte de ces divers éléments a conduit à une création de marque très ingénieuse, plaçant le terme « open » au cœur de toute chose. Le terme était non seulement au cœur de l'identité visuelle de la ville – le mot « open » apparaissant sous forme de pastille verte au centre du logo symbolisant individualité et modernité –, mais le terme était aussi au centre de toutes les valeurs de la marque. La stratégie de communication encourageait tant les visiteurs que les acteurs de la vie économique à personnaliser la marque et à s'en servir d'une manière qui puisse leur apporter une valeur ajoutée.

Copenhagen est donc allée au-delà de la création d'un logo, elle a créé une marque de grande portée, encourageant des personnes extérieures à interagir avec elle et à l'adopter – ce qui est, finalement, l'ambition suprême de toute marque. Les concepteurs de la marque sont allés jusqu'à créer un site interactif accessible à tous, et sur lequel chacun peut décliner sa propre marque Copenhagen. Sur ce site, les visiteurs ont la possibilité de télécharger des éléments graphiques et autres motifs, d'adapter les couleurs, voire de modifier l'accroche, en gardant le mot « open » et en y ajoutant d'autres, à leur guise (« open for XX »).

La stratégie de communication a consisté notamment à faire comprendre l'essence de la marque et à indiquer comment l'utiliser. Contrairement à la marque London 2012, dont l'usage a été limité aux partenaires commerciaux – avec autorisation officielle –, les concepteurs de Copenhagen ont souhaité activement encourager tout un chacun à utiliser et promouvoir la marque, estimant que cela renforcerait nécessairement l'image de la ville. A cet effet, il a été créé un site web au lieu d'un manuel sur support papier et le groupe de discussion très dynamique sur le réseau LinkedIn permet toujours à des entreprises d'échanger sur la marque Copenhagen.

2.6.4. Marketing et branding de lieux

Marketing et branding sont deux termes recouvrant des processus tout à fait différents, dont on ne saisit pas toujours très bien la nature. Le branding consiste à créer une image et une identité de marque, reconnaissable et efficace, c'est donc un processus progressif à long terme. Le marketing consiste à mettre en place des actions ciblées, pour atteindre des objectifs très précis. En fonction du produit, du service, de leur durée de vie et des

objectifs poursuivis, d'aucuns choisiront de s'investir davantage dans l'un ou l'autre des deux processus, qui n'en sont pas moins pareillement importants.

Dans la plupart des cas, une marque est la propriété d'une seule entité, et est exclusivement commercialisée par celle-ci. Dans une entreprise commerciale, la gestion de la marque et la stratégie de marketing sont coordonnées au niveau central et déclinées dans l'ensemble de l'entreprise en question ; cette approche sera vraisemblablement quelque peu différente pour les Itinéraires culturels présentant de nombreuses synergies avec l'industrie du tourisme.

Il est beaucoup plus difficile de définir et de gérer des lieux ou des sites (communément appelés « destinations » par les professionnels du marketing touristique) que des marques ou produits commerciaux, en ce sens qu'ils ne sont pas la propriété d'une seule et même personne ou entreprise, et qu'ils n'ont pas été créés par une seule entité. Contrairement aux marques commerciales, une destination englobe – par nature, par sa dimension et sa complexité – des milliers de produits différents et des marques recouvrant de multiples secteurs d'activité. Il est donc difficile d'associer un seul nom à une destination, en termes de marketing et d'image de marque. Il en va de même pour les Itinéraires culturels : même si les itinéraires ont leurs gestionnaires, ceux-ci n'ont pas la maîtrise de l'ensemble des éléments qui composent un Itinéraire culturel donné et qui en font une réalité concrète.

Figure 13 – Concept d'identité concurrentielle des destinations



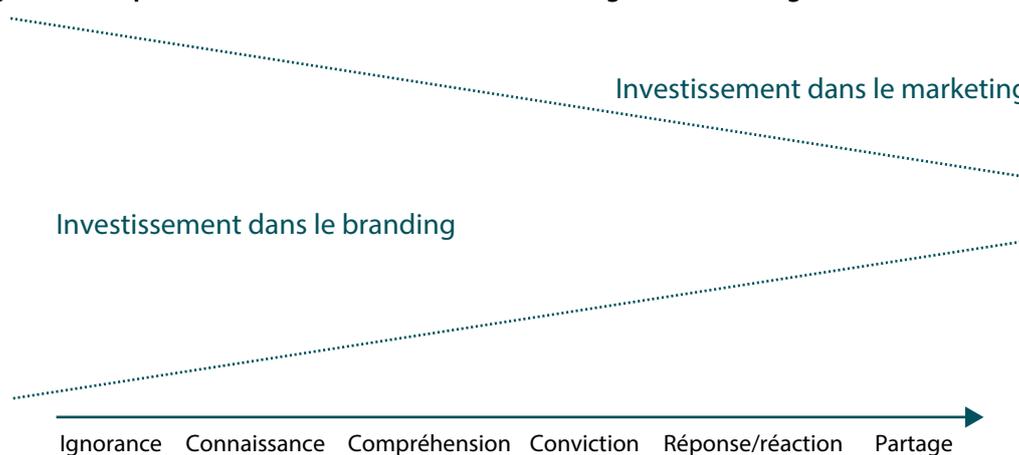
L'hexagone ci-dessus illustre le concept d'identité concurrentielle inventé par Simon Anholt, expert du branding territorial, c'est-à-dire de la création et de la stratégie d'image d'un lieu. Au lieu de parler de marque pour telle ou telle destination, Anholt considère que chaque lieu ou site a son identité, qui est en concurrence avec d'autres, dans laquelle entrent divers facteurs – dont la qualité de l'offre touristique, les personnalités connues et les rencontres de hasard, les biens culturels exportables, le niveau d'investissement et la politique du pays concerné qui peut influencer sur l'image politique du lieu en question et sur les marques qui s'y rapportent.

Les destinations subissent l'influence de facteurs qui échappent largement au contrôle des gestionnaires de marques desdites destinations, mais, avec une approche de travail concertée et multisectorielle, les *Destination Marketing Organisations* – DMO (organismes de marketing de destinations – OMD) peuvent influencer sur la perception du lieu en question par le consommateur. Les mêmes principes peuvent être appliqués à la création d'une identité commune aux Itinéraires culturels – lesquels ne se réfèrent pas à un produit ou service unique, mais renvoient plutôt à une notion intangible de culture et de patrimoine communs à un ensemble d'acteurs et de destinations dans une multitude de pays.

Le problème de la propriété et du contrôle d'une marque est lié ici au fait que le cycle de consommation n'est pas le même dans le secteur touristique que dans d'autres secteurs d'activité. Le marketing et la stratégie de marque d'un lieu ou d'un site relèvent à la fois de la responsabilité des OMD et de celle d'une multitude d'acteurs et partenaires économiques.

La figure 14 représente le parcours du consommateur sur un axe x : au départ, ce dernier ne sait absolument rien du lieu ; il en prend connaissance progressivement jusqu'à s'en faire une idée plus complète et décider ultérieurement de s'y rendre et de le visiter. Le graphique montre bien l'importance de la stratégie de marque, de la communication des valeurs de marque attachées à la destination et de l'argumentaire de vente original, pour créer un désir irrésistible de visiter le lieu.

Figure 14 – Impact des investissements dans le branding et le marketing sur les consommateurs



Le marketing consiste à traduire ce désir, à l'interpréter, jusqu'à convaincre la cible de l'intérêt de se rendre sur le site concerné. Cela se fait au moyen d'actions marketing soigneusement ciblées, visant non seulement à satisfaire le consommateur en lui offrant un complément d'informations sur des points qui l'intéressent plus particulièrement, mais aussi à provoquer chez lui une réaction. Celle-ci peut revêtir des formes très diverses et consister à s'inscrire à une newsletter, à laisser des « J'aime » sur une *fan page*, voire à réserver un voyage, ce qui est l'objectif ultime de la stratégie marketing.

L'une des phases les plus importantes du parcours du consommateur est finalement celle du partage, un point sur lequel il était très difficile d'influer jusqu'à l'essor des réseaux sociaux. Aujourd'hui, le partage est un élément fort et important dans une stratégie de marque ; l'adoption et la recommandation d'une destination par les pairs ont beaucoup plus de poids qu'un message publicitaire. La recommandation de pairs convainc davantage le consommateur visé et suscitera plus sa confiance que ne pourra le faire un simple message publicitaire. Si l'expérience partagée est bonne, le résultat peut être très positif pour la destination en question. Les consommateurs étant dorénavant connectés en permanence et en tous lieux, les responsables du marketing n'ont cessé d'exploiter cette opportunité et de les inciter à partager, partager encore et toujours !

2.6.5. Les fondamentaux du marketing

Comme la stratégie de marque, le marketing est un exercice complexe, périlleux et exigeant. Une stratégie efficace peut s'avérer très payante en termes de résultats et de réalisation des objectifs à bref délai. Une stratégie réussie est celle qui repose sur un produit ayant, au départ, un potentiel de séduction pour tel ou tel groupe cible ; il importe de bien connaître le consommateur pour pouvoir répondre à ses besoins et à ses centres d'intérêt – en lui envoyant un message stimulant susceptible de le faire réagir. Pour placer le bon message au bon endroit et faire une bonne campagne promotionnelle aboutissant à un acte de consommation, il est impératif et indispensable de proposer un produit fort et de bien connaître le consommateur.

Les quatre « P » du marketing

Les principes fondamentaux du marketing sont applicables à la promotion de tout produit – qu'il s'agisse d'un service visant à aider les entreprises à identifier les opportunités de croissance, d'un vêtement à vendre en magasin ou, dans le cas des Itinéraires culturels, d'un voyage de cinq jours à la découverte d'un élément du riche patrimoine culturel de l'Europe. Les responsables marketing parlent souvent des quatre « P » : Produit, Prix, Point de vente, Promotion. Ces quatre termes sont le fondement de toute stratégie marketing. Bien qu'il s'agisse d'une conception classique du marketing, ces principes fondamentaux sont aussi pertinents aujourd'hui qu'ils l'étaient il y a cinquante ans.

Le produit

Dans toute entreprise commerciale, le produit est simple à définir, il est après tout le fondement des recettes de l'activité. Il devrait en être de même pour les OMD ou, dans le cas qui nous intéresse ici, pour le marketing d'un Itinéraire culturel. Cela étant, de nombreux itinéraires étant par nature à but non lucratif, ce ne sera pas toujours le cas.

La conception du produit est dès lors d'une importance décisive : pour qu'un Itinéraire culturel suscite de l'intérêt et attire un public plus large que celui qu'il intéresse de manière directe, il faut réfléchir à la manière de créer un nouveau produit articulé autour de l'itinéraire proprement dit. Voici quelques pistes possibles :

- ▶ circuits : « Une semaine à la découverte de La route des Phéniciens en Italie et en France » ;
- ▶ visites et séjours à thème, comme « La Hanse à Hambourg » ;
- ▶ expériences à thème, comme « A table avec Mozart » ;
- ▶ formules de fidélisation et forfaits, tels que promotions et offres spéciales.

Le développement de produit exige temps et investissement. Le développement du produit Itinéraire culturel exige de réunir tous les acteurs du réseau concerné et de travailler avec eux pour créer un ensemble précis de produits susceptibles d'attirer de futurs consommateurs. Il importe de ne pas partir à l'aveuglette, mais de créer un nouveau produit culturel et touristique en ayant toujours à l'esprit le client ciblé, d'où l'importance de commencer par poser des questions simples :

- ▶ Est-ce cela que veut le consommateur ?
- ▶ Comment notre offre se compare-t-elle aux produits disponibles sur le marché ?
- ▶ L'argumentaire de vente est-il suffisamment éloquent ?
- ▶ L'itinéraire proposé répond-il aux besoins des visiteurs d'aujourd'hui ?
- ▶ Risque-t-il de passer de mode ? Quelle est la probabilité de ce risque ?

Ceux qui œuvrent à un Itinéraire culturel défendent souvent avec passion ce qu'ils font et le produit qu'ils développent, mais il faut bien savoir que ce n'est probablement pas le cas du consommateur en général. La thématique qui sous-tend l'itinéraire culturel n'intéresse parfois guère le consommateur au premier degré, d'où l'importance du développement de marque et de la création d'un nouveau produit répondant aux besoins du consommateur pour susciter l'attirance inhérente à toute nouveauté.

Le prix

En termes de marketing, le prix est toujours important car il ne se rapporte pas uniquement à l'aspect commercial qu'il sous-tend. Si un produit est vendu à un prix trop élevé, le consommateur peut immédiatement s'en détourner, et, selon la manière dont il est présenté, s'il est vendu à un prix trop bas, le produit sera catalogué comme bon marché, ce qui peut lui être pareillement préjudiciable. L'expression « élasticité des prix » renvoie au niveau de prix que le consommateur est prêt à payer, plus qu'à celui auquel le produit devrait être vendu. C'est, certes, très subjectif, mais plus on est sur le terrain, plus on sera en mesure de prendre la bonne décision en matière de prix.

Le prix peut paraître de peu d'importance pour le marketing des Itinéraires culturels, mais, en réalité, il l'est tout autant que pour n'importe quel autre secteur d'activité. Les Itinéraires culturels doivent répondre aux besoins du consommateur. Bien que le prix final ne soit pas forcément maîtrisé, en termes de marketing le produit final doit offrir un bon rapport qualité-prix au consommateur, que le produit soit un itinéraire ou une expérience à vivre.

Prenons l'exemple d'un Américain vivant en Californie qui envisage un périple sur les Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle. Plusieurs points pèseront dans sa décision :

- ▶ le voyage proprement dit : prix du billet, durée du voyage, éloignement du domicile, change ;
- ▶ l'aspect financier : coût des guides, des transports, de l'hébergement et des repas, coût total ;
- ▶ l'expérience en elle-même : son unicité, son authenticité, les chances qu'elle a d'être inoubliable, sa pertinence, la réalisation de soi ;
- ▶ la pertinence : intérêt personnel pour le thème, possibilité de vivre une expérience épanouissante.

Son acceptation du prix d'un voyage sur les traces de Saint-Jacques-de-Compostelle sera fonction de l'ensemble des facteurs ci-dessus et de la question de savoir si le rapport qualité-prix est satisfaisant. Réflexion faite, pour dépasser le problème du prix, l'itinéraire culturel doit se présenter comme un produit d'exception et proposer au consommateur de vivre une expérience unique et mémorable, qui corresponde à ses centres d'intérêt, à un prix restant tout de même compétitif.

Le point de vente

Le point de vente est le lieu où le consommateur achète le produit. Pour un bien de consommation, il est naturel de commencer par réfléchir aux bons magasins, catalogues et sites internet où le proposer. Pour les

Itinéraires culturels, la démarche est plus complexe puisque ce n'est pas l'itinéraire en soi qui est à vendre, mais les expériences qui s'y rattachent.

Dans le marketing des Itinéraires culturels, il importe de se demander où et comment les visiteurs auront tendance à intégrer l'itinéraire culturel dans leur expérience de voyage. La personne qui visite une ville située sur le tracé de l'un des itinéraires pourra, par exemple, se rendre à l'Office du tourisme local pour qu'on lui fasse des suggestions, feuilleter un magazine à l'hôtel où elle est descendue, ou encore télécharger des applications sur son portable qui lui indiqueront ce qu'il y a à faire dans les environs. Dans le même ordre d'idées, pour préparer leur voyage, les consommateurs consulteront probablement des sites de tourisme, des blogs et d'autres sites en ligne – à la recherche d'idées et d'inspiration.

Il existe une multitude de modes de communication et de sources d'information – depuis les médias classiques comme la télévision, la presse écrite et la radio, jusqu'à des supports très ciblés hors médias, tels que les téléphones portables, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux, etc. Il importe – notamment lorsque le budget est limité – de bien choisir les supports qui auront le plus de chances d'atteindre le consommateur, à un moment clé du processus décisionnel. La télévision peut, certes, toucher un très large public, mais le même investissement peut s'avérer nettement plus payant sur internet, où chaque euro est utilisé pour atteindre le cœur de cible, c'est-à-dire les consommateurs correspondant précisément au profil du groupe visé.

La promotion

L'objet de la promotion est d'aller à la rencontre du consommateur et de lui fournir suffisamment d'informations pour qu'il puisse prendre une décision, souvent à l'aide d'une incitation. Après avoir rassemblé toutes les informations concernant le consommateur, il importe de s'assurer que la promotion est conçue de manière à répondre à ses besoins et intérêts, et à proposer un argumentaire convaincant qui puisse l'amener à réagir ou à réaliser l'achat.

La promotion peut prendre de multiples formes – de l'encart publicitaire dans la presse aux campagnes sur les réseaux sociaux, jusqu'à la création d'une application mobile. Voici les éléments à prendre en considération en la matière.

La cible

- ▶ Qui est le destinataire de l'action promotionnelle ?
- ▶ Répond-elle aux goûts et préoccupations des consommateurs ciblés ?
- ▶ Le style et le ton sont-ils appropriés ?

La conception

- ▶ Le concept est-il accrocheur ?
- ▶ Reflète-t-il les orientations de la marque ?
- ▶ Les messages les plus importants à faire passer sont-ils bien présents ?

L'information

- ▶ La promotion fournit-elle au public visé toutes les informations dont il a besoin ?
- ▶ Y a-t-il un risque d'excès d'information et de dilution du message ?
- ▶ Les informations fournies correspondent-elles à la publication, au support ou au contenu adjacent ?
- ▶ Y a-t-il un risque de fournir trop d'informations ou des informations trop complexes ?

Les résultats et les réponses

- ▶ La promotion est-elle assortie d'éléments incitatifs ?
- ▶ Le consommateur dispose-t-il d'un moyen de répondre ou de manifester son intérêt ?
- ▶ Peut-on mesurer la réaction et l'engagement du consommateur, et leur donner suite ?

Si la réussite du branding se mesure au rayonnement global de la marque et à l'accroissement de sa notoriété, celle de la promotion se mesure à l'engagement et aux réactions. En règle générale, le succès des promotions sur support numérique est beaucoup plus facile à mesurer que pour les médias traditionnels, l'opération étant immédiate, par exemple lorsque l'internaute s'inscrit à une newsletter ou réalise son achat par une succession de clics.

Pour mesurer la réussite des actions promotionnelles au-delà des réponses initiales, les statistiques sur les sites internet et les campagnes en ligne sont extrêmement utiles et fournissent des informations détaillées sur la manière dont réagissent différents internautes. On peut, par exemple, imaginer une campagne de promotion

par e-mail, avec l'envoi initial de deux messages différents, à un échantillon restreint de consommateurs, puis voir lequel des deux messages a obtenu le plus de réponses, avant d'envoyer le message le plus efficace dans un fichier plus large.

Les marchés cibles

Identifier les marchés cibles est fondamental. Ne pas savoir quel est le marché ciblé, c'est prendre le risque que les fonds affectés à la promotion le soient en pure perte. Plus vous disposez de données sur les marchés cibles, plus vous serez à même de promouvoir le produit en connaissance de cause, via les supports les plus appropriés.

Identifier un marché cible, c'est trouver sur le marché un créneau qui n'est pas encore exploité par d'autres et déterminer la catégorie de consommateurs que le produit va séduire. Le groupe cible doit être suffisamment important pour donner un sens à la campagne, mais aussi suffisamment petit pour dominer. En tant qu'industrie, le tourisme est un marché extrêmement encombré, avec beaucoup d'OMD en concurrence pour le même groupe de voyageurs des classes moyennes, avec les revenus disponibles requis, en quête de détente, culture et expériences uniques et authentiques. Cela étant, les choses commencent à changer et l'on constate, aujourd'hui, que les marchés cibles traditionnels demandent plus de rencontres originales et authentiques, tandis que les nouvelles économies émergentes comme la Chine et le Brésil constituent des marchés totalement nouveaux.

L'accroissement de cette nouvelle demande des marchés traditionnels représente une chance à saisir pour les Itinéraires culturels : développer une offre de produits qui réponde à leurs besoins et se distingue clairement de ce qui existe actuellement. Identifier le bon marché cible, c'est apprendre :

- ▶ à mieux connaître les consommateurs actuels afin de mieux les cibler à l'avenir ;
- ▶ à identifier les nouvelles demandes et à y répondre par des produits mieux adaptés aux besoins.

Identifier le marché cible, c'est aussi établir le plus précisément possible le profil de l'utilisateur :

- ▶ dimension géographique – localisation de la plus forte concentration de clients potentiels ;
- ▶ dimension démographique – milieu socioculturel, âge et fourchette de revenus des clients potentiels ;
- ▶ dimension verticale – passe-temps, centres d'intérêt, profil comportemental.

L'efficacité de l'action promotionnelle est directement proportionnelle à la connaissance du marché ciblé. La plupart des formes de publicité en ligne permettent un ciblage précis à partir de la prise en compte des dimensions ci-dessus. Le fait de mieux connaître le client potentiel permet d'éviter le gaspillage du budget promotionnel, en s'adressant à des consommateurs peu susceptibles d'être intéressés par le produit.

2.6.6. Boîte à outils pour le marketing numérique

Le paysage numérique offre aux marques toute une série de possibilités de renforcer leur visibilité, de dialoguer avec les consommateurs et de mener des actions de promotion efficace et ciblée, à tout moment et en tous lieux. Bien maîtriser les médias numériques est plus qu'important pour une stratégie marketing, c'est indispensable. Les marques à succès qui investissent pour garder une longueur d'avance sur les tendances et se lancer dans les nouvelles technologies y gagnent d'une part une réputation de chef de file de l'innovation, adepte des nouveaux modes de communication avec le consommateur, et créent, d'autre part, des « lieux de dialogue » qui les différencient de leurs concurrents.

Pour donner un aperçu de quelques possibilités offertes par les supports numériques, voici les principales filières numériques et tendances technologiques.

Les moteurs de recherche

Les moteurs de recherche restent l'une des principales ressources du marketing sur internet. Toute marque vise à figurer en tête des résultats de la recherche lancée par l'internaute qui aura tapé le terme pertinent. Les marques investissent des ressources considérables pour être positionnées en tête des résultats de recherche et mentionnées avant leurs concurrents.

L'optimisation du référencement (SEO pour *Search Engine Optimisation*) consiste à affiner un site internet et son contenu pour une meilleure performance dans les moteurs de recherche. Le SEO exige une mise au point technique ou l'adoption de la bonne approche et de la bonne organisation dès le départ, avec un investissement

en matière de contenu garantissant non seulement un flux permanent de nouveaux contenus, mais aussi la pertinence de ceux-ci et la présence des mots ou expressions clés qui font l'objet des recherches des internautes. Voici quelques conseils concernant le SEO.

Les mots-clés

Assurez-vous de choisir les bons mots-clés pour votre site. Par exemple, pour les Itinéraires culturels, allez au-delà d'expressions clés évidentes, comme « culture européenne », qui génère 384 millions de résultats, pour circonscrire les recherches avec des expressions comme « tourisme culturel en Europe », qui donnera un peu moins de 5 millions de résultats, une quantité toujours considérable, mais une bien meilleure chance d'obtenir un meilleur positionnement dans les résultats. Une fois choisis les mots et expressions clés les plus adaptés à l'itinéraire, le contenu du site devra être rédigé et articulé autour desdits mots et expressions, afin d'augmenter vos chances de rangs supérieurs dans les résultats de recherche.

Le choix des mots-clés est important pour plusieurs raisons :

- ▶ viser une clientèle plus adaptée, qui soit véritablement intéressée par ce que propose l'itinéraire ;
- ▶ être en concurrence avec moins de sites utilisant les mêmes mots-clés ;
- ▶ optimiser le site à l'aide de mots-clés que les internautes entrent effectivement dans la pratique dans les moteurs de recherche.

Il existe de nombreux outils gratuits qui vous aideront à trouver et à utiliser les mots et expressions clés les plus pertinents pour différents marchés. L'outil le plus fréquemment utilisé est le service « Google Display Planner » de Google, doté d'un outil de recherche de mots-clés et d'une vaste fonctionnalité de recherche de différents marchés, dispositifs et groupes démographiques.

L'URL et la balise titre

Structurer l'ensemble de l'URL ou les URL des pages pour faire apparaître le terme clé est un excellent moyen d'améliorer le classement dans la recherche sur Google. Pour les itinéraires, il faut veiller à ce que le nom de domaine reflète un intitulé ou une expression que les internautes utilisent couramment. Pour prendre un exemple précis, une adresse (fictive) telle que www.European-Cultural-Routes.com a beaucoup plus de chances d'être trouvée par les consommateurs grand public en quête d'idées de voyage intéressantes en rapport avec le patrimoine culturel européen qu'un site intitulé www.EICR.com (adresse fictive). S'il n'est pas possible d'utiliser un nom de domaine pertinent, les pages plus profondes devront être renommées pour proposer le même résultat : www.EICR.com pourra, par exemple, devenir www.EICR.com/European-Cultural-Routes (adresse fictive).

Les titres de page devraient être conçus dans le même esprit, c'est-à-dire intégrer les expressions clés les plus importantes qui garantiront la pertinence des résultats de la recherche, et qui seront efficaces et utiles lorsque les titres apparaissent dans les résultats.

Les balises H1 et la densité des mots-clés

La balise H1 est placée dans le HTML et fait d'un certain élément du texte un titre de rubrique ou de page. D'une manière générale, l'algorithme utilisé par Google est tel qu'il donne davantage d'importance au texte intermédiaire entre les balises H1 qu'aux paragraphes classiques.

La densité des mots-clés indique le nombre de mots et d'expressions clés insérés dans le contenu textuel du site. En général, la densité de mots clés recommandée est de l'ordre de 7 %. Lorsque le contenu est « rédigé pour le web », cette densité de 7 % améliore considérablement le classement des pages et l'ordre d'apparition des résultats de la recherche.

Les liens

Elaborer une bonne stratégie de liens est l'un des volets les plus ardues du SEO. Plus il y a de sites web envoyant vers votre site, plus ce dernier aura de chances d'apparaître dans les résultats de la recherche. Google classe les sites web en fonction du nombre de renvois vers eux et du classement des sites renvoyant vers eux.

Certains des nouveaux sites les plus performants ont placé les liens retour (*back-linking*) au cœur de leur stratégie. TripAdvisor, par exemple, a établi des partenariats avec l'industrie du tourisme consistant à proposer un contenu gratuit à intégrer dans un site de destination ou de réservation, en échange de liens retour vers TripAdvisor. Le site destinataire l'inclut, car il apprécie le contenu gratuit, et TripAdvisor est gagnant, parce que plus il comptabilise de liens retour, plus il renforce sa position dans les résultats de recherche.

Pour les Itinéraires culturels, le plus simple pour commencer sera de contacter tous les partenaires et parties prenantes, et de veiller à ce qu'ils mettent en place des liens retour vers le site web de l'itinéraire. Ensuite, il pourra être envisagé pour l'itinéraire en question de créer un contenu qui puisse être inséré dans d'autres sites proposant des informations sur l'itinéraire en échange d'un lien retour.

Le marketing par moteur de recherche (SEM pour *Search Engine Marketing*) est un moyen de garantir le meilleur positionnement dans les résultats de recherche. Le SEM est décrit ci-après dans la partie traitant de la publicité (publicité et éditeurs numériques).

Conception d'un site web

Toute marque qui souhaite réussir son lancement ou se faire mieux connaître doit impérativement se démarquer par son site. Le site web est non seulement le premier « interlocuteur » vers lequel se tourneront les consommateurs pour trouver plus d'informations sur un itinéraire, mais il est aussi le premier lieu où atterriront de nouveaux consommateurs en quête d'inspiration concernant un itinéraire. Investir dans un bon site web sera payant au plan de la qualité des relations avec le consommateur.

Pour qui veut bâtir un site web, le choix est pléthorique. Des dispositifs prêts-à-l'emploi gratuits proposent des sites étonnamment performants et attrayants avec de nombreuses fonctionnalités. WordPress (www.fr.wordpress.org) et Joomla (www.joomla.fr) sont de bons exemples d'outils gratuits de construction de site largement utilisés tant par les amateurs que par les professionnels et les grandes entreprises.

Il existe aussi des formules payantes d'aide à la création d'un site web utilisant des éditeurs WYSIWYG (*What you see is what you get* – conformité affichage-sortie papier), des modèles (*templates*), voire des formules d'hébergement toutes prêtes. Elles constituent souvent une bonne solution pour des PME qui recherchent facilité d'emploi et résultats professionnels.

A l'autre bout de l'échelle, se trouvent des milliers de sociétés et de particuliers proposant leurs services de conception de site ; selon l'ampleur de vos besoins, le coût de ces services pourra aller de quelques centaines à 1 000 euros jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros. Le coût et l'ampleur du projet de site dépendent dans une très large mesure de la complexité et de la souplesse de la formule requise et des besoins des usagers visés.

Vu le nombre infini de facteurs à prendre en considération dans la conception d'un site de A à Z, les examiner tous ici serait impossible. Voici les principaux points à prendre en compte :

- ▶ savoir exactement quel est l'usage final et veiller à ce que tout le site soit construit en ayant l'utilisateur à l'esprit ;
- ▶ concevoir une architecture d'information qui indique comment l'utilisateur trouvera les différents éléments d'information ;
- ▶ veiller à ce que les caractéristiques visuelles et l'atmosphère du site « collent » à la marque ;
- ▶ ne pas oublier le contenu ! Si séduisant soit-il au plan visuel, un site n'est rien s'il n'a pas à offrir un contenu intéressant et pertinent ;
- ▶ essayer différents styles de site, avant d'en adopter un ; il existe de nombreux outils de test(ing) « A/B » permettant de déterminer les types de site les plus adaptés à vos usagers ;
- ▶ définir les fonctions « indispensable » ou « souhaitable » avant de commencer. Pour un Itinéraire culturel, par exemple, il sera très probablement indispensable d'intégrer des éléments de cartographie ;
- ▶ se conformer aux normes du web en matière d'accessibilité et de respect des règles. Les sites doivent permettre aux usagers de modifier le format du texte pour les personnes malvoyantes par exemple ; les *cookies* doivent être signalés et les *feeds* (lecteurs de flux) doivent respecter des normes permettant d'autres services d'agrégation de contenu. Le World Wide Web Consortium (W3C) est une excellente ressource pour trouver des tests et des contrôles de contenus pour améliorer la qualité du contenu et du code.

Dernier conseil pour la conception d'un site web : la technologie n'ayant cessé d'évoluer, il faut anticiper, en modifiant constamment le site et en revoquant sa conception pour l'adapter aux innovations technologiques. Les sites en flash, par exemple, sont aujourd'hui obsolètes ; ils sont difficiles à utiliser, et les moteurs de recherche ne parviennent pas à scanner le contenu pour trouver les mots-clés. Le système HTML5 gagne aujourd'hui en importance pour les appareils mobiles ; il est indispensable pour garantir la présentation fiable de contenus Rich Media (médias interactifs) sur de multiples plates-formes.

Le marketing par courriel

L'e-mail marketing est depuis bon nombre d'années un outil indispensable en matière de gestion de la relation client et reste à ce jour un important outil marketing. Avec une base de données de bonne dimension

et certains renseignements sur le consommateur, il est possible d'envoyer, par mail, des lettres d'information adaptées aux besoins spécifiques du client.

Un Itinéraire culturel pourrait par exemple mettre en place une base de données sur tout visiteur l'ayant emprunté et recueillir des informations complémentaires sur leurs centres d'intérêt, la raison de leur visite, leur âge et leur pays d'origine. Avec une bonne base de données de noms, un itinéraire pourra non seulement veiller à rester présent, en bonne place, dans l'esprit de ses visiteurs, qui pourraient fort bien en visiter une autre partie un jour, mais aussi leur adresser des messages les concernant. Cela peut consister aussi bien à leur souhaiter leur anniversaire qu'à leur proposer une offre promotionnelle, sur la base d'éléments sur lesquels ils ont indiqué vouloir recevoir des informations dans l'avenir.

Voici quelques conseils pour l'e-mail marketing :

- ▶ créer une base de données prend du temps ; commencer modestement et développer progressivement en saisissant toutes les occasions d'attirer de nouveaux abonnés ;
- ▶ recueillir autant d'informations que possible sur chaque consommateur, pour les cibler ultérieurement de manière plus précise ;
- ▶ s'assurer de la volonté des abonnés potentiels de recevoir votre lettre d'information, en leur demandant de confirmer leur intention de s'abonner, et en leur indiquant clairement la marche à suivre pour se désabonner. Si votre e-mail est rejeté comme spam (courriel indésirable), votre lettre d'information ne parviendra jamais dans la boîte du destinataire ;
- ▶ définir une ligne éditoriale et charger d'autres acteurs de l'itinéraire de la création d'un contenu susceptible d'intéresser les abonnés ;
- ▶ toujours insérer un élément incitatif dans la lettre d'information, pour un meilleur taux d'ouverture et de clic.

Une lettre d'information peut être, au départ, un simple e-mail rédigé sur votre ordinateur. Mais, à mesure que votre base de données s'étoffe, il sera préférable d'utiliser un outil de rédaction professionnel. Ces outils entretiennent des liens étroits avec les fournisseurs d'accès internet, pour figurer sur la liste blanche des expéditeurs dignes de confiance ; ils mettent au point un certain nombre de dispositifs permettant de tester la qualité et la délivrabilité de votre lettre d'information.

L'e-mail marketing n'est pas forcément coûteux. La mise en place d'une base de données peut se faire à partir d'un formulaire d'abonnement sur un site web, voire de la signature d'un classique formulaire papier. L'un des meilleurs outils gratuits dans ce domaine est MailChimp, qui propose un service gratuit jusqu'à 2 000 noms ; c'est un processus de création et de conception extrêmement convivial et très performant en termes de délivrabilité.

Les réseaux sociaux

Les réseaux ont connu une croissance explosive ces dernières années, mais seuls quelques-uns sont utilisés à une échelle suffisamment vaste pour justifier l'investissement en temps qu'exige l'établissement de profils. On ne saurait sous-estimer l'importance des réseaux sociaux ; pour beaucoup d'internautes, les réseaux tels que Facebook vont jusqu'à gommer la nécessité de sites web traditionnels.

La plupart des internautes consacrant aujourd'hui une grande partie du temps passé en ligne aux réseaux sociaux, il est indispensable de les rejoindre sur ce terrain. Mais intervenir sur ces réseaux n'est qu'un début ; il faut ensuite investir du temps et bien comprendre qui est le consommateur pour être suivi et assurer sa popularité via les fans. Les entreprises, les destinations touristiques ou les Itinéraires culturels doivent tous réfléchir à une stratégie sur les réseaux sociaux, pour obtenir les résultats escomptés.

Voici les points à prendre en considération pour l'élaboration d'une telle stratégie :

- ▶ **la portée** : bien savoir qui est le client. Utiliser tous les outils et services disponibles pour connaître et analyser ce dont les internautes parlent sur les réseaux sociaux, et pour capter et toucher ceux qui s'intéressent aux thèmes et aux valeurs en rapport avec les Itinéraires culturels ;
- ▶ **les canaux** : déterminer ceux qui offriront la meilleure chance d'entrer en contact avec les consommateurs potentiels, et n'investir temps et énergie que dans certains d'entre eux. Aussi tentant soit-il de créer des profils sur tous les réseaux sociaux, il vaut mieux cependant se concentrer sur un ou deux d'entre eux pour installer une image de marque qui puisse être réellement mémorisée ;
- ▶ **le contenu** : élaborer un contenu spécifiquement destiné aux réseaux sociaux. Les matériels purement publicitaires tendront à détourner les fans et les *followers*. Il importe d'adopter une approche différente.

Considérez vos fans et *followers* comme une communauté d'amis étroitement soudée, avec laquelle vous souhaitez échanger des anecdotes et des informations exclusives. Le contenu doit être synthétique, avoir une accroche instantanée et être toujours en ligne avec ce qui est le plus susceptible d'être partagé entre amis ;

- **la discussion** : elle est l'élément le plus important à réussir dans les réseaux sociaux. Il est important de dialoguer avec les clients de manière informelle, en discutant et en sollicitant des réactions. Contrairement au marketing dans les médias traditionnels, le marketing dans les réseaux sociaux est à deux sens : il consiste à établir des relations et à engager le dialogue entre les consommateurs et la marque.

Ne jamais oublier qu'il ne s'agit pas de diffuser des actualités ou des informations, mais de dialoguer avec vos fans. Penser à ce qu'ils aimeraient savoir et adopter vis-à-vis d'eux la même approche informelle qu'adopterait un de leurs amis.

Il est essentiel d'adopter une approche intégrée : il faut considérer tous les points de contact avec le client, depuis le face-à-face sur les lieux à visiter le long de l'itinéraire jusqu'aux liens avec d'autres actions de marketing, comme les brochures, dépliants, sites web et applications mobiles. Ce processus d'intégration ne consiste pas seulement à proposer des liens vers des profils présents sur les réseaux sociaux, mais aussi à donner au consommateur de bonnes raisons de rejoindre une communauté et de rester connecté.

L'intégration est essentielle à la réussite de toute stratégie marketing via les réseaux sociaux. Tout comme la marque doit être instillée dans chaque facette de l'itinéraire, depuis l'identité visuelle jusqu'à la tonalité et aux valeurs que fait ressortir la politique de communication choisie, la stratégie via les réseaux sociaux doit être imprégnée des caractéristiques de la marque. La réussite de la stratégie sur les réseaux sociaux n'est pas seulement l'affaire de l'équipe marketing de l'entreprise concernée : le succès est l'affaire de tous.

Comme pour toute forme de marketing, la mesure des résultats est indispensable. Les informations approfondies dont disposent la plupart des réseaux sociaux sur leurs usagers rendent l'exercice de mesure extrêmement éclairant. L'analyse de la performance dans les réseaux renseigne très rapidement l'itinéraire sur le type de contenu fonctionnant réellement avec les usagers et sur ce qui ne fonctionne pas, et permet ainsi d'améliorer et d'optimiser en permanence la stratégie.

Pour la conception d'une campagne sur les réseaux sociaux, il faut envisager d'utiliser des outils tels que Wildfire, un logiciel qui aide les marques à concevoir et déployer rapidement et facilement des campagnes promotionnelles. De nombreux outils peu coûteux sont disponibles pour aider les usagers à concevoir des pages d'accueil ébouriffantes sur Facebook et des campagnes incitant à interagir. De même, des applications, telles que TweetDeck, permettent de gérer une multitude de profils sur les réseaux sociaux et de mettre en place des alertes pour les interactions et les mots-clés, facilitant ainsi considérablement la gestion des réseaux sociaux.

Si, au niveau des entreprises, les outils de type Adobe proposent des solutions pour suivre et identifier les clients sur les réseaux sociaux, il existe aussi de nombreux outils gratuits, qui peuvent être utiles pour suivre la performance et la manière d'engager le dialogue, ainsi que pour vérifier l'impact d'une marque ou identifier les influenceurs clés.

Les smartphones et les tablettes

Les smartphones et les tablettes sont l'avenir du marketing numérique ; ils évoluent très rapidement pour offrir toujours plus d'applications et de possibilités d'interaction avec les consommateurs. Les smartphones mettent toutes les ressources du web à portée de main ; ils sont incontestablement le canal de communication majeur pour les visiteurs potentiels des Itinéraires culturels. Les smartphones présentent deux avantages évidents :

- atteindre et équiper les visiteurs potentiels, soit avant, soit durant la visite, en fournissant des informations détaillées, pour les aider à planifier le voyage et les orienter. Si une application mobile est bien conçue, elle sera installée et utilisée par les usagers de smartphones sans qu'il soit nécessaire de la faire connaître par une vaste opération marketing ;
- persuader les visiteurs déjà en route de partager au fur et à mesure qu'ils le découvrent ce que l'itinéraire leur offre. De nombreux usagers de smartphones sont très désireux de partager leurs rencontres au quotidien avec leurs amis et leur famille sur les réseaux sociaux ; le fait d'amener le visiteur à partager ainsi des instantanés (y compris visuels) de leur quotidien peut générer aussi d'excellents résultats et une fidélisation à la marque sur les réseaux sociaux.

Il y a de nombreuses manières d'encourager les usagers à interagir avec les Itinéraires culturels via leurs smartphones. La NFC (pour *Near Field Communication* – communication en champ proche) est la dernière

innovation technologique en date : l'utilisateur du smartphone actionne des pads à fréquences radio courtes, pour obtenir des informations complémentaires. Bien qu'elle suscite un très vif intérêt, la NFC reste coûteuse et n'est pas encore largement utilisée ; il existe toutefois des alternatives gratuites, comme les codes QR. Ceux-ci sont apparus partout ces dernières années et le concept est très simple. Un code QR est un code-barres en deux dimensions (2D) constitué de modèles noirs disposés dans un carré à fond blanc, qui peut être scanné avec l'appareil photo du smartphone et permet d'accéder à plus d'informations en ligne.

Les codes QR permettent de faire revivre un itinéraire historique par des renseignements écrits, des guides audio, voire des vidéos, sans nécessiter d'installation. Les codes QR peuvent aussi servir à proposer des réductions et des bons, ou à conduire les visiteurs à dialoguer sur les réseaux sociaux. Les codes QR sont rapides et faciles à créer à l'aide des multiples ressources web gratuites à la disposition des intéressés et permettent de communiquer des coordonnées, des cartes géographiques, des adresses de sites web ; ils se prêtent à tous les usages possibles et imaginables pour ce qui est des Itinéraires culturels.

Les tablettes présentent sensiblement le même intérêt que les smartphones, mais elles seront probablement davantage un mode de découverte de l'itinéraire par une expérience d'immersion tactile riche d'enseignements qu'un outil pratique à utiliser « en route ». Les tablettes sont comparables à maints égards aux magazines, elles sont une autre forme de consommation médias et sont principalement utilisées pour naviguer sur internet, rechercher des informations et trouver des idées de loisirs. Bien conçue, une application pour tablette permet véritablement de donner vie à un itinéraire, avec un mélange de contenus riches et attrayants parallèlement à une exploration interactive par des cartes.

Si le coût de développement peut être élevé, une application ingénieuse peut entraîner des centaines de milliers de téléchargements, avec peu ou pas de promotion, ce qui en fait un investissement intéressant.

Publicité et éditeurs numériques

Bien qu'il existe beaucoup de ressources gratuites en ligne, pour une marque, la publicité reste un moyen rapide de faire la promotion d'un produit sur quelque support que ce soit. Les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les éditeurs numériques proposent tous différentes formes de publicité et de forts taux de ciblage des utilisateurs basés sur le profil géographique et démographique de ceux-ci. Voici un résumé des principales formes de publicité.

Marketing par moteur de recherche

Il permet aux annonceurs de créer de petites annonces textes qui apparaîtront en haut de la page des résultats d'une recherche, en tant qu'« annonces sponsorisées ». Les annonceurs choisissent les mots et expressions clés dont ils souhaitent faire apparaître l'annonce, puis ils tentent d'obtenir la place convoitée par rapport à d'autres annonceurs, en fixant un plafond de paiement pour chaque clic et un budget pour chaque mot. Le *Search Engine Marketing* (SEM) est jugé très rentable, dans la mesure où l'annonceur ne paie que pour les visiteurs cliquant effectivement sur l'annonce.

Publicité par affichage

Elle est utilisée habituellement pour renforcer une image de marque, en affichant des bandeaux sur différents canaux choisis par l'annonceur. Celui-ci peut concevoir lui-même ses bandeaux, plus ou moins élaborés, et décider sur quels sites les bandeaux devront apparaître. Il existe divers modes de tarification, le plus courant étant le CPM (coût par mille), qui consiste pour l'annonceur à payer un certain montant par tranche de 1 000 impressions ou affichages.

Campagnes publicitaires intégrées

Ce sont des campagnes à points de touche multiples, menées sur un ou plusieurs sites et conçues pour créer une offre plus complète. Elles sont souvent très prisées : il peut s'agir, par exemple, d'un ensemble de contenus reprenant la section « voyages » d'un site internet spécifique, comme MSN Travel – auquel seront ajoutés des éléments publicitaires pour susciter l'adhésion du client potentiel au produit. Les campagnes publicitaires intégrées se font presque toujours sur mesure, et le prix comprend l'ensemble des prestations : conception, création de contenu et achat d'espaces.

Marketing par les réseaux sociaux

À l'instar du SEM, les sites de réseautage social proposent des plates-formes de publicité en libre-service. Les annonceurs conçoivent eux-mêmes leurs pubs (annonces), définissent le graphisme souhaité et fixent le budget. L'avantage du marketing par les réseaux sociaux par rapport au SEM est de permettre à l'annonceur

de cibler le client à partir de facteurs très personnels, comme l'entreprise dans laquelle il travaille, l'école qu'il a fréquentée, les groupes d'intérêt dans lesquels il s'est inscrit, etc.

La publicité numérique devrait toujours s'appuyer sur une stratégie et des objectifs précis. On choisira, par exemple, une campagne sur les réseaux sociaux pour créer et développer une base de fans ayant les mêmes centres d'intérêt et partageant les mêmes valeurs en termes de voyage, alors qu'on optera plutôt pour une campagne SEM pour s'assurer que les internautes à la recherche d'un objet ou renseignement spécifique ne passent pas à côté.

2.6.7. Définir la bonne stratégie et le mix promotionnel

Proposer la bonne stratégie et le bon mix promotionnel, c'est considérer l'ensemble des points mentionnés dans ce chapitre et les appliquer en les adaptant à l'itinéraire culturel visé. Toute stratégie devrait examiner les éléments qui suivent.

La marque

- ▶ représentation claire et précise de l'identité et des valeurs fondamentales de la marque ;
- ▶ manuel de la marque avec lignes directrices sur son maniement ;
- ▶ stratégie de branding à adopter en interne et en externe ;
- ▶ riche combinaison d'éléments graphiques faisant ressortir la signification de chacun.

Vue d'ensemble du marché

- ▶ analyse quantitative des comportements d'achat, tendances en matière de voyages, données économiques, etc. ;
- ▶ analyse qualitative des centres d'intérêt du consommateur et de ses comportements d'achat ;
- ▶ analyse du marché en termes d'acteurs majeurs, d'opportunités commerciales, d'événements clés et de périodes de planification ;
- ▶ analyse de la concurrence pour déceler une lacune sur le marché ou une possibilité d'amélioration.

La gamme de produits

- ▶ ventilation des différents types de produit offerts par l'itinéraire ;
- ▶ analyse détaillée de chaque produit et des arguments de vente spécifiques ;
- ▶ identification des possibilités de création d'un nouveau produit ou d'amélioration d'un produit existant ;
- ▶ aperçu des produits proposés par d'autres opérateurs touristiques et culturels, ainsi que d'autres itinéraires.

Identification du client

- ▶ aperçu détaillé de différents profils de client ;
- ▶ survol des segments du marché correspondant à l'itinéraire ;
- ▶ ventilation démographique des groupes cibles ;
- ▶ répartition géographique des groupes cibles ;
- ▶ identification des habitudes de consommation médias des groupes cibles.

Objectifs stratégiques

- ▶ mise en lumière des faiblesses actuelles et des améliorations requises ;
- ▶ identification de nouveaux débouchés commerciaux ;
- ▶ exposé des objectifs clés de l'entreprise ;
- ▶ définition des priorités et objectifs en termes de branding ;
- ▶ définition des priorités et objectifs en termes de marketing.

Plan marketing

- ▶ vue d'ensemble des délais en termes d'objectifs et grandes étapes ;
- ▶ plan marketing détaillé (mensuel, trimestriel ou annuel) ;
- ▶ ventilation budgétaire pour différents marchés, objectifs stratégiques et canaux opérationnels.

Il faut prendre le temps d'élaborer une stratégie marketing pour chaque Itinéraire culturel ; le degré de précision et d'approfondissement des études de marché est à l'évidence fonction des besoins et du budget. Ces stratégies revêtent une importance déterminante puisqu'elles servent de lignes directrices non seulement pour faire mieux connaître l'itinéraire en question dans l'avenir, mais aussi pour le développer de manière à améliorer l'offre globale au fil du temps.

Bibliographie

Anholt, S. (1998), « Nation-brands of the twenty-first century », *Journal of Brand Management*, vol. 5, n° 6, p. 395-406.

Anholt, S. (2007), « Competitive Identity : a new model for the brand management of nations, cities and regions », *Policy & Practice : A Development Education Review*, vol. 4, printemps 2007, p. 3-13.

Anholt, S. (2010), *Places : identity, image and reputation*, Palgrave Macmillan, Londres.

Beverland, M. (2005), « Brand management and the challenge of authenticity », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, n° 7, p. 460-461.

Holt, D. B. (2004), *How brands become icons : the principles of cultural branding*, Harvard Business Press, Cambridge, Massachusetts.

Lepla, F. J., et Parker, L. M. (2002), *Integrated branding*, Kogan Page, Londres.

Mccarthy, E. J. (1975), *Basic marketing : a managerial approach* (5^e édition), Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.

Medway, D., et Warnaby, G. (2008), « Alternative perspectives on marketing and the place brand », *European Journal of Marketing*, vol. 42, n°s 5/6, p. 641-653.

Rugimbana, R., et Nwankwo, S. (2003), *Cross-cultural marketing*, Cengage Learning EMEA, Londres.

Schroeder, J. E., Salzer-Mörling, M., et Askegaard, S. (2006), *Brand culture*, Routledge, New York.

Questions clés

1. Quels sont les quatre composants d'une image de marque forte ?
2. Quels éléments ont un impact dans le processus de création d'une image de marque ?
3. Quelles valeurs de votre Itinéraire culturel pouvez-vous communiquer par une image de marque ?
4. Connaissez-vous des expériences réussies de branding pour le patrimoine culturel ?
5. Quels sont les quatre « P » du marketing ?
6. Préparez un schéma de mix promotionnel pour votre Itinéraire culturel.

2.7. PRÉSENTATION, ANALYSE, ÉVALUATION ET CERTIFICATION DU PROJET

Eleonora Berti

La procédure de présentation du dossier d'un projet d'itinéraire culturel comporte de multiples aspects et requiert la participation de l'ensemble des partenaires du réseau.

Les conditions requises étant de plus en plus étendues, la préparation des dossiers est devenue un processus complexe nécessitant une bonne compréhension des divers critères et de l'ensemble des exigences décrits dans la Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ». Les règles d'acceptation de nouveaux projets d'itinéraires culturels sont présentées dans la même résolution.

2.7.1. Comment et quand présenter le dossier

Les documents à soumettre avec chaque nouvelle proposition en vue d'une demande de certification sont les suivants :

- ▶ le dossier de présentation comprenant les données requises ;
- ▶ les statuts du réseau proposé comme structure responsable de l'itinéraire ;
- ▶ les comptes rendus des assemblées générales ordinaires ;
- ▶ les comptes rendus des assemblées générales extraordinaires ;
- ▶ les documents budgétaires (frais de fonctionnement, budget prévisionnel triennal, financements spécifiques pour la mise en œuvre d'activités particulières, au titre de Leader, Interreg, etc.) ;
- ▶ le plan d'action triennal avec la liste des activités envisagées, faisant intervenir tous les membres du réseau, conformément à la CM/Res(2013)67.

Le dossier de présentation est structuré de manière à inclure tous les domaines prévus par la CM/Res(2013)67 pour les nouveaux projets. Les documents relatifs aux activités quotidiennes du réseau doivent être communiqués régulièrement à l'IEIC, de même que les modifications statutaires et la liste actualisée des membres. Les dossiers de présentation des projets d'itinéraire culturel doivent être soumis à l'IEIC à la fin du mois de septembre de chaque année.

L'IEIC, en étroite coopération avec le secrétariat de l'APE sur les Itinéraires culturels, analyse les dossiers présentés afin de vérifier la concordance de la documentation avec les exigences du Conseil de l'Europe. L'acceptation du dossier est conditionnée par la communication de l'ensemble des documents requis.

2.7.2. Phases d'évaluation

L'IEIC et le/la secrétaire de l'APE procèdent à la première analyse du dossier. Celle-ci consiste à vérifier que toutes les rubriques ont bien été remplies et que les documents nécessaires sont joints. Une fois le dossier dûment complété, il est prêt à être soumis à un expert indépendant.

L'expert indépendant est choisi sur la liste des experts de l'APE sur les Itinéraires culturels, en fonction de ses compétences, de son indépendance et de sa connaissance spécifique du thème de l'itinéraire à évaluer.

Le rapport d'évaluation, préparé par l'expert indépendant sur la base d'une grille de critères tirés de la CM/Res(2013)67, vise à déterminer si le projet est cohérent et respecte les consignes du Conseil de l'Europe. Cet expert indépendant est par ailleurs chargé de formuler des conseils et des orientations pour améliorer le projet et son plan d'action, en se fondant sur sa propre expérience.

2.7.3. Présentation devant le Conseil de direction

Les rapports d'évaluation sont communiqués par le/la secrétaire de l'APE aux représentants des nouveaux projets et aux membres du Conseil de direction de l'APE.

En cas d'avis favorable, les représentants des nouvelles propositions sont invités à présenter leur projet au cours de la réunion du Conseil de direction de l'APE, qui se déroule tous les ans début avril. Les membres du Conseil de direction interrogent les représentants sur divers aspects du dossier.

En cas d'avis défavorable des experts indépendants, les représentants sont invités à présenter leur projet en traitant plus particulièrement des points faibles identifiés dans le rapport d'évaluation et à répondre aux questions posées par les membres du Conseil de direction.

La présentation de chaque nouvelle proposition doit inclure une explication du thème, insistant sur la portée et l'intérêt européens et son rapport avec l'Europe contemporaine. Au cours de la présentation, la liste des membres du réseau ainsi que sa structure juridique doivent être décrites et explicitées.

2.7.4. La décision de certification

Après la présentation du projet, la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » est décernée par le Conseil de direction de l'APE qui peut, si nécessaire, se faire assister par un ou plusieurs experts consultants et par le Comité directeur de la culture, du patrimoine et du paysage (CDCPP).

Les délégations des 50 Etats parties signataires de la Convention culturelle européenne y ont été invitées, ainsi que des observateurs et des organisations et associations internationales : le programme des Itinéraires culturels figurait à l'ordre du jour. Les membres ont été appelés à statuer sur l'évaluation d'Itinéraires culturels et à approuver de nouveaux itinéraires⁶.

2.7.5. La cérémonie

Après octroi de la certification et approbation du réseau, une cérémonie est organisée par les coordonnateurs du projet et le secrétariat de l'APE sur les Itinéraires culturels.

Cette cérémonie est organisée par chaque réseau pendant sa réunion annuelle ordinaire : il s'agit d'un moment important pour le réseau chargé de l'itinéraire car, après certification, il devient officiellement le principal interlocuteur entre les membres de l'itinéraire, l'APE et l'IEIC.

Au cours de la cérémonie, le/la secrétaire de l'APE sur les Itinéraires culturels remet le diplôme aux représentants de l'itinéraire. Après octroi de la certification, la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe », dans son intégralité, ainsi que le logotype du Conseil de l'Europe doivent obligatoirement figurer sur tout support de communication, y compris les communiqués de presse. La labellisation accompagnée du logo du Conseil de l'Europe doit figurer chaque fois que possible sur les panneaux de signalisation routière et les panneaux indiquant l'itinéraire culturel.

Les réseaux certifiés doivent soumettre tous les trois ans un rapport permettant au Conseil de direction de l'APE d'évaluer leurs activités afin de s'assurer qu'ils continuent de satisfaire aux critères de la CM/Res(2013)67.



M^{me} Penelope Denu, secrétaire exécutive de l'Accord partiel élargi du Conseil de l'Europe sur les Itinéraires culturels et directrice de l'Institut européen des Itinéraires culturels, remet le diplôme au représentant de l'itinéraire des sites casadéens.

6. L'ordre du jour et les documents de la première réunion sont disponibles sur le site du CDCPP, sur www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/cdcp/default_FR.asp? (consulté le 14 novembre 2013).

2.8. L'ÉVALUATION DES ITINÉRAIRES CULTURELS

Kseniya Khovanova-Rubicondo

2.8.1. Introduction

L'évaluation des Itinéraires culturels est l'une des conditions de base du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, qui figure expressément dans la Résolution CM/Res(2013)67 du Comité des Ministres révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ». Les différents réseaux d'Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe font l'objet d'une évaluation à intervalles réguliers – généralement tous les trois ans, sauf indication contraire – dans le but d'examiner leurs résultats et réalisations, leur pertinence, leur efficacité, leur compétence et la valeur ajoutée de leurs activités dans le cadre du programme précité et de la gestion durable du patrimoine culturel.

Ce chapitre décrit les outils, critères, principes et processus d'évaluation des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, élaborés conformément à la résolution CM/Res(2013)67 et aux recommandations de la récente étude de l'impact des Itinéraires culturels sur les PME (Conseil de l'Europe, 2011). Il explique comment ces critères et principes pourraient être utilisés pour dresser un bilan des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe (réseaux et activités) afin de prendre en compte les difficultés existantes des itinéraires, de collaborer plus efficacement au niveau transnational et de réaliser leur potentiel en matière de tourisme culturel dans le cadre d'un développement durable. Ce chapitre entend plus particulièrement faire œuvre utile dans le processus d'évaluation individuelle des réseaux des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe se sont vu accorder récemment une attention considérable de la part des décideurs européens et internationaux. Cet intérêt ne tient pas uniquement aux capacités des itinéraires à relancer l'intérêt pour le patrimoine commun européen au niveau transnational, mais aussi au potentiel qu'ils représentent en termes de dynamisation du tourisme culturel – particulièrement dans les régions reculées aux économies moins prospères, et à la contribution qu'ils apportent aux communautés locales en ce qui concerne :

- ▶ le développement économique et l'emploi, par la création de PME dans le domaine du tourisme ;
- ▶ la mise en œuvre de toute une variété de pratiques innovantes au sein de ces PME ;
- ▶ la promotion de la compréhension culturelle des populations locales et des visiteurs des Itinéraires culturels, en valorisant et en préservant le caractère unique des traditions et du patrimoine locaux ;
- ▶ l'accroissement de l'attractivité générale de leurs territoires ;
- ▶ le maintien de la population locale et l'amélioration de sa qualité de vie en général ;
- ▶ la sensibilisation à un patrimoine culturel commun, en organisant des manifestations et des festivals culturels ouverts et en utilisant les médias sociaux.

Dans ce contexte, l'évaluation régulière des performances et de l'impact des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe devient de plus en plus importante, afin d'en assurer le suivi et d'apprécier de façon continue et plus précise leurs progrès, capacités, besoins et exigences. La capacité à analyser l'impact social, économique et environnemental est également essentielle pour le développement durable des Itinéraires culturels, pour une gestion de qualité de leur patrimoine matériel et immatériel et pour la communication avec les citoyens, les contribuables, les responsables politiques, les parties prenantes contribuant au financement et les autres parties prenantes.

2.8.2. Qu'est-ce que l'évaluation et en quoi est-elle importante ?

L'évaluation est un processus systématique utilisé afin de déterminer la valeur d'une chose. L'évaluation représente une composante essentielle d'une notion plus large de gestion durable d'un réseau (ou d'un projet), la compréhension de la relation entre les activités réalisées et les résultats atteints étant nécessaire en termes d'enseignement tiré, d'amélioration, d'obligation de rendre compte, de gestion de qualité et de planification stratégique. La notion de gestion durable d'un réseau comprend trois autres processus étroitement liés, à l'exception de l'évaluation des performances : la planification, la budgétisation et la gestion stratégique. Ce chapitre porte exclusivement sur l'évaluation des performances des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, qui est l'une des composantes de la gestion durable de leurs réseaux.

Il est important de noter que l'évaluation et l'étude de l'impact socio-économique sont devenues de plus en plus importantes au cours des dernières années. Compte tenu de l'impératif de « politiques basées sur des données factuelles » associé à la restriction des dépenses publiques due à la récession économique mondiale, les organisations et les projets sont tenus de rendre compte de l'impact social et économique de leurs activités, afin :

- ▶ de s'assurer que les ressources sont allouées et utilisées de façon rationnelle ;
- ▶ de justifier le financement des activités et de fournir un argument en faveur d'un financement futur ;
- ▶ de produire des données factuelles dans la perspective d'activités futures.

La réussite des stratégies de développement à court et à long terme des initiatives publiques et privées nécessite également une évaluation et une gestion systématiques de leurs performances. Les projets bénéficiant de financements publics sont tenus depuis longtemps de rendre compte de leur impact sur la société et les économies au niveau local, régional et/ou national, par exemple en ce qui concerne le développement de compétences, la croissance de l'emploi, la création de PME et la promotion du bien-être des communautés. Le patrimoine et la culture sont considérés traditionnellement comme des moyens d'améliorer l'image d'une région/d'un espace et de contribuer à la qualité de vie de ses habitants. En outre, depuis plusieurs décennies, le rôle important que jouent également le patrimoine et la culture pour stimuler la croissance économique et l'innovation au niveau local est de plus en plus reconnu.

C'est la raison pour laquelle la Résolution CM/Res(2013)67 décrit l'évaluation des réseaux porteurs de projets labellisés « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » comme un critère fondamental du maintien du label. La résolution prévoit une évaluation individuelle de ces réseaux tous les trois ans. Cet intervalle de temps peut être modifié (réduit) par le Conseil de direction de l'Accord partiel élargi (APE) dans certains cas particuliers – par exemple lorsqu'un itinéraire ne satisfait pas aux critères d'octroi de la mention et/ou d'évaluation du Conseil de l'Europe.

Selon l'étude sur les PME mentionnée ci-dessus (Conseil de l'Europe, 2011)⁷ menée conjointement par la Commission européenne et le Conseil de l'Europe, l'évaluation des performances des Itinéraires culturels est l'un des quatre principaux domaines stratégiques nécessitant une action ciblée afin d'assurer à l'avenir un développement durable du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe. Cette étude a formulé un certain nombre de recommandations concernant l'évaluation des réseaux d'Itinéraires culturels, en insistant sur l'importance :

- ▶ d'élaborer des mécanismes d'évaluation des performances des activités menées dans le cadre des Itinéraires culturels à court et à long terme ;
- ▶ de mener des évaluations parallèles de l'ensemble des projets ayant reçu la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » ;
- ▶ de concevoir des critères de développement durable du tourisme culturel dans le cadre des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, en consultation étroite avec les parties prenantes locales et en tenant compte des caractéristiques économiques, culturelles, sociales, politiques, environnementales et géographiques propres aux territoires des Itinéraires culturels.

Selon les conclusions de cette étude, il convient d'utiliser des outils et des critères d'évaluation élaborés par des professionnels afin d'aider les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe à prendre en compte leurs difficultés existantes, à collaborer plus efficacement au niveau transnational et à réaliser leur potentiel pour le développement du tourisme culturel. Cela permettra aux itinéraires de préserver le caractère unique de leurs sites patrimoniaux tout en les ouvrant à de plus larges publics de visiteurs. En particulier, cette étude a conseillé l'élaboration d'outils d'évaluation des Itinéraires culturels conformes aux principes et exigences du Conseil de l'Europe, et prenant en compte le texte de la Résolution CM/Res(2013)67.

C'est dans ce cadre que les outils et critères d'évaluation des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ont été élaborés et/ou mis à jour dans le cadre du programme 2011-2013 sur les Itinéraires culturels européens financé conjointement par la Commission européenne et le Conseil de l'Europe. Ces critères seront utilisés dans le cadre du processus d'évaluation des performances des Itinéraires culturels (activités et réseaux).

7. Le chapitre 5 de cette étude (2011) porte une attention particulière à l'évaluation des performances des Itinéraires culturels et des PME, une condition pour qu'ils puissent continuer à se développer avec succès. Des mesures et des instruments d'évaluation des performances sont suggérés à des fins d'utilisation et de mise en œuvre.

2.8.3. L'évaluation dans le cadre d'un processus de gestion plus large des réseaux d'Itinéraires culturels

Comme nous l'avons vu précédemment, l'évaluation est une composante fondamentale du processus de gestion des performances des réseaux d'Itinéraires culturels, la compréhension de la relation entre les activités réalisées par les réseaux et les résultats qu'ils atteignent étant nécessaire pour le développement futur des réseaux et pour une planification efficace de leur stratégie et de leurs ressources. La gestion des performances des réseaux est une approche systématique et continue visant à améliorer les résultats, ce qui passe par un processus de décision se fondant sur des données factuelles, l'apprentissage permanent au sein du réseau et l'obligation de rendre compte des résultats. Les pratiques traditionnelles de gestion d'un réseau sont axées sur la réalisation d'objectifs dès lors que ce dernier intègre de façon interdépendante les processus et mécanismes suivants :

- ▶ un processus de planification définissant le thème, les buts et priorités du réseau, qui permettra d'améliorer les performances du réseau ;
- ▶ un processus de participation active des principales parties prenantes à différents niveaux (notamment local) et l'identification de leurs besoins ;
- ▶ un processus budgétaire dans le cadre duquel les ressources sont allouées en fonction des priorités définies ;
- ▶ un processus d'évaluation systématique, qui analyse et appuie les performances de l'ensemble du réseau ;
- ▶ un mécanisme d'établissement et de communication de rapports (à l'intention des principales parties prenantes, des communautés, du public) ;
- ▶ un mécanisme de collecte, de validation, d'organisation et de stockage des données ;
- ▶ un processus d'analyse des données relatives à la gestion des performances ;
- ▶ un processus d'utilisation des données relatives aux performances afin de promouvoir l'amélioration, la prise de décision stratégique et la planification.

L'un de nos objectifs pour l'avenir est d'aider les Itinéraires culturels à intégrer la gestion des performances du réseau dans tous les aspects de leurs réseaux, afin que ces derniers disposent d'un instrument leur permettant de gérer leurs activités de façon systématique et efficace et d'atteindre les résultats prévus. Le présent chapitre porte uniquement sur le processus d'évaluation systématique destiné à évaluer et à appuyer les résultats et les performances des activités des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

2.8.4. Les quatre principes essentiels de l'évaluation des Itinéraires culturels

Les réseaux des Itinéraires culturels sont des projets concrets qui ne cessent d'évoluer et cherchent à améliorer leurs activités et leurs pratiques de gestion des performances. Le processus d'évaluation des Itinéraires culturels se situe dans cette dynamique et repose par conséquent sur les quatre principes suivants :

- ▶ établir des objectifs adaptés pour les réseaux d'Itinéraires culturels, avec des performances et des résultats à mesurer (en utilisant des instruments conformes aux critères, à la mission et aux objectifs du programme des Itinéraires culturels) ;
- ▶ assurer la disponibilité des données sur les résultats des activités des réseaux d'Itinéraires culturels ;
- ▶ assurer, aussi souvent que nécessaire, la disponibilité d'une expertise indépendante appropriée afin de mener des évaluations approfondies des réseaux d'Itinéraires culturels ;
- ▶ garantir la cohérence et la transparence des rapports établis sur les résultats de l'évaluation des Itinéraires culturels.

Assurer la pertinence des objectifs de l'évaluation

Le premier principe de l'évaluation se fonde sur la logique selon laquelle les objectifs des cycles d'évaluation des Itinéraires culturels ne doivent pas être statiques. Ils peuvent évoluer selon le champ d'application et les priorités des objectifs du programme des Itinéraires culturels et les caractéristiques des activités et des environnements des Itinéraires culturels. Il est toutefois important de noter qu'un tel changement n'est possible que sous la stricte supervision du Conseil de direction de l'Accord partiel élargi (APE). C'est le Conseil de direction de l'APE qui décide des « modalités pratiques » de la Résolution CM/Res(2013)67, dont le processus d'évaluation fait partie intégrante.

Assurer la disponibilité des données

Documents à fournir pour l'évaluation d'un Itinéraire culturel

En tant qu'agence technique du Conseil de l'Europe, l'Institut européen des Itinéraires culturels (IEIC) assure le suivi des principes 2 et 3 du processus d'évaluation des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe. Il se charge notamment des tâches de collecte des données préliminaires sur les Itinéraires culturels (en procédant à une évaluation pendant un cycle d'évaluation donné), du choix de l'expert indépendant chargé de l'évaluation (dans une liste d'experts de l'IEIC régulièrement mise à jour par la publication des appels à manifestation d'intérêt), le cas échéant, et d'assurer la cohérence et la transparence en ce qui concerne l'établissement et la communication de rapports sur les résultats d'un cycle d'évaluation donné à l'intention du Conseil de direction de l'APE et des parties prenantes autorisées du programme des Itinéraires culturels.

En règle générale, l'IEIC demande à tout Itinéraire culturel faisant l'objet d'une évaluation ordinaire de communiquer les documents suivants :

- ▶ les statuts du réseau mis à jour ;
- ▶ la liste des membres actuels du réseau ;
- ▶ la stratégie et le plan d'action à long terme du réseau (pour les trois prochaines années) ;
- ▶ le rapport d'activité du réseau des trois dernières années ;
- ▶ le rapport financier (budget des activités) des trois dernières années ;
- ▶ le projet de budget à court terme (pour l'année à venir) ;
- ▶ le budget provisoire à long terme (pour les trois prochaines années).

Cette demande est transmise par courrier électronique au coordonnateur ou responsable d'un réseau d'Itinéraires culturels, généralement dans les deux mois précédant le début d'une évaluation. Une fois reçu, cet ensemble de documents est placé dans un dossier distinct conservé dans la base de données de l'IEIC. Il est ensuite transmis à l'expert indépendant choisi pour travailler sur l'évaluation d'un Itinéraire culturel donné pendant une durée déterminée.

Liste récapitulative pour l'évaluation des Itinéraires culturels

Afin d'aider les Itinéraires culturels dans leur préparation du processus d'évaluation, une liste récapitulative est distribuée aux itinéraires faisant l'objet d'une évaluation pendant un cycle d'évaluation donné, ainsi que la liste de documents à fournir (voir ci-dessus). Cette liste récapitulative a été élaborée en tenant compte de la Résolution CM/Res(2013)67, et plus particulièrement des objectifs et priorités actuels du programme des Itinéraires culturels⁸.

- ▶ aider les Itinéraires culturels à devenir des réseaux autonomes à même d'apporter des bénéfices économiques et sociaux à leurs communautés et à des régions reculées d'Europe ;
- ▶ accroître la connectivité transnationale des réseaux d'Itinéraires culturels et les aider à réaliser leur potentiel touristique ;
- ▶ contribuer à la protection d'un patrimoine varié par une gestion durable du patrimoine culturel et la mise en place d'itinéraires de tourisme culturel thématiques ;
- ▶ établir des systèmes d'évaluation et de gestion des performances des Itinéraires culturels ;
- ▶ renforcer la marque des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe et tirer parti de stratégies et d'outils de marketing communs ;
- ▶ améliorer la sensibilisation du public au caractère unique de la diversité des Itinéraires culturels et promouvoir l'Europe en tant que destination touristique de qualité.

La liste récapitulative pour l'évaluation des Itinéraires culturels (présentée en annexe dans ce manuel) est composée de quatre sections principales : le thème de l'Itinéraire culturel, le champ d'action, le réseau et la certification. Ce document vise à aider les Itinéraires culturels à effectuer un contrôle rapide de la situation actuelle de leur réseau et à obtenir une note en répondant à une liste de questions.

La **note la plus élevée** pouvant être obtenue par un Itinéraire culturel est **67**, ce qui indique que cet itinéraire a été capable de répondre aux questions de la liste récapitulative de façon positive, et que, selon cette autoévaluation préliminaire, les performances du réseau satisfont pleinement aux conditions requises par le programme des Itinéraires culturels.

8. Comme défini dans la Convention de contribution N SI2.599778 : « Programme conjoint Commission européenne – Conseil de l'Europe 2011-2012 sur les Itinéraires culturels européens ».

La **note la plus basse** peut être obtenue si le total des réponses à toutes les questions de la liste récapitulative est **0**, ce qui indique que l'itinéraire culturel n'a pas été capable de répondre aux questions de façon positive et que, selon cette autoévaluation préliminaire, les performances du réseau ne satisfont absolument pas aux conditions requises par le programme des Itinéraires culturels.

Si un Itinéraire culturel a obtenu une **note supérieure à 33** en répondant aux questions contenues dans la liste récapitulative, cela indique que cet itinéraire a pu répondre positivement à uniquement la moitié des questions de la liste récapitulative et que, selon cette autoévaluation, les performances du réseau satisfont **à plus de 50 %** aux conditions requises par le programme des Itinéraires culturels. Il conviendra alors d'effectuer une évaluation plus ciblée, qui pourrait amener à appliquer des instruments d'évaluation plus ciblés sur une plus longue période d'évaluation.

Si un Itinéraire culturel a obtenu une **note de 33 ou moins** en répondant aux questions contenues dans la liste récapitulative, cela indique que cet itinéraire a pu répondre positivement à uniquement un quart des questions de la liste récapitulative et que, selon cette autoévaluation préliminaire, les performances du réseau satisfont **à moins de 50 %** aux conditions requises par le programme des Itinéraires culturels. Une évaluation particulièrement rigoureuse du réseau de cet itinéraire sera alors nécessaire, qui pourrait amener à appliquer des instruments d'évaluation plus ciblés sur une plus longue période d'évaluation et à rechercher l'attention/intervention du Conseil de direction de l'APE à l'issue de cette évaluation.

Assurer la disponibilité d'une expertise indépendante appropriée

Lorsque les documents demandés ont été communiqués et l'autoévaluation réalisée par l'itinéraire culturel faisant l'objet d'une évaluation, une analyse plus détaillée et approfondie des performances du réseau d'itinéraires culturels est menée par un expert indépendant. Chaque Itinéraire culturel faisant l'objet d'une évaluation est chargé de communiquer le contenu et les résultats (notes obtenues) de sa liste récapitulative d'autoévaluation à l'IEIC et, le cas échéant, à l'expert désigné pour mener un examen approfondi sur l'itinéraire avant le début de cette étude.

La liste récapitulative décrite ci-dessus sert également de point de départ à l'expert indépendant choisi pour mener une évaluation approfondie d'un itinéraire. En outre, chaque expert reçoit des instructions spéciales et prend part, le cas échéant, à une réunion d'évaluation préparée et menée par l'IEIC. L'expert désigné pour mener l'évaluation est habilité à demander des informations quantitatives et qualitatives plus détaillées concernant un itinéraire pendant la période d'évaluation du réseau afin de déterminer sa conformité aux objectifs et critères d'évaluation des Itinéraires culturels.

Les experts indépendants chargés de l'évaluation des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont choisis dans une liste d'experts de l'IEIC mise à jour régulièrement par la publication d'un appel à manifestation d'intérêt. Ces appels à manifestation d'intérêt, incluant les termes du mandat de l'expert, sont généralement publiés au moment où la liste des documents à fournir à des fins d'évaluation est envoyée aux Itinéraires culturels faisant l'objet d'une évaluation pendant un cycle d'évaluation donné.

En règle générale, les experts indépendants sont tenus de décrire le plan et la méthodologie d'évaluation qu'ils entendent utiliser afin de vérifier si un itinéraire donné continue ou non de satisfaire aux critères du programme des Itinéraires culturels. Les propositions des experts doivent préciser leurs objectifs, leurs moyens et un calendrier précis à des fins de mise en œuvre réussie de l'évaluation. Les experts sont également invités à indiquer leurs priorités concernant les itinéraires à évaluer, s'il y a lieu (indiquer, par exemple, de un à trois itinéraires à évaluer pour lesquels l'expert serait le plus expérimenté et le plus à l'aise).

L'IEIC collecte les propositions des experts et les analyse, puis attribue les évaluations. En règle générale, les experts sont informés de leur désignation dans un délai de 10 jours ouvrables à compter de la date de soumission de leurs propositions. La période d'évaluation pour un réseau d'itinéraires culturels donné ne devrait pas dépasser trois mois. Il est généralement demandé à l'expert chargé de l'étude d'évaluation de préparer un résumé d'une page et un rapport analytique de 10 pages, conformément aux instructions fournies.

Etablissement de rapports sur l'évaluation des Itinéraires culturels

L'établissement et la communication de rapports sur les résultats de l'évaluation des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe s'opèrent à différents niveaux et comportent plusieurs étapes distinctes, décrites ci-après (voir le tableau 7 pour une représentation visuelle du processus) :

- les Itinéraires culturels faisant l'objet d'une évaluation pendant un cycle d'évaluation donné soumettent à l'IEIC l'ensemble de documents demandés ainsi que les résultats de leur liste récapitulative d'autoévaluation ;

- ▶ les experts désignés pour réaliser une évaluation soumettent à l'IEIC un résumé d'une page et un rapport analytique de 10 pages ;
- ▶ l'IEIC rend compte des résultats des évaluations menées par les experts indépendants au Conseil de direction de l'APE ;
- ▶ le Conseil de direction peut formuler ou non des recommandations spécifiques concernant les résultats de l'évaluation d'un Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe donné aux réseaux d'Itinéraires culturels évalués, à l'IEIC, ou au Comité directeur du patrimoine culturel et du paysage (CDPATEP) du Conseil de l'Europe ;
- ▶ après l'autorisation du Conseil de direction de l'APE, les résultats de tout cycle d'évaluation d'un Itinéraire culturel donné peuvent être communiqués aux parties prenantes du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, aux réseaux d'Itinéraires culturels et au public.

Tableau 7 – Processus de communication et d'établissement de rapports sur les résultats de l'évaluation

N	Qui communique/soumet ?	Quoi ?	A qui ?
1	les Itinéraires culturels	un ensemble de documents demandés par l'IEIC	à l'IEIC
2	les experts indépendants	les rapports d'évaluation	à l'IEIC
3	l'IEIC	les résultats de l'évaluation	au Conseil de direction de l'APE
4	le Conseil de direction de l'APE	des recommandations concernant les résultats d'un cycle d'évaluation donné	aux réseaux des Itinéraires culturels évalués, à l'IEIC, et au représentant du Comité directeur de la culture, du patrimoine et du paysage (CDCPP) du Conseil de l'Europe
5	L'IEIC, uniquement après autorisation du Conseil de direction de l'APE	les résultats de l'évaluation	aux parties prenantes du programme des Itinéraires culturels, aux réseaux d'Itinéraires culturels et au public

2.8.5. Conclusion

Outre le fait que l'évaluation d'un Itinéraire culturel est l'une des conditions essentielles du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, il est de plus en plus important de jauger régulièrement les performances et l'impact des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe afin de suivre et de déterminer de façon continue et précise leurs progrès, capacités, besoins et exigences. La capacité à cerner l'incidence sociale, économique et environnementale est également capitale pour assurer le développement durable des Itinéraires culturels et garantir une gestion de qualité de leur patrimoine matériel et immatériel.

Questions clés

1. En quoi consiste l'évaluation des Itinéraires culturels et à quelle fréquence sont-ils soumis à ce processus ?
2. Quelles sont les étapes de l'évaluation ?
3. Quels sont les objectifs principaux de l'évaluation ?
4. Décrivez les principes clés de l'évaluation des Itinéraires culturels.
5. Quel est le rôle de l'expert indépendant ?

Bibliographie

Khovanova-Rubicondo, K. et al. (2011), *The Impact of the European Cultural Routes on SMEs innovation, competitiveness, and clustering*, Conseil de l'Europe, Strasbourg, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/itineraires/StudyCR_en.pdf.

Chapitre III

Outils de gouvernance des Itinéraires culturels

3.1. GOUVERNANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DES RÉSEAUX D'ITINÉRAIRES CULTURELS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Kseniya Khovanova-Rubicondo

La nécessité d'une amélioration de la gouvernance en réseau des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe s'est fait sentir tout particulièrement à la suite de l'étude menée en 2011 concernant l'impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation, la compétitivité et la concentration des PME. Après avoir analysé les performances de 29 itinéraires du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, cette étude a préconisé une amélioration de la connectivité transnationale et de la gouvernance en réseau ainsi qu'un renforcement de la coopération dans et entre les Itinéraires culturels.

Sur la base des recommandations de l'étude, un ensemble de principes généraux pour la gouvernance en réseau du programme des Itinéraires culturels ont été élaborés en étroite consultation avec les responsables des Itinéraires culturels et les acteurs du programme. Ce chapitre présente les plus pertinents d'entre eux dans le contexte des Itinéraires culturels. Il présente également les approches et processus qui ont contribué à l'établissement d'un nouveau modèle participatif de gouvernance pour le réseau du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe. Il explique que l'établissement de ce modèle s'inscrit dans une stratégie plus vaste de gestion durable des Itinéraires culturels, qui comprend quatre grandes dimensions : institutionnelle (quel modèle participatif de gouvernance en réseau), environnementale, socioculturelle et économique (financière). Ce chapitre présente également quelques-unes des conclusions du sondage mené à l'été 2012 au sein du réseau des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe et donne des recommandations sur la mise en œuvre des quatre grands principes de la gestion durable des Itinéraires culturels (et de leur patrimoine), à la fois pour chacun des itinéraires et pour le programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe dans sa globalité.

3.1.1. L'importance des réseaux

Les réseaux culturels européens jouent actuellement un rôle décisif dans la coopération transnationale entre divers secteurs et contribuent ainsi à la mission de l'Union européenne consistant à soutenir la coopération culturelle en Europe. Les réseaux sont de plus en plus prisés par les institutions intergouvernementales, les fondations et les gouvernements nationaux et régionaux pour leur capacité à fonctionner efficacement au-delà des frontières et les nombreux avantages et résultats qu'ils fournissent.

« Les réseaux européens apportent une contribution essentielle à la coopération transnationale dans divers secteurs de l'art et du patrimoine. En tant que phénomène contemporain, ils représentent un moyen de travail flexible et dynamique qui rassemble les professionnels de toute l'Europe partageant des intérêts communs » (Staines, 2003).

Les réseaux européens permettent également de réunir les professionnels partageant des intérêts communs au niveau mondial. Il existe différents types de réseaux, selon les fonctions qu'ils remplissent. Les réseaux culturels transnationaux sont habituellement créés pour accroître la communication et la circulation des personnes, des idées et des expériences, offrant ainsi des opportunités de perfectionnement professionnel et de formation, et davantage de possibilités d'emploi. Ils constituent également un moyen efficace de représentation d'un groupe ou d'une alliance au niveau national, transnational ou international.

3.1.2. Définition de la gouvernance en réseau

La gouvernance en réseau est souvent utilisée pour coordonner des projets complexes et élaborer des produits et services multidimensionnels dans des environnements imprévisibles et concurrentiels. En effet, les contrats tacites, évolutifs et socialement (mais non juridiquement) contraignants inhérents à ce mode de gouvernance permettent une adaptation aux aléas environnementaux ainsi qu'une coordination et une préservation des échanges dans des conditions d'incertitude. De nombreux ouvrages ont été publiés sur cette question depuis les années 1990 (Newman, 2004 ; Jones *et al.* 1997). Ils définissent la gouvernance en réseau comme la coordination de relations contractuelles formelles au sein des organisations et entre elles au moyen de systèmes sociaux informels plutôt que de structures établies par la loi.

Comme cela a été dit précédemment, il existe diverses formes de réseaux. Ils peuvent être dominés par des relations informelles ou prendre la forme de structures formalisées et rigides ; ils peuvent être intra- ou inter-organisationnels, à court terme ou inscrits dans la durée, et concerner un segment spécifique d'une société ou l'ensemble de la société. Les réseaux peuvent s'étendre d'eux-mêmes ou être établis, dirigés et coordonnés (gérés) par un ou plusieurs individus ou organisations. Compte tenu de ces caractéristiques et des publications existantes sur la gouvernance en réseau, l'auteur de ce chapitre propose une définition simplifiée de ce concept aux fins du présent manuel.

La gouvernance en réseau désigne un groupe d'individus ou d'institutions qui travaillent en collaboration autour d'un thème ou d'une problématique spécifique. Ce groupe n'a de comptes à rendre à aucun gouvernement¹, les échanges entre les participants ont lieu dans un climat d'ouverture et de confiance qui facilite la libre circulation de l'information, du savoir-faire et des ressources disponibles au sein du groupe et/ou entre ses membres.

3.1.3. Avantages de la gouvernance en réseau

Les grands avantages reconnus de la gouvernance en réseau sont au nombre de quatre : ils englobent (Hassall, 2009) :

- ▶ la spécialisation ;
- ▶ l'innovation ;
- ▶ la flexibilité et la rapidité ;
- ▶ le rayonnement accru.

Spécialisation

Les réseaux sont formés pour un thème ou une problématique particuliers, qui sont portés à l'attention d'un groupe d'individus, d'organisations ou de gouvernements, et qui appellent une réaction (par exemple une réponse politique dans le cas d'un gouvernement). Les réseaux sont donc par nature spécialisés. Du fait de leur organisation souple, ils permettent un certain degré de liberté dans le choix des participants. Cette caractéristique est particulièrement profitable dans des situations où les thèmes/problématiques à examiner sont bien précis ou techniques et nécessitent une certaine expertise.

Si l'on prend l'exemple du réseau des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, l'intérêt de la spécialisation est évident lorsqu'une compétence donnée fait défaut (création de PME, développement durable du tourisme) dans une destination ou un lieu donné, voire sur l'ensemble de l'itinéraire. Compte tenu de la diversité des compétences, des axes thématiques et des capacités des Itinéraires culturels certifiés par le Conseil de l'Europe, ainsi que de la flexibilité de leurs réseaux, on pourra trouver – au sein même de la structure du réseau – des experts dans les domaines concernés, experts qui pourront fournir une assistance pour traiter le sujet/le problème en question rapidement et de manière satisfaisante.

Innovation

Les réseaux offrent des environnements propices à l'innovation (Khovanova-Rubicondo, 2011). Ils innoveraient davantage car ils créent des communautés de pratiques regroupant des individus et des organisations qui, autrement, ne se rencontreraient pas (Borg, 2007). Le nombre d'individus (ou d'organisations) interconnectés qui s'engagent avec dévouement à travailler ensemble sur un thème/une problématique donnée par la mise

1. Un gouvernement peut toutefois prendre l'initiative de la constitution d'un réseau et participer à la supervision de celui-ci.

à disposition de leurs diverses compétences, spécificités et approches est bien plus grand dans un réseau que dans n'importe quel autre système établi formellement. En outre, les réseaux permettent aux acteurs individuels de mettre en commun leurs connaissances, leurs expériences, leurs ressources et leurs informations, de travailler en collaboration et de coordonner leurs efforts pour trouver les solutions nécessaires dans un court laps de temps, ce qui n'est pas toujours possible dans des systèmes traditionnels hiérarchisés ou formellement restreints.

L'étude de l'impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation, la compétitivité et la concentration des PME (2011) a montré comment le modèle de gouvernance en réseau établi pour le programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe favorise (ou pourrait favoriser, dans les futurs itinéraires) les échanges de bonnes pratiques, la mise en œuvre de l'innovation et l'adaptation au sein du réseau d'Itinéraires culturels.

Flexibilité et rapidité

Les réseaux offrent également l'avantage de la flexibilité et de la rapidité car ils peuvent se constituer relativement vite en réponse à un problème spécifique. Leurs membres peuvent également être remplacés ou écartés dans un court délai, ce qui signifie que la taille et la composition d'un réseau peuvent évoluer rapidement et, de ce fait, s'adapter beaucoup plus aisément aux changements environnementaux ou aux situations d'incertitude que les structures établies formellement. Par rapport aux structures hiérarchiques traditionnelles, la gouvernance en réseau présente un avantage particulièrement visible dans la gestion des situations urgentes ou critiques car on trouve systématiquement dans les réseaux et rarement au sein des structures hiérarchiques la réactivité nécessaire dans de telles circonstances.

Comme l'a montré le sondage sur la gouvernance en réseau des itinéraires certifiés par le Conseil de l'Europe menée par l'auteur du présent chapitre à l'automne 2012, le degré accru de communication entre les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe – résultant de la mise en place du modèle de gouvernance en réseau dans le programme des Itinéraires culturels – contribue indéniablement à la rapidité de l'échange d'informations entre les itinéraires membres du réseau, ce qui leur permet de résoudre dûment et en temps utile les problèmes qui se posent à eux.

Rayonnement accru

Depuis quelques années, le recours à des partenariats public-privé s'est accentué, notamment dans les domaines nécessitant un lourd investissement financier et humain (Khovanova-Rubicondo *et al.*, 2011 ; Hassall, 2009). La gouvernance en réseau joue un rôle important dans la réussite de ces initiatives du fait de la fluidité de la relation entre le secteur public et le secteur privé, qui permet aux organisations partenaires de se répartir les responsabilités en fonction de leurs capacités et compétences, et d'atteindre ainsi des niveaux de productivité et d'efficacité plus élevés. Les deux parties bénéficient ainsi d'une transparence accrue, de formalités administratives réduites, ainsi que d'une efficacité et d'une qualité renforcées des partenariats.

Les exemples de partenariat public-privé au sein des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont nombreux. L'expérience montre que les itinéraires identifient leurs partenaires potentiels et établissent des collaborations entre les participants au réseau du programme (autres itinéraires ou PME et ONG impliquées) bien plus rapidement et facilement qu'en dehors du réseau. La réussite de ces partenariats est également plus certaine, car les possibilités de trouver les bons partenaires dans un laps de temps relativement court sont bien supérieures au sein du réseau qu'en dehors de ce dernier.

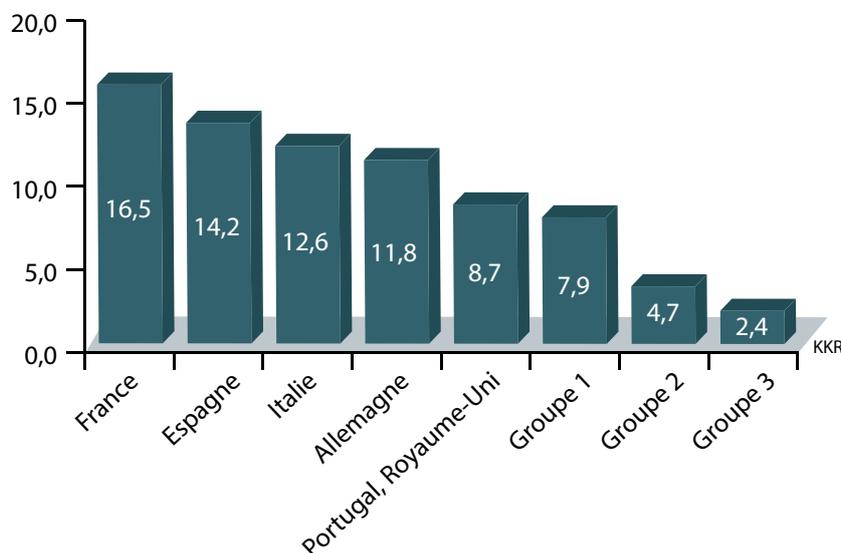
3.1.4. Les réseaux culturels transnationaux du Conseil de l'Europe

Il est à noter que le modèle de la gouvernance en réseau s'est avéré performant pour de nombreux autres programmes du Conseil de l'Europe. Plusieurs réseaux culturels transnationaux ont été créés depuis une dizaine d'années. Par exemple, le Réseau européen du patrimoine (HEREIN), initiative du Conseil de l'Europe, est un système permanent d'information regroupant sous les auspices du Conseil de l'Europe les administrations publiques chargées du patrimoine culturel. Depuis sa mise en place en 1999, le réseau est devenu le point de référence pour les administrations, les professionnels, les chercheurs et les organisations non gouvernementales œuvrant dans ce domaine.

Le programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe fonctionne avec succès depuis 1987 et vise à préserver la diversité de la culture et du patrimoine européens, et à promouvoir la connaissance de l'histoire de l'Europe. Pourtant, ce n'est qu'en 2004 qu'il a adapté le modèle de gouvernance en réseau à sa structure. Aujourd'hui, le programme compte 29 itinéraires certifiés reliant 46 pays. L'analyse statistique des carrefours

d'itinéraires culturels du Conseil de l'Europe dans ces pays met en évidence non seulement l'importance et la diversité du réseau des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, mais également sa densité et son étendue. La figure 15 ci-dessous montre le pourcentage de carrefours d'itinéraires par pays.

Figure 15 – Carrefours d'itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, 2012



Source : Conseil de l'Europe, 2011.

La France (16,4 %) est en tête sur le plan du cumul des réseaux d'itinéraires culturels, suivie par l'Espagne (14,2 %), l'Italie (12,6 %), l'Allemagne (11,8 %), le Portugal et le Royaume-Uni (environ 8,7 % chacun). Les autres pays comptent un pourcentage de carrefours d'itinéraires culturels inférieur à 8 % et sont divisés en trois groupes :

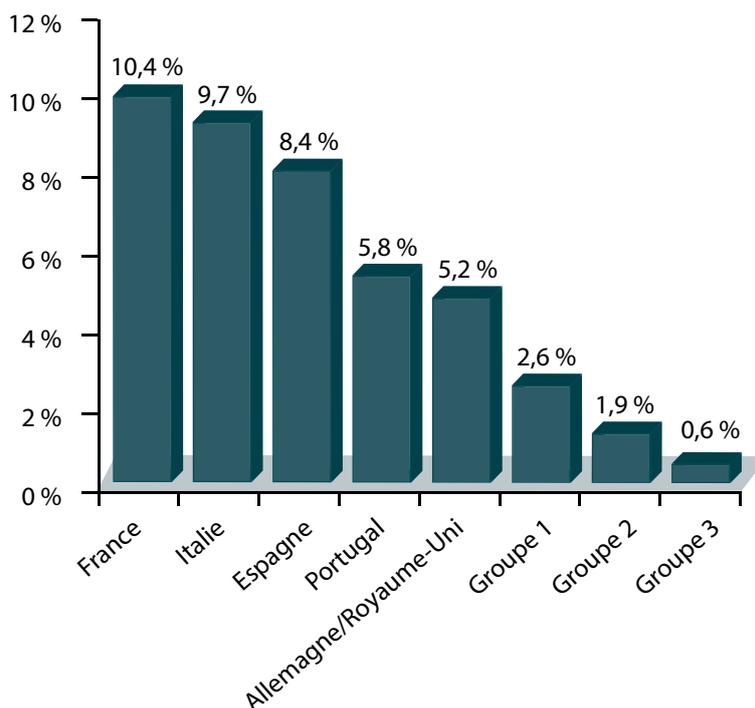
- ▶ Groupe 1 : de 7,9 à 5,5 % – Belgique, Suisse, Croatie, Grèce, Norvège, Pologne, Suède.
- ▶ Groupe 2 : de 5 à 2,5 % – Pays-Bas, Autriche, République tchèque, Danemark, Lituanie, Serbie, Slovénie, Estonie, Hongrie, Malte, Roumanie, Turquie, Ukraine.
- ▶ Groupe 3 : < 2,5 % – Bosnie-Herzégovine, Chypre, Finlande, Irlande, Lettonie, Luxembourg, Fédération de Russie, République slovaque, Albanie, Andorre, Islande, Moldova, « ex-République yougoslave de Macédoine », Arménie, Azerbaïdjan, Bulgarie, Géorgie, Liechtenstein, Monaco, Monténégro, Saint-Marin.

Ces trois groupes méritent une attention particulière car ils représentent un potentiel encore sous-exploité de développement futur du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe dans les pays actuellement sous-représentés.

Si l'on compare cette synthèse statistique (figure 15) avec la précédente analyse des carrefours du réseau d'itinéraires culturels du Conseil de l'Europe (densité) menée en 2011 dans le cadre de l'Etude de l'impact des Itinéraires culturels européens sur les PME (Conseil de l'Europe, 2011) (figure 16), on observe des dynamiques intéressantes dans le développement du programme. Par exemple, en 2012, l'Espagne et l'Allemagne ont gagné une place en termes de cumul des carrefours d'itinéraires culturels : entre 2011 et 2012, l'Espagne est passée de la 3^e à la 2^e position, et l'Allemagne de la 5^e à la 4^e. L'Italie et le Portugal leur ont cédé leurs places respectives. En 2012, un certain nombre de pays, comme l'Ukraine, la Turquie, la Roumanie, le Danemark, la Lituanie, la Serbie, l'Estonie et Malte sont passés du groupe 3 (avec un pourcentage de carrefours d'itinéraires culturels inférieur à 0,6 % en 2011) au groupe 2, égalant ainsi les Pays-Bas, l'Autriche et la République tchèque sur ce plan (avec un pourcentage de 2,5 à 5 %).

Ces évolutions montrent que le réseau du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe est un système dynamique qui s'inscrit dans un processus constant de changement ou de développement. Il peut s'étendre par l'approbation et la certification de nouveaux membres, en particulier provenant des régions et pays sous-représentés, ou réajuster sa taille en retirant leur certification aux membres qui ne respectent pas les critères du programme (et réduire ainsi le nombre effectif de participants au réseau).

Figure 16 – Carrefours d'itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, 2011



Source : Conseil de l'Europe, 2011.

Les pays peuvent à nouveau être regroupés en trois catégories :

- ▶ Groupe 1 – Belgique, République tchèque, Grèce, Norvège, Pologne, Suède, Suisse.
- ▶ Groupe 2 – Algérie, Autriche, Croatie, Chypre, Liban, Maroc, Pays-Bas, Slovénie, Tunisie.
- ▶ Groupe 3 – Albanie, Argentine, Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Bulgarie, Danemark, Estonie, Jordanie, Lituanie, Malte, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, Syrie, Turquie, Ukraine.

Compte tenu des caractéristiques du programme des Itinéraires culturels décrites ci-dessus, il n'est pas surprenant que le concept de réseau soit au cœur de la définition d'un « Itinéraire culturel » donnée par le Conseil de l'Europe dans la Résolution CM/Res(2013)66 : « Itinéraire culturel : projet de coopération culturelle, éducative, patrimoniale et touristique visant à développer et promouvoir un itinéraire ou une série d'itinéraires fondés sur un chemin historique, un concept, une personne ou un phénomène culturel de dimension transnationale présentant une importance pour la compréhension et le respect des valeurs européennes communes ».

La nécessité d'une amélioration de la gouvernance en réseau des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe s'est fait sentir tout particulièrement à la suite de l'étude menée en 2011 concernant l'impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation, la compétitivité et la concentration des PME². Les experts qui ont mené l'étude ont conclu qu'en dépit de la collaboration efficace entre certains partenaires des Itinéraires culturels et des résultats remarquables qu'ils obtiennent, en particulier au niveau local, ces pratiques collaboratives pourraient encore être améliorées par des modèles de gouvernance en réseau appliqués de manière professionnelle et par la mise à disposition d'un financement pour le développement des compétences clés, le renforcement des capacités, la formation, le travail en réseau et les activités de marketing croisé. Le manque de coordination à l'échelon européen et au niveau du programme est l'un des principaux obstacles à la collaboration transnationale et au développement d'initiatives, de produits et de services touristiques communs. En particulier, l'étude a relevé le manque de connectivité et d'outils de communication/collaboration adéquats pour l'évaluation des débouchés des produits de tourisme culturel et l'estimation des solutions de financement – au niveau européen, national ou régional – permettant de poursuivre le développement des itinéraires.

Un sondage ciblé réalisé auprès des responsables des Itinéraires culturels certifiés par le Conseil de l'Europe à l'été 2012 a également montré la nécessité d'établir une forme de gouvernance en réseau plus démocratique

2. Accord de contribution N SI2.599778 relatif au « Programme conjoint 2011-2012 Commission européenne-Conseil de l'Europe sur les Itinéraires culturels européens »

et participative pour le programme des Itinéraires culturels dans son ensemble, ainsi que la nécessité de veiller à ce que les mêmes principes directeurs soient respectés dans chacun des Itinéraires culturels, tels que définis par la Résolution CM/Res(2013)67.

3.1.5. Qu'est-ce que la gouvernance dans les réseaux ?

Si l'on considère la gouvernance dans les réseaux comme un concept distinct, on peut la représenter comme une structure solide qui définit le rôle des partenaires autonomes du réseau dans la mise en œuvre de la stratégie et/ou des activités du réseau. Une telle structure fait généralement l'objet d'un accord – un statut ou une charte par exemple – qui permet de s'assurer que la conduite de chaque participant au réseau respecte les règles du partenariat qui a été établi. Cette structure, associée à l'évaluation des performances et à la planification stratégique à court et à long terme, constitue le fondement du développement et de la gestion durables du réseau.

Dans les réseaux, la gouvernance assure en outre un échange permanent de connaissances et d'informations et la création de plates-formes collaboratives qui permettent d'élaborer et de lancer des stratégies et des activités communes, de diriger leur mise en œuvre et d'encourager la diffusion des bonnes pratiques, de l'innovation et de l'information.

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont le produit des interactions de leurs membres ; une structure en réseau bien définie et administrée constitue donc une solution appropriée pour assurer leur bon développement.

3.1.6. Gestion durable des itinéraires culturels

Il convient de noter qu'en dépit de leur diversité en termes d'héritage culturel, d'axes thématiques, de groupes cibles et de structures formelles, les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, en tant que réseau, ont pour objectif commun de gérer le patrimoine culturel de manière professionnelle et durable, afin d'assurer sa protection et sa préservation constantes, et d'en tirer des avantages évidents pour les communautés locales situées le long des itinéraires.

La gestion durable du patrimoine culturel, comparée au développement durable, se définit généralement comme un processus permettant « de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs » (Brundtland, 1987). C'est dans ce cadre que des activités de développement et de gestion durables ont été engagées au sein d'un groupe d'Itinéraires culturels, axées sur le bien-être social et le développement économique des communautés locales, le respect de l'authenticité socioculturelle et de la diversité de leurs héritage et traditions culturels, ainsi que la protection des ressources environnementales et naturelles. C'est l'accent mis sur ces points particuliers – en privilégiant la collaboration transnationale avantageuse pour toutes les parties concernées et la gestion durable et responsable du patrimoine – qui différencie le programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe des autres initiatives internationales similaires gérées par la Commission européenne, l'Unesco, l'OMT, l'Organisation des Etats ibéro-américains et d'autres.

Aujourd'hui, les Itinéraires culturels travaillent conformément à quatre grands principes de gestion durable du patrimoine culturel, qu'ils appliquent à leur propre contexte socio-économique, géographique, politique et environnemental. Ils améliorent ainsi leurs modèles de préservation du patrimoine culturel et naturel, et l'évaluation de leurs performances. Ces principes de gestion durable du patrimoine incluent :

- ▶ la dimension environnementale (par exemple, la préservation des ressources naturelles) ;
- ▶ la dimension socioculturelle (échanges culturels, diversité, bien-être social et valeurs) ;
- ▶ la dimension économique (efficacité financière et économique dans la gestion du patrimoine culturel et des ressources) ;
- ▶ la dimension institutionnelle (élaboration de modèles démocratiques de gouvernance, assurant des approches participatives).

D'après les sondages menés auprès des responsables des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, 60 % des itinéraires certifiés travaillent conformément à l'une ou plusieurs des dimensions précitées. Les deux premières sont les plus connues, de sorte que près de la moitié des itinéraires du Conseil de l'Europe ont aujourd'hui recours à des pratiques durables sur le plan environnemental et garantissent des échanges culturels, une représentation de la diversité, le respect des valeurs sociales et le bien-être au sein de leurs réseaux. La viabilité économique constitue toujours l'un des principaux objectifs opérationnels des Itinéraires culturels, mais elle

est bien souvent difficile à atteindre, compte tenu de la disponibilité limitée des ressources financières pour des projets culturels, notamment sous l'effet de la crise économique.

En fait, la gouvernance en réseau permet d'intégrer la mise en œuvre de la dimension institutionnelle de la gestion durable des Itinéraires culturels dans l'ensemble du réseau culturel. Il est à noter qu'en 2012 et 2013, des progrès particuliers ont été faits sur ce plan avec l'établissement d'un nouveau modèle participatif de gouvernance en réseau des Itinéraires culturels et son application dans le cadre plus vaste de la gestion durable des Itinéraires culturels.

Une gouvernance en réseau de qualité allant de pair avec une évaluation périodique des performances, les Itinéraires culturels font régulièrement le bilan de leurs réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le programme. L'évaluation des performances devient de plus en plus importante pour assurer un suivi et des estimations continus et plus précis des progrès, des capacités, des besoins, des exigences et du potentiel des Itinéraires culturels.

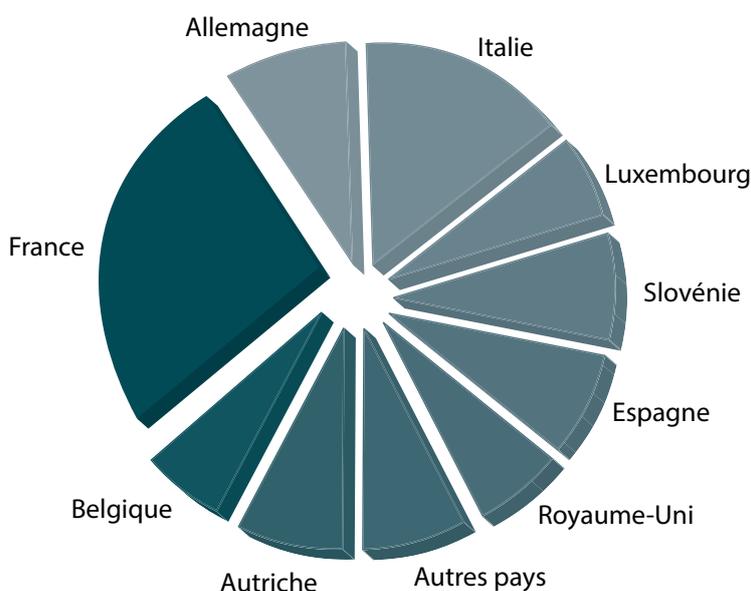
La capacité à analyser l'impact social, économique et environnemental est également essentielle pour le développement durable des itinéraires, la gestion de qualité de leur patrimoine matériel et immatériel, ainsi que pour la communication avec les citoyens, les contribuables, les responsables politiques, les acteurs financiers et autres parties prenantes. C'est pour cette raison que l'IEIC et plusieurs de ses experts effectuent régulièrement des études complémentaires. Ainsi, l'auteur du présent chapitre a mené une enquête d'opinion ciblée à l'automne 2012 afin d'étudier la qualité de la gouvernance en réseau et les pratiques en la matière au sein des Itinéraires culturels. Ce sondage a notamment permis de révéler les attentes des responsables des Itinéraires culturels quant à l'application du modèle de gouvernance en réseau à la structure du programme. Il a également mis en évidence les possibilités d'intégration plus poussée des principes de gouvernance en réseau dans le fonctionnement des Itinéraires culturels. Certaines des conclusions du sondage sont présentées ci-après.

3.1.7. Sondage sur les réseaux d'Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe

Le sondage mené en 2012 visait principalement à en apprendre davantage sur le statut et les structures directrices existant au sein des réseaux d'Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, à mieux comprendre la valeur de ces réseaux transnationaux pour leurs membres et à estimer leur degré de connectivité transnationale.

A la date de l'étude, 24 itinéraires reliant 47 pays en un réseau étaient certifiés par le Conseil de l'Europe. Les durées de fonctionnement des différents réseaux d'Itinéraires culturels étaient variables, allant de moins de trois ans (27,8 % des itinéraires) à plus de 10 ans (plus de 50 % des itinéraires). La figure 17 ci-dessous recense les pays européens où sont situés les sièges (ou centres) des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, selon le sondage

Figure 17 – Sièges des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe par pays, 2012



Source : Conseil de l'Europe, 2011.

3.1.8. Conclusion

Les projets culturels comme les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe deviennent de plus en plus un pivot pour la collaboration et le travail en réseau au niveau transnational. Ces réseaux permettent non seulement d'améliorer la situation économique des destinations culturelles éloignées par la production de revenus pour les communautés locales, la mise en œuvre de l'innovation et l'adaptation, mais également de contribuer directement à la compétitivité des communautés locales, à la création de nouveaux emplois et au bien-être de leurs citoyens.

Une organisation et une coordination efficaces des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement de leurs réseaux. Le présent chapitre portait par conséquent sur la gouvernance du réseau du programme des Itinéraires culturels dans le cadre de sa gestion durable.

Il a également présenté les principes, approches et processus qui ont contribué à l'établissement d'un nouveau modèle participatif de gouvernance pour le réseau du programme des Itinéraires culturels. L'établissement de ce modèle s'inscrit dans une stratégie plus vaste de gestion durable des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, qui comprend quatre grandes dimensions : institutionnelle (quel modèle participatif de gouvernance en réseau), environnementale, socioculturelle et économique (financière). Ce chapitre a montré l'évolution de la nécessité d'une amélioration du réseau des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe au cours de l'histoire et des activités du programme. Il a présenté quelques conclusions intéressantes du sondage sur les Itinéraires culturels mené à l'été 2012 (voir annexes), qui a confirmé la nécessité d'améliorer la gouvernance en réseau du programme.

Le modèle participatif de gouvernance en réseau établi récemment a formalisé la structure du réseau du programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe et renforcé l'engagement de ses membres – les Itinéraires culturels – à participer activement aux activités du réseau et à faciliter la connectivité transnationale par le développement de pratiques collaboratives, l'échange transfrontalier de connaissances et d'informations, le partage des ressources et le renforcement des liens entre les différents acteurs du réseau.

Questions clés

1. Pourquoi les réseaux sont-ils si importants pour les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ? Connaissez-vous d'autres exemples de réseaux culturels européens ?
2. Pourriez-vous définir la « gouvernance en réseau » ? Quels en sont les principes les plus importants ?
3. Quelles sont les dimensions essentielles d'un management durable ?
4. Comment la gouvernance de votre réseau est-elle organisée ?
5. De quelle manière les relations entre membres du réseau fonctionnent-elles ?

Bibliographie

Accord de contribution N SI2.599778 relatif au « Programme conjoint 2011-2012 Commission européenne-Conseil de l'Europe sur les Itinéraires culturels européens ».

Borg, M. (2007), *Using networks to build communities of practice*, The University of the South Pacific.

Brundtland, G. H. (1987), « Notre avenir à tous », Rapport de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement, Commission mondiale pour l'environnement et le développement, 1987. Publié en annexe au document A/42/427 de l'Assemblée générale, Développement et coopération internationale : environnement, 2 août 1987.

Conseil de l'Europe, (2010), Résolution CM/Res(2013)67 du Comité des Ministres révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ».

Conseil de l'Europe (2011), *The Impact of the European Cultural Routes on SMEs innovation, competitiveness, and clustering* (L'impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation, la compétitivité et la concentration des PME), Strasbourg, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf.

Hassall, G. (2009), *Notes de lecture : Theories of Governance, Network Governance*, The University of the South Pacific.

Jones, C., Hesterly, W.S., et Borgati, S.P. (1997), « A General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and Social Mechanisms », *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 9, p. 11-45.

Khovanova-Rubicondo, K. (2010), *How Fiscal Health Affects Innovation*, UMI, Ann Arbor, États-Unis.

Khovanova-Rubicondo, K., *et al.* (2011), « Study on the Impact of the European Cultural Routes on SMEs Innovation, Competitiveness, and Clustering », Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Newman, J. (2004), « Constructing Accountability : Network Governance and Managerial Agency », *Public Policy and Administration*, p. 17-33.

Staines, J. (2003), « Les réseaux : un avenir pour la coopération culturelle en Europe », www.efah.org/components/docs/networks_fr_ngo_5.pdf (consulté le 9 janvier 2013).

3.2. NOUVEAUX TOURISTES ET NOUVELLES STRATÉGIES TOURISTIQUES POUR LES ITINÉRAIRES CULTURELS

Wided Madjoub

” J’entends et j’oublie
Je vois et je me souviens
Je fais et je comprends.

Confucius

Ce chapitre se veut une boîte à outils ; conçu pour être une ressource pratique, il offre aux gestionnaires des Itinéraires culturels des informations leur permettant de concevoir de nouvelles expériences pour les visiteurs. Il répond à trois questions :

- ▶ Comment passer d’un produit à une expérience ?
- ▶ Quels sont les outils d’évaluation des expériences ?
- ▶ Comment développer de nouvelles expériences ?

3.2.1. Introduction

Aujourd’hui, les Itinéraires culturels représentent une nouvelle approche des notions de préservation du patrimoine et de tourisme culturel. L’intégration croissante de la culture en tant qu’élément de base de la consommation touristique est une innovation en soi. Beaucoup d’auteurs y voient le signe d’une nouvelle forme de tourisme, différente sur le plan qualitatif et quantitatif, où les touristes, en quête d’expériences et de sensations nouvelles, semblent davantage attirés par des intérêts particuliers que par des circuits forfaitisés. Au cours des dernières décennies, le marché du tourisme a été confronté à une concurrence croissante, parallèlement à un renforcement des communications et de l’accès interactif aux informations. Ce processus a conféré davantage de pouvoir aux touristes. Leur rôle passif dans les transactions du marché est progressivement devenu plus actif : ils souhaitent désormais plus d’interactions avec les organisations et l’environnement commercial et ont le désir de vivre une expérience.

Les expériences touristiques ne sont plus le seul fait des prestataires, elles sont coproduites, souvent par le biais d’événements sociaux intervenant au sein des communautés. En effet, la transformation des touristes – « auditoire passif » – en « acteurs » est facilitée par l’environnement numérique et les technologies de l’information et des communications. Les opérations d’échange unique se transforment en relations dans lesquelles la valeur est créée par le processus d’interaction lui-même. Les expériences, la créativité et la cocréation de valeur prennent une importance grandissante dans les stratégies touristiques relatives aux Itinéraires culturels. L’objet de ce chapitre est d’explorer ce nouveau contexte et de proposer des stratégies adaptées à ces itinéraires.

3.2.2. Un nouveau type de tourisme est-il en train de naître ?

Pour beaucoup d’experts, nous abordons une nouvelle ère et un nouveau type de tourisme est en train d’émerger : durable et responsable sur le plan environnemental, et social. Il est le fait d’un nouveau genre de touristes : plus éduqués, expérimentés, indépendants et respectueux des cultures.

Tableau 8 – Ancien touriste versus nouveau touriste

Ancien touriste		Nouveau touriste
Groupe	→	Individuel
Quête de soleil	→	Expérience de la nature
Suit la foule	→	Affirme son individualité
Uniquement pour faire étalage	→	Uniquement pour le plaisir
Avoir	→	Etre
Evasion	→	Réalisation

Source : Poon (2003, p. 132).

Il y a plus de trente ans, Read (1980) affirmait que le tourisme serait en grande partie « REAL » : *rewarding/enriching/adventurous/learning experience* (une expérience gratifiante/enrichissante/aventureuse/instructive). Et, en effet, l'industrie du tourisme a subi de profonds changements depuis les années 1990, dont les facteurs sont, selon Poon : les nouveaux consommateurs, les nouvelles technologies, les nouvelles formes de production, les nouveaux modes de gestion et le nouveau contexte.

Caractériser les changements

Au cours des années 2000, nous avons assisté à une transition du plaisir passif à l'apprentissage actif. La qualité et l'authenticité des expériences des visiteurs sont devenues des gages essentiels de succès dans un marché fortement concurrentiel. Changkai (2010) décrit les caractéristiques de ces nouvelles tendances de la consommation touristique :

- ▶ les demandes rationnelles des touristes se sont muées en demandes émotionnelles ;
- ▶ les consommateurs délaissent progressivement les voyages standardisés au profit de voyages individualisés ;
- ▶ les touristes sont demandeurs d'expériences ;
- ▶ les consommateurs ne veulent plus d'un tourisme passif, ils désirent être actifs ;
- ▶ les consommateurs se tournent vers un tourisme plus « vert » ;
- ▶ les touristes sont demandeurs de culture ;
- ▶ les voyageurs sont davantage à la recherche de beauté que de divertissement.

Les « nouveaux » touristes sont sensibles à l'environnement et respectueux de la culture des communautés locales, ils cherchent à vivre des expériences et à apprendre. Les « nouveaux » touristes sont avant tout des participants : ils ne sont plus de simples spectateurs.

Du postulat de l'expérience

Les gestionnaires des Itinéraires culturels sont conscients de l'importance de la valeur créée pour le client et mettent en avant une image de qualité fondée sur le service client. Mais cela ne suffit plus : pour le client d'aujourd'hui, la notion de qualité va au-delà des produits ou des services. Selon le cadre de l'économie de l'expérience (Pine et Gilmore, 1999), les clients actuels ne veulent plus seulement des biens et des services de haute qualité. Pour le client d'aujourd'hui, la valeur vient tout autant de la possibilité de vivre des expériences positives, participatives et mémorables. Elle recouvre les bénéfices perçus par le client, tirés non seulement des biens et des services, mais aussi des interactions avec les populations et les lieux qui aident à façonner l'expérience.

C'est dans la création d'expériences positives et mémorables qu'entrent en jeu les qualités de clairvoyance, d'innovation, de capacité à repérer les nouvelles possibilités et de disposition au changement des petits opérateurs. Ces expériences positives, participatives et mémorables (valeur expérientielle) permettent de se différencier des concurrents, grands et petits (Pine et Gilmore, 1999).

Figure 18 – Progression de la valeur selon Pine et Gilmore



Economie agricole → Economie industrielle → Economie de service → Economie de l'expérience

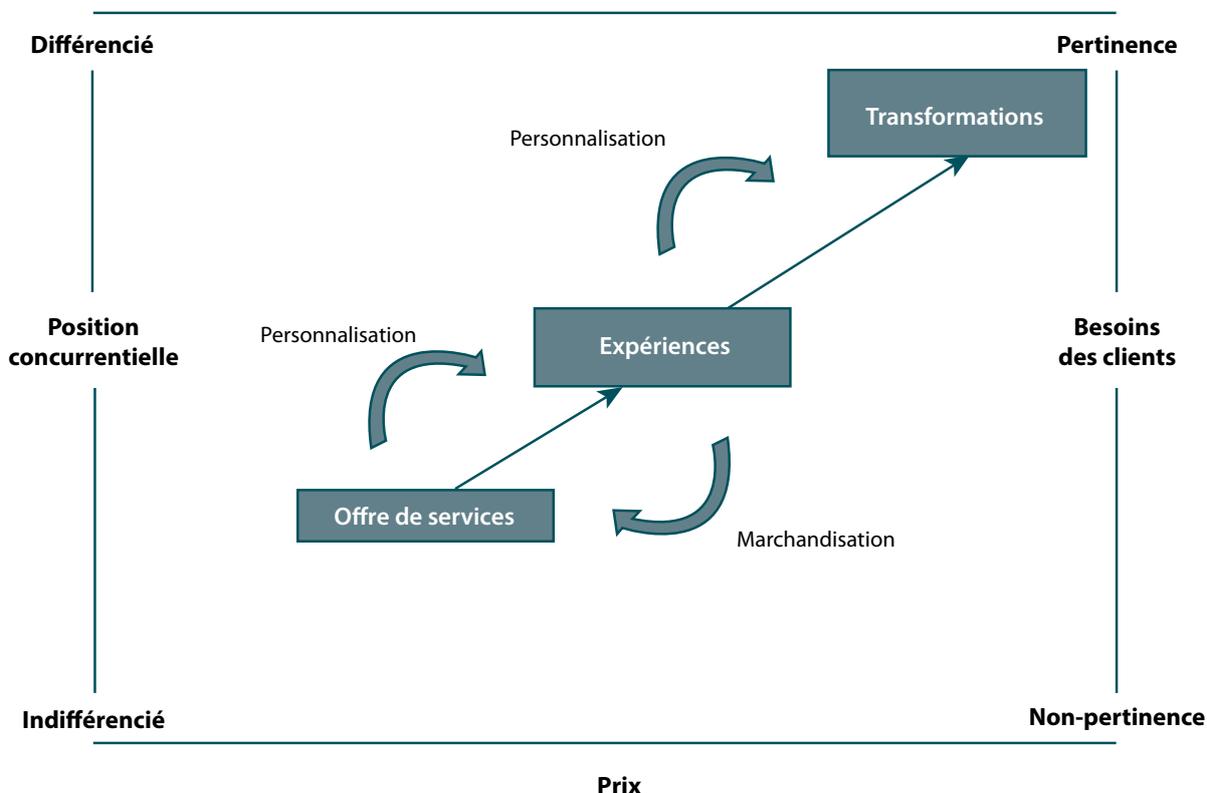
Source : Pine et Gilmore, 1999.

Pour Pine et Gilmore (1999), les produits et les services sont constitués de quatre composantes, contribuant chacune à la valeur du produit ou du service :

- ▶ les « matières premières » sont la première composante – il s'agit de matières extraites du sol et vendues sur le marché ;
- ▶ les biens nécessaires pour assurer un service constituent la deuxième ;
- ▶ la troisième (les services) est utilisée pour promouvoir les ventes ;
- ▶ les expériences forment la quatrième composante : elles intègrent les matières premières, les biens et les services, et en font les éléments d'une proposition touristique conçue pour engendrer des souvenirs mémorables.

L'économie de l'expérience reflète l'évolution des attentes des consommateurs et leur désir de vivre des expériences positives. En plus de la qualité des biens et d'un excellent service, les Itinéraires culturels doivent trouver de nouvelles façons d'ajouter de la valeur pour se différencier.

Figure 19 – Progression de la valeur économique, depuis les matières premières jusqu'à l'expérience



Source : Pine et Gilmore (1999).

Chaque niveau de valeur ajoutée pour renforcer l'expérience des visiteurs permet aux Itinéraires culturels de se démarquer de leurs concurrents. Ajouter de la valeur à partir d'expériences positives, participatives et mémorables confère un avantage concurrentiel qui :

- ▶ satisfait pleinement les clients ;
- ▶ renforce la loyauté des clients ;
- ▶ prédispose les clients à payer davantage ;
- ▶ encourage la publicité positive de bouche à oreille ;
- ▶ attire de nouveaux clients ;
- ▶ renforce l'image commerciale ;
- ▶ permet de se démarquer de ses concurrents ;
- ▶ rend plus difficile pour la concurrence de copier le produit proposé.

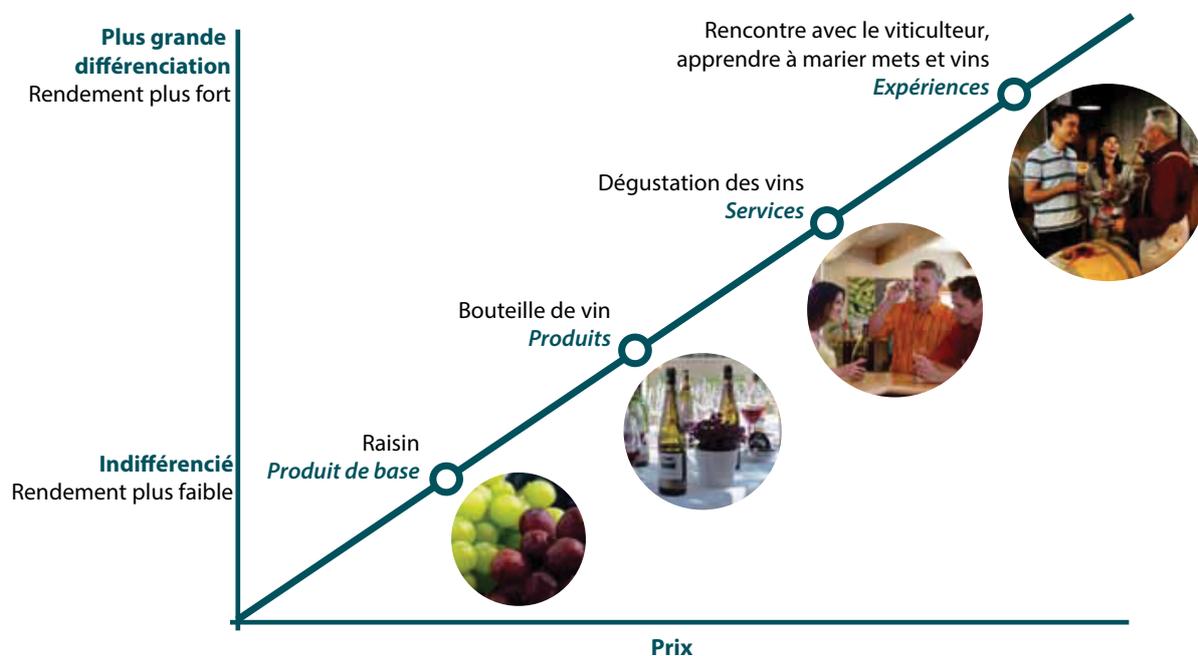
Analysons un modèle de progression de la valeur en utilisant un exemple agrotouristique, celui d'un viticulteur. Ce concept « d'expérience » a des liens directs avec le secteur agroalimentaire et le tourisme : la figure 20 illustre cette progression.

Dans cet exemple, la valeur est fonction de l'expérience du consommateur avec chacun des opérateurs de la chaîne de l'offre touristique. L'expérience du touriste autour du vin englobe les éléments suivants :

- ▶ les restaurants ;
- ▶ les hébergements (chambres d'hôtes, hôtels) ;
- ▶ les caves viticoles ;
- ▶ les magasins (antiquités, boutiques, souvenirs) ;

- ▶ les attractions culturelles (musées, maisons du patrimoine) ;
- ▶ les loisirs (parcs, voies ferroviaires transformées en sentiers, canotage) ;
- ▶ les transports (routes) ;
- ▶ le paysage (vignobles).

Figure 20 – Progression de la valeur économique

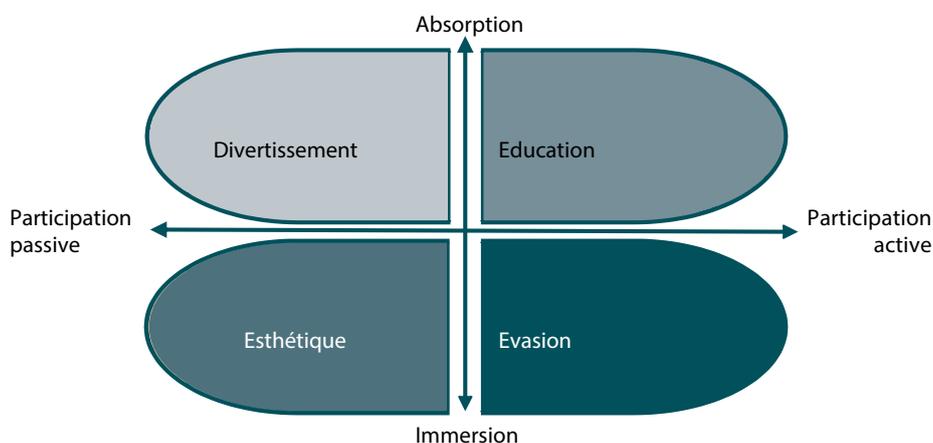


Source : Commission canadienne du tourisme (2011, p. 10).

La figure 21 présente les stratégies d'économie de l'expérience décrites par Pine et Gilmore (1999), susceptibles d'aider le gestionnaire d'un Itinéraire culturel à innover en créant une valeur expérientielle pour le client. Selon Pine et Gilmore (1999), l'économie de l'expérience propose quatre domaines de valeur expérientielle (les « 4Es ») :

- ▶ l'éducation (*educational*) ;
- ▶ l'esthétique (*esthetic*) ;
- ▶ l'évasion (*escapist*) ;
- ▶ le divertissement (*entertainment*).

Figure 21 – Quatre expériences basées sur le degré et la forme d'implication du client

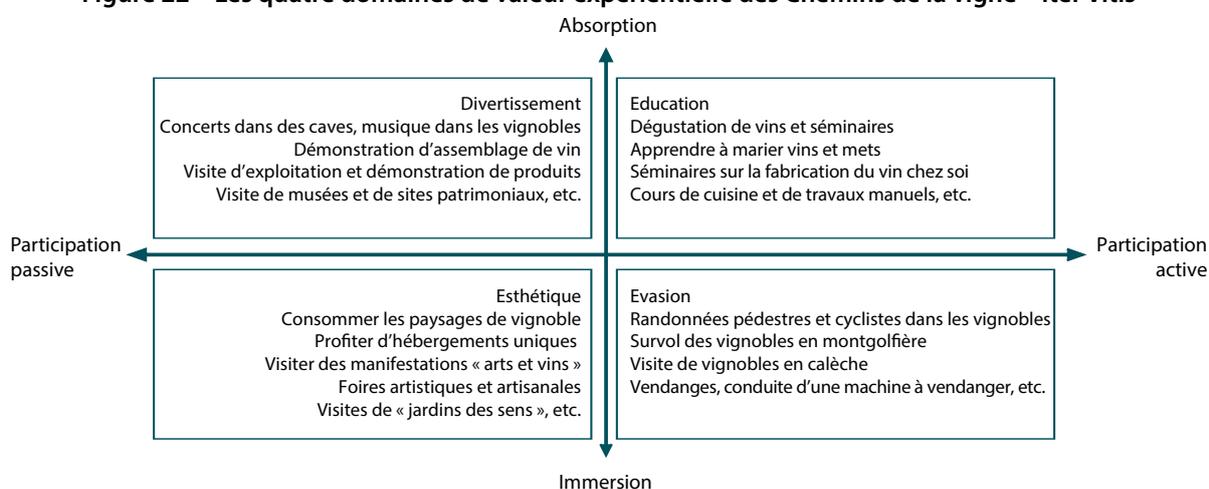


Source : Pine et Gilmore (1999).

Les quatre expériences varient en fonction de la participation active ou passive du client et de son absorption ou immersion dans l'expérience. La participation active ou passive détermine son degré d'implication dans la création de l'expérience. A titre d'exemple, le client peut procéder activement à l'essai d'un produit ou assister passivement à une démonstration réalisée par un membre du personnel. L'absorption consiste à « retenir l'attention du client en amenant l'expérience dans son esprit », alors que dans l'immersion le client prend physiquement ou virtuellement part à l'expérience.

Les quatre domaines de valeur expérientielle se différencient par le type d'implication du client, comme évoqué dans la figure 21. La participation passive du client à une expérience proposée par l'entreprise est caractéristique des dimensions « divertissement » et « esthétique », alors qu'une participation active reflète des expériences de type « éducation » ou « évasion ». Le client qui participe passivement à une activité expérientielle n'affecte ou n'influence pas directement ces offres expérientielles, alors que le participant actif aura un effet personnel sur ces activités et leurs contextes. Généralement, le client « absorbe » les expériences relevant du divertissement et de l'éducation, et « s'immerge » dans les expériences relevant de l'esthétique ou de l'évasion.

Figure 22 – Les quatre domaines de valeur expérientielle des Chemins de la vigne – Iter Vitis



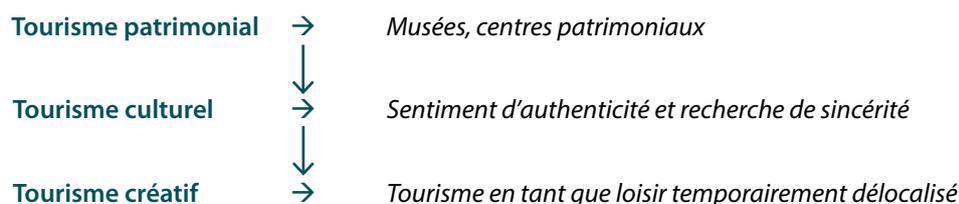
Source : inspiré de Quadri-Felitti et Fiore (2012).

En passant par un tourisme créatif

L'intégration croissante de la culture en tant qu'élément de base de la consommation touristique marque une évolution qui, pour bon nombre d'auteurs, témoigne de l'émergence d'un « nouveau » tourisme, différent du tourisme « culturel » tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Les Itinéraires culturels font partie de ce nouveau type de tourisme, dit « créatif » au sens où l'entendent Prentice et Andersen (2007). Il nous faut établir une distinction (figure 23) entre « tourisme patrimonial », « tourisme culturel » et « tourisme créatif ». Le « touriste patrimonial » visite un pays pour apprendre et pour découvrir d'autres cultures, généralement au travers d'un processus passif qui se limite à la visite de sites archéologiques, de monuments et de musées, et à la participation à des festivals. Cette forme de tourisme n'incite pas les touristes à s'exprimer, ils sont de simples consommateurs de sites, des observateurs. Le tourisme patrimonial repose sur la consommation de produits culturels par le biais d'une expérience passive. Le touriste culturel s'investit dans une expérimentation plus participative et fait montre d'un intérêt plus prononcé pour la culture locale et le désir de connaître et de découvrir. Le touriste créatif, qui représente le troisième niveau de l'évolution de cette forme de tourisme, va encore plus loin. Il se caractérise par sa volonté d'apprendre, de participer et de vivre une expérience enrichissante.

Le tourisme créatif gagne en importance pour promouvoir la culture d'un lieu, mais aussi pour appuyer l'identité de la destination et favoriser la consommation de culture et de créativité locales (Richards et Wilson, 2006). Selon un rapport élaboré à l'occasion de la réunion de planification de la Conférence internationale 2008 sur le tourisme créatif (Unesco/Réseau des villes créatives, 2006), « [l]e tourisme créatif est un voyage tourné vers une expérience engagée et authentique, impliquant l'apprentissage participatif des arts, du patrimoine, ou d'un aspect spécifique du lieu. Il fournit un lien avec les résidents du lieu et crée cette culture vivante ».

Figure 23 – Expansion conceptuelle du tourisme culturel créatif



Source : Richards (2001).

Le développement de compétences par la consommation est également lié à un degré de participation et d'absorption élevé dans l'expérience, comme énoncé par Holbrook et Hirschman (1982). Le « tourisme créatif » nécessite une forte implication des touristes, une recherche d'expériences et de sensations. Le touriste créatif veut se dissocier, il veut voir et découvrir, et par-dessus tout il veut « être ». Le touriste créatif prêche la compréhension et apprécie les activités culturelles, physiques et sportives. De ce fait, les modèles cognitifs traditionnels ne sont plus adaptés. Le tourisme créatif est mu par des facteurs émanant de la sphère de la consommation et de la production. Ils incluent la nature de plus en plus spécialisée de la consommation, l'importance grandissante des expériences et un rôle plus fort de la culture immatérielle et quotidienne dans le tourisme.

Jusqu'à la cocréation de valeur

Sur son lieu de destination, le touriste cherche davantage à entrer en contact avec la population locale et à s'impliquer dans la culture et les pratiques créatives locales. La cocréation offre plus d'expériences stimulantes et permet aux participants de s'épanouir (Pine et Gilmore, 1999). Elle ne doit pas être considérée comme une forme d'externalisation ni comme un simulacre de personnalisation des biens ou des produits. Les consommateurs veulent bien davantage. Il s'agit de créer à leur attention une valeur significative et spécifique grâce à une interaction personnelle avec l'entreprise. Pour Prahalad et Ramaswamy (2004), l'entreprise et le consommateur ont de plus en plus tendance à générer de la valeur en concevant sur mesure, pour chaque consommateur, des expériences uniques. L'expérience cocrée devient ainsi le fondement même de la valeur. Ils définissent la cocréation comme l'engagement des consommateurs en tant que participants actifs à l'expérience de consommation, les divers points d'interaction étant les lieux de cocréation de valeur (2004, p. 16).

La « valeur » que le visiteur en retire est inhérente à l'expérience proprement dite. Les dimensions de l'expérience sont produites en partie par les visiteurs eux-mêmes, au travers de leurs pensées, de leurs sensations, de leur imagination et de leurs origines personnelles. Encouragés à cocréer leur expérience de service, les visiteurs auront tendance à mettre en avant ce qui les intéresse, rendant ainsi l'expérience unique et personnelle. Dans notre cas de figure, l'expérience du lieu semble être au cœur des Itinéraires culturels. Ces derniers constituent un nouvel espace de découverte, de relations et de sensations, et de ce fait un outil innovant. Ils intègrent le patrimoine physique et immatériel dans l'expérience et dans le système de production d'émotion.

3.2.2. Stratégies pour les Itinéraires culturels : réinventer le tourisme ?

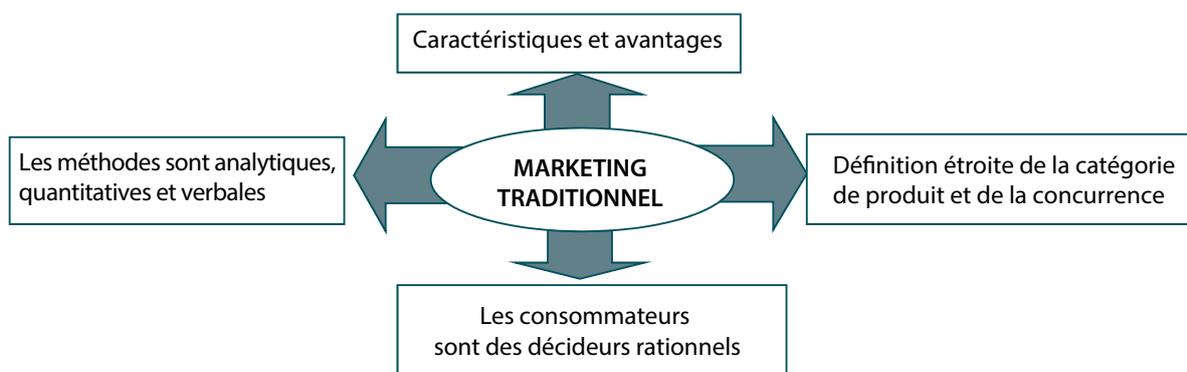
Bien souvent, les gestionnaires des itinéraires culturels n'ont pas conscience du potentiel expérientiel de leurs itinéraires et ne savent pas comment s'y prendre pour développer l'expérience. En vue d'améliorer le processus de conception d'expériences mémorables pour les visiteurs, nous commencerons par examiner les principales différences entre marketing traditionnel et marketing expérientiel. Puis nous nous pencherons sur la façon de développer des expériences mémorables.

Image de marque et marketing des Itinéraires culturels

Avant toute chose, une marque est une promesse faite à un client, la promesse d'un avantage qu'il apprécie. Le marketing traditionnel tente de « vendre » au consommateur les caractéristiques et les avantages d'un produit, alors que le marketing expérientiel permet au consommateur de l'expérimenter et de le tester par lui-même. Le marketing traditionnel a beaucoup contribué aux concepts stratégiques (segmentation, ciblage, positionnement) et tactiques (règle des « 4 P » : *product*/produit, *price*/prix, *place*/distribution, promotion), mais il s'attache principalement aux caractéristiques et aux avantages.

Schmitt (1999) a inventé une nouvelle expression, « le marketing expérientiel », et l'accompagne d'un cadre stratégique. Le marketing traditionnel considère le consommateur comme un décideur rationnel qui se préoccupe des attributs fonctionnels et des avantages du produit. En revanche, les spécialistes en marketing expérientiel voient dans le consommateur un être humain rationnel et émotionnel, qui cherche à vivre une expérience qui ait du sens. En d'autres termes : il cherche à apprendre par la pratique en compagnie d'un habitant du cru.

Figure 24 – Caractéristiques du marketing traditionnel



Source : Schmitt (1999).

Cet apprentissage par la pratique offre à tout un chacun la possibilité d'apprendre, de participer, de faire, de cuisiner, de créer de la musique, de produire de l'art ou de l'artisanat, de dialoguer, de découvrir des personnes, des lieux, des histoires, des idées, et de prendre part à des activités uniques à réaliser dans la région. Les stratégies des Itinéraires culturels doivent évoluer et passer d'un marketing traditionnel axé sur les attributs et les avantages à la création d'expériences pour les clients. Il est important aussi de faire appel à l'ensemble des cinq sens, car plus l'expérience sera sensorielle, plus elle sera mémorable. Les Itinéraires culturels ont ainsi un rôle important à jouer, celui de combiner ces éléments pour répondre au mieux aux attentes des touristes.

Outils d'évaluation de l'expérience

Comment passer du produit à l'expérience ? Rappelez-vous que l'on achète un produit, mais que l'on garde le souvenir d'une expérience. Ainsi le développement de programmes expérientiels uniques ou de forfaits expérientiels commence toujours par un certain nombre de questions³ :

- ▶ Quelle est l'originalité de notre communauté (par exemple les habitants, les lieux, les histoires, les traditions, les activités) ?
- ▶ Quels souvenirs souhaitons-nous laisser aux visiteurs ?
- ▶ A quels centres d'intérêt des visiteurs peut répondre notre offre ?
- ▶ Avec quels partenaires collaborer pour concevoir une expérience intéressante et attrayante pour les visiteurs ?
- ▶ Quels sont les programmes expérientiels déjà en place ou susceptibles d'être développés en guise de fondement ou d'élément d'un forfait ?
- ▶ Comment personnaliser l'expérience ?
- ▶ Quels trésors uniques, authentiques et locaux méritent d'être célébrés, mis en avant ou exploités ?

Le tourisme expérientiel est un moyen de prendre conscience de la valeur du patrimoine et de la culture, et de la renforcer en abordant les origines et la culture populaire, en suscitant la curiosité, en dévoilant le sens aux visiteurs, en facilitant le dialogue et l'expression, et ainsi de suite. La logique du tourisme expérientiel consiste à emmener le touriste hors des sentiers battus, des offres culturelles conventionnelles. Il faut pour ce faire intégrer pleinement les attractions à leur environnement au moyen de stratégies interprétatives. Quels sont les principaux ingrédients de la création d'expériences touristiques pour des visiteurs ? Le tableau 9 présente une liste de contrôle pour la conception d'un forfait expérientiel.

3. Adapté de la Commission canadienne du tourisme (2011).

Tableau 9 – Liste de contrôle pour la création d’expériences mémorables

1	Choisir un thème qui servira à orienter et harmoniser les types d’activité à inclure dans l’Itinéraire culturel.
2	Déterminer les types d’expérience que le gestionnaire de l’Itinéraire culturel veut créer pour les visiteurs.
3	Trouver des activités, des attractions, des sites et des spécialistes locaux qui pourraient faire partie de la visite à chaque destination où le touriste est susceptible de se rendre.
4	Déterminer la taille idéale du groupe (fourchette) en fonction de l’expérience créée et des restrictions liées aux lieux spécifiques ou au transport.
5	Repérer les prestataires de voyage à même de comprendre ce que l’on souhaite proposer aux visiteurs et dont la vision du voyage aura une incidence positive sur l’Itinéraire culturel.
6	Réfléchir à ce qu’il faut mettre en place pour planter le décor, préparer le visiteur et assurer que les activités seront au diapason du thème. Déterminer de quelles informations les guides et les spécialistes auront besoin.
7	Evaluer et déterminer l’équilibre entre les activités planifiées et les activités non structurées, de même qu’entre les activités participatives et les activités passives.
8	Faire des choix quant à l’utilisation d’articles souvenirs et d’éléments de rappel qui serviront à créer et à conserver les souvenirs, fidéliser les clients et favoriser la promotion par le bouche-à-oreille.
9	Se servir de l’expérience pour vendre le voyage et créer une offre originale qui se démarque de la concurrence.

Développement de nouvelles expériences : pistes de réflexion

Il est important de comprendre que le tourisme expérientiel est une approche à long terme du tourisme durable dans laquelle de nouvelles expériences se cumulent lentement et régulièrement. Cette approche s’accompagne d’un renforcement des capacités de la communauté locale à proposer ces expériences, produits à forte rentabilité et bien ciblés (marchés de niche à la recherche de ces expériences). Un travail en collaboration et une compréhension stratégique des atouts et attributs qui font l’originalité de la communauté, les produits développés et les expériences proposées auront des retombées économiques positives à long terme pour la communauté et les entreprises, et laisseront des souvenirs impérissables aux visiteurs.

Il peut s’avérer utile pour les gestionnaires d’Itinéraires culturels de réfléchir brièvement aux types de produits, de personnes, de lieux, d’expériences et d’histoires disponibles à l’heure actuelle sur leur itinéraire. En mettant l’accent sur les attractions emblématiques, les activités, les « perles cachées » et les particularités locales susceptibles d’attiser l’intérêt et les passions des visiteurs, notre but est de dresser un inventaire des expériences communautaires.

Tableau 10 – Inventaire des expériences communautaires

Catégorie	Qui, au sein de la communauté, peut être prestataire d’expérience ?	Quelle expérience authentique peut être proposée ?
Patrimoine humain, histoire et culture		
Art et artisanat		
Œnologie et gastronomie		
Commerce local, Industrie, entreprise et administration locale		
Activité liée à la nature Prestataires		

Les gestionnaires peuvent s’aider de ces continuums pour élaborer une expérience mémorable pour les visiteurs en composant un Itinéraire culturel constitué des ingrédients essentiels.

Tableau 11 – Concevoir des expériences mémorables pour les visiteurs

1	Intéressant	Agréable	A une résonance personnelle
2	Activités planifiées	Éléments de surprise intégrés	Surprises/événements spontanés
3	Guides et personnes ressources plus ou moins compétents et collaborant peu		Guides et personnes ressources très compétents et travaillant en réseau
4	Expériences passives	Expériences actives	Expériences participatives
5	Tourisme général	Occasions, accès privilégiés	Exclusivité
6	Sollicitation de deux sens		Sollicitation de tous les sens
7	Socialisation avec le groupe uniquement	Rencontre de gens du pays	Visites chez l'habitant et à la ferme
8	Présentation d'informations	Technologies interactives	Apprentissage pratique
9	Itinéraire plein	Temps libres facilités	Temps libre pour explorer
10	Expériences artificielles		Expériences authentiques
11	Absence d'éléments de rappel et d'articles souvenirs		Recours à des éléments de rappel et à des articles souvenirs

Source : adapté de Commission canadienne du tourisme (2004).

En synthèse, la figure 25 présente les principales réflexions sous forme de grille susceptible d'aider les gestionnaires d'itinéraires culturels à développer une expérience. Les principaux questionnements de la grille sont :

- ▶ Quelle est votre cible ? Pour quel genre d'expériences ?
- ▶ Quel est le potentiel expérientiel de l'itinéraire ?
- ▶ Comment mettre en œuvre l'expérience touristique en termes de marque, d'interface avec le client et d'innovation ?

Figure 25 – Une boîte à outils pour les gestionnaires d'itinéraires culturels

LA CIBLE

- Qui sont mes « meilleurs clients » ?
- Les efforts devraient-ils porter sur les clients et les prospects les plus rentables, ou sur ceux présentant le plus fort potentiel de développement ?
- Comment reconnaître les meilleurs clients et comment cibler les meilleurs prospects ?
- Comment toucher et séduire les clients ciblés ?

POTENTIEL EXPÉRIENTIEL DE L'ITINÉRAIRE

- Qu'est-ce qui fait le caractère typique de mon territoire ?
- Quelles activités spécifiques les visiteurs aimeraient-ils voir, découvrir et partager ?
- Quels lieux insolites, peu fréquentés, mériteraient d'être visités en petits groupes ?
- Quels sont les aspects de la culture locale, de l'artisanat, de la gastronomie, etc., qui pourraient être valorisés ?
- Quelles sont les personnes associées à cet itinéraire (agriculteur, artiste, conteur, pêcheur, etc.) ?

Le but est de créer des expériences de consommation à forte valeur ajoutée fondées sur les cinq principaux critères suivants : sensation, émotion, réflexion, action, lien

METTRE EN PLACE L'EXPÉRIENCE TOURISTIQUE

- Comment choisir des expériences fondées sur les thèmes des divers itinéraires ?
- Comment mettre en scène l'expérience, comment choisir un scénario et le partager ?
- Planification de l'expérience
- Choix soigneux des partenaires et des fournisseurs
- Gestion de l'expérience en matière de produit/prix/promotion/distribution
- Evaluation

Les principaux acteurs participant au processus de création de valeur par l'organisation de visites et produits/événements culturels ne peuvent être que des gens du pays, qui contribuent à l'établissement du réseau territorial et à la recherche de perspectives innovantes pour la cocréation de valeur territoriale. La contribution de la communauté locale tient, d'une part, à son appartenance au territoire et, d'autre part, au fait qu'elle est concernée au premier chef.

En définitive, les Itinéraires culturels supposent la mobilisation et la coordination de divers partenaires participant et contribuant à la mise au point du produit territorial, clé de l'efficacité du processus de compétitivité territoriale. Pour contribuer véritablement au processus de cocréation de valeur sur un territoire, les stratégies doivent reposer sur l'engagement de tous les acteurs, y compris la communauté locale.

Questions clés

1. Quelles sont les catégories de touristes davantage attirées par les itinéraires culturels ?
2. Pourquoi la valeur « client » est-elle si cruciale pour le développement d'activités le long d'un Itinéraire culturel ?
3. Décrivez et analysez la théorie des quatre domaines de valeur expérientielle (éducation – esthétique – évasion – divertissement).
4. Comment définir le « tourisme créatif » et en quoi peut-il aider à valoriser l'expérience des itinéraires culturels ?
5. Quels sont les outils utilisables par les gestionnaires des itinéraires culturels pour créer et évaluer des expériences le long des itinéraires ?

Bibliographie

Changkai, S. (2010), « Tourism product innovation based on the view of postmodernism », *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, p. 577-580.

Commission canadienne du tourisme (2004), *Définir le produit touristique de demain : la forfaitisation d'expériences*, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/C86-197-2004F.pdf>.

Commission canadienne du tourisme (2011), *Expériences. Boîte à outils pour les partenaires de la CCT* (2^e éd.), http://fr-corporate.canada.travel/sites/default/files/pdf/Resources/sec_exptoolkit_lores_final_fr.pdf.

Holbrook, M., et Hirschman, E. (1982), « The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feeling and fun », *Journal of Consumer Research*, n° 9, septembre, p. 132-140.

Pine, J., et Gilmore, J. H. (1999), *The experience economy. Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston.

Poon, A. (2003), « Competitive strategies for a "new tourism" », dans Cooper, C. (dir.), *Classic reviews in tourism*, Channel View Publications, Clevedon.

Prahalad, C. K., et Ramaswamy, V. (2004), *The future of competition : co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston.

Prentice, R. C., et Andersen, V. A. (2007), « Creative tourism supply : creating culturally empathetic destinations », dans Richards, G., et Wilson, J. (dir.), *Tourism, creativity and development*, Routledge, Londres.

Quadri-Felitti, D., et Fiore, A. M. (2012), Experience economy constructs as a framework for understanding wine tourism, *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), Sage Publications, p. 3-15, <http://jvm.sagepub.com/content/18/1/3.full.pdf+html>.

Read, S. E. (1980), « A prime force of expansion of tourism in the next decade : special interest travel », dans Hawkins, D. E., Schafer, A. L., et Rovelstad, J. M. (dir.), *Tourism Marketing and Management Issues*, The George Washington University Press, Washington, DC.

Richards, G. (2001), « The experience industry and the creation of attractions », dans Richards, G. (dir.), *Cultural attractions and European tourism*, CABI, Wallingford, p. 55-69.

Richards, G., et Wilson, J. (2006), « Developing creativity in tourist experiences. A solution to the serial reproduction of culture ? », *Tourism Management*, n° 27, p. 1209-1223.

Schmitt, B. H. (1999), *Experiential marketing : How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*, The Free Press, New York.

Unesco/CCN (2006), « Stratégies pour le tourisme créatif », rapport élaboré à l'occasion de la réunion de planification de la Conférence internationale 2008 sur le tourisme créatif, Santa Fe, 25-27 octobre, unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811f.pdf (consulté le 15 novembre 2013).

3.3. RECHERCHE DE FINANCEMENTS POUR LES ITINÉRAIRES CULTURELS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Marianna Martinoni

3.3.1. Introduction

” La collecte de fonds dans le domaine de l'art est devenue un art à part entière.

Vera Boltho⁴

Face à la réduction générale des dépenses publiques dans le secteur culturel, consécutive à la crise économique grave que nous traversons, la collecte de fonds est devenue une part incontournable des activités courantes de nombreux organismes artistiques et culturels. A l'heure où tous les gouvernements redéfinissent leurs priorités, l'art et le patrimoine sont confrontés à la concurrence grandissante de tous les secteurs de la protection sociale. Aujourd'hui, même les pays très centralisés à forte tradition de subventions publiques encouragent les organisations culturelles à élargir la recherche de fonds. En Europe du Sud et du Sud-Est, la situation est encore plus difficile : auparavant seuls à soutenir les arts, les Etats se voient à présent contraints de réduire considérablement leurs dépenses culturelles du fait de la situation économique.

Cette situation critique oblige les opérateurs culturels à solliciter de nouveaux soutiens potentiels, tels que fondations de subvention, entreprises et mécènes. Les organisations à but non lucratif actives dans le domaine culturel sont ainsi amenées à prendre en compte le rôle toujours croissant de ces soutiens.

Le problème vaut aussi pour les organisations concernées par la gestion et la promotion des Itinéraires culturels existants : l'heure est venue de rechercher de nouveaux financements, et ce auprès d'un éventail de partenaires aussi vaste que possible, afin que les travaux et les objectifs généraux des réseaux ne pâtissent pas de contraintes financières. Selon une analyse réalisée par le Conseil de l'Europe, deux grands volets de financement s'imposent à ce stade du développement des Itinéraires culturels (Conseil de l'Europe, 2011) :

- ▶ le financement des différents Itinéraires culturels – y compris pour les dépenses liées à la formation, au marketing, aux réunions périodiques, aux événements annuels, à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ;
- ▶ le financement des activités générales communes organisées par l'IEIC – à savoir la formation de formateurs, l'aide aux manifestations régionales de sensibilisation, le soutien des actions de marchandisage croisé, la modernisation des technologies de l'information et de la communication, et, enfin, la stratégie d'image du programme des Itinéraires culturels.

Ce chapitre fournit des informations utiles pour les activités courantes que mènent les diverses organisations participant au programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe.

Nous entendons montrer comment le choix d'une stratégie propre à assurer une viabilité économique exige un engagement important de l'organisation, tant pour ce qui est des dépenses que de la collecte de fonds. Ces activités requièrent du temps, de l'argent et de la patience car il faut analyser minutieusement l'organisation et son environnement, connaître ses parties prenantes et ses publics cibles effectifs et potentiels, rédiger des demandes et rechercher des entreprises et des fondations de subvention et, enfin, élaborer des présentations professionnelles.

En outre, nous voulons souligner que le choix d'une stratégie favorable à la viabilité économique passe par une forte détermination à créer une « culture de collecte de fonds ».

3.3.2. La collecte de fonds : un nouveau défi pour les organisations culturelles

Il y a encore dix ans, le sujet de la collecte de fonds n'offrait qu'un pâle intérêt pour les organisations à but non lucratif actives dans le domaine culturel. A l'heure actuelle, la recherche d'alternatives au financement public est devenue d'une actualité brûlante, étant donné le recul spectaculaire du rôle de l'Etat, autrefois prédominant en matière de soutien à la culture et à l'art.

4. Ancien chef du Service des politiques et actions culturelles du Conseil de l'Europe.

Certes, le financement public demeure la principale source de revenu pour la majorité des institutions culturelles européennes. Mais, le montant de l'aide publique s'étant considérablement réduit au cours des cinq dernières années, il est urgent de mettre en place de nouvelles politiques de viabilité afin de moins dépendre des subventions de l'Etat. De fait, l'intérêt du secteur culturel pour la collecte de fonds s'envole littéralement. Par collecte de fonds, nous entendons un ensemble de stratégies et d'actions entreprises par une organisation à but non lucratif afin d'inciter des donateurs potentiels (tant publics que privés) à créer un afflux constant de ressources financières, humaines et matérielles, et ce dans le but de soutenir ses activités institutionnelles et de garantir sa croissance sur la durée.

En Europe, à la différence du monde anglo-saxon, la collecte de fonds dans le domaine culturel n'est toujours pas considérée comme une activité courante. Elle est encore menée sans linéarité ni réel professionnalisme, se limitant à quelques occasions bien précises – en général, au parrainage ponctuel d'événements précis. Sans compter que les organisations opérant dans ce domaine n'y voient toujours pas un actif stratégique très utile.

Au niveau européen, on trouve quelques modèles de bonnes pratiques aussi bien parmi les organisations à but non lucratif que dans le secteur culturel. Voici des exemples d'institutions appliquant des bonnes pratiques : musées d'art (en particulier des musées d'art contemporain tels que la Tate Britain, le V&A Museum, la fondation Solomon R. Guggenheim), musées des sciences et des nouvelles technologies (Ars Electronica Center, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci), organisations actives dans le domaine de la musique ou du théâtre (London Symphony Orchestra), organisations œuvrant pour la conservation de biens culturels (British National Trust ou Fondo Ambiente Italiano) et organisations opérant dans le domaine environnemental (jardins botaniques). En général, les organisations ont la possibilité d'opter pour la structure juridique d'une fondation ou d'une institution caritative.

Cela fait déjà quelques années que des organisations comme celles susmentionnées ont commencé d'adopter des plans de collecte de fonds plus structurés et des stratégies d'image et de communication plus innovantes ; en ce sens, on peut aussi les considérer comme des pionnières en Europe. Elles font généralement appel à différents types de soutiens privés ; par exemple :

- ▶ des fondations de subvention ;
- ▶ des entreprises ;
- ▶ des particuliers.

D'après une analyse des tendances internationales, ces catégories de soutien sont des acteurs présentant un plus fort potentiel et prenant une importance grandissante dans la préservation du patrimoine artistique et historique et dans le financement d'organisations culturelles. Une comparaison avec des organisations plus avancées (opérant majoritairement dans le monde anglo-saxon), habituées à appliquer des stratégies de collecte de fonds au domaine culturel, montre que la pérennisation du recours à des donateurs privés résulte des facteurs suivants :

- ▶ le développement de connaissances et de compétences spécifiques ;
- ▶ des choix stratégiques et politiques essentiellement fondés sur la mobilisation de la communauté et la valorisation des relations avec celle-ci.

Encadré 17 – Recherche de financements – ce qu'il ne faut pas faire

On ne demande pas seulement de l'argent, mais de l'attention et de la participation à une noble cause ; ce que l'on recherche, c'est un engagement.

La collecte de fonds ne se résume pas à la recherche de mécènes, celle-ci étant seulement l'une des manières possibles de faire intervenir des entreprises. Il se peut d'ailleurs que cette formule ne convienne pas pour le projet de collecte de fonds ou pour l'organisation considérée.

La collecte de fonds n'est pas une activité qui génère des résultats à court terme. Pour obtenir des résultats, il faut du temps, des ressources et une volonté de la part de l'organisation.

Pour une organisation à but non lucratif, la collecte de fonds n'est pas une fin ni un but, mais un moyen de réaliser ses propres objectifs institutionnels.

Principale différence entre les deux approches : dans le premier cas les donateurs privés sont invités à soutenir l'organisation culturelle afin d'assurer sa survie, tandis que dans le second cas ils sont invités à

participer à ses activités et à ses projets. Ainsi, les donateurs ne se contentent pas de contribuer à améliorer la situation économique de l'organisation mais, plus important encore, ils jouent un rôle majeur en contribuant au progrès social et culturel de toute la communauté par le biais des programmes de l'organisation qu'ils soutiennent.

3.3.3. La démarche de collecte de fonds dans le domaine culturel – observations et conditions

Une analyse des méthodes appliquées par les organisations qui s'emploient activement à recueillir des soutiens privés (fondations de subvention, entreprises, particuliers) donne des indications intéressantes quant aux principaux facteurs de succès (Martinoni, 2005).

La réputation institutionnelle de l'organisation culturelle qui communique avec des donateurs privés est de toute première importance pour la stratégie de collecte de fonds. Dans le cas d'organisations de renom, l'image de marque – c'est-à-dire la perception du prestige et de la réputation de l'organisation culturelle aux niveaux local, national et international – joue un rôle déterminant.

Dans certains cas, la stratégie marketing adoptée par l'institution culturelle est essentielle pour que la décision de solliciter des donateurs privés – et en particulier des entreprises – ait des retombées positives. La capacité à analyser et à suivre le marché pour repérer les « bons » donateurs potentiels, la segmentation des politiques en matière d'avantages, la création de services personnalisés et de stratégies de fidélisation associant le donateur à la réalisation de projets et d'événements et, enfin, le suivi dans la durée de la satisfaction du donateur, sont autant d'outils cruciaux pour le succès de l'organisation et de la recherche de nouveaux soutiens.

Une orientation vers la communauté et une relation solide entre l'organisation culturelle et son territoire sont essentielles pour tisser des liens fructueux avec des entreprises privées locales, elles-mêmes fortement soucieuses de créer et d'entretenir un rapport étroit avec la ville ou la région environnante.

Certaines organisations culturelles proposent des projets de grande qualité et des stages pédagogiques pour faire participer certaines catégories de la population (en particulier les jeunes) et les entreprises intéressées par les thèmes de travail de l'organisation.

A cet égard, il est important de souligner qu'il existe de multiples différences entre les organisations œuvrant dans le secteur des arts scéniques et visuels et celles travaillant avec des musées ou des institutions de conservation et de valorisation du patrimoine⁵.

Pour une organisation culturelle œuvrant dans le secteur des arts ou du patrimoine, choisir d'adopter des stratégies de collecte de fonds requiert détermination et ouverture pour faire face à des situations difficiles. Il faut :

- ▶ comprendre l'identité de l'organisation et l'ensemble des valeurs qui l'inspirent ;
- ▶ choisir d'injecter des ressources financières et humaines dans l'organisation pour déployer les activités de collecte de fonds, ce qui peut entraîner des changements dans l'organisation interne ;
- ▶ analyser l'organisation elle-même ainsi que le contexte dans lequel elle opère ;
- ▶ reconnaître ses parties prenantes ainsi que son public de référence existant et potentiel ;
- ▶ améliorer les stratégies de communication et de participation du public ;
- ▶ planifier en permanence des activités ;
- ▶ s'engager à communiquer régulièrement et en toute transparence sur la gestion et l'utilisation des ressources mises à disposition, en indiquant précisément les initiatives et les projets réalisés ainsi que les résultats obtenus.

Le plus important est que l'organisation adopte une culture de collecte de fonds, sans la séparer des activités du programme. Il est essentiel que la responsabilité de la collecte de fonds soit partagée entre les membres du personnel et intégrée à leur emploi du temps.

5. Selon McIlroy (2001), les délais de démarrage peuvent être différents, les coûts de construction et d'investissement sont généralement très supérieurs dans le monde du patrimoine ; bien entendu, la conservation offre moins de possibilités de promotion, tandis que les arts de la scène sont moins permanents et touchent des publics plus restreints ; dans le monde patrimonial, la plupart des délais sont beaucoup plus longs que dans les autres secteurs.

Encadré 18 – Dix conseils pour créer une culture de collecte de fonds

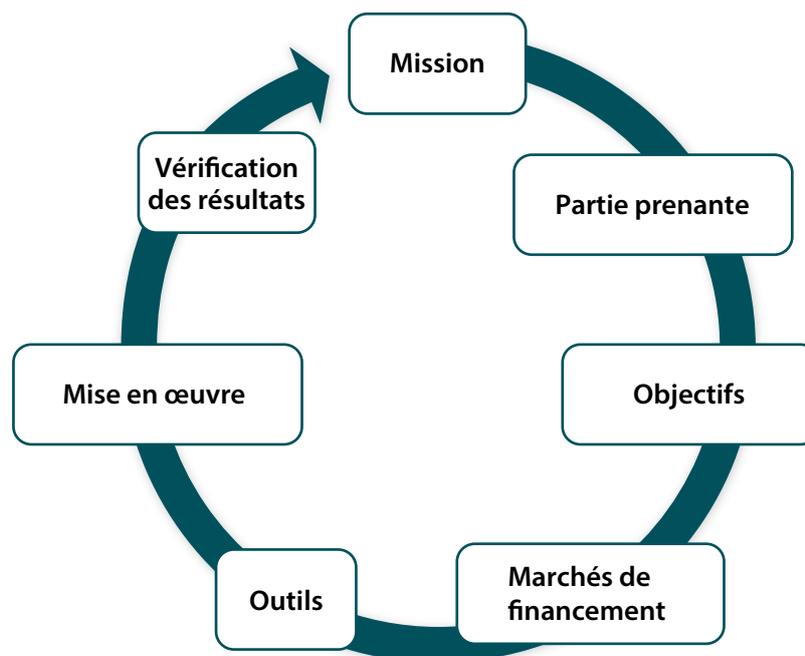
1. Organiser des formations à la collecte de fonds à l'intention du personnel et du conseil d'administration – pas seulement une fois, mais régulièrement en fonction des besoins en compétences.
2. Ne pas séparer la collecte de fonds des activités du programme.
3. Une ou deux fois par an, lors de réunions du conseil d'administration ou du personnel, prendre le temps de discuter de certaines questions liées à l'argent et aux attitudes de la société à son égard.
4. Veiller à ce que le personnel, le conseil d'administration, les bénévoles et les membres soient dûment représentés dans chaque activité de collecte de fonds.
5. Mettre en place différentes voies de participation.
6. Créer un formulaire d'engagement annuel sur lequel les membres du conseil d'administration indiqueront les actions qu'ils sont disposés à mener durant l'année en matière de collecte de fonds (et le montant qu'ils sont prêts à donner).
7. L'impulsion du directeur exécutif et celle du président du conseil d'administration sont essentielles. Tous deux doivent adhérer à l'idée que la collecte de fonds est une responsabilité partagée de tous les membres de l'organisation.
8. Célébrer les succès de la collecte de fonds.
9. Utiliser un modèle organisationnel afin de mobiliser les gens.
10. S'engager à créer une culture de collecte de fonds, sachant que cela peut demander du temps. Ne pas oublier que changer la culture d'une organisation prend parfois des années. Être patient, ne pas se décourager trop vite.

Source : Roth (2011).

3.3.4. La collecte de fonds : un cycle en cinq étapes

On peut voir le cycle de la collecte de fonds⁶ comme la voie à suivre par les organisations à but non lucratif qui veulent élaborer un plan de collecte de fonds et instaurer une relation avec les donateurs.

Figure 26 – Le cycle de la collecte de fonds



6. Voir <http://suite101.com/article/creating-a-development-plan-for-nonprofit-donors-a134309>.

Etape 1 – Formulation d’une déclaration de mission

Au sens strict, la collecte de fonds désigne une série de techniques et d’outils visant à normaliser le recueil de dons par une organisation à but non lucratif. Un don est une contribution en argent, biens, services et/ou temps versée par une personne physique ou morale à une organisation à but non lucratif. Généralement, le don est fondé sur le « principe de réciprocité » : même si les donateurs ne peuvent s’attendre à un avantage d’ordre financier, ils sont en droit de bénéficier d’un « retour métaéconomique » non quantifiable du fait de leur participation plus ou moins directe à la mission de l’organisation à but non lucratif.

C’est ce qui explique que la collecte de fonds engage les personnes si profondément, de même qu’elle valorise la mission de l’organisation de manière innovante. Il en découle une augmentation du nombre et de la valeur des projets, des relations (tant internes qu’externes à l’organisation) et, finalement, des résultats.

La collecte de fonds procède avant tout de la nécessité de définir une mission précise et, en particulier, une stratégie claire et créative, reposant sur l’identité du bénéficiaire et sur la valeur matérielle et immatérielle qu’il peut apporter. Aussi, l’organisation culturelle à but non lucratif qui entreprend des activités de collecte de fonds doit-elle réfléchir au sentiment et à la dimension d’appartenance sur lesquels elle doit fonder son identité et ses valeurs.

Dans le domaine culturel, cette démarche devient d’autant plus importante qu’elle peut offrir aux interlocuteurs externes des projets en résonance directe avec des contextes actuels (projets de réhabilitation ou de conservation) et leur permettre de s’exprimer et de communiquer sous des formes diversifiées et originales (Martinoni et Sacco, 2004).

Encadré 19 – Déclaration de mission d’organisations à but non lucratif – quelques exemples

Mission

Ensemble des valeurs et des objectifs sur lesquels l’organisation fonde ses choix et ses méthodes de travail pour produire ses biens et/ou fournir ses services. Définir la mission de l’organisation, c’est définir sa raison d’être. La « mission » est un outil essentiel pour planifier, trouver des soutiens et des partenaires, collecter des fonds et communiquer avec le public. Définir la « mission » est une étape préparatoire à l’élaboration de la stratégie de l’organisation⁶.

Quelques exemples :

National Trust (Royaume-Uni)

« Nous sommes une institution caritative qui œuvre à la conservation et à la protection des lieux et des espaces historiques – pour toujours, pour tous. »⁷

Fondation Solomon R. Guggenheim (Etats-Unis)

« La fondation Solomon R. Guggenheim a pour mission de faire mieux comprendre et apprécier l’art, l’architecture et les autres manifestations de la culture visuelle, essentiellement des périodes moderne et contemporaine, ainsi que de collecter, conserver et étudier l’art de notre époque. La fondation réalise cette mission par le biais d’expositions exceptionnelles, de programmes éducatifs, d’initiatives de recherche et de publications, et elle s’efforce d’attirer et d’éduquer un public international de plus en plus divers grâce à son réseau sans équivalent de musées et de partenariats culturels. »⁸

Sage Gateshead (Royaume-Uni)

« Le Sage Gateshead est un foyer international de la musique et de la découverte musicale, source d’un enrichissement important et durable de la vie musicale dans le nord-est de l’Angleterre.

Grâce à notre approche globale, tous nos programmes de représentation, de formation et de participation ne cessent de s’inspirer et de s’enrichir mutuellement. »⁹

7. Martinoni et Comunian (2012).

8. Traduction non officielle. Site web du National Trust : www.nationaltrust.org.uk (consulté le 16 novembre 2013).

9. Traduction non officielle. Site web de la fondation Solomon R. Guggenheim : www.guggenheim.org (consulté le 16 novembre 2013).

10. Traduction non officielle. Site web du Sage Gateshead : www.sagegateshead.com (consulté le 16 novembre 2013).

Children's Theatre Company (Etats-Unis)

« Le Children's Theatre Company crée des expériences théâtrales extraordinaires qui éduquent, mettent au défi et inspirent les jeunes et leurs communautés. »¹⁰

Chickenshed Theatre (Royaume-Uni)

« Nous sommes une compagnie théâtrale basée à Londres qui réunit des personnes de tous âges, tous milieux et toutes capacités afin de créer un nouveau théâtre stimulant et novateur. Notre mission est de produire un théâtre original et créatif de la plus haute qualité, qui divertisse et interpelle les publics, mais qui fasse aussi la preuve que les arts de la scène appartiennent à tous. »¹¹

New York Botanical Garden (Etats-Unis)

« Le New York Botanical Garden est un défenseur du royaume végétal. Il accomplit sa mission par le biais de ses collections végétales vivantes présentées dans les jardins et les paysages de son site historique national, de son large programme éducatif diversifié en horticulture et en botanique, et des vastes programmes de recherche de l'International Plant Science Center. »¹²

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci (Italie)

« Fondée en 1953, notre institution est aujourd'hui le plus grand musée d'Italie dédié aux sciences et à la technologie.

Situé dans un monastère olivétain du début du XVI^e siècle, le musée porte le nom de Léonard de Vinci, le remarquable savant de la Renaissance maître en art, science et technologie. Au fil des ans, nous avons rassemblé et exposé des objets, des machines et des témoignages qui retracent les grandes étapes de l'évolution scientifique et technologique de notre pays. Les activités éducatives proposées dans nos collections et nos laboratoires interactifs (i.labs) plongent les visiteurs dans de passionnantes expériences de découverte et d'exploration scientifique. Notre but est d'aider le public à acquérir un intérêt pour la technologie, à partager une passion pour la science et à découvrir le caractère captivant du passé. Nous sommes un centre de débat et de recherche, un lieu de rencontre plein de vitalité et un laboratoire actif qui explore en permanence des projets culturels innovants et des méthodes de gestion inédites. »¹³

Etape 2 – Gestion des parties prenantes

La collecte de fonds est également considérée comme la gestion efficiente et efficace de la relation entre une organisation et les personnes et catégories de personnes opérant au sein du même cadre. Dans son principe, elle peut être définie comme une collecte fondée sur les relations (*relationship fundraising*, Burnett, 2002). Par conséquent, la collecte de fonds doit prendre en compte toutes les parties prenantes de l'organisation, à savoir tous les individus ou catégories d'individus possédant un intérêt dans l'entreprise et dont le comportement peut influencer sur les activités de l'organisation.

Partie prenante

Etre « partie prenante » signifie posséder un intérêt, un droit. Plus généralement, le terme englobe tous les acteurs institutionnels (entreprises publiques, par exemple), les acteurs non institutionnels (associations bénévoles, institutions locales, etc.), les particuliers et les entités privées possédant des intérêts directs ou spécifiques dans l'entreprise. Les intérêts directs sont régis par des relations juridiques. Les intérêts spécifiques sont des intérêts généraux investis dans une organisation fonctionnant dans le cadre des attentes, des demandes et des valeurs de l'entreprise.

11. Traduction non officielle. Site web du Children's Theatre Company : www.childrenstheatre.org (consulté le 16 novembre 2013).

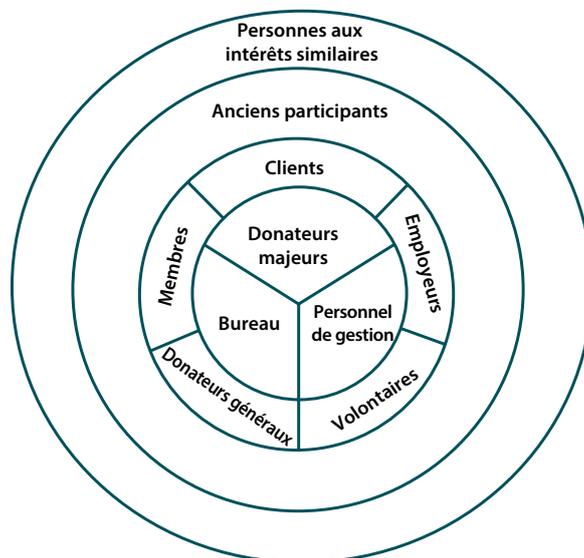
12. Traduction non officielle. Site web du Chickenshed Theatre : www.chickenshed.org.uk (consulté le 16 novembre 2013).

13. Traduction non officielle. Site web du New York Botanical Garden : www.nybg.org (consulté le 16 novembre 2013).

14. Traduction non officielle. Site web du Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci : www.museoscienza.org (consulté le 16 novembre 2013).

Toute organisation à but non lucratif doit être en mesure de dresser la « carte des parties prenantes de l'organisation ». Comme le montre la figure 27, il est généralement possible de représenter ces relations par un ensemble de cercles concentriques. Le centre représente le cœur de l'organisation, sa mission et ses valeurs, tandis que les cercles les plus proches correspondent aux groupes et individus les plus liés à l'organisation, ainsi que ses soutiens et ses bénévoles. Les plus grands cercles représentent les parties prenantes plus générales ou marginales (médias, écoles, représentants de la ville, etc.).

Figure 27 – Carte des parties prenantes



Etape 3 – Planification stratégique

Lorsqu'une institution caritative souhaite mettre en place une stratégie de collecte de fonds, il importe en tout premier lieu qu'elle prenne cette démarche au sérieux : la collecte de fonds est le processus de planification, de création et de développement suivi par une organisation à but non lucratif ou par une initiative individuelle. Cela n'a rien d'un travail auquel on consacre une demi-heure en fin de journée : il s'agit d'une décision stratégique, à laquelle doivent être associés les dirigeants, le personnel, les partenaires et les bénévoles de l'organisation. Pour réaliser un projet de collecte de fonds, il faut une planification spécifique, un groupe de personnes fortement motivées et une organisation à but non lucratif qui soit souple et ouverte aux changements culturels.

Pour réussir, une stratégie de mobilisation de soutiens privés (particuliers, entreprises ou fondations) doit réunir les ingrédients suivants :

- ▶ la bonne qualité des projets réalisés par l'organisation culturelle ;
- ▶ la capacité de l'organisation culturelle à planifier à long terme ;
- ▶ la capacité à constamment développer des moyens d'interaction entre toutes les parties prenantes appartenant à la communauté.

Objectifs

Lorsque l'organisation a établi un plan à long terme, défini une orientation claire et fixé les objectifs, il devient plus facile de définir les buts de la collecte de fonds, lesquels seront toujours liés à des projets concrets.

Marchés

Une fois définis les objectifs de la collecte de fonds, les marchés cibles peuvent être choisis. Comme mentionné plus haut, les sources de financement d'une organisation à but non lucratif se classent en quatre grandes catégories :

- ▶ les organismes publics (Union européenne et tous les niveaux de gouvernement local) ;
- ▶ les particuliers ;
- ▶ les entreprises ;
- ▶ les fondations de subvention.

Outils

Une fois les objectifs et les marchés cibles choisis, il est possible de définir les méthodes et les outils de collecte de fonds les plus adéquats. Selon le montant des fonds à collecter pour soutenir les projets d'une organisation, on optera pour des campagnes de levée de fonds annuelles ou ponctuelles, pour des dons majeurs ou pour des programmes de dons planifiés.

Nous examinons plus loin quelques-uns des outils les plus courants en matière de collecte de fonds, à choisir en fonction de la cible de l'organisation (particuliers, entreprises ou fondations de subvention).

Etape 4 – Mise en œuvre

La constitution de l'équipe adéquate qui se chargera de mettre en œuvre la stratégie de collecte de fonds est la quatrième étape du cycle. Pour une organisation à but non lucratif, il est de toute première importance de parfaitement configurer le tandem équipe-encadrement. Les meilleures performances de collecte de fonds viennent des organisations qui sont bien structurées en termes de stratégie de communication et de collecte de fonds, et qui peuvent compter sur des ressources humaines motivées et qualifiées – ou, même, sur un « bureau de développement », à savoir un service chargé exclusivement de la collecte de fonds. Dans une stratégie de collecte de fonds, il est indispensable d'avoir une équipe professionnelle qui puisse définir, en collaboration avec le conseil d'administration, la bonne voie à suivre, ainsi qu'élaborer des plans à long terme et contribuer à la mise en œuvre de la stratégie. Il ne faut pas oublier que la collecte de fonds doit être le fruit d'un effort interne collectif et cohérent.

Etape 5 – Vérification des résultats

Au terme du cycle de collecte de fonds, quelques règles s'imposent pour rendre compte des performances du processus et les évaluer.

La collecte de fonds peut aussi devenir pour les organisations culturelles un processus de croissance et de visibilité. A moyen et à long terme, elles peuvent en retirer les bénéfices suivants :

- ▶ une viabilité organisationnelle ;
- ▶ une faisabilité des initiatives ;
- ▶ une croissance sociale ;
- ▶ un prestige et une notoriété accrus ;
- ▶ une crédibilité accrue ;
- ▶ un meilleur accès aux médias ;
- ▶ des chances accrues d'établir des relations et des partenariats avec d'autres organisations à but non lucratif ;
- ▶ une plus grande visibilité auprès du public ;
- ▶ un nombre accru de bénévoles.

En résumé, pour mener à bien des activités de collecte de fonds, une organisation culturelle doit :

- ▶ bien connaître les caractéristiques spécifiques des « marchés de la collecte de fonds » ;
- ▶ savoir identifier et gérer les parties prenantes ;
- ▶ parfaitement connaître le contexte dans lequel elle opère ;
- ▶ communiquer clairement sur son identité et l'ensemble des valeurs qui l'inspirent ;
- ▶ communiquer sur ses initiatives et ses projets prévus et achevés ;
- ▶ faire savoir, conformément aux principes de transparence et de responsabilité, comment les dons reçus sont gérés et utilisés.

3.3.5. Financement public des organisations chargées de gérer les Itinéraires culturels : le rôle des fonds européens et des pouvoirs locaux

Les autorités locales, régionales et nationales demeurent les sources les plus importantes pour la promotion de la culture en Europe. En général, le financement culturel s'effectue à plusieurs niveaux (Klamer, Petrova et Mignosa, 2006) :

- ▶ le niveau local : dans la plupart des cas, il est en premier lieu responsable des bibliothèques et des archives, puis des musées, des arts et de la culture amateurs, et, enfin, des centres sportifs et culturels ;

- ▶ le niveau régional : en général, il est en premier lieu responsable du financement des bibliothèques et des archives, puis des musées, et, enfin, des théâtres, des orchestres et des opéras ainsi que du patrimoine culturel et des monuments ;
- ▶ le niveau national ou étatique : il est en premier lieu chargé du financement du patrimoine culturel et des monuments, de l'éducation artistique, des théâtres, des orchestres, des opéras et des musées, puis des bibliothèques, des archives et des artistes professionnels ;
- ▶ le tiers secteur : en général, il est principalement responsable des arts et de la culture amateurs ainsi que des sports – le secteur privé finance les industries culturelles, les galeries d'art et les sports. Le financement international intervient plus particulièrement dans le domaine du patrimoine culturel et des monuments.

En ce qui concerne les Itinéraires culturels, il est encore difficile de se faire une idée précise sur le rôle des fonds européens et des pouvoirs locaux dans le financement de leurs activités.

Voici quelques remarques générales mentionnées dans l'étude du Conseil de l'Europe relative à l'impact des Itinéraires culturels sur les PME (2011) :

Financement local

« Les Itinéraires culturels ont sans doute l'habitude de solliciter les collectivités locales et régionales pour emprunter ou trouver des financements. Parce que leurs retombées se font sentir principalement au niveau local, c'est de là que proviennent les principaux flux de financement. Cette situation, bien sûr, a ses limites car le financement régional se cantonne généralement à la région où opère le partenaire concerné, tout comme le financement local se borne généralement à la ville/commune où opère le partenaire. Le soutien n'est pas nécessairement financier ; il peut aussi se faire en nature. »¹⁵

Financement national

« Pour les projets culturels, le financement national est souvent modeste et, la plupart du temps, réservé à des projets intéressant le territoire national, non à des activités ni à une coopération transnationales. En général, le financement national se limite au pays où opère le partenaire. Il se peut que les financements soient plus généreux en faveur du tourisme que de la culture, mais même cela tend à disparaître. »

Commission européenne

« Il existe une profusion de points de contact et de sources de financement possibles parmi les institutions européennes, selon la nature du projet. En général, le financement provient de l'instrument de financement culturel connu sous le nom de Culture 2000, ou de l'un des dispositifs de financement ouverts à la culture, quoique non spécifiquement réservés à des organisations artistiques (par exemple, développement rural, environnement, affaires sociales ou emploi, etc.). »

3.3.6. Particuliers : comment amener les citoyens européens à soutenir le patrimoine culturel européen

” *L'amour de l'art n'est pas un sentiment universel : pour quelques personnes, il est inné ; d'autres ne l'ont pas ; pour la plupart, il est simplement acquis. Il dépend du milieu social et de l'efficacité des politiques culturelles. L'amour de l'art et du patrimoine culturel, qui conduit une personne à sacrifier son temps libre ou à faire don de ressources financières, est même encore plus tributaire de normes sociales, de valeurs morales communes et de procédures institutionnelles incitatives et accessibles.*

Walter Santagata, 2009

Les dons des particuliers sont essentiellement destinés à la recherche scientifique, à l'assistance sociale, à la coopération internationale et à l'aide aux populations touchées par des situations d'urgence majeures. Cette propension à faire des dons aux causes susmentionnées plutôt qu'à des causes culturelles est à prendre en compte par les organisations en quête de fonds pour des projets culturels. Dans le cadre européen où, depuis des siècles, le soutien des arts et de la culture est assuré par le seul Etat, les donateurs potentiels perçoivent

15. Les contributions en nature sont des dons en matériel ou autres biens. Les organisations à but non lucratif peuvent bénéficier de contributions en nature répondant à leurs besoins. Le temps que des entreprises de biens et services consacrent à des prestations gratuites pour l'organisation est aussi considéré comme une contribution en nature (Martinoni et Comunian, 2012).

les causes culturelles comme « élitistes ». Aussi les causes doivent-elles être soutenues au niveau central ou, éventuellement, par un groupe restreint de personnes issues de classes aisées.

Selon les enquêtes menées par des instituts de sondage dans divers pays européens sur les tendances en matière de don, il semble que les particuliers soient peu enclins à soutenir l'entretien et la valorisation du patrimoine culturel. Cette réticence est encore plus marquée pour les dons aux organisations s'occupant d'art contemporain ou de production artistique dans le domaine des arts du spectacle, ou pour soutenir les talents, les nouveaux « ateliers créatifs », l'innovation ou la reconversion territoriale.

Toutefois, il convient de souligner que les domaines de soutien privilégiés par les donateurs « ordinaires » sont le fait d'organisations à but non lucratif qui sont bien structurées en matière de communication et de collecte de fonds – atteignant même des pics d'excellence –, qui consacrent des ressources humaines internes à la collecte de fonds et, enfin, qui investissent largement dans la mise en œuvre d'activités de collecte de fonds. De surcroît, ces organisations ont commencé depuis de nombreuses années à mener des opérations de sensibilisation sur plusieurs marchés de collecte de fonds, de sorte qu'elles ont commencé très tôt à mobiliser les citoyens et à porter à leur attention toutes les causes soutenues au moyen de vastes campagnes, communiquant ainsi sans ambiguïté sur la nécessité et l'importance de l'action concrète de chaque donateur. Ajoutons que ces organisations sont dotées des structures juridiques les plus appropriées pour recevoir des dons de particuliers. En effet, dans plusieurs cas, l'un des principaux obstacles à la participation des citoyens au soutien d'organisations culturelles est l'absence de possibilité concrète de contribuer par des dons financiers. Il n'en demeure pas moins que, dans les pays anglo-saxons, les dons et cotisations individuels représentent pour beaucoup d'organisations culturelles la majeure partie des contributions. Au Royaume-Uni, la participation des donateurs privés en faveur de la culture résulte à la fois du développement de compétences spécifiques et de choix stratégiques et politiques, notamment grâce à la mobilisation de la communauté et à la valorisation de la relation avec cette dernière.

Il est par ailleurs intéressant de montrer comment les efforts déployés pour mettre en place des politiques favorisant la participation des particuliers peuvent créer des possibilités d'entrer en contact direct et d'établir des relations avec des organisations peu connues, stimulant ainsi la participation et la consommation culturelle.

Comment procéder : outils pratiques de collecte de fonds auprès des particuliers

De nombreux exemples prouvent, au plan international, l'utilité de certains outils pour obtenir une forte participation des citoyens au soutien des organisations culturelles. Nous présentons seulement les outils les plus courants et les plus facilement applicables qu'utilisent des organisations à but non lucratif dans le cadre de différents Itinéraires culturels :

- ▶ programmes d'adhésion ;
- ▶ dons majeurs ;
- ▶ événements de collecte de fonds ;
- ▶ campagnes de parrainage ;
- ▶ don salarial ;
- ▶ campagnes de legs ;
- ▶ financement collectif.

Programmes d'adhésion

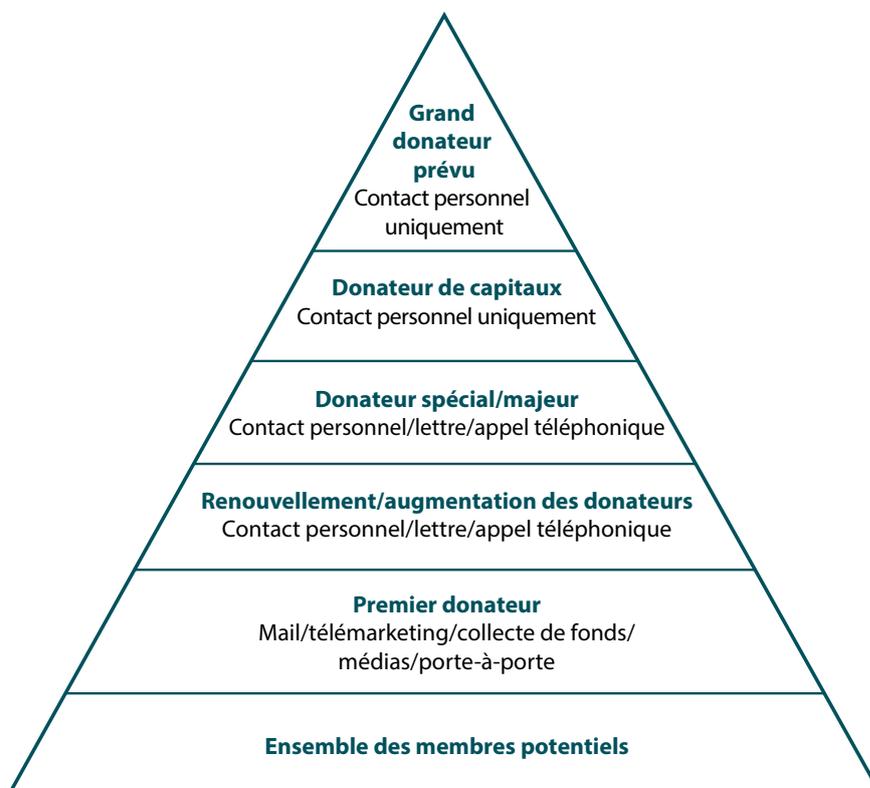
Un outil très courant pour associer les citoyens au soutien des organisations culturelles consiste à proposer un programme d'adhésion à des bénévoles, des soutiens et des sympathisants : ceux qui s'inscrivent deviennent membres.

Ces programmes permettent de davantage impliquer les « petits » donateurs dans l'organisation. L'adhésion individuelle est un moyen non seulement de collecter des fonds, mais aussi de créer une base de bénévoles et de contributeurs.

Les programmes d'adhésion offrent généralement aux donateurs le choix entre différentes catégories de contribution (par exemple, contribution de base, familiale, étudiante ou jeune, membre cotisant, ami, soutien, membre privilégié), chacune assortie de son propre groupe d'avantages. Les avantages sont ce que l'organisation offre à ses membres en échange de l'adhésion, en général annuelle ; par exemple, entrée gratuite, entrée à tarif réduit, entrée rapide (coupe-file), invitations aux vernissages, remises en boutique, accès à des

conférences, bulletins ou autres publications, réservation prioritaire, accès à des places de spectacle réservées aux membres, remises sur les services d'accueil VIP, espace publicitaire dans les programmes et les supports promotionnels (Martinoni et Comunian, 2012).

Figure 28 – La pyramide des donateurs



A noter que la mise en place d'un programme d'adhésion peut procurer à l'organisation différents bénéfices :

- ▶ biens matériels (augmentation des revenus et du nombre de membres) ;
- ▶ biens immatériels (sensibilisation, amélioration des relations avec le public, possibilité de partenariats).

Après signature d'une adhésion, l'organisation délivre généralement une carte de membre, un T-shirt ou un autre objet identifiant les membres et les soutiens.

Etude de cas : membres et mécènes de la Tate

Plus de 62 % des recettes de la Tate sont générées par l'institution : elles proviennent des dons caritatifs, des adhésions, de groupes de mécènes et du savoir-faire commercial. Les 38 % restants proviennent de subventions publiques qui constituent un socle permettant à la Tate de financer ses activités de collecte de fonds et ses activités commerciales, mais aussi de présenter au public des programmes innovants¹⁶.

Le nombre de membres et de mécènes de la Tate – qui font de substantielles contributions aux collections, expositions, travaux de conservation et programmes éducatifs du musée – est sans cesse en progression. Tous les ans, les membres de la Tate contribuent à hauteur de 5 millions de livres sterling par leurs cotisations d'adhésion, ce qui est tout à fait remarquable. Résultat : la Tate peut multiplier ses achats d'œuvres d'art et financer des expositions spéciales pour le bonheur de tous (rapport annuel de Tate 2010-2011).

Qu'offre la Tate à ses membres ? Un membre de la Tate accède librement à toutes les expositions des quatre galeries pour 60 livres par an (ou 90 livres s'il vient accompagné). Cette carte donne également accès à l'espace réservé aux membres (*Members Room*), confortable espace de détente, à la Tate Modern et à la Tate Britain.

16. www.tate.org.uk (consulté le 16 novembre 2013).

Les membres reçoivent également le magazine *Tate Etc.* et, moyennant un supplément, des invitations à des visites spéciales et à des événements exclusifs. L'entrée sans file d'attente (coupe-file) doit faire partie des meilleurs avantages offerts : les membres peuvent visiter gratuitement toutes les expositions de la galerie, sans avoir à réserver des billets à l'avance ; il suffit de présenter la carte d'adhérent à l'entrée de l'exposition pour bénéficier de l'entrée libre et gratuite.

Tableau 12 – Niveaux d'adhésion à la Tate

Niveaux d'adhésion	Avantages des membres
Membre – Idéal si l'on est un passionné d'art et un visiteur assidu Membre + invité – Parfait si l'on désire amener quelqu'un avec soi Groupe – On passe aux choses sérieuses... (parfait pour les familles)	Entrée gratuite illimitée à toutes les expositions de la Tate Accès à l'espace Membres (<i>Members Room</i>) de la Tate Britain et de la Tate Modern, magazine <i>Tate Etc.</i> et réception directe de guides bimensuels File d'entrée rapide et invitations spéciales Suppléments, par exemple pour l'accès à des événements privés

Source : www.tate.org.uk.

Mécènes de la Tate

Les mécènes aident la Tate à acquérir des œuvres et à organiser un programme ambitieux et diversifié d'expositions, tout en offrant un accès à tous grâce à des programmes éducatifs innovants.

Tableau 13 – Niveaux de mécénat de la Tate

Mécène argent	1 250 £ par an (ou 100 £ par mois avec prélèvement direct)	Visites des expositions en dehors des horaires d'ouverture Invitations aux réceptions inaugurales de grandes expositions Visites de collections d'art privées, d'ateliers d'artiste et de demeures historiques Excursions spéciales à la Tate Liverpool, la Tate St Ives et autres galeries du Royaume-Uni Entrée illimitée à toutes les expositions pour l'adhérent et un membre de sa famille Location d'espaces à la Tate Britain et à la Tate Modern pour des événements privés Mention dans le rapport annuel de la Tate et dans les catalogues des grandes expositions
Mécène or	5 000 £ par an (ou 416 £ par mois avec prélèvement direct)	Tous les avantages de la catégorie « mécène argent », plus : Invitation à partager un dîner ou un déjeuner avec des directeurs et des administrateurs Causeries avec des artistes et des spécialistes en art de la Tate Visite de galeries d'art contemporain londoniennes en compagnie de conservateurs de la Tate Visites d'expositions à ne pas manquer dans de grandes galeries londoniennes
Mécène platine	10 000 £ par an (ou 833 £ par mois avec prélèvement direct)	Tous les avantages de la catégorie « mécène or », plus : Invitations à partager avec des directeurs, artistes et administrateurs un dîner organisé dans une galerie de la Tate et dans des ateliers d'artistes Voyage international annuel exclusif accompagné par des experts de la Tate – parmi les récentes destinations, citons São Paolo, Dubaï, Dublin, New York et Los Angeles.
Jeune mécène	1 000 £ par an (ou 83 £ par mois avec prélèvement direct)	Les jeunes mécènes (de 18 à 40 ans) représentent un financement crucial pour améliorer et maintenir le programme d'expositions de la Tate, ses projets éducatifs et ses activités de recherche, ainsi que pour aider l'institution à étendre et à préserver la collection nationale. Ils bénéficient d'un programme d'événements exclusifs prévus pour tous les goûts : Visites de collections d'art privées, d'ateliers d'artiste et de galeries Invitations aux réceptions inaugurales de grandes expositions Visites de la Tate en dehors des horaires d'ouverture Invitation à l'anniversaire annuel du groupe des jeunes mécènes Entrée illimitée à toutes les expositions de la Tate pour eux et pour un membre de la famille Possibilité de louer des espaces à la Tate Britain et à la Tate Modern pour des événements privés Mention dans le rapport annuel de la Tate, ainsi que dans les catalogues de grandes expositions

Source : www.tate.org.uk.

Dons majeurs

Il s'agit de dons importants représentant une ressource financière essentielle pour une organisation à but non lucratif, généralement versés par des donateurs fortunés (y compris via des legs) ou par des personnalités éminentes du monde de la politique ou des affaires. Pour les organisations culturelles et artistiques, ces donateurs comptent parmi les sources de financement les plus convoitées.

La définition de « donateur majeur » peut varier d'une organisation à l'autre, selon les objectifs passés et futurs.

Les donateurs majeurs sont généralement une source de financement fiable car leurs engagements financiers s'étalent souvent sur plusieurs années. Il est à noter qu'ils peuvent donner autant qu'ils le souhaitent avec peu ou pas de complications administratives. En outre, à la différence des entreprises et des fondations, les donateurs majeurs ne sont pas contraints par des délais, des politiques de don restrictives ni par des décisions de comité.

Les donateurs majeurs jouissant d'un carnet d'adresses étoffé tant dans les milieux d'affaires que dans les cercles politiques et sociaux, ils peuvent eux-mêmes constituer des sources vitales de nouveaux prospects et devenir les plus précieux des ambassadeurs.

Il est fréquent qu'une organisation à but non lucratif confrontée à des dépenses exceptionnelles ou menant des projets particulièrement difficiles sollicite des dons majeurs auprès de ses soutiens les plus fortunés.

Il ne faut surtout pas oublier que les donateurs majeurs sont généralement intéressés par :

- ▶ la possibilité de laisser une marque durable ou d'immortaliser l'un de leur parent (par la mention de leur nom, par exemple) ;
- ▶ la possibilité d'intervenir au cœur de la production culturelle ou dans les choix de l'organisation.

Dans les deux cas, les donateurs majeurs sont en quête d'une reconnaissance publique et d'un profond engagement dans la vie de l'organisation. Le processus consistant à repérer un donateur majeur, le convaincre et solliciter des dons de sa part peut prendre beaucoup de temps, parfois plusieurs années.

Événements de collecte de fonds

Les événements spéciaux sont des initiatives à caractère exceptionnel, adressées à différents groupes cibles, dans le but de collecter des fonds au profit d'initiatives d'intérêt public. Un événement spécial est une opération qui sort de la stratégie de collecte de fonds habituelle et qui se produit à un moment et dans un lieu spécifiques.

Avec un événement spécial de collecte de fonds, l'organisation peut réaliser les objectifs suivants :

- ▶ sensibiliser le public à une question ou à un projet spécifique ;
- ▶ collecter des fonds ;
- ▶ étendre le réseau des donateurs ;
- ▶ stimuler la reconnaissance publique de l'organisation ;
- ▶ attirer de nouveaux bénévoles ;
- ▶ célébrer un anniversaire ;
- ▶ lancer une nouvelle initiative ;
- ▶ renforcer son crédit auprès d'institutions.

L'organisation a le choix parmi un vaste éventail d'événements :

- ▶ représentations théâtrales, concerts, expositions, projections en avant-première ;
- ▶ enchères en ligne ou hors connexion ;
- ▶ événements sportifs ;
- ▶ dîners de gala, déjeuners, cocktails, ventes de charité, discussions autour d'un verre et d'un gâteau, réceptions vin et fromage ou pique-niques en famille ;
- ▶ soirées quiz ;
- ▶ collectes de rue ;
- ▶ marathons télévisés ;
- ▶ conférences ;
- ▶ bals de gala ;
- ▶ loteries et tombolas ;
- ▶ défilés de mode ;

- ▶ journées portes ouvertes ;
- ▶ échanges de vêtements, vide-greniers ;
- ▶ collecte de fonds à l'occasion de journées spéciales (chasse aux œufs à Pâques, bal de la Saint-Valentin, foire de Noël, fête de carnaval).

Pour assurer le succès d'un événement, il faut le promouvoir du mieux possible : plus vous ferez de publicité et plus vous en parlerez autour de vous (famille, amis, voisins et collègues), plus vous ferez venir de monde. Vous pouvez promouvoir votre événement en l'annonçant dans la presse et/ou à la radio locales, en posant des affiches dans votre commune, ou via des réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter.

Etudes de cas : un théâtre britannique et un opéra italien

Parachutisme en chute libre pour collecter des fonds en faveur du Chickenshed Theatre (Royaume-Uni)

Le Chickenshed Theatre propose tout au long de l'année un programme spectaculaire d'événements et de compétitions accessibles à tous. Entre événements musicaux mensuels et activités annuelles de collecte de fonds, les occasions de soutenir Chickenshed sont innombrables.

En juin 2011, Chickenshed a organisé sa toute première compétition de parachutisme en chute libre : 15 courageux volontaires ont sauté d'une hauteur de 10 000 pieds (plus de 3 000 mètres) pour le théâtre et collecté plus de 3 500 livres. Après ce magnifique succès, le théâtre a recherché d'audacieux volontaires capables de récolter au moins 395 livres chacun en participant à un saut en chute libre pour Chickenshed en 2012.

Vente de vin aux enchères en soutien à la musique : l'expérience d'un opéra italien

Tous les ans, le comité MaggiodiVino organise une vente aux enchères de vins rares et de mobilier scénique dans le but de soutenir Maggio Musicale Fiorentino, le festival annuel de musique le plus important de Florence. En 2005, la vente aux enchères qui s'est déroulée à Florence a rapporté plus de 55 000 euros : parmi les dizaines de producteurs viticoles qui ont participé aux enchères, on citera notamment Frescobaldi, Antinori, Castello Banfi, Biondi Santi, Arnaldo Caprai, Umani Ronchi, Ca del Bosco, Planeta, Incisa Della Rocchetta et Donnafugata. A l'ouverture du festival 2011, le comité MaggiodiVino a organisé un bal de collecte de fonds en hommage à Zubin Mehta, chef honoraire à vie de l'orchestre du Maggio Musicale Fiorentino. L'événement, qui célébrait l'anniversaire de Mehta, s'est déroulé dans le superbe décor XVII^e siècle de la Villa Le Corti, demeure du Prince Corsini. Le produit de la vente est allé au Teatro del Maggio Musicale Fiorentino¹⁷.

Campagnes de parrainage

Cette méthode de promotion et de collecte de fonds consiste à demander aux membres de l'organisation (souvent via des incitations) de recruter d'autres membres. Les membres actifs servent d'« ambassadeurs » pour encourager la collecte de fonds et l'adhésion de nouveaux membres. Cette méthode permet aussi d'élargir la base de volontaires.

Don salarial ou « prélèvement caritatif sur salaire »

La pratique du don salarial – également connu sous le terme « prélèvement caritatif sur salaire » – offre un moyen particulier de soutenir des œuvres caritatives. L'employeur déduit sur le salaire de l'employé (qui décide quelle cause ou institution il souhaite soutenir) un certain montant qu'il verse directement à l'organisation à but non lucratif. Ce type de don est particulièrement encouragé au Royaume-Uni, par le biais d'incitations fiscales et d'une aide administrative aux entreprises qui le mettent en place. Ce système est très avantageux pour l'organisation concernée : il assure un soutien continu et à long terme, et les allègements fiscaux lui permettent d'utiliser pleinement les montants versés.

Legs

Les legs et les dons constituent pour une organisation culturelle une source vitale de revenu qui lui permet de poursuivre ses travaux à moyen et long terme. Les legs, quelle qu'en soit l'envergure, peuvent prendre plusieurs formes : donation d'une œuvre d'art spécifique, donation d'une collection d'œuvres ou donation financière – toutes ces formes représentent d'importants modes de soutien.

On parle de « campagne de legs » lorsqu'une organisation lance une campagne destinée à faire connaître et à encourager les dons au moyen de legs. Ainsi les prospects disposent-ils de toutes les informations utiles dont ils ont besoin pour faire une donation à une organisation culturelle dans leur testament.

¹⁷. www.operadifirenze.it, site consulté le 25 septembre 2014.

Financement collectif : comment un petit don peut faire beaucoup¹⁸

En matière de collecte de fonds, un autre phénomène a vu le jour ces dernières années : le *crowdfunding* ou financement collectif (Martinoni, 2011). Il permet de recueillir des contributions financières auprès d'un collectif, c'est-à-dire d'un grand nombre de personnes qui mettent leurs ressources en commun à travers un réseau (le plus souvent, internet) pour soutenir des efforts engagés par d'autres personnes : particuliers, groupes ou même communautés entières. Le financement collectif consiste à obtenir de petites contributions d'un grand nombre de personnes, réunies autour de projets présentés sur la plate-forme. Les donateurs reçoivent une certaine forme de récompense en échange de leur soutien ; ils sont donc véritablement impliqués dans le projet. Les projets présentés peuvent être modestes ou de grande ampleur, et venir d'entités ou d'initiatives avec ou sans but lucratif.

La première plate-forme de *crowdfunding*, Kickstarter, aujourd'hui numéro un du secteur, est née aux Etats-Unis en avril 2009 : depuis son lancement, plus de 28 000 projets créatifs ont pu être financés par des gens du monde entier, soit des promesses de don à hauteur de 328 millions de dollars. Outre kickstarter.com, parmi les sites de financement les plus populaires, citons wefund.com, sponsume.com, Indiegogo.com et eppela.com. Cette méthode s'appuie sur des technologies numériques pour « vendre » une initiative ou un projet culturel.

L'une des beautés du financement collectif, c'est que les créateurs peuvent influencer sur l'avancement de leur projet en échangeant avec leurs soutiens et en défendant leur idée en ligne. Le financement collectif nécessite, en effet, de « vendre » le projet directement auprès du public, autrement dit de recourir aux médias sociaux – Facebook, Twitter et Google+ sont particulièrement utiles pour créer des réseaux, lancer des campagnes et collecter des fonds – ainsi qu'aux bulletins et au marketing traditionnel. Comme nous l'avons déjà précisé, le site web de l'organisation est crucial pour la collecte de fonds, non seulement pour son contenu, mais aussi pour les possibilités qu'il offre de faire un don : c'est pourquoi il est absolument essentiel d'amener les gens à visiter le site de l'organisation.

Il est encore trop tôt pour dire si le succès du financement collectif se confirmera ou si, au contraire, il ira en déclinant : ce qui est sûr, c'est que cette bizarrerie numérique est devenue un outil puissant (Hussey, 2012) et que de plus en plus de sites de financement collectif apparaissent tous les ans (Redelius, 2012). A l'évidence, ce mécanisme inédit reste encore une nouvelle aventure mais il offre un immense potentiel.

3.3.7. Comment attirer le monde des affaires au-delà du mécénat : conseils pour collecter des fonds auprès des entreprises

” *Le dialogue entre les investisseurs et les opérateurs culturels, c'est un peu le mariage de la carpe et du lapin, il s'agit de gens qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer et qui n'ont pas le même type d'approche.*

Frédéric Bouilleux¹⁹

Selon le Conseil de l'Europe, la collecte de fonds auprès des entreprises est un domaine que devraient particulièrement explorer les organisations à but non lucratif qui participent à la planification et à la gestion des 26 Itinéraires culturels aujourd'hui en place. Précisons que trouver des fonds en créant des partenariats avec les entreprises n'a rien à voir avec le subventionnement. Les moyens employés pour obtenir un financement auprès des entreprises sont devenus plus précis, en raison du changement radical que nombre d'entre elles connaissent depuis deux ans avec la crise économique. A l'heure actuelle, les entreprises préfèrent les investissements culturels à long terme au mécénat ponctuel afin de mieux structurer leur développement et leur positionnement, de démontrer leur engagement envers la communauté, de consolider leur image ou de prendre soin de leurs clients ou leur personnel. Les entreprises recherchent des institutions culturelles à même de créer ou d'étendre des partenariats, d'encourager la créativité et de réaliser des objectifs. Dans le pire des cas, les entreprises suppriment les programmes de responsabilité sociale et de dons, y compris en matière de financement des arts et de la culture²⁰.

18. Nooan (2012).

19. Frédéric Bouilleux, de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF), lors d'un symposium de l'Unesco sur la question du financement de la culture dans les pays en développement.

20. <http://evpa.eu.com> (consulté le 16 novembre 2013).

De manière générale, les entreprises commerciales peuvent soutenir des organisations et des projets d'ordre culturel en accordant des dons, des services ou des subventions. On parle alors de dons d'entreprise, de mécénat d'entreprise ou d'adhésion d'entreprise.

Les dons d'entreprise proviennent d'un budget caritatif, ce qui offre des avantages fiscaux à l'entreprise. Ces dons ne représentent pas des sommes importantes, puisqu'ils ne rapportent pas de profit commercial direct autre qu'une légère réduction des impôts annuels. Par conséquent, toute aide de ce type sera probablement ponctuelle, limitée et non formalisée par un accord pluriannuel.

Le mécénat d'entreprise est la forme de soutien la plus courante. Généralement financé par le budget marketing et publicitaire de l'entreprise, ce soutien est négocié comme un partenariat mutuellement avantageux, tant pour le mécène que pour le bénéficiaire. Le mécénat est un outil commercial qui sert à promouvoir le nom, les produits ou les services du mécène. L'entreprise s'attend à gagner un avantage quantifiable – par exemple, en termes d'image de marque, de publicité, de crédibilité ou d'approbation du public, de divertissement, de relations avec le personnel et/ou avec la communauté. De nos jours, les entreprises prennent leur « responsabilité sociale » au sérieux, tenant compte de facteurs tels que le développement local, l'environnement et les bonnes pratiques de l'employeur.

L'adhésion d'entreprise est un processus par lequel une entreprise devient mécène d'une organisation à but non lucratif en versant une cotisation annuelle. L'adhésion étant davantage qu'un simple don, l'entreprise a droit à une série d'avantages : présence de son nom ou de son logo sur les supports publicitaires de l'organisation, billets gratuits, invitations, participation aux réunions du conseil d'administration, etc. Très souvent, les organisations à but non lucratif créent plusieurs niveaux d'adhésion, auxquels correspondent plusieurs niveaux d'avantages.

Encadré 20 – Intrapresae Collezione Guggenheim, premier programme italien d'adhésion d'entreprise

Grâce au soutien apporté par des sociétés commerciales, des institutions et des particuliers, la collection Peggy Guggenheim a su réaliser la vision de sa célèbre fondatrice et offrir à un public international sans cesse plus nombreux une expérience muséale enrichissante. Avec ses partenariats d'entreprise, la collection Peggy Guggenheim offre aux entreprises la possibilité de jouer un rôle vital dans le dialogue entre le monde de l'art et celui des affaires, en assurant la croissance du musée et de ses programmes publics à l'intention des générations actuelles et futures. Différents programmes s'adressent tout spécialement aux entreprises. Outre des programmes de mécénat institutionnel, la collection Peggy Guggenheim propose depuis 1992 le premier et le plus connu des projets d'adhésion d'entreprises à un musée italien : Intrapresae Collezione Guggenheim. Ce projet réunit un groupe d'entreprises qui soutiennent la programmation de la collection Peggy Guggenheim et qui partagent la même foi en la relation sans cesse grandissante entre culture et entreprise. Les entreprises participent à des programmes promus par le musée pour favoriser les possibilités de synergie et d'échange entre les membres.

S'agissant de la collecte de fonds auprès des entreprises, ne pas perdre de vue ces quelques points :

- ▶ les entreprises mécènes aiment les chiffres : comme l'a souligné le Conseil de l'Europe, il est donc important que les Itinéraires culturels connaissent leurs propres chiffres et, à cet effet, il convient de créer des dispositifs permettant de suivre le nombre et le profil des visiteurs²² ;
- ▶ les entreprises mécènes privilégient des marques clairement reconnues et soutiennent plus volontiers les organisations qu'elles savent jouir d'une bonne réputation : dans le cas d'organisations de renom, l'image de marque – c'est-à-dire la perception du prestige et de la réputation de l'organisation culturelle aux niveaux local, national et international – joue un rôle déterminant. En ce sens, le label du Conseil de l'Europe est un élément important qui rassurera les entreprises mécènes ;
- ▶ les entreprises mécènes recherchent la visibilité : c'est pourquoi il est nécessaire d'offrir des possibilités qui la favorisent, en pensant à l'avance à l'insertion du nom et du logo de l'entreprise dans les supports publicitaires ;

21. Site web de la collection Peggy Guggenheim : www.guggenheim-intrapresae.it (consulté le 16 novembre 2013).

22. Les Itinéraires culturels attirent souvent des gens très cultivés et relativement aisés qui intéressent certains mécènes. Le but est donc de trouver un mécène qui serait intéressé par le type de public que l'Itinéraire culturel attirera ; par exemple, le fabricant Timberland sur un itinéraire de randonnée, les chocolats de Mozart sur l'itinéraire Mozart, etc. (Conseil de l'Europe, 2011) (traduction non officielle).

- ▶ les entreprises mécènes s’attendent à une approche professionnelle : il est important de ne pas faire montre d’amateurisme mais d’être bien préparé dès la première réunion, en se donnant le temps d’analyser l’entreprise visée et de mettre sur pied une présentation soignée de votre organisation et du projet ;
- ▶ Il ne faut pas oublier que ce type de processus peut être long : ne pas renoncer trop vite, mais continuer d’explorer les possibilités de mécénat.

Tableau 14 – Le London Symphony Orchestra (LSO) et son programme de partenariat d’entreprise

Programme d’entreprise	Avantages	Entreprises partenaires
<p>Principal Partnership (partenariat principal)</p> <p>Importants mécénats couvrant des secteurs clés des activités du LSO, offrant un vaste éventail de possibilités véritablement uniques. Engagement d’excellence à long terme offrant des avantages aux niveaux local, national et international – concerts de classe mondiale au Barbican, tournées internationales, actions auprès de la population et éducation musicale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ très forte association de la marque avec le LSO à Londres et à l’étranger, exclusivité dans le secteur ; ▶ possibilités d’accueil exceptionnelles pour des événements à l’intention des clients et du personnel, à Londres et à l’étranger, avec la présence de musiciens, artistes et chefs d’orchestre invités par le LSO ; ▶ grande visibilité de la marque sur les supports marketing de LSO. 	<p>BMW</p> <p>UBS</p>
<p>Corporate and Global Tour Sponsors (mécénat d’entreprise et de tournées internationales)</p> <p>Mécénat exclusif de concerts LSO de classe mondiale à Londres et à l’étranger, soutien de grands projets pédagogiques, d’actions auprès de la population et dans le domaine des médias numériques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ concerts LSO de classe mondiale avec solistes de renom international à Londres et dans le monde entier ; ▶ mécénat de tournées européennes dans toutes les grandes villes d’Europe ; ▶ projets pédagogiques LSO primés ; ▶ concerts « familiaux » ; ▶ possibilités de mécénat numérique. 	<p>Baker & McKenzie LLP</p> <p>British American Tobacco</p> <p>Canon Europe</p> <p>Linklaters LLP</p> <p>Shell Pacific Enterprises Ltd. (Korea Branch)</p> <p>Takeda</p> <p>Toshiba</p>
<p>LSO Premier</p> <p>Adhésion à un réseau unique d’entreprises – londonien et international – essentiellement axé sur le divertissement et l’accueil des clients.</p>	<p>Avec plus de 60 concerts internationaux par an, des résidences à New York, Paris et Aix-en-Provence, et des concerts réguliers à Tokyo et en Europe, « LSO Premier » offre des possibilités incomparables d’accueil et de réseautage à Londres et à travers le monde. Les membres peuvent également accueillir un événement annuel à l’occasion de l’un des concerts de renom international donnés par LSO, avec des avantages incluant une réception pour 50 clients et invités au Barbican. Ce forum est proposé à un nombre limité d’entreprises afin que membres et clients bénéficient d’une expérience exclusive.</p>	<p>AXA PPP Healthcare</p> <p>Baker & McKenzie LLP</p> <p>Bank of America Merrill Lynch</p> <p>Canon Europe</p> <p>Mizuho International plc</p> <p>Moore Group</p> <p>Oliver Wyman</p> <p>PwC</p>

<p>LSO Debut</p> <p>Soutien de volets importants du programme annuel d'activités du LSO au Barbican et au LSO St Luke's</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ possibilités de mise en réseau : les membres peuvent profiter d'un bar privé à tous les concerts, avec consommations et canapés gratuits avant le concert et durant l'entracte ; ▶ autres avantages : invitations à des événements spéciaux (concerts de gala, ouverture de la saison, événements relationnels d'entreprise...), 20 % de remise pour tout le personnel sur les billets d'entrée aux concerts du LSO au Barbican, récital donné dans l'entreprise par un étudiant du dispositif String Expérience du LSO. En reconnaissance du soutien, le nom de l'entreprise figure en tant que membre « LSO Debut » sur tous les programmes de concert du LSO au Barbican, sur le site web du LSO et au bar des membres. 	<p>ANA – All Nippon Airways</p> <p>Associated Foreign Exchange Ltd (AFEX)</p> <p>Baker & McKenzie LLP</p> <p>Balreed</p> <p>British American Business</p> <p>GH Cityprint</p> <p>Finch Insurance</p> <p>Mitsubishi Corporation (Europe) plc</p> <p>Nomura International plc</p> <p>Simmons & Simmons LLP</p> <p>Toshiba</p> <p>Veale Wasbrough Vizards</p>
<p>Employee Engagement (participation du personnel)</p> <p>Vaste éventail d'activités sur mesure et de possibilités de participation du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ateliers et master classes à l'intention des chœurs et orchestres des firmes de la City, récitals donnés dans l'entreprise par des musiciens du LSO sur un thème ou un concept particulier ; ▶ ateliers de cohésion d'équipe sur le gamelan balinaise à LSO St Luke's ; ▶ ateliers d'orchestre établissant des parallèles entre conduite/ communication orchestrale et entrepreneuriale, avec possibilité exclusive d'être assis au sein de l'orchestre. 	

Source : <http://lso.co.uk/support-us>.

Rappelons que, dans beaucoup de pays européens, il existe des associations nationales qui recommandent de bonnes pratiques en matière de mécénat et qui s'emploient à créer un climat favorable tant pour les mécènes que pour le secteur culturel (arts, culture et patrimoine). Parmi les plus connues, citons Admical (France), Arts & Business (Royaume-Uni), Asociación española para el desarrollo del mecenazgo empresarial (Aedme, Espagne), le Comité européen pour le rapprochement de l'économie et de la culture (Cerec, Belgique) et la Fondation pour la promotion des arts et du patrimoine (Promothea, France)²³. Toutes ces instances facilitent le développement du mécénat en offrant aux deux parties des conseils, des formations et des informations. En revanche, elles n'apportent pas de soutien direct car leur vocation est avant tout de servir le secteur des entreprises, non de « trouver » des mécènes pour les « demandeurs ». Elles reçoivent parfois une aide des gouvernements soucieux d'encourager l'expansion des sources de financement en faveur de la culture. Nombre de ces sites offrent une foule de conseils sur les processus de mécénat en Europe et au-delà, ainsi que des services très utiles – par exemple, recommandation de personnes bénéficiant de compétences entrepreneuriales pour siéger au conseil d'administration, mentorat, séminaires de formation, conseils sur la manière de négocier avec des entreprises privées.

23. Pour consulter une liste complète des associations de ce type, voir le site www.labforculture.org/fr/funding/contents/sponsorship (consulté le 16 novembre 2013).

3.3.8. Fondations de subvention : ce qu'il faut savoir et comment les contacter

Selon la définition de l'European Foundation Centre (EFC), les fondations sont des organisations à but non lucratif, autonomes, dotées de leurs propres ressources et qui travaillent au niveau local, régional ou international à l'amélioration de la vie des citoyens, en réalisant et en finançant des activités dans une myriade de secteurs. En Europe, la signification du terme « fondation » peut varier selon les pays car, en fonction des lois du pays où elles sont enregistrées, les fondations ont des intérêts, des objectifs, des procédures et des structures juridiques très différents.

Avant de prendre contact avec une fondation, il est important de comprendre comment elle fonctionne. Ainsi peut-on faire la distinction entre « fondations opérationnelles » et « fondations de subvention ».

Les fondations opérationnelles élaborent leurs propres programmes et recherchent des moyens de cofinancement pour leurs activités institutionnelles, celles-ci étant gérées en interne. Par rapport à une fondation de subvention, cette gestion directe entraîne davantage de coûts fixes, mais permet aussi de mieux contrôler l'utilisation des ressources.

Toutefois, si vous envisagez une stratégie de collecte de fonds, seules les fondations de subvention vous intéressent : leurs objectifs statutaires consistent à fournir des ressources financières (subventions) à des tiers, c'est-à-dire à des particuliers, des organisations ou des projets. Certaines fondations de subvention financent en priorité des organisations culturelles et artistiques, alors que d'autres ont des politiques moins strictement définies dans divers secteurs tels que l'éducation et la recherche.

Les ressources étant toujours limitées, l'activité d'octroi de subventions est complexe. De surcroît, du fait de la crise économique, les fondations philanthropiques voient fondre la valeur de leurs actifs comme jamais depuis des décennies. Aussi y a-t-il lieu de craindre une diminution des montants versés et une remise en question des programmes et des engagements en cours, tandis que se dessine une tendance grandissante à renforcer la protection des actifs. Pour éviter de gaspiller des ressources déjà limitées, ces fondations doivent sélectionner avec soin les personnes, les organisations et les projets les plus méritants.

Autre importante distinction à établir : celle entre « fondations citoyennes » et « fondations d'entreprise ». Les fondations citoyennes sont des institutions à but non lucratif philanthropiques et autonomes essentiellement composées de fonds permanents établis par une multitude de donateurs dans l'intérêt à long terme des résidents d'une zone géographique définie, ne dépassant généralement pas le territoire d'un Etat. Elles gèrent les fonds versés par des particuliers et des organisations pour renforcer les communautés locales, créer des opportunités et s'attaquer aux problèmes d'inégalité et d'exclusion. La principale caractéristique des fondations citoyennes est d'être profondément ancrées au sein des communautés locales et d'entretenir des contacts étroits avec la population et les organisations du lieu : cette situation devrait assurer que les dons sont parfaitement ciblés pour produire un impact optimal. Selon l'organisation Council on Foundations²⁴, les fondations citoyennes sont un phénomène mondial : il en existe 1 400 à travers le monde.

Les entreprises commerciales créent parfois aussi leurs propres fondations, à l'instar de personnes aisées ayant fait fortune (ou hérité d'un patrimoine) dans le commerce, l'industrie ou la finance (par exemple Carnegie, Bertelsmann, Gulbenkian, Ford, Mellon, Soros, etc.) : il s'agit alors de fondations d'entreprise. Une fondation d'entreprise est l'expression de la volonté d'une entreprise commerciale de consacrer un ensemble organisé de biens à des fins d'utilité publique. Pour atteindre leurs objectifs, les fondations d'entreprise utilisent avant tout leur patrimoine financier (aspect essentiel de toutes les fondations), mais aussi les connaissances, les technologies et les ressources professionnelles et humaines de l'entreprise. A noter que les fondations d'entreprise se divisent en deux catégories : « opérationnelles » et « de subvention ».

S'agissant des fondations de subvention, ne perdez pas de vue ces quelques points :

- ▶ en général, les fondations de subvention n'ont pas d'investissements importants dans les infrastructures et les équipements, si bien qu'elles offrent davantage de souplesse que les fondations opérationnelles. Elles peuvent ainsi réagir plus rapidement à l'évolution des besoins et ont plus de latitude pour entreprendre des projets innovants (McIlroy, 2001) ;
- ▶ les types de programmes qui recevront un soutien peuvent varier d'une année à l'autre, mais ce sont, généralement, les mêmes secteurs qui en bénéficient. Il est donc judicieux de savoir si le secteur dans lequel votre organisation opère offre un intérêt pour la fondation que vous envisagez de solliciter ;

24. Council on Foundations est une organisation associative qui aide les bailleurs de fonds dans divers domaines de la gestion des fondations : www.cof.org (consulté le 16 novembre 2013).

démarche relativement facile puisque les fondations sont tenues de publier des objectifs, des règlements et des critères précis. Sites web, rapports annuels ou autres types de bilans sociaux peuvent être utiles pour comprendre comment fonctionne telle ou telle fondation et quels secteurs l'intéressent ;

- ▶ les fondations de subvention ont pour seule vocation de verser des subventions et de soutenir des programmes, si bien qu'elles n'exigent pas le même niveau d'avantages et de services que des entreprises mécènes. Il reste que beaucoup de fondations de subvention ne sont pas insensibles à une certaine reconnaissance et que, par conséquent, plusieurs des suggestions concernant le monde des affaires peuvent aussi leur être appliquées ;
- ▶ gardez toujours une approche professionnelle ; n'oubliez pas que les fondations sont très soucieuses de savoir comment se déroule le projet, s'il atteint ses objectifs et combien de personnes il touche et combien y participent. C'est pourquoi il est important de tenir le personnel de la fondation informé sur l'avancement du projet, au besoin en demandant conseil et en produisant une évaluation rigoureuse de l'impact du projet.

Des « associations de bailleurs de fonds » se sont créées dans de nombreux pays européens, jouant le rôle d'intermédiaires entre les offreurs et les demandeurs de subventions. Elles :

- ▶ fournissent des informations sur la philanthropie et sur les politiques de subvention des différents types de bailleurs de fonds dans une région, un pays ou un domaine précis ;
- ▶ collaborent afin de soutenir des initiatives d'intérêt commun et forment des coalitions afin de faire progresser les réformes politiques ainsi que le développement de stratégies et d'outils de subvention efficaces²⁵.

3.3.9. Conclusions

Du fait de la grave crise économique que nous traversons, le secteur culturel connaît une réduction générale des dépenses publiques dans la majorité des pays européens. Même les organisations à but non lucratif qui gèrent les 26 Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe doivent redéfinir leurs stratégies de viabilité économique.

A cet effet, comme nous avons tenté de le montrer dans ce chapitre, les organisations culturelles et artistiques doivent élaborer une stratégie de collecte de fonds, après examen approfondi de leur fonctionnement, de leurs projets et de l'environnement dans lequel elles opèrent. Elles doivent aussi prendre en compte la complexité des outils et des méthodes de collecte de fonds auprès des marchés privés. Les particuliers, les entreprises et les fondations de subvention n'ont pas les mêmes attentes ni les mêmes exigences que les bailleurs de fonds institutionnels publics. Les organisations doivent comprendre que la collecte de fonds n'est pas à considérer simplement comme une « quête », une demande temporaire et non planifiée en échange de quoi le donateur ne recevra qu'une reconnaissance et l'insertion de son nom et de son logo sur les supports publicitaires. Les organisations culturelles et artistiques qui décident d'adopter une stratégie de collecte de fonds devront communiquer les objectifs et les résultats aux parties prenantes et, surtout, permettre aux particuliers, aux fondations de subvention et aux entreprises de vivre des expériences artistiques et culturelles riches et stimulantes.

Concrètement, il ne faut pas perdre de vue que l'adoption d'une stratégie de collecte de fonds suppose une disposition – ce qui n'est pas toujours évident – à faire face à de profonds et radicaux changements concernant leurs dispositifs internes, leurs stratégies de communication et la participation du public. Pour développer les compétences et les relations voulues, les organisations culturelles doivent être prêtes à relever des défis infrastructurels et économiques (variables d'un pays à l'autre), ainsi qu'à surmonter des obstacles psychologiques liés à cette délicate question : « demander de l'argent ».

Naturellement, ce chapitre comporte sans doute des lacunes. Nous espérons néanmoins que ces informations seront utiles et motivantes, et qu'elles apporteront quelques orientations aux opérateurs des Itinéraires culturels qui cherchent à collecter des fonds et qui se confrontent à la réalité complexe, souvent frustrante, de la finance moderne appliquée à la valorisation de l'art, de la culture et du patrimoine culturel. Pour conclure, nous tenons à souligner qu'il est nécessaire de se montrer persévérant car changer la culture d'une organisation prend du temps, parfois des années.

25. Pour consulter la liste complète de ces associations, voir le site web « Lab for Culture » à cette adresse : <http://www.labforculture.org/fr/funding/contents/associations-of-funders>.

Questions clés

1. Quels seraient les types d'activité ou de services à financer par une nouvelle stratégie de collecte de fonds au sein de votre organisation ?
2. Estimez-vous que votre organisation est prête à entreprendre une collecte de fonds ? De quel type d'organisation s'agit-il ?
3. A ce jour, quels ont été vos principaux soutiens ?
4. Avez-vous mis en place un programme d'adhésion ? Dans l'affirmative, quels types de membres avez-vous ?
5. La collecte de fonds est un processus qui doit mobiliser toute l'organisation. Au sein de votre organisation, qui a participé à cette activité jusqu'à présent ? Qui pourrait y participer à l'avenir ?
6. Essayez de décrire la valeur ajoutée créée par votre organisation dans les territoires où vous intervenez. Pensez-vous que les parties prenantes de votre organisation connaissent et comprennent la valeur ajoutée produite par votre organisation ?
7. Pensez-vous qu'il existe des situations critiques (internes ou externes) qui limitent vos activités de collecte de fonds ?
8. Qu'est-ce qui changerait si, demain, votre organisation n'existait plus ?
9. Compte tenu de ces considérations, pensez-vous que votre organisation est prête, dès à présent, pour une opération de collecte de fonds ?

Bibliographie

- A&B (2001), *Sponsorship manual* (4^e éd.), A&B, Londres.
- A&B (2002), *Business investment in the arts 2000/2001*, A&B, Londres.
- A&B (2003), *Reports on Maecenas – The art of giving*, A&B, Londres.
- A&B (2004a), *Individual and trust giving to the arts*, A&B, Londres.
- A&B (2004b), *Results of the private investment in the arts survey 2002/2003*, A&B, Londres.
- Acri (2011), *XVII Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, www.acri.it/17_ann (consulté le 16 novembre 2013).
- Admical/CSA (2012), *Le Mécénat d'entreprise en France. Résultats de l'enquête Admical – CSA 2012*, www.admical.org/editor/files/Enquete_Admical-CSA_2012.pdf (consulté le 16 novembre 2013).
- Anheier, H. K., et Toepler, S. (dir.) (1999), *Private funds, public purpose. Philanthropic foundations in international perspective*, Springer, Berlin.
- Anheier, H. K., et Toepler, S. (dir.) (2009) *International Encyclopedia of Civil Society*, vol. 1, Springer, Berlin.
- Bodo, C., Trezzini, L., et Turci, M. C. (1992), *L'impatto economico dei finanziamenti pubblici alla cultura*, Editoriale scientifica, Naples.
- Bodo, C., et Spada, C. (dir.) (2005), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, Il Mulino, Bologne.
- Bodo, S. (éd.) (2000), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Turin.
- Bondardo Comunicazione (dir.) (1998), *Valore Cultura. Due anni di Premio Guggenheim*, Il sole 24 Ore, Milan.
- Bondardo Comunicazione (dir.) (2000), *Porta lontano investire in cultura. L'opinione degli italiani sul rapporto impresa – cultura*, Il sole 24 Ore, Milan.
- Bondardo Comunicazione (dir.) (2001), *Collezione arte. Un'idea vincente per comunicare l'impresa*, Il sole 24 Ore, Milan.
- Bottomley, V. (1996), *Our heritage, our future*, RSA (éd.) (1997), « The arts matter », Gower Publishing Limited, Aldershot.

- Brooks Hopkins, K., et Stlper Friedman, C. (1997), *Successful fundraising for arts and cultural organisations* (2^e éd.), Oryx Press, Phoenix, Arizona (Etats-Unis).
- Burnett, K. (2002), *Relationship fundraising. A donor-based approach to the business of raising money* (2^e éd.), Hoepli, Milan.
- Chin-Tao, W. (2002), *Privatizing culture : corporate art intervention since the 1980s*, Verso, Londres.
- Colbert, F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*, Etas Libri, Milan.
- Conseil de l'Europe (2000), *Politique culturelle locale et régionale en Europe : compétences et pratiques*, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe/ERICarts (2012), *Compendium des politiques et tendances culturelles en Europe*, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, www.culturalpolicies.net (consulté le 16 novembre 2013).
- Conseil de l'Europe, *Evaluation des politiques culturelles nationales*, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/reviews/default_FR.asp?
- Conseil de l'Europe (2011), *Impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation et la compétitivité des PME*, édition provisoire, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Creigh-Tyte, S.W. (2001), « Why does government fund the cultural sector ? », dans Selwood, S. (dir.), *The UK cultural sector*, Policy Studies Institute, Londres, p. 174-188.
- Parlement européen (2011), *Promouvoir l'investissement privé dans la culture*, Direction générale des politiques internes de l'Union, www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/cult/dv/esstudyencourprivinv/esstudyencourprivinvfr.pdf (consulté le 16 novembre 2013).
- Eckstein, J. (dir.) (1993), *Financing the arts*, « Cultural Trends », livraison 18, vol. 5, n° 2, Policy Studies Institute, Londres.
- European Foundation Centre (1999), *European foundation fundamentals : a portrait of the independent funding community in Europe*, European Foundation Centre, Bruxelles.
- Evansa, G., et Foorda, J. (1999), *European funding of culture : promoting common culture or regional growth ?*, « Cultural Trends », vol. 9, n. 36, p. 53-87.
- Fabris, G., et Minestrone, L. (2004), *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, FrancoAngeli, Milan.
- Federculture (2012), *Cultura e sviluppo. La scelta per salvare l'Italia*, 24 Ore Cultura, Milan.
- Forrester, S., et Manuel, G. (2000), *The arts funding guide* (5^e éd.), Directory of Social Change, Londres.
- Gordon (2011), *Le parrainage et le financement alternatif pour la culture. Elargir le soutien fiscal pour les activités culturelles*, www.labforculture.org/fr/home/contents/floating-pages/articles/sponsorship-and-alternative-financing-for-culture (consulté le 16 novembre 2013).
- Hussey, P. (2012), *How is crowdfunding changing culture ?*, www.guardian.co.uk/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/aug/17/crowdfunding-changing-culture-kickstarter-projects (consulté le 16 novembre 2013).
- Kotler, N., et Kotler, P. (1998), *Museum strategy and marketing. Designing missions, building audiences, generating revenues and resources*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Lawson, M. (1995), *Major gift development in your organization*, « Fund Raising Management », mai 1995, p. 18-21.
- Lenzi, I., et Raffaelli, C. (2005), *Le origini e la natura delle fondazioni di impresa in Italia : verso la rendicontazione di responsabilità sociale, Rapporto sullo sviluppo sostenibile*, Fondazione Eni Enrico Mattei, www.feem.it.
- Martinoni, M. (2006), « Il caso italiano : mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia », dans Sacco, P. L. (dir.), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Rome, p. 159-246.
- Martinoni, M., et Sacco, P. L. (2005), « Fundraiser. Gli obblighi verso i donatori », *Etica per le professioni*, rivista a cura della Fondazione Lanza, 3/2005, p. 58-63.
- Martinoni, M. (2005), « Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese », dans Osservatorio Impresa e Cultura (dir.), *Relazioni vincenti : conquistare le imprese oltre lo sponsor. 30 istituzioni culturali raccontano come*, Sipi, Rome, p. 55-263.

- Martinoni, M., et Sacco, P. L. (2004), « Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali », dans Severino, F., et Trimarchi, M. (dir.), *Sette idee per la cultura*, Labitalia, Rome.
- Martinoni, M., et Comunian, R. (2012), *Glossary of fundraising*, www.culturalab.org (consulté le 16 novembre 2013).
- Martinoni, M. (2011), *Coinvolgere i privati nel sostegno alla cultura. Dal cappello al crowdfunding andata e ritorno*, www.ilgiornaledellarte.com/fondazioni/articoli/2011/12/111303.html (consulté le 16 novembre 2013).
- Manfredi, F. (1997), *Le sponsorizzazioni sociali*, Etas Libri, Milan.
- McIlroy, A. (2001), « Dallo sponsor al partner : la nuova frontiera dell'impegno delle imprese in Gran Bretagna », *Impresa Cultura*, n° 4, octobre.
- Melandri, V., et Masacci, A. (2004), *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, Milan.
- Nichols, J. E. (2004), « Repositioning fundraising in the 21st century », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 9, n° 2, p. 163-170.
- Nooan, C. (2012), *Crowdfunding and creativity : giving a little can make a big difference*, www.guardian.co.uk/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/feb/03/crowdfunding-belle-sebastian-arts-creativity?intcmp=239 (consulté le 16 novembre 2013).
- O'Hagan, J.W. (2000), « Why do companies sponsor arts events? Some evidence and a proposed classification », *Journal of Cultural Economics*, n° 24, p. 205-224.
- Osservatorio Impresa e Cultura (dir.) (2005), *Relazioni vincenti : conquistare le imprese oltre lo sponsor*. 30 istituzioni culturali raccontano come, Sipi, Rome.
- Osservatorio Impresa e Cultura (dir.) (2002), *La defiscalizzazione dell'investimento culturale. Il panorama italiano e internazionale*, Sipi Editore, Rome.
- Osservatorio Impresa e Cultura (dir.) (2003), *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Osservatorio Impresa e Cultura (dir.) (2004), *Impresa e arti visive. Dalla sponsorizzazione alla progettualità*, Ibis, Côme/Pavie.
- Redelius, G. (2012), *Crowds for culture, culture for the crowds*, www.labforculture.org/en/content/view/full/99852 (consulté le 16 novembre 2013).
- Renz, L., Lawrence, S., et Smith, J. A. (2004), *Foundation funding for the humanities*, Foundation Center, New York.
- Renz, L., et Lawrence, S. (2003), *Arts funding IV*, Foundation Center, New York.
- Ristuccia, S. (2000), *Il capitale altruistico. Fondazioni di origine bancaria e cultura delle fondazioni*, Marsilio, Venise.
- Roth, S. (2011), « Creating a culture of fundraising in your organization », *Grassroots Fundraising Journal*, mai/juin 2011, www.grassrootsfundraising.org/wp-content/uploads/2011/08/20_3_CreateCultFRInYourOrg_SGB1.pdf (consulté le 17 novembre 2013).
- Sacco, P. L. (dir.) (2006), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Rome.
- Santagata, W., Bertacchini, E. E., et Signorelli, G. (dir.) (2009), *Donare si può ? Gli Italiani e il mecenatismo culturale diffuso* (Est-il possible de donner ? Les Italiens et la généralisation du parrainage culturel), Civita, Rome.
- Sargeant, A., Lee, S., et Jay, E. (2002), *Major gift philanthropy – Individual giving to the arts*, rapport commandité par l'Arts & Business Centre for Voluntary Sector Management, Henley Management College, Reading, www.aandbcymru.org.uk/uploads/Individual_Giving_to_the_Arts.pdf (consulté le 17 novembre 2013).
- Sayer, A. (1999), « Valuing culture and economy », dans Ray, L., et Sayer, A. (dir.), *Culture and economy after the cultural turn*, Sage, Londres.
- Sciullo, G. (2003), « Politiche per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali e ruolo delle regioni », *Aedon*, n° 3.
- Selwood, S. (dir.) (2001), *The UK cultural sector*, Policy Studies Institute, Londres.
- Shaw, R. (1993), *The spread of sponsorship*, Bloodaxe Books, Newcastle upon Tyne.
- Smith, C. (1998), *Creative Britain*, Faber & Faber, Londres.

Stanziola, J. (2011), *Some more unequal than others : alternative financing for museums, libraries and archives in England*, School of Performance and Cultural Industries, University of Leeds, Leeds.

Tate (2011), *Tate Report 10-11*, www.tate.org.uk/download/file/fid/11449 (consulté le 17 novembre 2013).

BCA (2007), *The BCA Report. National survey of business support to the arts*, Business Committee for the Arts, Washington, DC.

Trimarchi, M. (2000), « Vengan denari... Risorse, criteri e meccanismi per il finanziamento dello spettacolo dal vivo », *Aedon*, n° 3.

Trimarchi, M. (dir.) (2003), *Il finanziamento delle associazioni culturali ed educative*, Il Mulino, Bologne.

Unesco (2010), *Actes du symposium sur le financement de la culture, La gestion des risques*, Paris, 16 et 17 avril 2010.

Zamagni, S., et Melandri, V. (2001), « Il finanziamento del non profit in Italia fra intervento pubblico, filantropia e reciprocità : per una via italiana al fund raising », *Economia e Management*, n° 5.

Sources des données

Boekman Foundation, www.boekman.nl (consulté le 16 novembre 2013).

Culturelink, le réseau des réseaux pour la recherche et la coopération dans le domaine du développement culturel, www.culturelink.org (consulté le 17 novembre 2013).

Policies for Culture, Cultural Policy Resources in South East Europe, e-bulletin, www.policiesforculture.org (consulté le 16 novembre 2013).

Regional Observatory on Financing Culture in East-Central Europe, www.budobs.org (consulté le 16 novembre 2013).

Gavin, F. (2013), *What are the best and worst membership schemes ?*, www.guardian.co.uk/artanddesign/artblog/2008/may/09/whatarethebestandworstme (consulté le 16 novembre 2013).

Hartley, C. (2012), *The Europa International Foundation Directory 2012* (21^e éd.), Routledge, New York.

Klamer, A., Petrova, L., et Mignosa, A. (2006), *Financing the arts and culture in the European Union*, Parlement européen, Commission de la culture et de l'éducation, www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf (consulté le 16 novembre 2013).

McIlroy A. (2000), *'Funding the future' A user's manual for fundraising in the arts*, [www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Completed/MOSAIC/DGIV_CULT_MOSAIC\(2000\)24_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Completed/MOSAIC/DGIV_CULT_MOSAIC(2000)24_EN.pdf) (consulté le 16 novembre 2013).

CAF (2012), *World Giving Index 2012. A global view of giving trends*, www.cafonline.org/PDF/WorldGivingIndex2012WEB.pdf (consulté le 16 novembre 2013).

3.4. LIGNES DIRECTRICES POUR LES PLANS DE GESTION DES ITINÉRAIRES CULTURELS

Eleonora Berti, Alessia Mariotti

3.4.1. Politiques régionales relatives aux Itinéraires culturels

Eleonora Berti

Les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ne sont pas tenus de créer de plan de gestion ni de plan directeur pour développer des activités dans les territoires qu'ils couvrent. Toutefois, lors de la création d'un nouveau projet et à l'occasion des évaluations triennales, les réseaux doivent fournir des plans d'action et des plans budgétaires pour le réseau.

Les Itinéraires culturels sont des projets territoriaux, enracinés dans le patrimoine et la culture des communautés locales et dans le potentiel endogène des territoires concernés. Aussi est-il important d'associer les populations et les autorités locales, en étroite coopération avec les réseaux responsables, à la planification de politiques territoriales centrées sur les itinéraires. L'élaboration et la mise en œuvre de plans directeurs par les autorités locales le long des itinéraires permettent d'ancrer ceux-ci dans le territoire et d'en faire un véritable vecteur de développement pour la population locale.

Le niveau régional a un rôle clé à jouer dans le développement territorial européen, et les Itinéraires culturels ont pour but de renforcer et de faciliter la coopération entre les régions de toute l'Europe, par-delà les frontières, soulignant ainsi la spécificité et les proximités culturelles des paysages et des territoires européens.

Parce que les Itinéraires culturels sont des facteurs de développement régional et parce que les autorités régionales leur accordent un intérêt grandissant, l'IEIC a proposé de créer une *task force* centrée sur les Itinéraires culturels – en particulier ceux du Conseil de l'Europe – dans le cadre du Réseau des régions européennes pour un tourisme durable et compétitif (NECSTouR, dont il est membre associé). Cette *task force* est coordonnée depuis ses débuts par l'IEIC et par la région du Pays basque (Espagne).

L'IEIC a élaboré un cadre de travail pour les activités de la *task force*. Dans un premier temps, elle a adressé un questionnaire (« Gouvernance des Itinéraires culturels ») aux représentants des régions concernées pour recueillir des informations sur la participation de ces dernières au financement et aux activités courantes des Itinéraires culturels. Le questionnaire a permis de vérifier si les autorités régionales étaient bien informées sur les Itinéraires culturels et si elles avaient une connaissance directe des itinéraires traversant leurs territoires respectifs. Il a également encouragé la découverte et la coopération avec le réseau responsable.

Un autre aspect important a été la création de connexions entre les autorités régionales et les réseaux des Itinéraires culturels, souvent relativement méconnus des régions. Cette « reconnaissance » mutuelle est fondamentale pour asseoir une coopération culturelle proactive entre territoires développant le même itinéraire. La coopération entre Itinéraires culturels et régions peut favoriser l'enracinement des itinéraires dans les régions et leur viabilité à long terme, tout en offrant des exemples et des suggestions pour construire un modèle de gouvernance intégrée et en reliant les différents niveaux (local, régional et européen).

3.4.2. Plans directeurs et politiques territoriales en place le long des Itinéraires culturels

Qu'est-ce qu'un plan directeur ?

Un plan directeur, modèle largement employé par les urbanistes et les responsables de l'aménagement du territoire, est un plan de gestion établi dans une perspective à long terme. Il décrit un processus visant à déterminer les objectifs et les ambitions de la communauté, notamment en matière d'aménagement du territoire. Le plan directeur permet d'élaborer des politiques publiques concernant différents aspects de la vie territoriale, comme les infrastructures, la culture, l'utilisation des sols et le logement.

Dans le cas des Itinéraires culturels, le plan directeur doit absolument :

- ▶ prendre en compte les dimensions transfrontalière et supranationale ;
- ▶ délimiter le territoire à cibler en fonction des caractéristiques et des typologies spatiales des Itinéraires culturels ;

- ▶ créer un cadre de travail participatif commun ;
- ▶ reconnaître les relations entre un Itinéraire culturel et son contexte ;
- ▶ trouver des réponses et des stratégies pour le moyen et le long terme.

Pour élaborer cet outil, il est également important d'évoquer la Résolution CM/Res(2013)67, en particulier la partie indiquant que les Itinéraires culturels doivent « prendre en compte et promouvoir les chartes, conventions, recommandations et travaux du Conseil de l'Europe, de l'Unesco et de l'Icomos concernant la restauration, la protection et la valorisation du patrimoine, le paysage et l'aménagement du territoire ». Un plan directeur contiendra les éléments nécessaires pour satisfaire, dans la mesure du possible, à cette demande.

Chaque Itinéraire culturel certifié a son propre mode de fonctionnement, sa propre méthode narrative pour décliner le long de ses territoires le thème choisi et, enfin, une manière spécifique de favoriser la compréhension de son patrimoine dans une perspective européenne. La diversité des Itinéraires culturels certifiés, qui constitue la richesse et la singularité de ce programme culturel, permet de mettre en évidence différents modes de gestion de ces biens culturels complexes.

Les exemples ci-dessous présentent des politiques territoriales qui ont été adoptées pour maintenir et améliorer l'action des réseaux d'Itinéraires culturels. D'autres itinéraires pourraient s'en inspirer pour se doter d'un plan directeur cohérent et personnalisé.

Plan directeur pour Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle dans la région du Pays basque (2009)²⁶

Le chemin littoral de Saint-Jacques, en Euskadi, parcourt 214 kilomètres le long des côtes du Guipuscoa et de la Biscaye. Une autre voie, le « chemin de l'intérieur » ou « Camino vasco », traverse la région sur près de 250 kilomètres. Les deux voies sont reconnues comme « bien culturel » dans la catégorie « ensemble monumental, Camino de Santiago », en vertu de la loi régionale 14/2000. Le plan directeur de la zone constitue un outil de mise en œuvre pour le Plan de Competitividad del Turismo Vasco 2006-2009.

Basquetour, l'agence du tourisme de la région du Pays basque, a placé l'exploitation des Itinéraires culturels au nombre des objectifs prioritaires de sa stratégie. La richesse et le caractère pluridisciplinaire des itinéraires de pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle en Euskadi ont conduit à une solide coopération entre la Direction du patrimoine culturel et le vice-ministère basque du Tourisme.

Le plan directeur propose cinq grandes phases de travail :

- ▶ première phase : planification, lancement, organisation et calendrier des travaux, réunions d'information et de sensibilisation ;
- ▶ deuxième phase : analyse et diagnostic des chemins de pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle en Euskadi et du cadre touristique général dans lequel ils s'inscrivent ;
- ▶ troisième phase : planification stratégique visant à définir dans leurs grandes lignes la mission, la vision, les objectifs et le modèle de développement, directives stratégiques et propositions d'action ;
- ▶ quatrième phase : après analyse de différentes configurations de coordination et de gestion, mise au point par les agences de coordination et de gestion touristique de la vision et de la mission, expériences extérieures et recommandations ;
- ▶ cinquième phase : planification opérationnelle d'objectifs et d'actions spécifiques selon un calendrier assorti d'échéances, définition des responsables/parties prenantes, des budgets et des principes.

Plans directeurs de la Via Francigena

Les études de cas qui suivent présentent deux projets élaborés par deux régions voisines situées sur le même Itinéraire culturel, la Via Francigena. Les convergences et les différences illustrent la multitude des possibilités qui s'offrent aux autorités régionales pour créer ce type d'outil.

Plan directeur de la région du Latium (2006)²⁷

En 2006, la région du Latium a approuvé la « loi Parroncini » en faveur d'une réhabilitation culturelle, touristique et environnementale de la Via Francigena.

26. www.industria.ejgv.euskadi.net, consulté le 20 novembre 2013.

27. Cette présentation du plan directeur de la région du Latium est fondée sur l'article de Simone Quilici, SIV Roma MMXII, 5^e Congrès international.

Figure 29 – Exemple d’analyse des parties prenantes le long des chemins du pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle dans la région du Pays basque



AMBITOS DE ACTUACIÓN Y/O COMPETENCIAS		Delimitación y protección	Señalización	Mantenimiento	Recursos Naturales	Patrimonio	Seguridad y Salud	Atención al visitante/turista/peregrino	Información	Promoción	Investigación/estudios/documentación	Alojamiento	Manutención	Comercialización	Otros (desarrollo, planificación, etc.)
AGENTES IMPLICADOS															
SECTOR PÚBLICO	Gobierno Vasco														
	Dpto. Turismo		*						*	*					*
	Dpto. Cultura	*	*		*				*	*	*	*			*
	Dpto. Medioambiente			*											*
	Dpto. Agricultura														*
	Dpto. Sanidad						*								
	Dpto. Interior						*								
	Diputaciones: Dptos. de Turismo, Cultura y Promoción Econ., Agricultura y Medioambiente		*		*	*			*	*					*
	Ayuntamientos	*	*	*		*			*	*	*				*
	Entidades comarcales : Cuadrillas, Mancomunidades y A.D.R.								*						*
SECTOR PRIVADO	Sector privado														
	Alojamientos						*				*	*	*		
	Cámaras de Comercio						*				*	*			
	Empresas de Bicicletas						*							*	
	Agencias de receptivo								*					*	
	Otras asociaciones empresariales, empresas de restauración, otros servicios turísticos, etc.								*			*	*		
ENTIDADES	Albergues										*				
	Asociaciones de Amigos del Camino de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa		*	*			*		*	*	*				
	Obispados de Vitoria, Bilbao y Donostia				*				*						
	Oficinas de Turismo						*		*						

Figure 30 – Exemple d’analyse et carte de la Via Francigena dans la région du Latium

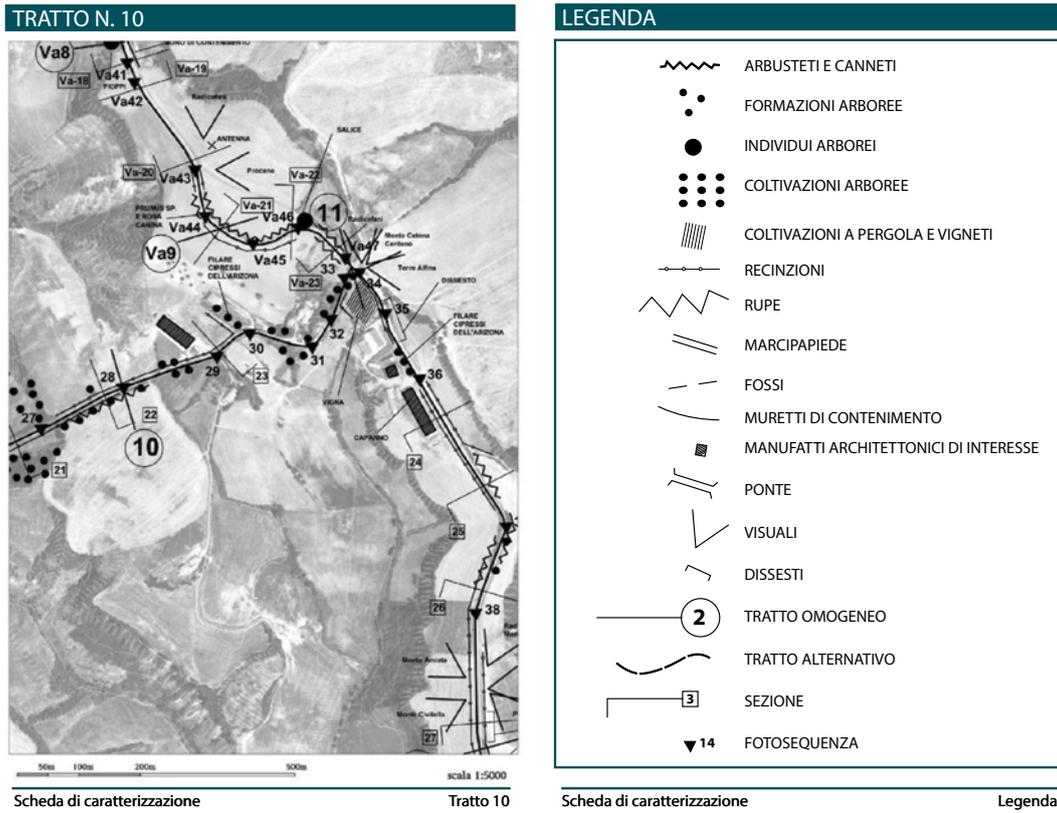


Figure 31 – Propositions pour la Via Francigena dans la région du Latium

Tipo ET1a - Strada extraurbana di transito
SUGGERIMENTI



Stato di fatto



Ipotesi di realizzazione di un nuovo itinerario ciclo-pedonale in affiancamento all’infrastruttura esistente

Tipo EA3c - Percorso su suolo naturale in contesti acclivi
SUGGERIMENTI



Stato di fatto



Apertura di un nuovo sentiero – Opere di sostegno della sede realizzate mediante tecniche di ingegneria naturalistica.

La région du Latium a inscrit la réhabilitation et la commercialisation des chemins historico-religieux (notamment la Via Francigena) au nombre de ses politiques prioritaires de gestion des fonds européens pour les années 2007 à 2013. En décembre 2006, une équipe interdisciplinaire, composée de différents secteurs régionaux (culture, environnement, tourisme et finance), est chargée de mener des recherches sur la Via Francigena. Ses objectifs étaient les suivants :

- ▶ tracer l'itinéraire sur les cartes régionales à une échelle d'un dix millièmè (1:10 000) ;
- ▶ étudier les parcours pédestres, cyclistes, équestres et automobiles ;
- ▶ examiner les monuments historiques, artistiques, archéologiques et environnementaux à réhabiliter le long du parcours ;
- ▶ lancer des actions visant à promouvoir le tourisme culturel et à améliorer les équipements tout au long de l'itinéraire.

La Via Francigena a été tracée en tenant compte des éléments d'intérêt historique mais aussi de la situation présente, la voie initiale ayant cédé la place à des autoroutes dangereuses, à l'instar de la Via Cassia, remplacée par la route régionale n° 2. L'équipe régionale voulait surtout trouver un itinéraire pédestre facile et sûr le long de petites routes et de chemins. La distance totale couverte dans la région du Latium est d'environ 170 kilomètres, de Proceno à Rome. Ce sont quelque 4 000 personnes qui, chaque année, parcourent ce trajet – nombre qui devrait atteindre 30 000 d'ici cinq ans.

L'équipe achève ses travaux en octobre 2007, avec l'annonce officielle de l'ouverture de l'itinéraire Via Francigena dans la région du Latium.

A l'automne 2008, la société Sviluppo Lazio remet aux municipalités de la région un document commandité par la Direction de la valorisation du territoire et du patrimoine culturel (Area Valorizzazione del Territorio e del Patrimonio Culturale) de la région du Latium. Le document, *Regole Quadro*, contient :

- ▶ une analyse détaillée de l'itinéraire de pèlerinage et des zones adjacentes ;
- ▶ des directives en vue de la mise en œuvre d'actions destinées à sécuriser le parcours et à le réhabiliter ;
- ▶ des recommandations pour des actions à mener par les municipalités.

Le *Regole Quadro* comprend un livre et trois annexes. Le livre se divise en deux parties :

- ▶ une analyse, ventilée en 324 dossiers décrivant chacun des points du parcours ;
- ▶ des directives et des recommandations pour les actions des communes, subdivisées en 15 cas types.

Un « schéma de corrélation » permet de mettre en correspondance les points du parcours et les cas types.

Manuel et plan directeur pour la Via Francigena dans la région de Toscane (2009)²⁸

Manuel

Dans le cadre du projet italien interrégional associant les régions de la Vallée d'Aoste, du Piémont, de la Lombardie, de l'Emilie-Romagne, de la Ligurie, de la Toscane et du Latium, un manuel a été élaboré dans le but de fournir des directives et des indications pour le projet, la réalisation de panneaux de signalisation et d'outils de communication et la gestion d'un produit touristique complexe. Le manuel est centré sur les besoins et les attentes des voyageurs/touristes/pèlerins qui empruntent la Via Francigena.

La rédaction du manuel a bénéficié des bonnes pratiques recueillies auprès des régions italiennes traversées par l'itinéraire. Les objectifs étaient les suivants :

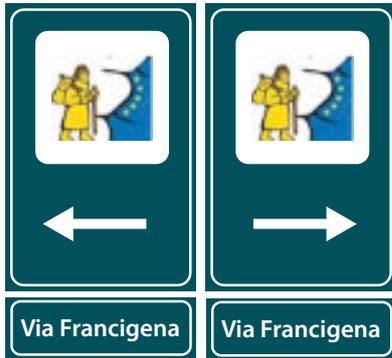
- ▶ créer un produit touristique qui fasse du voyageur/touriste/pèlerin un « citoyen-invité » ayant des droits et des devoirs ;
- ▶ améliorer les bonnes pratiques déjà testées et reproductibles ;
- ▶ stimuler la synergie entre les différents acteurs (autorités locales, nationales et internationales, associations) ;
- ▶ planifier des activités visant à intégrer différents services (par exemple, les services de communication, information, assistance, réservation, contrôle territorial) ;
- ▶ encourager la subsidiarité entre tous les niveaux de gouvernance (interrégional, régional, provincial et local) ;
- ▶ fournir des orientations concernant les outils financiers permettant de soutenir et de garantir des services d'accueil de base.

28. www.regione.toscana.it (consulté le 20 novembre 2013).

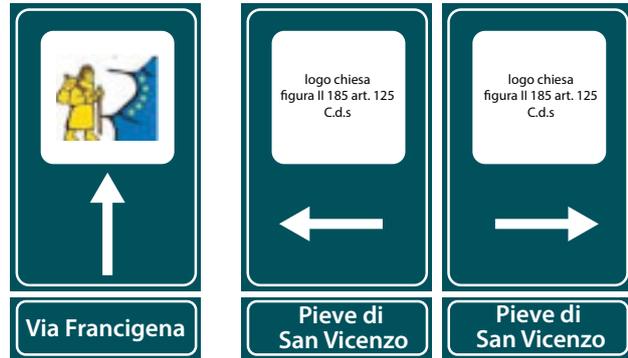
Figure 32 – La signalétique sur la Via Francigena

Esempi di cartelli

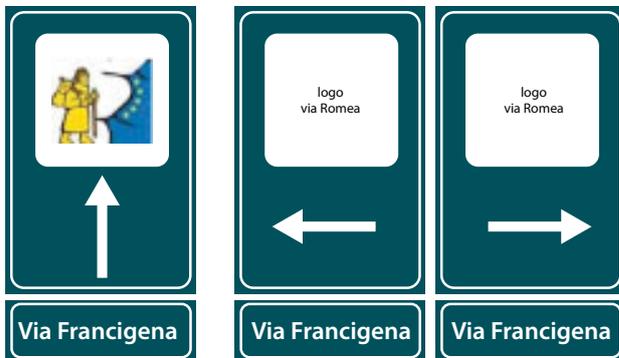
1) CARTELLO DIREZIONALE



2) CARTELLO DIREZIONALE AREE MONUMENTALI



3) CARTELLO DIREZIONALE INTERSEZIONE CON ALTRI PERCORSI



4) CARTELLO DIREZIONALE TERRITORIALE



Plan directeur

Figure 33 – Exemple de fiche de projet pour la réalisation d'une aire de stationnement et de repos le long de la Via Francigena

COMUNE DI PONTREMOLI Master Plan Francigena

ID INTERVENTO 55 (parcheggio e area di sosta)
Ingresso toscano Francigena, Parcheggio con area di sosta Loc. Borrella

Vicino al Passo della Cisa, in località Borrella (in prossimità del "Ristorante La Borella", area sulla sinistra della "SS. 62 della Cisa" andando verso Roma), si prevede la realizzazione di un'area di sosta e di segnalazione dell'ingresso sulla tratta toscana della Via Francigena. I lavori consistono nella pavimentazione di un parcheggio (per n. 10 posti auto) e due moduli di area di sosta (tavolo e panche), per un costo stimato di €13.000,00.

Planimetria di progetto

ID	COMUNE	TITOLO INTERVENTO	FASCIA 1	FASCIA 2	FASCIA 3	TIPOLOGIA INTERVENTO
55	Pontremoli	Ingresso toscano Francigena, Parcheggio con area di sosta Loc. Borrella	13.000			PARCHEGGIO E AREA DI SOSTA
533	Pontremoli	Accesso al percorso pedonale, Parcheggio con area di sosta Passo del Righetto	9.000			PARCHEGGIO E AREA DI SOSTA
	Pontremoli	Totale	22.000	0		

La région de Toscane a présenté le plan directeur de la Via Francigena en décembre 2009, comme outil régional de gouvernance. Tout au long des 400 kilomètres que compte la Via Francigena, en Toscane (depuis le col de la Cisa jusqu'à Radicofani), le plan identifie concrètement les infrastructures respectueuses de l'environnement qu'il convient de réaliser pour améliorer l'ancien parcours du pèlerinage.

Pour mener à bien le projet – planifié en coopération avec la région de Toscane, les cinq provinces et les 38 communes qui jalonnent l'itinéraire officiel –, les autorités régionales ont alloué aux communes des ressources prélevées sur les fonds infrastructurels du tourisme et de la culture.

Ces ressources serviront à mettre en place et à uniformiser la signalétique, le mobilier urbain, les travaux de rénovation, les équipements de sécurité prévus pour certains points du parcours, l'aménagement des aires de repos et les points d'information. Le plan directeur prévoit également une voie réservée aux voitures, qui longe et parfois traverse l'itinéraire pédestre, étudiée pour la sécurité des marcheurs. Cette voie est destinée aux personnes qui veulent parcourir une petite partie de la Via Francigena ou qui souhaitent parcourir des tronçons à pied, à cheval ou à vélo en laissant leur véhicule en chemin.

D'autre part, le plan directeur identifie des travaux d'infrastructure plus onéreux, qui seront cofinancés par les communes au moyen d'instruments ordinaires. Le plan directeur indique en rouge certains équipements et aménagements (par exemple, auberges pour les pèlerins, circuits de cyclotourisme, bureaux d'information touristique et restauration de monuments) jugés indispensables au fonctionnement et à l'amélioration de la Via Francigena.

Les initiatives suivantes ont été menées à bien :

- ▶ une nouvelle signalisation tout au long de la voie réservée aux voitures ;
- ▶ le renforcement de la signalétique le long du parcours de randonnée ;
- ▶ des interventions de sécurisation du sentier (principalement une séparation entre le sentier et la voie réservée aux voitures) ;
- ▶ des services pour les randonneurs et les pèlerins (principalement des hébergements bon marché, des bornes incendie, des points d'information, des travaux de restauration, etc.).

Les phases du plan directeur prévoient :

- ▶ l'ouverture de six étapes de l'itinéraire en 2012 ;
- ▶ l'ouverture de cinq étapes en 2013 ;
- ▶ la fin des travaux d'infrastructure pour Pâques 2014.

Figure 34 – Exemple de fiche de projet pour la restauration du patrimoine bâti et pour la création d'une infrastructure le long de la Via Francigena

COMUNE DI PONTREMOLI
Master Plan Francigena

ID intervent o 56 (recupero edilizio)
Recupero dell'ex scuola elementare in località Groppoli

L'intervento prevede di recuperare l'immobile esistente, (già utilizzato come scuola elementare ed anche dalla Comunità Montana come sede del Posto Tappa n. 5 del "Trekking di Lunigiana"), situato lungo il percorso a piedi della Via Francigena, in prossimità del nucleo abitato di Groppoli di Cavasola D'Antena, per creare un punto di ospitalità per i pellegrini (per n. 10 posti letto, vedi planimetria e documentazione fotografica allegata). L'immobile risulta in cattivo stato di conservazione, sono necessari lavori di consolidamento strutturale, di rifacimento della copertura, nonché la collocazione dell'arredamento funzionale al suo utilizzo. Per le opere e le attrezzature si stima un costo complessivo di € 50.000,00.




ID intervent o 557 (restauro)
Restauro di due mulini sul torrente Magriola

Si prevede il restauro ed il recupero funzionale dei due mulini vicini sul Torrente Magriola, in prossimità del nucleo abitato di Succisa Poderi, adiacenti al percorso Montelungo-Pontremoli che si intende ripristinare destinandolo ad appoggio della Via Francigena (vedi documentazione fotografica). I due mulini, nonostante abbiano cessato la loro attività da circa 60 anni, sono ancora recuperabili e mantengono all'interno le loro attrezzature (nel Comune di Pontremoli erano in funzione circa 40 mulini, in considerazione della notevole quantità di corsi d'acqua; ogni frazione aveva il suo mulino di riferimento). Si stima per i lavori di recupero una spesa di € 120.000,00.

ID intervent o 556 (ippovia)
Ippovia da Montelungo a Pontremoli

L'ipotizzato percorso a cavallo della Via Francigena si sviluppa, per circa m. 10.160, lungo un'antica via (un percorso breve e diretto con pendenze costanti e di modesta entità, che costituiva sicuramente un'alternativa ed una variante a quello dagli studiosi ritenuto "classico" inglobato dalla SS. 62 della Cisa; percorso presente nel Catasto Leopoldino), per buona parte pavimentata in pietrame di arenaria e di dimensioni che la rendono cavabile (m. 2,00/2,50), che attraversa un territorio di particolare bellezza paesaggistica e ambientale, caratterizzato dalla presenza di vecchi centri e nuclei abitati (Montelungo, citato nel percorso di Sigerico Arcivescovo di Canterbury nel 990 per il suo xenodochio a servizio dei pellegrini, La Pollina di Succisa e La Colla, dove la tradizione vuole sia nata S. Zita cooptatona di Pontremoli insieme a S. Gemignano, i Poderi con i due mulini sul torrente Magriola) e da opere (terrazzamenti diffusi, muri di pietrame a secco, ponti, fontanili, lavatoi, maestà) che testimoniano il lavoro dell'uomo e la sua millenaria presenza sul territorio. L'ippovia prevista partirebbe sopra Montelungo Sup., in località "La Ghiacciaia", dove è già previsto un parcheggio pubblico, e seguendo il tracciato indicato nella cartografia, giungerebbe in località "S. Tereziario", in prossimità del Sobborgo di Mignegno (è già esistente uno spazio pubblico attrezzato). In prossimità del nucleo di Montelungo Inf., in località "Il Palazzo", esiste un antico fabbricato ridotto a rudere (oggetto di studio), che la tradizione popolare identifica come lo "Xenodochio di Montelungo", e che l'attuale proprietà intenderebbe recuperare per dare ospitalità e servizi ai cavalli e ai cavalieri. I lavori da realizzarsi per il ripristino dell'antico percorso possono essere sintetizzati in una ripulitura della sede stradale, togliendo il materiale organico accumulatosi, (anche con modesti movimenti di terra), con ripulitura ed eventuale ricostituzione di cunette, eventuali decespugliamenti, nonché ricostruzioni di tratti di murature di pietrame a secco, il tutto per un costo complessivo stimato in € 50.000,00.





ID intervent o 560 (passerella)
Passerella guado torrente Civasola, in prossimità Groppoli




Plan touristique de la région du Pays basque, Euskadi (2012)²⁹

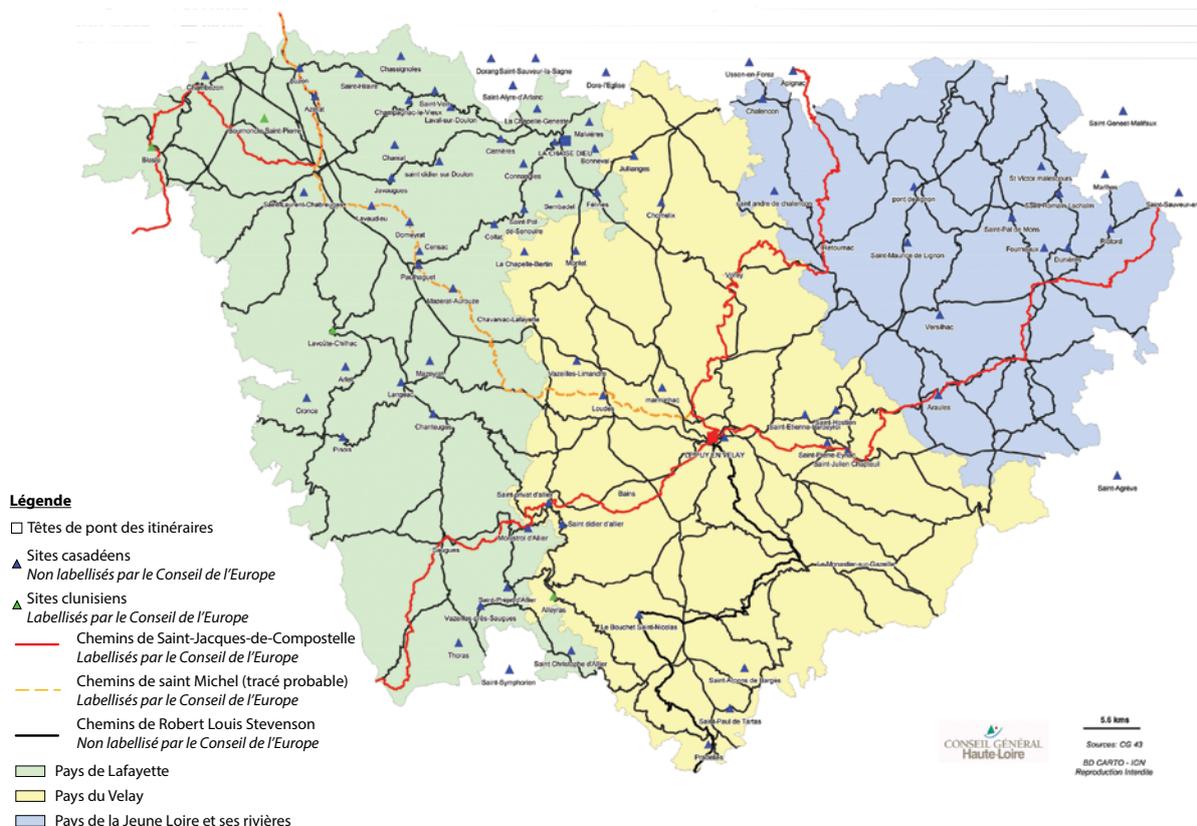
La région du Pays basque coordonne, aux côtés de l'IEIC, la *task force* des Itinéraires culturels dans le cadre de NECStouR. La région est la première du pays à avoir passé le test du questionnaire « Gouvernance des Itinéraires culturels » élaboré par l'IEIC. Le travail sur ce questionnaire a produit des résultats remarquables au niveau régional.

Pour remplir le questionnaire, les représentants du Pays basque ont d'abord contacté le Département des affaires européennes de la région afin d'expliquer combien il était important d'identifier les Itinéraires culturels existants et d'en améliorer la gouvernance. Une réunion a ensuite été organisée entre les représentants politiques et techniques des Affaires européennes, de la Culture et du Tourisme de la région. Les représentants du Pays basque se sont ensuite rendus à Bruxelles pour rencontrer la Commission européenne et le Parlement européen, afin d'exposer le projet d'élaboration de politiques intégrées. A l'issue de cette démarche, la région du Pays basque – consciente de la nécessité de développer des politiques globales qui prennent en compte, en tant qu'élément structurel et stratégique, les Itinéraires culturels traversant la région – a décidé d'élaborer un plan directeur sur le tourisme et la culture.

Le plan directeur relatif au tourisme culturel de la région du Pays basque est présenté au début de décembre 2012. Annoncé dans les médias espagnols, le plan prévoit le lancement de 150 actions axées sur le tourisme urbain et sur des événements, et définit 21 « niches » prioritaires, mettant en lumière des thèmes à développer, dont les Itinéraires culturels, le tourisme architectural, le tourisme créatif, le tourisme archéologique et le tourisme généalogique.

Carrefours des Itinéraires culturels dans le département de la Haute-Loire : un plan pour créer une visibilité commune

Figure 35 – Cartographie des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe dans le département de la Haute-Loire



29. www.basquetour.net (consulté le 20 novembre 2013).

Le département de la Haute-Loire se situe au centre de la France. Depuis 2011, le département étudie comment créer une visibilité culturelle et touristique en s'appuyant sur plusieurs faits : le territoire est traversé par trois Itinéraires culturels certifiés (Les chemins de pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle, Les sites clunisiens en Europe, Les sites casadéens), un itinéraire candidat à la certification (Les chemins de saint Michel) et un itinéraire en projet (« Sur les traces de R. L. Stevenson »). L'initiative a été lancée en 2011 par le Conseil général de Haute-Loire et par le GAL³⁰ Pays du Velay au terme d'une étude relative au croisement d'Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe sur le territoire du département.

Ayant créé une carte des itinéraires au niveau départemental, le département de la Haute-Loire travaille avec le Centre d'information Europe Direct en vue de développer des projets offrant un intérêt pour ces itinéraires et d'échanger des expériences.

En effet, l'administration locale entend proposer aux habitants et aux visiteurs une interprétation complète du patrimoine territorial en s'appuyant sur les clés narratives exploitées par les Itinéraires culturels. Par ailleurs, le projet vise à renforcer les relations entre les Itinéraires culturels et à accroître leur valeur en tant qu'outils narratifs des territoires, notamment par l'intervention de guides et de médiateurs culturels capables d'expliquer au public les interactions entre les thèmes et leur interdépendance dans le temps et dans l'espace.

3.4.3. Qu'est-ce qu'un plan de gestion du patrimoine culturel ?

Alessia Mariotti

En matière de patrimoine culturel, les plans de gestion ont révélé leur pleine utilité au cours des dix à vingt dernières années, en particulier pour des secteurs sensibles tels que le cœur historique des villes, les attractions touristiques culturelles, les sites/monuments très visités ou encore les ensembles présentant une homogénéité culturelle dans des régions transfrontalières. L'Unesco et le Centre du patrimoine mondial, les premiers à soulever la question, ont fermement encouragé les Etats parties à la Convention du patrimoine mondial à élaborer ce type de plan pour leurs biens. Dans ce chapitre, nous présentons brièvement la principale méthodologie servant à élaborer des plans de gestion pour les biens du patrimoine culturel, en donnant quelques exemples de différents types de sites et de plans, également applicables aux Itinéraires culturels. En particulier, nous essayons de montrer si – et dans quels cas – les plans de gestion sont utiles pour les opérateurs des Itinéraires culturels, soulignant la fonction de retour d'information et de suivi qui caractérise ce type de plans et leur rôle dans la phase de suivi et d'évaluation du projet.

Depuis une dizaine d'années, pour évaluer les dossiers des sites candidats à l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial, le Comité du patrimoine mondial attache de plus en plus d'importance à la section consacrée aux plans de gestion.

Cet instrument devrait fournir au Centre du patrimoine mondial un tableau linéaire et actualisé des actions de promotion et d'amélioration menées par les sites inscrits sur la liste, permettant ainsi d'évaluer les efforts de protection et de conservation déployés par chacun des Etats membres à la Convention du patrimoine mondial de 1972.

A ce jour, l'Unesco n'a pas donné de définition précise du modèle de plan de gestion à adopter et, par conséquent, chaque Etat membre a toute latitude pour formuler et spécifier la configuration de cet instrument. L'objectif est d'autoriser un format qui réponde, autant que possible, aux besoins de toutes les réalités locales, tant en termes de réglementation que de gestion de la zone locale et d'intégration du site à celle-ci.

Malgré l'apport d'une somme d'expériences très diversifiées dans ce domaine, certains traits sont indubitablement récurrents, reposant sur une méthodologie qui consiste avant tout à identifier les valeurs culturelles du site et à les faire coïncider avec une série d'objectifs à poursuivre simultanément : la protection du site, sa promotion et son amélioration à un niveau national et international. Les instruments juridiques, techniques, administratifs et financiers permettant d'atteindre ces objectifs dépendent manifestement des structures de gestion et du degré d'avancement des études en matière de gestion du patrimoine culturel dans les différents Etats.

30. Groupe d'action locale.

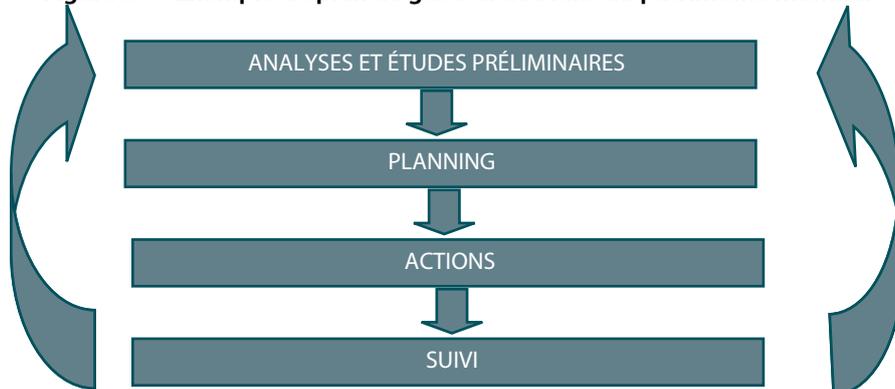
Dans cette optique, le Gouvernement italien a créé, en 2004, une commission interdisciplinaire spéciale³¹ chargée de définir une méthodologie pour les biens du pays, tandis que le Royaume-Uni, par exemple, a appliqué une approche plus large inspirée des études en matière de gestion.

A noter que l'expérience de l'Italie a eu le mérite de développer des thèmes tels que les aspects économiques et sociaux liés à l'intégration d'un bien culturel au développement territorial. En clair, le plan de gestion peut offrir une possibilité de développement supplémentaire permettant de prendre en compte dans les processus de planification urbaine et économique des zones concernées toutes les ressources historiques, culturelles et environnementales.

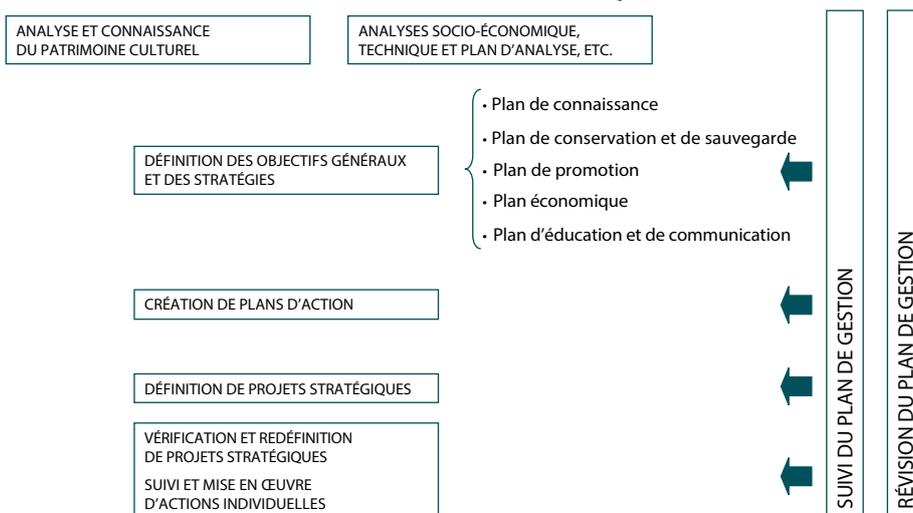
Un plan de gestion des biens du patrimoine mondial a donc pour but d'identifier des stratégies de connaissance, de promotion et d'amélioration applicables au site, en vue de maintenir l'intégrité des valeurs lui ayant valu d'être inscrit sur la liste et de conjuguer cette force de conservation avec les possibilités de développement intégré de la zone, c'est-à-dire le résultat direct et escompté de l'inscription.

Partant de ce principe, l'activation du processus de gestion du site doit alors reposer sur un solide consensus (validé par des conventions et des accords officiels) de toutes les parties responsables de la protection, de la promotion et de l'amélioration, pour élaborer des directives communes et un cadre directeur applicables aux actions énoncées dans le plan. A cette fin, le plan doit aussi prévoir une série d'instruments permettant de suivre et de contrôler périodiquement les actions, afin de déterminer les résultats obtenus et de les comparer aux résultats attendus. Pour ce faire, il faut donc pouvoir procéder périodiquement, tout au long de la mise en œuvre, à des évaluations, à des ajustements et à des corrections, débouchant sur de nouveaux projets et processus de mise en œuvre.

Figure 36 – Exemple de plan de gestion de biens du patrimoine mondial



PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE



Source : adapté de www.unesco.beniculturali.it/index.php?fr/30/pubblicazioni/5/2-piano-di-gestione-e-rapporto-periodico-seconda-conferenza-nazionale (consulté le 17 novembre 2013).

31. Pour des informations complètes, voir www.unesco.beniculturali.it/index.php?fr/30/pubblicazioni/5/2-piano-di-gestione-e-rapporto-periodico-seconda-conferenza-nazionale (consulté le 17 novembre 2013).

Or, très souvent, le cadre juridique des sites culturels et des ensembles monumentaux (pas seulement en Italie) ne prévoit aucune forme spécifique de gestion, leur protection et leur conservation étant fréquemment déléguées à différents secteurs de l'administration publique qui, dans certains cas, peuvent se voir contraints de gérer des situations de conflit mutuel.

Grâce à l'utilisation de plans de gestion pour les sites de l'Unesco, il est donc possible de créer un système souple pour coordonner les actions institutionnelles des différentes agences participant à la protection et à la conservation des biens culturels.

Enfin, le plan est un processus circulaire : après une phase d'analyse et d'étude des valeurs d'un site, des projets et des stratégies sont définis et déployés, puis évalués et contrôlés ; enfin, les objectifs sont redéfinis sur la base d'une nouvelle analyse.

Si la structure du plan semble familière aux experts de la gestion, l'innovation tient à deux éléments : son application aux biens du patrimoine culturel et l'outil de coordination fourni par le système de suivi.

Les deux graphiques de la figure 36 montrent la structure générale d'un plan de gestion « italien » couramment appliqué à des sites du patrimoine mondial.

3.4.4. Différents sites (itinéraires), différentes méthodologies ?

Les encadrés ci-dessous présentent quelques exemples de biens récemment inscrits au patrimoine mondial. Nous avons choisi ces exemples en raison des problématiques qu'ils peuvent avoir en commun avec les Itinéraires culturels : par exemple, sites constituant une série, caractère transnational ou forte fréquentation touristique.

Ces sites étant inscrits depuis peu sur la liste, ils ont fait l'objet d'un plan de gestion qui, dans la plupart des cas, reproduit la structure et la méthodologie proposées au paragraphe précédent.

Dans une future version de ce chapitre, nous essaierons d'approfondir l'analyse – en présentant également des études de cas choisies au Royaume-Uni et en France – afin de fournir aux opérateurs d'Itinéraires culturels un ensemble d'exemples et de lignes directrices.

Encadré 21 – Sites palafittiques préhistoriques autour des Alpes (2011)

« Ce bien en série regroupe 111 sites où se trouvent des vestiges d'établissements préhistoriques palafittiques (sur pilotis) dans et autour des Alpes. Datant d'environ 5000 à environ 500 av. J.-C., ils sont situés sur les bords de lacs, de rivières ou de terres marécageuses. Seul un petit nombre de sites ont été fouillés, mais ils ont fourni des éléments qui donnent un aperçu de la vie quotidienne dans l'Europe alpine du Néolithique et de l'Âge de bronze (Autriche, France, Allemagne, Italie, Slovénie et Suisse sont les Etats parties concernés), ainsi que des informations sur la façon dont les communautés interagissaient avec leur environnement. Cinquante-six sites se trouvent en Suisse. Ces établissements constituent un groupe unique de sites archéologiques particulièrement riches et très bien conservés ; ils représentent des sources importantes pour l'étude des premières sociétés agraires de la région. »

Éléments requis en matière de protection et de gestion

« La série de sites palafittiques bénéficie d'une protection légale conformément aux systèmes juridiques en place dans les divers Etats parties. Il est nécessaire d'assurer que le plus haut niveau de protection disponible dans chacun des Etats parties est offert. Le système commun de gestion intègre tous les niveaux et autorités compétentes étatiques, y compris les communautés locales, dans chaque pays et relie les différents systèmes nationaux pour former un système international de gestion, agissant au travers d'un groupe de coordination internationale, basé sur un engagement relatif à la gestion signé par tous les Etats parties. Les visions et objectifs communs sont transcrits dans des projets concrets, au niveau international, national et régional/local, suivant un plan d'action régulièrement adapté. La Suisse assure le financement du secrétariat et les Etats parties celui des différents projets. Les actions proposées qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur les valeurs du patrimoine des zones archéologiques proposées pour inscription sont soumises à des limitations. Il est nécessaire d'appliquer d'une manière uniforme les dispositions relatives à la protection dans les six Etats parties pour garantir la cohérence des approches en matière de développement, notamment en ce qui concerne l'utilisation du lac, les dispositions pour le mouillage et le développement privé et en matière d'études d'impact sur le patrimoine. Compte tenu de l'extrême fragilité des vestiges et des contraintes s'exerçant sur les sites, en particulier en zones urbaines, il est nécessaire de s'assurer qu'un financement approprié est en place pour effectuer un suivi continu. »

Source : <http://whc.unesco.org/fr/list/1363>.

Encadré 22 – Les Lombards en Italie. Lieux de pouvoir (568-774 après J.-C.) (2011)

« Les Lombards en Italie, lieux de pouvoir (568-774 ap. J.-C.), comprennent sept groupes de bâtiments importants (dont des forteresses, des églises, des monastères, etc.) situés dans toute la péninsule italienne. Ils témoignent des réalisations des Lombards, venus d'Europe du Nord pour s'implanter en Italie où ils ont développé une culture spécifique et dirigé de vastes territoires du VI^e au VIII^e siècle. La synthèse lombarde de plusieurs styles architecturaux marque la transition entre l'Antiquité et le Moyen Age européen ; elle s'appuie sur l'héritage de l'ancienne Rome, la spiritualité chrétienne, l'influence de Byzance et de l'Europe germanique. Les sept sites témoignent du rôle important joué par les Lombards dans le développement culturel et spirituel de la Chrétienté médiévale, notamment en appuyant le mouvement monastique. »

Éléments requis en matière de protection et de gestion

« Tous les biens bénéficient du plus haut niveau de protection légale, fixé par le décret législatif n° 42 du 22 janvier 2004 (Codice dei beni culturali e del paesaggio). Il s'agit d'un bien complexe dont nombre d'éléments importants sont intrinsèquement fragiles et délicats à conserver, comme les vestiges archéologiques, les peintures et les stucs. Toutefois, des mesures de conservation appropriées sont mises en place par l'Etat partie.

Il existe un système de gestion propre à chacun des sept biens, comprenant des intervenants multiples et variables suivant les régimes de propriété. Le réseau associatif Italia Langobardorum s'est transformé en une autorité transversale propre à assurer l'harmonisation et le suivi de la série. Un ensemble très complet de projets est inscrit au plan de gestion. Il serait toutefois nécessaire de les hiérarchiser en fonction de la conservation durable des biens et l'expression environnementale de leur valeur exceptionnelle. Outre les risques naturels sismiques ou d'érosion fluviale liés à certains des sites, la pression du développement touristique pourrait menacer les composants du bien les plus sensibles à la présence humaine. »

Source : <http://whc.unesco.org/fr/list/1318>.

Encadré 23 – Les Dolomites (2009)

« La chaîne de montagnes des Dolomites, située dans le nord des Alpes italiennes, compte 18 sommets de plus de 3 000 mètres. Le site couvre 141 903 hectares et constitue un des plus beaux paysages de montagne du monde, caractérisé par des murailles verticales, des falaises abruptes et une forte densité de vallées très étroites, longues et profondes. Le bien comprend neuf éléments représentatifs de la diversité de ces paysages spectaculaires – pics, pinacles, murailles – qui sont d'importance internationale pour la géomorphologie. On y trouve aussi des reliefs glaciaires et des systèmes karstiques. Le tout est caractérisé par une nature dynamique avec de fréquents éboulements, inondations et avalanches. Le bien présente aussi un des meilleurs exemples de préservation de systèmes de plates-formes carbonatées du Mésozoïque, incluant des registres fossilifères. »

Éléments requis en matière de protection et de gestion

« En tant que bien en série, les Dolomites ont besoin de dispositions de gouvernance interprovinciales et de suffisamment de ressources pour garantir que les cinq provinces ayant un territoire dans le bien soient liées dans le cadre d'un système de gestion commun avec une stratégie de gestion conjointe convenue et un cadre de suivi et d'établissement des rapports pour le bien dans son ensemble. Des politiques et programmes communs pour la gestion de l'utilisation par le public et la présentation du bien sont également requis pour le bien et ses zones tampons. Le bien a besoin de protection contre la pression du tourisme et pour les infrastructures en rapport. Chacune des parties qui composent le bien en série nécessite son propre plan de gestion prévoyant non seulement la protection et la gestion des sols mais aussi la réglementation et la gestion des activités humaines pour maintenir les valeurs, et, en particulier, préserver les qualités des paysages et processus naturels, y compris de vastes régions qui ont encore un caractère sauvage. Les zones soumises à un tourisme plus intense doivent être gérées de manière à garantir que le nombre de visiteurs et les activités restent dans la capacité de charge du bien du point de vue de la protection à la fois de ses valeurs et de l'expérience des visiteurs. Des ressources et un personnel adéquats ainsi que la coordination entre les différentes équipes dans les différents éléments du bien sont également essentiels. »

Source : <http://whc.unesco.org/fr/list/1237>.

Encadré 24 – Gênes, les Strade Nuove et le système des palais des Rolli (2006)

« Les Strade Nuove et le système des palais des Rolli dans le centre historique de Gênes datent de la fin du XVI^e et début du XVII^e siècles [...] quand la République de Gênes était au sommet de sa puissance financière et maritime. Le site représente le premier exemple en Europe d'un projet de développement urbain loti par une autorité publique dans un cadre unitaire et associé à un système particulier d'hébergement public dans des résidences privées telles que décrété par le Sénat en 1576. Le site comprend un ensemble de palais Renaissance et Baroque bordant les "rues neuves" (Strade Nuove). Les Palazzi offrent une extraordinaire variété de solutions différentes, ils ont une valeur universelle par leur adaptation aux caractéristiques particulières du site et aux exigences d'une organisation économique et sociale spécifique. Ils constituent également un exemple original d'un système public de résidences privées qui avaient l'obligation d'héberger les visiteurs d'Etat. »

Source : <http://whc.unesco.org/fr/list/1211>.

Éléments requis en matière de protection et de gestion

Sur le site web du patrimoine mondial, rien n'est dit quant aux obligations en matière de gestion de ce site culturel. Néanmoins, il s'agit du deuxième site italien à mettre en œuvre la méthodologie de plan de gestion proposée par la commission spéciale du ministère de la Culture. Le document complet est publié en ligne à la fois sur le site web du Patrimoine mondial de l'Unesco et sur celui du ministère italien de la Culture.

L'intérêt que la nature de ce site et les stratégies y afférentes peuvent présenter pour les opérateurs d'itinéraires culturels tient au cadre juridique qui régit ce site culturel, où les palais appartiennent aussi bien à des instances privées que publiques. La municipalité recourt à certaines stratégies pour s'assurer la coopération des propriétaires privés, qui acceptent d'ouvrir périodiquement les salles des palais aux touristes et aux visiteurs.

3.4.5. Quelques lignes directrices concernant les plans directeurs des Itinéraires culturels

Comme tout projet (territorial, culturel, économique), les Itinéraires culturels doivent aussi prévoir une planification au préalable afin de pouvoir, entre autres, répondre au principe de durabilité demandé par la Résolution CM/Res(2013)67.

Même si, pour l'instant, le Conseil de l'Europe et l'Institut européen des Itinéraires culturels ne demandent pas aux candidats à la certification ou aux itinéraires déjà certifiés un véritable plan de gestion ou un schéma directeur, ces deux outils seraient un atout et répondraient aux besoins de gestion de ces projets complexes.

Ces outils représenteraient une « feuille de route » pour les managers des itinéraires et devraient être développés aux différents niveaux de leur gouvernance – européen, national, régional, jusqu'au niveau territorial.

En particulier, le schéma directeur a le rôle de document stratégique : il donne des orientations pour la programmation de chaque projet et définit les sujets à aborder, les sources de financement selon les actions prévues, les outils et les étapes à prévoir pour les réaliser. Les managers peuvent intégrer, de manière cohérente, les actions et les informations nécessaires à la certification et à la confirmation de la mention lors de l'évaluation triennale.

Il est important d'envisager la nature des Itinéraires culturels comme des ressources en réseau : cette logique permet de mieux sélectionner les territoires et les ressources à considérer.

Si le schéma directeur au niveau européen contient des directions générales, communes à tous les territoires impliqués dans l'itinéraire, ces orientations devront par la suite être déclinées aux différentes échelles, jusqu'au détail : de cette manière tout projet créé sur l'itinéraire s'inscrira dans une logique plus vaste, européenne.

Le schéma directeur est par nature un outil volontaire, qui s'appuie sur la pratique de la démocratie participative, en cohérence avec les orientations du programme des Itinéraires culturels. La coopération entre les équipes en charge des itinéraires et les administrateurs aux différents niveaux est nécessaire, de même que

l'implication – quand elle est possible – des acteurs locaux des régions, des sites et des villes qui participent à la vie de chaque itinéraire.

Comme le montrent les exemples traités au chapitre précédent, le niveau régional joue un rôle essentiel dans la mise en place des politiques de développement des itinéraires. Tous les schémas directeurs et les lignes directrices mis en place jusqu'à maintenant ont été rédigés par les services des administrations régionales, car dans la plupart des pays européens c'est à ce niveau que les compétences culturelles, touristiques et économiques sont concentrées.

Le manque de lignes directrices bien structurées aux niveaux national et européen a pour conséquence que les régions – y compris celles impliquées dans un même itinéraire – risquent de ne pas créer un groupe de travail commun qui s'appuie sur des stratégies et des méthodes cohérentes.

La création d'un schéma directeur permet donc de combler ce manque, en combinant les différents éléments, enjeux et systèmes de relations (spatiales, culturelles, sociales, économiques, écologiques, etc.).

Structure et objectifs des différents niveaux du schéma directeur

Afin de créer un outil fonctionnel et complet, différents niveaux d'analyse et d'intervention doivent être prévus:

- ▶ **échelle européenne ou transnationale** : à cette échelle globale doivent être dessinées les grandes lignes stratégiques et d'action, en cohérence avec la thématique de l'itinéraire et l'« histoire » que l'itinéraire veut raconter (principes et lignes directrices pour l'application des conventions du Conseil de l'Europe, déclarations de l'Icomos et de l'Unesco concernant le patrimoine culturel, l'aménagement du territoire, le paysage, etc.) ;
- ▶ **échelle nationale** : à ce niveau se réalise un travail plus spécifique, en impliquant et en consultant les administrations publiques et les acteurs concernés (ministères, institutions culturelles, etc.) : il sera possible de programmer des actions à travers les différents lieux de l'itinéraire en les adaptant au contexte national (plan stratégique pour le balisage et l'accessibilité aux sites de l'itinéraire en cohérence avec les réglementations nationales, etc.);
- ▶ **échelle régionale** : à cette échelle s'élabore un véritable schéma directeur qui met en œuvre les lignes stratégiques et d'action envisagées aux niveaux précédents.

Il sera nécessaire de créer un cadre qui prenne en compte et révèle les caractéristiques des territoires qui font partie de l'itinéraire et de répertorier et situer leur patrimoine.

Le niveau régional est aussi celui où une participation des acteurs locaux doit être envisagée, au côté des administrations publiques et des autres parties prenantes.

Les documents élaborés à ce niveau doivent fournir des indications détaillées sur les différentes actions à mener sur chaque site.

Afin d'assurer une approche globale et cohérente, l'ensemble des interlocuteurs de tous les niveaux doivent être en contact permanent.

Phases d'élaboration d'un schéma directeur aux différentes échelles

Les étapes à suivre pour élaborer idéalement un schéma directeur pour les Itinéraires culturels sont les suivantes.

Phase 1 – Définition du réseau des territoires, objets du plan

1.1. Détermination de la typologie de l'itinéraire (itinéraire linéaire ; itinéraire archipel, réseau de sites ou villes ; itinéraire territorial)

Cette phase est essentielle non seulement pour l'élaboration de plans d'action et d'activités cohérents avec le développement de l'itinéraire et la nature des territoires couverts, mais aussi pour la préparation d'un budget prévisionnel et la création de l'identité visuelle de l'itinéraire.

1.2. Définition des zones objets du plan

Chaque itinéraire est un système de ressources en réseau, qui doit être analysé à différents niveaux. Selon l'échelle considérée, le territoire pris en compte sera examiné à un niveau de détail différent.

Phase 2 – Analyse et interprétation

Une fois l'objet défini, les thématiques centrales doivent être précisées. Une analyse de l'état des lieux est à mener considérant les ressources endogènes, les risques, les opportunités, les dynamiques économiques, socioculturelles et environnementales des territoires objets du plan.

2.1. Etablissement d'une méthodologie participative dans la phase d'analyse

Afin de créer des plans stratégiques et des schémas directeurs qui soient durables, socialement et économiquement, il est important d'impliquer aux différents niveaux des acteurs qui peuvent apporter des visions complémentaires et transversales, et qui puissent aider à établir un cadre le plus complet possible sur lequel fonder l'analyse.

2.2. Analyse SWOT³²

L'analyse SWOT doit se faire aux différentes échelles. A chaque échelle sont associés des défis, des objectifs, des opportunités différentes, qui doivent être mises à plat avant d'établir des stratégies et les contenus des plans.

Phase 3 – Le projet

Dans cette phase les axes stratégiques de développement, les projets et les actions visant à la mise en valeur des ressources liées à l'itinéraire doivent être exposés en prenant en compte les systèmes de relations économiques, sociales, environnementales, culturelles et paysagères.

3.1. Définition des actions nécessaires aux différentes échelles

L'analyse SWOT permet de structurer un plan d'action qui doit être plus ou moins détaillé en fonction des différentes échelles. Il permettra de renforcer les points faibles dans les différents domaines d'action prévus par la Résolution CM/Res(2013)67, en définissant sur le terrain des actions ponctuelles cohérentes avec les caractéristiques de chaque territoire.

Phase 4 – Gestion

Cette phase consiste en l'animation de l'itinéraire, à travers la mise en œuvre et la gestion des actions visant à concrétiser le plan. Elle inclut un processus complexe d'intégration des actions prévues dans les différentes politiques et dans les programmes de financement prévus aux différentes échelles (par exemple, le balisage doit être intégré dans les plans d'aménagement du territoire des lieux de l'itinéraire alors que le plan d'accessibilité aux biens culturels faisant partie de l'itinéraire doit être inclus dans les politiques culturelles des territoires pris en compte, etc.). L'implication des administrations locales, ainsi que des autres acteurs importants pour la réalisation des différentes actions est essentielle.

Dans la phase de gestion entre également le processus de monitoring et de rétroaction.

4.1. Intégration des actions dans les politiques aux différents niveaux et mise en place

Une fois les actions décidées, il est essentiel de mettre en place des groupes de travail avec les parties prenantes aux différentes échelles, afin d'assurer une durabilité et une visibilité, et afin que l'itinéraire s'enracine au mieux à tous les niveaux, en intégrant les politiques déjà en place ou en cours de définition.

4.2. Rédaction d'un plan budgétaire global et par niveau pour financer les actions prévues

En fonction des actions envisagées et des acteurs à impliquer dans les différentes actions prévues aux différents niveaux, des financements conséquents devront être établis, à travers la préparation d'un plan adéquat de collecte de fonds.

4.3. Evaluation des résultats obtenus et processus d'analyse rétrospective

Après avoir mis en application les plans stratégiques et les schémas directeurs, il est nécessaire d'activer un processus d'évaluation des résultats obtenus aux différents niveaux (par exemple, efficacité des politiques transnationales sur l'itinéraire, efficacité du plan de balisage aux niveaux local, régional, national et transnational, cohérence de la visibilité aux différentes échelles, implication des habitants, efficacité du plan de collecte de fonds, etc.). Si nécessaire, des mesures correctives doivent être prises.

L'évaluation triennale prévue pour chaque itinéraire certifié est l'occasion de revoir la stratégie globale de l'itinéraire ainsi que les actions mises en place.

32. L'analyse SWOT consiste en l'examen d'un projet au regard de ses points forts, points faibles, des opportunités et des risques qu'il comporte (acronyme de l'anglais *strengths, weaknesses, opportunities and threats*).

Questions clés

1. Pourquoi le niveau régional est-il si crucial pour le développement des Itinéraires culturels ?
2. Quels sont les principaux éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'un plan directeur pour un Itinéraire culturel ? Quels sont les objectifs de votre plan directeur, s'il en existe un ?
3. Quelles sont les étapes à suivre pour élaborer un plan de gestion ?
4. Pourquoi le processus de retour d'informations est-il si important ?
5. Comment mettre au point des indicateurs de suivi ?

Glossaire¹

Acculturation

Processus d'assimilation d'une culture étrangère par un groupe d'individus. Il se produit lorsque deux cultures entrent en contact, par exemple par le biais du tourisme.

Activité saisonnière

Forme d'offre touristique proposée pendant une période déterminée de l'année, lors de laquelle se concentre le plus fort afflux de visiteurs.

Analyse

Terme générique recouvrant la description, l'étude et l'évaluation.

Arrivées

Nombre de personnes enregistrées dans les établissements hôteliers au cours d'une période donnée, dans une région donnée.

Association du public

Interactions entre les porteurs d'un projet et des tiers, à n'importe quelle étape du projet, par exemple lors d'une étude d'impact environnemental. Le terme recouvre les échanges d'informations, la consultation et la participation. Il peut aussi désigner le mécanisme appliqué par un porteur de projet pour veiller à informer les particuliers, les groupes et les organisations potentiellement affectés par ses décisions, et à leur donner la possibilité de contribuer à la conception et à la planification du projet.

Authenticité

Intégrité relative d'un lieu, d'un objet ou d'une activité par rapport à son état lors de sa création. Dans le cas des pratiques culturelles vivantes, la notion d'authenticité suit l'évolution des pratiques traditionnelles. Dans le cas d'un lieu ou d'un objet historique, elle peut englober l'exactitude ou l'ampleur de sa restauration dans un état antérieur connu.

Autorité publique

- a.* l'administration publique à l'échelon national ou régional ou à un autre niveau ;
- b.* les personnes physiques et morales qui exercent, en vertu du droit interne, des fonctions administratives publiques, y compris des tâches, activités ou services particuliers en rapport avec l'environnement ;
- c.* toute autre personne physique ou morale assumant des responsabilités ou des fonctions publiques ou fournissant des services publics en rapport avec l'environnement, sous l'autorité d'un organe ou d'une personne entrant dans les catégories visées aux alinéas *a* et *b* ci-dessus ;
- d.* les institutions de toute organisation d'intégration économique régionale visée à l'article 17 qui est partie à la présente convention.

La présente définition n'englobe pas les organes ou institutions agissant dans l'exercice de pouvoirs judiciaires ou législatifs.

1. Ce glossaire s'inspire de celui préparé dans le cadre du projet Picture, disponible sur www.picture-project.com/glossaire_list.php?id_rubrique=17.

Capacité d'hébergement

Capacité d'une destination donnée à héberger des touristes. Elle se mesure généralement en nombre de lits.

Comité directeur

Groupe d'experts ou de parties prenantes mis en place pour épauler l'autorité compétente dans sa prise de décision.

Communauté hôte

Tous les habitants d'une entité géographique donnée : continent, pays, région, ville, village ou site historique. Les membres de la communauté hôte ont plusieurs responsabilités, dont celle de gouverner leur territoire, et peuvent être considérés comme ceux qui ont défini et continuent de définir l'identité culturelle spécifique à ce territoire, son mode de vie et sa diversité. Ils contribuent à la conservation et à la transmission des sites, et interagissent avec les visiteurs.

Compte satellite du tourisme

Méthode mise au point par l'OMT pour mesurer le flux touristique annuel dans un pays donné, flux généralement mal représenté dans les statistiques nationales.

Consultation publique

Processus très encadré et formalisé associant le public ; l'autorité compétente est tenue de tenir compte de ses résultats.

Culture

Ensemble des traits spirituels, matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une communauté, une société ou un groupe social. La culture englobe non seulement les arts et la littérature, mais aussi les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. Elle regroupe les caractéristiques et valeurs vivantes ou contemporaines d'une communauté ainsi que celles issues du passé (ICOMOS/ICTC 2002).

DMO

Sigle pour « Destination Management Organisation ». Organisation regroupant plusieurs entités, publiques et privées, pour gérer une destination touristique.

Durabilité

Capacité d'une action à être menée sans gêner la poursuite des processus naturels et sans endommager l'intégrité à long terme des environnements naturels ou culturels, tout en pourvoyant au bien-être économique et social présent et à venir.

Effet

Dans la Directive 97/11/CE du Conseil, terme utilisé dans le même sens qu'« incidence ». L'effet ou l'incidence ne sont pertinents qu'à raison de leur importance (effet ou incidence notable ou important).

Fuite

Phénomène par lequel les revenus touristiques générés par une entreprise internationale ou multinationale ne restent pas dans le pays où ils sont produits mais sont rapatriés dans le pays où l'entreprise est domiciliée.

Génie du lieu

Ou *genius loci*, en latin. Caractère, esprit propre à un lieu.

Impact

Terme utilisé dans le même sens qu'« effet ». L'effet ou l'incidence ne sont pertinents qu'à raison de leur importance.

Limites du changement acceptable

Processus de définition des valeurs et des caractéristiques essentielles d'un lieu et du degré maximal de changement qu'il peut subir avant que ce qui fait son importance ne soit dégradé à un point inacceptable. Les activités touristiques et autres peuvent alors être suivies ou évaluées de manière à déterminer la menace qui pèse sur ces valeurs.

Loisirs

Occupations permettant de délasser le corps et l'esprit, de se détendre, de s'amuser après un travail. On peut avoir des loisirs au quotidien pour se reposer pendant son temps libre, en vacances ou dans le cadre d'activités touristiques.

Marketing territorial

Série d'actions visant à analyser les offres territoriales et à définir des stratégies intégrées de marketing, de communication et de promotion.

Médiateur culturel

Profession consistant à organiser et à mettre en œuvre des activités culturelles au moyen d'expositions temporaires ou permanentes ou d'autres projets artistiques. Le médiateur culturel cherche à éveiller l'intérêt du public pour le patrimoine via des ateliers, des activités éducatives ou la diffusion de documents d'information.

Mise en scène de la culture

Processus par lequel certaines particularités culturelles sont adaptées, simplifiées ou popularisées pour illustrer ou représenter des traditions, par exemple dans des spectacles destinés aux touristes.

Nuitées

Nombre de nuits passées par un touriste dans une structure d'hébergement.

Participant

Personne prenant part à un débat ou à une procédure, sans être nécessairement responsable de son organisation ni compétente pour prendre la décision finale.

Participation du public

Processus associant le public, beaucoup moins précisément défini et formalisé qu'une « consultation publique ».

Parties prenantes

Groupes ou particuliers qui seront directement touchés par le projet ; représentants du public concerné ou personnes ayant un intérêt à participer à la prise de décision.

Patrimoine

Terme large englobant tout le legs du passé, naturel, autochtone, historique ou culturel.

Patrimoine culturel

Expression des modes de vie développés par une communauté et transmis de génération en génération, comprenant les coutumes, les pratiques, les lieux, les objets, les expressions artistiques et les valeurs. On distingue souvent le patrimoine culturel « matériel » et « immatériel ».

Patrimoine culturel autochtone

Expressions culturelles en évolution, matérielles comme immatérielles, qui relient les générations successives des populations autochtones. Les populations autochtones expriment souvent leur patrimoine culturel à travers « la personne ». Leurs relations avec le pays, ses habitants, ses croyances et connaissances, ses lois, sa langue, ses symboles, ses modes de vie, la terre, la mer et les objets découlent toutes de la spiritualité autochtone. Le patrimoine culturel autochtone est essentiellement défini et exprimé par les gardiens traditionnels de ce patrimoine.

Paysage

Partie de territoire telle que perçue par les populations, dont le caractère résulte de l'action de facteurs naturels et/ou humains, et de leurs interrelations.

Paysages culturels

Lieux et paysages qui ont été façonnés ou influencés par la présence humaine. Ils englobent les aménagements agricoles, les paysages modifiés, les types d'habitat et d'activité humaine, et les infrastructures de production, de transport et de communication. Les concepts associés aux paysages culturels peuvent aider à comprendre des activités aussi diverses que les aménagements industriels, les sites défensifs et la nature des villes et des villages.

Plan directeur

Plan de gestion dans une perspective à long terme (voir aussi « schéma directeur »).

Positionnement

En marketing, caractéristiques correspondant au choix d'un type donné de clientèle, pour laquelle une offre est produite. Le positionnement distingue l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents.

Projet

Exécution de travaux de construction ou mise en place d'installations ou de dispositifs, ou autres interventions dans l'environnement naturel et le paysage, y compris l'extraction de ressources minérales.

Projets touristiques

Toutes les activités qui permettent, facilitent ou valorisent la visite d'une destination, y compris la mise en place ou l'amélioration des infrastructures et équipements nécessaires.

Promoteur

Candidat à un permis pour un projet privé, ou autorité à l'initiative d'un projet.

Public

Une ou plusieurs personnes physiques ou morales et, conformément à la législation ou à la pratique du pays, les associations, organisations ou groupes constitués par ces personnes.

Repère

Point de référence extérieur aidant à s'orienter dans un environnement, familier ou non.

Ressources culturelles

Ensemble du patrimoine matériel et immatériel et des éléments culturels vivants d'une communauté.

Schéma directeur

Plan de gestion dans une perspective à long terme (voir aussi « plan directeur »).

Seuil d'impact

Niveau spécifié d'importance de l'impact.

Seuil de saturation

En sciences naturelles, niveau maximal de substances polluantes qu'un écosystème peut absorber sans que sa capacité de régénération soit menacée. Dans le contexte socioculturel du tourisme, nombre de touristes qu'une communauté peut accueillir sans que ses ressources environnementales, sociales et culturelles soient compromises.

SIG

Sigle pour « système d'information géographique ». Système d'information capable d'organiser et de présenter des données de référence alphanumériques et spatiales, et de produire des cartes et des plans.

Site patrimonial

Espace ou lieu d'intérêt patrimonial comportant des constructions, des paysages culturels, des monuments et autres structures ou un habitat humain historique, ainsi que les attributs et les abords de cet espace. Le terme s'étend aux sites patrimoniaux enterrés ou immergés.

Suivi

Collecte et analyse méthodiques et continues d'informations sur l'avancement d'une initiative dans le temps, visant à repérer les forces et les faiblesses, et à offrir aux responsables de l'initiative des informations suffisantes pour prendre les bonnes décisions au bon moment et en améliorer la qualité.

Tourisme alternatif

Type de tourisme cherchant à se distinguer des itinéraires ou destinations qui attirent le tourisme de masse.

Tourisme culturel

Forme de tourisme centrée sur la culture et les environnements culturels, comprenant les paysages du lieu de destination et les valeurs et modes de vie, le patrimoine, les arts visuels et scéniques, les activités économiques,

les traditions et les loisirs de la population locale et de la communauté hôte. Elle peut englober la participation à des manifestations culturelles, la visite de musées et de sites patrimoniaux, et les échanges avec la population locale. Cette forme de tourisme ne doit pas être considérée comme une « niche » bien précise dans la diversité des activités touristiques : elle englobe toutes les expériences vécues par une personne visitant un lieu autre que son propre cadre de vie.

Tourisme de masse

Aussi appelé tourisme intensif. Caractérisé par un grand nombre de touristes ayant l'objectif de visiter un même lieu, à même de répondre à leurs attentes.

Tourisme durable

Niveau d'activité touristique pouvant être maintenu à long terme car il apporte un bénéfice net à l'environnement social, économique, naturel et culturel du lieu dans lequel il se produit.

Tourisme urbain

Ensemble de ressources ou d'activités touristiques situées dans de petites ou grandes villes et proposées aux visiteurs extérieurs.

Visuel

Simulation par ordinateur, photomontage ou autre technique illustrant l'apparence d'un projet.

Glossaire de la collecte de fonds²

Accueil d'entreprises

Parmi les avantages offerts aux entreprises qui soutiennent leurs initiatives et leurs projets, beaucoup d'organisations à but non lucratif mettent leurs locaux à disposition pour organiser des manifestations, des dîners ou des rencontres entre l'entreprise et ses clients. Pour pouvoir offrir ce type d'avantage, l'organisation doit disposer de locaux attrayants et bien situés.

Adhésion d'entreprise

Processus par lequel une entreprise devient mécène d'une organisation à but non lucratif en versant une cotisation annuelle. Puisqu'il s'agit de plus qu'un don ponctuel, l'entreprise a droit à une série d'avantages : présence de son nom ou de son logo sur les documents de l'organisation, billets gratuits, invitations, participation aux réunions du conseil d'administration, etc. Très souvent, les organisations à but non lucratif créent plusieurs niveaux d'adhésion, auxquels correspondent plusieurs niveaux d'avantages.

Adhésion individuelle

Beaucoup d'organisations actives dans le domaine social (culture, sport, ONG...) offrent à leurs bénévoles, à leurs soutiens et à leurs sympathisants la possibilité de s'associer à leur mission en devenant adhérents. Il y a plusieurs niveaux d'adhésion : membre, membre actif, membre privilégié, etc. L'adhésion individuelle est un moyen non seulement de collecter des fonds, mais aussi de créer une base de bénévoles et de contributeurs. L'organisation remet généralement à ses adhérents une carte, un T-shirt ou tout autre objet permettant d'identifier ses membres et ses soutiens.

Ambassadeur

Le recours à des « ambassadeurs » pour des campagnes de sensibilisation ou de collecte de fonds vient de la publicité : une personnalité se fait l'ambassadrice des qualités d'un produit ou d'une entreprise. Dans le cas d'une organisation à but non lucratif, il s'agit de promouvoir une campagne et d'associer le public aux efforts de l'organisation. Les organisations prennent souvent pour ambassadeurs des personnes non seulement célèbres, mais aussi étroitement liées au thème communiqué. La campagne est construite autour de ces personnalités, qui en deviennent les protagonistes uniques et irremplaçables. Cette méthode est à manier avec précaution : l'ambassadeur assume une responsabilité considérable et doit s'engager à respecter les valeurs et la mission de l'organisation dans le cadre d'une collaboration à long ou à moyen terme.

2. Martinoni, M., et Comunian, R. (2012), *Glossario di fundraising*, www.culturalab.org (consulté le 13 décembre 2013).

Avantages

Ce qu'une organisation offre à ses membres en échange de leur adhésion, en général annuelle. Le terme peut aussi s'appliquer aux entreprises donatrices et aux mécènes, pour désigner ce que l'organisation leur offre en échange de leurs dons ou de leur soutien.

Base de données

Recueil homogène de données stockées sur un support magnétique, et accessibles via un processeur. Dans notre contexte, il s'agit du système de données qui contient les informations relatives aux donateurs et aux personnes sur lesquelles reposent les activités de communication et de collecte de fonds.

Bulletin

Publication régulière sur un thème donné, envoyée généralement chaque semaine ou chaque mois, par courrier classique ou électronique. Le bulletin d'une organisation à but non lucratif est généralement consacré à ses projets en cours ou achevés : actualités, appels, entretiens et anecdotes. La rédaction du bulletin revient généralement aux services des publications ou de la collecte de fonds. Le bulletin est aussi considéré comme un outil de collecte de fonds puisqu'il rappelle à ses lecteurs les projets soutenus par l'organisation et les modalités pour verser de nouveaux dons.

Campagne de collecte de fonds

Terme générique englobant les actions et efforts engagés par une organisation pour récolter des fonds. Elle s'accompagne souvent de campagnes médiatiques et de manifestations au profit de l'organisation.

Campagne de legs

Campagne visant à faire connaître et à encourager les dons au travers d'un legs. Elle fournit aux personnes intéressées toutes les informations nécessaires pour prévoir dans leur testament un don à une organisation à but non lucratif. Plusieurs organisations acceptent des legs de diverse nature : somme d'argent, fonds, biens meubles et immeubles, etc.

Campagne de parrainage

Méthode de promotion et de collecte de fonds consistant à demander aux membres de l'organisation (souvent via des incitations) de recruter de nouveaux membres. Les membres actifs servent d'« ambassadeurs » pour encourager la collecte de fonds et l'adhésion de nouveaux membres. Cette méthode permet aussi d'élargir la base de bénévoles.

Campagne postale

Envoi de courriers à une liste de soutiens potentiels en vue de gagner de nouveaux adhérents ou donateurs. Le courrier s'accompagne souvent d'une lettre d'information, d'autres renseignements sur les projets de l'organisation et d'un bon à retourner pour adhérer ou faire un don.

Capital de dotation

Capital mis en place pour offrir une source de financement supplémentaire à une organisation à but non lucratif. Les capitaux de dotation sont généralement constitués de dons importants (parfois de la part d'un seul individu). L'organisation peut utiliser chaque année pour ses propres objectifs les intérêts dérivés de ce capital, qui reste toujours investi.

Code de déontologie

Ensemble de règles de comportement qu'une organisation décide d'adopter et de respecter dans toutes ses activités. Ce sont des principes généraux qui définissent l'équilibre général des rapports avec chaque catégorie d'interlocuteurs.

Collecte de fonds

Terme englobant tous les processus visant à collecter des fonds (collectes annuelles ou extraordinaires, dons planifiés, relations publiques). Il recouvre l'ensemble des stratégies et des actions qu'une organisation à but non lucratif doit mener à bien pour assurer dans la durée un afflux constant de ressources financières et pérenniser son action (y compris ses projets). Une bonne stratégie de collecte de fonds demande souvent des compétences en communication, en marketing, en psychologie, en droit et en relations publiques. Il est important de reconnaître la collecte de fonds comme une activité en constante évolution et d'avoir conscience du fait que des organisations, secteurs et régions différents réagissent différemment à des stratégies similaires.

Conseil d'administration

Groupe de personnes influentes apportant un certain prestige à une organisation à but non lucratif. Elles soutiennent son programme de recherche de financements et promeuvent ses objectifs stratégiques et opérationnels. Ses membres sont souvent des acteurs essentiels de la collecte de fonds, notamment pour les dons importants.

Contribution en nature

Don consistant en matériel ou autres biens. Les organisations à but non lucratif peuvent bénéficier de contributions en nature répondant à leurs besoins. Le temps que des entreprises de biens et services consacrent à des prestations gratuites pour l'organisation est aussi considéré comme une contribution en nature.

Don en titres

Pratique surtout répandue dans les pays anglo-saxons, consistant pour un particulier ou une société à faire don de parts sociales. Les avantages de cette méthode sont avant tout fiscaux puisque le don réduit le montant imposable du portefeuille de titres du donateur.

Don majeur

Don important représentant une ressource essentielle pour une organisation à but non lucratif. Les dons majeurs sont souvent versés par des donateurs fortunés (y compris via des legs) ou par des personnalités du monde politique ou entrepreneurial. Les organisations confrontées à des dépenses exceptionnelles ou menant des projets particulièrement difficiles sollicitent très souvent des dons majeurs auprès de leurs soutiens les plus fortunés.

Don salarial

Modalité très particulière de soutien à une œuvre caritative : un employeur déduit un montant du salaire d'un employé (qui décide quelle cause ou institution il souhaite soutenir) et le verse directement à l'organisation à but non lucratif. Ce type de don est particulièrement encouragé au Royaume-Uni, à travers des incitations fiscales et un soutien administratif aux entreprises qui le mettent en place. Ce système est très avantageux pour l'organisation concernée : il assure un soutien continu et à long terme et les allègements fiscaux lui permettent d'utiliser pleinement les montants versés.

Financement collectif

Recueil de contributions financières auprès d'un collectif, c'est-à-dire d'un grand nombre de personnes qui mettent leurs ressources en commun à travers un réseau, le plus souvent internet, pour soutenir des efforts engagés par d'autres personnes : particuliers, groupes ou même communautés entières. Le financement collectif (*crowdfunding*) consiste à recueillir de petites contributions d'un grand nombre de personnes, réunies autour des projets présentés sur la plate-forme. Les donateurs reçoivent une certaine forme de récompense en échange de leur soutien ; ils sont donc impliqués dans le projet. Les projets présentés peuvent être modestes ou de grande ampleur, et venir d'entités ou d'initiatives avec ou sans but lucratif.

Fondation

Organisation à but non lucratif dotée d'un patrimoine propre. Les fondations peuvent être actives dans de multiples secteurs : assistance, éducation, recherche scientifique, subventionnement, remise de prix et formations, entre autres. Leur existence est prévue par le Code civil et leur structure juridique peut varier selon le type de fondation. Leur agrément, facultatif, peut être décerné par les autorités ministérielles, locales ou régionales.

Fondation d'entreprise

Expression de la volonté d'une entreprise commerciale de consacrer un ensemble organisé de biens à des fins d'utilité publique. Pour atteindre leurs objectifs, les fondations d'entreprise utilisent avant tout leur patrimoine financier (aspect essentiel de toutes les fondations), mais aussi les connaissances, les technologies et les ressources professionnelles et humaines de l'entreprise. Comme pour les autres fondations, on distingue les fondations d'entreprise « opérationnelles » et « de subvention ».

Fondation de subvention

Fondation dont les objectifs statutaires consistent à fournir des ressources financières (subventions) à des tiers. Le subventionnement est une activité complexe : pour éviter de gaspiller des ressources toujours limitées, il faut sélectionner avec soin les personnes ou les projets les plus méritants. Dépourvue d'infrastructures importantes et d'investissements fixes, une fondation de subvention est beaucoup plus souple qu'une fondation

opérationnelle. Elle peut donc réagir plus rapidement à l'évolution des besoins et a plus de latitude pour soutenir des projets innovants.

Fondation opérationnelle

Pour une fondation, la principale alternative au subventionnement consiste à gérer des activités en interne. Par rapport à une fondation de subvention, cette gestion directe entraîne davantage de coûts fixes, mais permet aussi de mieux contrôler l'utilisation des fonds. Mener une activité commerciale ne suffit pas pour se qualifier de « fondation opérationnelle ». La fondation doit mener directement une activité institutionnelle, qu'elle soit de nature commerciale (fondation d'entreprise) ou non. Il est souvent très complexe d'évaluer les résultats des fondations opérationnelles, en particulier lorsqu'elles ne mènent pas d'activités commerciales. Elles offrent en effet des services personnalisés, difficiles à comparer avec d'autres services sur le marché.

Groupe cible

Segment du marché ou du public visé par une action de communication ou de collecte de fonds de la part d'une organisation à but non lucratif. Les campagnes de promotion ou de collecte de fonds les plus réussies sont souvent celles qui sont conçues pour un type spécifique de donateurs potentiels (étudiants, femmes, mères, personnes âgées, etc.). On parle aussi de segment, de marché cible ou de public cible.

Levée de capitaux

Campagne de levée de fonds intensive et limitée dans le temps, visant à satisfaire un besoin financier spécifique lié à un projet d'acquisition ou de création de locaux ou d'infrastructures (notamment des immeubles). Plus généralement, le terme désigne une grande campagne de levée de fonds aux objectifs ambitieux. Elle permet aux donateurs de formuler des promesses de dons sur une période donnée, qui peut néanmoins s'étendre sur plusieurs années.

Marketing humanitaire

Activités de marketing et de promotion dans lesquelles les produits et services d'une entreprise (généralement à but lucratif) sont reliés à une cause sociale et humanitaire. L'entreprise consacre une part de ses bénéfices à une cause promue par une organisation à but non lucratif, ce qui lui permet généralement d'améliorer son image.

Mécénat

Pour une entreprise, fait de verser de l'argent à une organisation à but non lucratif afin de promouvoir l'entreprise ou ses produits et services en s'associant au nom, aux objectifs et aux projets de l'organisation. Le mécénat entre dans les frais de publicité et de promotion de l'entreprise, et peut aussi englober la promotion de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Mécénat technique

On parle de mécénat technique ou en nature lorsqu'une entreprise décide de promouvoir son image, ses produits et ses services en s'associant à une organisation à but non lucratif et que, en échange, l'entreprise fournit à l'organisation partenaire divers équipements, services techniques ou prestations professionnelles.

Mission

Ensemble des valeurs et des objectifs sur lesquels l'organisation fonde ses choix de méthodes de travail pour produire ses biens et/ou assurer ses services. Définir la mission de l'organisation, c'est définir sa raison d'être.

Parties prenantes

Individus (ou groupes d'individus) liés aux actions d'une organisation et dont le comportement peut influencer ces actions. Bien gérer les relations avec ses parties prenantes constitue l'une des priorités de l'organisation. On peut généralement représenter ces relations au moyen de cercles concentriques : le centre représente le cœur de l'organisation, sa mission et ses valeurs, et les cercles les plus proches correspondent aux groupes et individus les plus liés à l'organisation, à ses soutiens et à ses volontaires. Les plus grands cercles représentent les parties prenantes plus générales ou marginales (médias, écoles, représentants de la ville...). Le modèle qui en résulte est bien sûr différent pour chaque organisation analysée.

Philanthropie

Terme utilisé principalement aux Etats-Unis pour désigner un acte volontaire d'intérêt public : bénévolat, participation à une organisation à but non lucratif ou don à cette organisation. Le terme de « philanthrope » désigne une personne qui fait un don. C'est souvent une personne fortunée connue pour sa générosité, en particulier à l'égard des causes défendues par des organisations à but non lucratif.

Profession de foi

Exposé mûrement réfléchi des raisons pour lesquelles une organisation à but non lucratif mérite de recevoir des dons. La profession de foi doit toujours être promue au sein de l'organisation, notamment au niveau des ressources, des possibilités d'amélioration des services et des projets d'avenir. Les raisons susmentionnées sont généralement résumées dans un document.

Programme d'adhésion

Ensemble des niveaux d'adhésion, avec les avantages correspondants, qu'une organisation à but non lucratif propose à ses membres. Le programme se répartit habituellement en adhésions individuelles et adhésions d'entreprises. Les premières recouvrent plusieurs types de participation individuelle : amis, jeunes, membres privilégiés, soutiens, membres bienfaiteurs... Pour les secondes, l'adhésion est réservée à des entreprises, qui bénéficient de divers avantages en fonction de leur niveau de contribution.

Programme de dons de l'entreprise

Ensemble d'objectifs et d'orientations sur la base desquels une entreprise à but lucratif décide de soutenir des causes sociales. En général, le budget consacré aux dons varie d'une année à l'autre, en fonction des résultats financiers de l'entreprise et du marché. A la différence d'une fondation d'entreprise, le programme de dons d'une entreprise n'est pas toujours fixe, et les entreprises l'utilisent souvent pour soutenir différents domaines d'intervention.

Rapport annuel

Document publié chaque année qui fournit aux donateurs et aux membres d'une organisation à but non lucratif toutes les informations nécessaires sur le budget, les dépenses, les programmes et les investissements de l'organisation. Contrairement au rapport social, qui présente l'avancement des objectifs sociaux, le rapport annuel fournit des informations principalement quantitatives et économiques.

Rapport social

A la différence du rapport annuel, qui montre les performances économiques de l'organisation, le rapport social présente aux acteurs internes comme externes les résultats obtenus sur le plan social. Il s'agit d'un compte rendu fondé sur la qualité des relations entre l'organisation et ses interlocuteurs, visant à fournir un cadre complet et transparent. Le rapport social est un outil pour faire connaître au public la mission et les activités de l'organisation, définir des objectifs et des actions en cohérence avec ses fonctions, vérifier l'efficacité et la rentabilité des actions et communiquer les résultats aux principaux interlocuteurs.

Relations médiatiques

Terme englobant tous les contacts d'une organisation avec la presse et les médias. Toucher son public cible via la presse et les médias publics est un facteur clé pour la réussite d'une organisation. Les communications médiatiques renforcent la crédibilité de la politique et des missions de l'organisation, et sa notoriété auprès du public. En outre, une institution capable d'entretenir des relations positives avec les médias locaux et nationaux peut aussi gagner en crédibilité auprès de ses mécènes et soutiens privés.

Subvention proportionnelle

Financement qu'une institution ou une fondation décide d'allouer à une personne ou à une organisation à but non lucratif si elle parvient à trouver des financements auprès d'autres individus ou institutions. La subvention accordée est proportionnelle ou équivalente au montant des fonds que l'organisation a déjà réussi à rassembler.

Auteurs

Eleonora Berti a obtenu en 2006, à l'université de Florence, son diplôme d'architecture et aménagement du territoire et, en 2010, un doctorat en architecture et aménagement du paysage. Ses recherches ont porté sur les relations entre Itinéraires culturels, paysages, sociétés et identités. Elle est actuellement coordinatrice de projet des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe à l'Institut européen des Itinéraires culturels à Luxembourg, où elle travaille depuis 2009. Elle s'intéresse en particulier à la méthodologie des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe et à l'importance des itinéraires comme vecteurs de développement et d'aménagement cohérents et durables. Elle a publié plusieurs articles en italien, en français et en anglais sur les Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe ; son livre, *Cultural Routes of the Council of Europe : between landscape project and research of identity*, est paru en 2012 ; elle est coauteur de l'ouvrage *Alla ricerca delle radici europee*, publié en 2011 par le Touring Club Italiano.

Penelope Denu travaille au Conseil de l'Europe depuis 1995. De 2003 à 2006, elle a été chargée du groupe de rapporteurs du Comité des Ministres sur la cohésion sociale ainsi que des questions relatives à la politique d'information. De 2007 à 2009, elle a présidé le Comité du personnel du Conseil de l'Europe, représentant le personnel au sein de l'Organisation et au niveau international. De 2009 à 2011, elle a été cosecrétaire de la commission de la culture, de la science et de l'éducation de l'Assemblée parlementaire, chargée du patrimoine culturel, de la jeunesse et du sport, et responsable de l'organisation du prix du Musée du Conseil de l'Europe. En novembre 2011, elle a été nommée secrétaire exécutive de l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels et directrice de l'Institut européen des Itinéraires culturels. Son rôle consiste à promouvoir le programme des Itinéraires culturels du Conseil de l'Europe et l'adhésion des pays à l'accord partiel élargi, ainsi qu'à veiller à ce que les nouveaux projets d'Itinéraires culturels souhaitant adhérer au programme reçoivent les informations et l'aide nécessaires. Elle coordonne l'action conjointe du Conseil de l'Europe et de la Commission européenne sur les Itinéraires culturels.

Maria Gravari-Barbas dirige l'Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme (IREST) de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Elle est titulaire d'un diplôme en architecture et urbanisme (université d'Athènes, 1985) et d'un doctorat en géographie et aménagement du territoire (université Paris IV Sorbonne, 1991). Elle a été boursière chargée de recherche à l'université Johns Hopkins (Baltimore, Etats-Unis, 1990). Elle dirige l'EIREST (Equipe interdisciplinaire de recherches sur le tourisme), qui s'intéresse plus particulièrement aux questions liées au patrimoine et au développement. Elle assure également la direction de la chaire Unesco « Tourisme, culture, développement » de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, ainsi que la coordination du réseau Unitwin du même nom, composé de 25 grandes universités du monde entier. Elle a été professeur invitée dans plusieurs universités internationales. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles traitant du tourisme, de la culture et du patrimoine.

Nick Hall possède une vaste expérience de l'industrie européenne du tourisme. Il est connu en particulier pour son leadership et ses idées en matière de stratégies de marketing électronique et pour sa collaboration avec toute une série d'organismes touristiques municipaux et nationaux. Ces dix dernières années, Nick Hall a encore enrichi son expérience du tourisme en assurant la direction de la Commission européenne du voyage (European Travel Commission, ETC), en renouvelant complètement la stratégie de l'organisation et en lui apportant la reconnaissance de partenaires internationaux. Nick Hall encourage des relations de travail étroites avec de nombreux organismes de marketing de destination en Europe, et il est intervenu sur de grands marchés touristiques du monde entier. Très récemment, il a dirigé le lancement de « Travel Destination Europe » et du portail visiteurope.com en Chine, tout en coordonnant avec l'Organisation mondiale du tourisme le lancement du premier Global NTO Think Tank, groupe de réflexion des organismes nationaux du tourisme. Nick Hall est fondateur et directeur de SE1 Media, organisme international qui offre différents services (Destination Advisory Board, Digital Destination Think Tank), une série de produits de référence et un réseau mondial de spécialistes du marketing touristique. D'autre part, Nick Hall est directeur de MediaCo et il siège au conseil d'administration de la Fédération internationale pour les technologies de l'information dans les voyages et le tourisme (International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism, IFITT), dont il assure aussi la direction.

Kseniya Khovanova-Rubicondo (titulaire d'un doctorat de l'université de Chicago, Etats-Unis) est spécialiste en évaluation de l'impact socio-économique, gestion de réseau, planification stratégique et innovation TIC dans les secteurs public et privé. Ces dix dernières années, elle a porté son attention sur le développement des politiques en matière de tourisme culturel et durable en Europe. Elle a participé pour le Conseil de l'Europe à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme sur les Cités interculturelles et du programme d'évaluation des politiques culturelles, à l'évaluation des projets CultureWatchEurope et Compendium, et elle a coordonné l'étude intitulée « Impact des Itinéraires culturels européens sur l'innovation et la compétitivité des PME ». Au cours de sa carrière, Kseniya Khovanova-Rubicondo a travaillé pour plusieurs grandes organisations internationales, notamment la Banque européenne d'investissement (Luxembourg), l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (Etats-Unis) et la Government Finance Officers Association (Etats-Unis). Elle a publié des chapitres d'ouvrages, des critiques, des évaluations, des études et des articles parus dans des revues internationales avec évaluation par les pairs. Sa grande compétence et son sens de l'initiative lui ont valu plusieurs récompenses internationales.

Wided Majdoub est maître de conférences, spécialisée en marketing culturel, à la faculté d'économie et de gestion de Sousse, Tunisie. Elle enseigne le marketing culturel dans cette faculté ainsi que dans d'autres universités. Elle est membre de l'unité de recherche « Tourisme et développement » et elle coordonne le réseau « Tourisme saharien et développement durable », le réseau tunisien de l'itinéraire des Phéniciens et le réseau « Arqueotur » en Tunisie. Elle a mené des recherches sur des questions liées au tourisme culturel, aux Itinéraires culturels et au tourisme créatif, ainsi qu'à la planification et à la gestion touristique des sites du patrimoine mondial. Elle s'intéresse à la théorie des cultures de consommation, au tourisme créatif et aux nouveaux comportements de consommation des touristes. Ses récents travaux portent sur les Itinéraires culturels, la réhabilitation des médinas, les musées et la consommation expérientielle, le tourisme fondé sur la nature et la durabilité. En collaboration avec des universités et des instituts de recherche du monde entier ainsi qu'avec des conseils locaux et internationaux, elle travaille à l'élaboration de plans de gestion pour la protection et la promotion des ressources culturelles et touristiques.

Yoel Mansfeld enseigne et étudie les questions liées au tourisme depuis 1987 au département d'études géographiques et environnementales de l'université de Haïfa, en Israël, département qu'il a dirigé de 2005 à 2008. En 1998, il a fondé le Centre de recherche sur le tourisme, les pèlerinages et les loisirs de l'université de Haïfa, et, depuis lors, en assume la direction. Ses domaines d'intérêt universitaire sont notamment les suivants : planification et développement du tourisme, tourisme culturel, tourisme religieux, tourisme de bien-être, tourisme fondé sur la communauté, tourisme durable, tourisme et développement de PME de tourisme, tourisme et comportement des consommateurs, tourisme et gestion de l'environnement, questions liées au tourisme et à la sécurité, gestion du tourisme et des crises. Ses activités universitaires l'ont amené à participer à plus de 50 conférences internationales dans le monde entier. Ses recherches actuelles portent sur la planification et le développement du tourisme durable et culturel et, en particulier, sur la planification du tourisme centré sur la communauté, le comportement des communautés hôtes face au développement touristique et d'autres questions connexes.

Alessia Mariotti, titulaire d'un doctorat, est maître de conférences en géographie économique à l'université de Bologne, faculté d'économie (siège de Rimini), depuis novembre 2006. Ses recherches portent sur : le patrimoine culturel, la culture et l'identité sociale ; les complexes industrie/culture/tourisme et les ressources culturelles pour le développement durable local ; les Itinéraires culturels comme facteurs de cohésion territoriale ; les plans de gestion pour les sites du patrimoine mondial et la gestion du tourisme sur les sites du patrimoine mondial. En collaboration avec des organisations internationales (Unesco, Banque mondiale, Commission européenne, etc.), des centres européens de recherche et des universités, elle travaille à des projets de tourisme culturel en faveur du développement local. Elle a publié plusieurs articles et deux ouvrages en italien, anglais, français et espagnol, et elle est membre du réseau Unesco/Unitwin « Culture, tourisme, développement ». Elle enseigne la géographie du tourisme, les systèmes touristiques et les Itinéraires culturels à la faculté d'économie de l'université de Bologne, campus de Rimini. Elle est membre du comité de rédaction de la revue électronique *Via@ International Interdisciplinary Review of Tourism* et de *Almatourism – Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*.

Depuis 1999, **Marianna Martinoni** est diplômée en conservation du patrimoine culturel à l'université Ca' Foscari de Venise. En 1998, elle a étudié durant un semestre à l'université catholique de Louvain, notamment l'histoire de l'art hollandais et flamand. En 2000, elle obtient un master en communication et gestion pour les politiques culturelles publiques et privées, à l'université LUMSA de Rome, puis effectue un stage à Art Media à Bruxelles. Elle a travaillé pour plusieurs musées, galeries privées et organisations culturelles en Italie. En 2002, après avoir obtenu un certificat en gestion de la collecte de fonds, à l'Ecole de la collecte de fonds

de l'université de Bologne, elle entre dans l'équipe enseignante. A l'heure actuelle, elle travaille pour des organisations à but non lucratif en tant que consultante en collecte de fonds et communication (secteurs de la culture, de la santé et des sciences), et s'occupe de l'analyse et de la planification des stratégies de collecte de fonds, de la planification de la communication et du suivi des plans de collecte de fonds. Depuis 2002, elle enseigne les principes et techniques de la collecte de fonds pour le secteur culturel au niveau universitaire en Italie. Depuis mai 2011, elle siège au conseil d'administration de l'ASSIF (Associazione Italiana Fundraiser).

Annexes

Annexe 1 – Résolution CM/Res(2013)66 confirmant l'établissement de l'Accord partiel élargi sur les itinéraires culturels (APE)

(adoptée par le Comité des Ministres le 18 décembre 2013, lors de la 1187bis réunion des Délégués des Ministres)

Les représentants auprès du Comité des Ministres de l'Andorre, l'Autriche, l'Azerbaïdjan, la Bulgarie, Chypre, la France, l'Allemagne, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, la Lituanie, le Luxembourg, Monaco, le Monténégro, la Norvège, le Portugal, la Roumanie, la Fédération de Russie, la Serbie, la Slovaquie, l'Espagne et la Suisse,

Considérant la réussite du Programme des itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, fondé sur les Résolutions CM/Res(2010)52 et CM/Res(2010)53 sur les itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, qui sont devenus des outils essentiels de sensibilisation au patrimoine européen commun conçu comme la pierre angulaire de la citoyenneté européenne, un moyen d'améliorer la qualité de vie et une source de développement social, économique et culturel ;

Soulignant l'importance des itinéraires culturels, qui illustrent de manière tangible, par des parcours européens transfrontaliers, le pluralisme et la diversité de la culture européenne fondée sur des valeurs partagées et qui favorisent le dialogue et la compréhension entre les peuples ;

Notant avec satisfaction que 26 itinéraires culturels ont reçu la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » et que les activités des réseaux qui mettent en œuvre ces itinéraires ne cessent de croître et couvrent la majeure partie du continent européen et au-delà ; notant également que les itinéraires culturels organisent chaque année des centaines de manifestations culturelles, d'échanges et de voyages éducatifs qui impliquent des centaines de milliers de personnes ainsi que des centaines d'organisations et de collectivités locales ;

Reconnaissant que les itinéraires culturels existants ainsi que les nombreux autres en préparation ont besoin, pour renforcer leurs capacités et leur influence, d'une aide et d'un soutien professionnels accrus ;

Soulignant la contribution essentielle de l'Institut européen des Itinéraires culturels basé à Luxembourg à la collecte et la diffusion d'informations, ainsi que le traitement du nombre croissant de demandes d'assistance technique pour la création d'itinéraires culturels ; remerciant le Gouvernement du Luxembourg pour son soutien constant et généreux à l'institut depuis de nombreuses années ;

Prenant note de l'engagement du Gouvernement luxembourgeois à continuer de mettre à disposition une contribution volontaire annuelle pour couvrir les frais de fonctionnement de l'Institut européen des Itinéraires culturels afin qu'il puisse accomplir les tâches qui lui sont confiées par l'APE, et de l'Accord complémentaire à l'Accord général sur les privilèges et immunités du Conseil de l'Europe conclu entre le Grand-Duché de Luxembourg et le Conseil de l'Europe, signé le 28 novembre 2011 par le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe Thorbjorn Jagland et le Vice-Premier Ministre de Luxembourg, le ministre des Affaires étrangères Jean Asselborn, concernant l'APE ;

Notant avec satisfaction le partenariat solide qui a été établi entre le Conseil de l'Europe et l'Union européenne dans le domaine des itinéraires culturels et du tourisme culturel, et soutenant le renforcement continu de ce partenariat à l'avenir, y compris l'adhésion de l'Union européenne à l'APE dans les meilleurs délais ;

Reconnaissant le soutien politique décisif du Parlement européen dans l'établissement de l'APE ;

Notant également avec satisfaction les nouvelles activités qui ont été initiées avec d'autres organisations internationales dans ce domaine, telles que l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (OMT), l'OCDE et UNESCO, et encourageant le développement de ces partenariats ;

Reconnaissant l'importance des Itinéraires culturels en matière de coopération culturelle transfrontalière et pour le développement d'un tourisme culturel durable qui s'appuie sur les connaissances et les compétences locales ainsi que sur les atouts du patrimoine local, et en valorisant l'Europe – y compris des destinations touristiques souvent méconnues – en tant que destination offrant une expérience culturelle unique ;

Considérant que l'APE constitue un instrument opérationnel approprié pour soutenir le développement et la promotion des itinéraires culturels existants et en préparation ;

Considérant la Résolution CM/Res(2010)53 instituant un Accord partiel élargi sur les itinéraires culturels pour une période initiale de trois ans ;

Au vu de la Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » ;

Considérant la Résolution statutaire Res(93)28 sur les accords partiels et élargis adoptée par le Comité des Ministres le 14 mai 1993 lors de sa 92^e session ;

Eu égard à la Résolution Res(96)36 établissant les critères relatifs aux accords partiels et élargis du Conseil de l'Europe, adoptée par le Comité des Ministres le 17 octobre 1996 lors de la 575^e réunion des Délégués des Ministres, telle qu'amendée par la Résolution CM/Res(2010)2, adoptée par le Comité des Ministres le 5 mai 2010, lors de la 1084^e réunion des Délégués des Ministres,

Décident ce qui suit :

1. L'Accord partiel élargi (APE) sur les Itinéraires culturels est confirmé par la présente résolution, pour être géré conformément aux dispositions contenues dans le statut annexé à la présente résolution.
2. L'Institut européen des Itinéraires culturels continuera de fonctionner avec le soutien financier du Gouvernement luxembourgeois sous l'égide de l'APE et aidera à mettre en œuvre son programme d'activités sur la base de l'accord entre le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe et les autorités luxembourgeoises du 27 novembre 2011 et d'un accord opérationnel entre le président de l'Institut européen des Itinéraires culturels et le secrétaire exécutif de l'APE.
3. Expriment le souhait que tous les Etats membres du Conseil de l'Europe ainsi que d'autres Etats parties à la Convention culturelle européenne pourront adhérer à l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels (APE) dans un avenir proche.

Annexe à la Résolution CM/Res(2013)66

Statut révisé de l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels

Article 1 – Objectifs et activités

1.1 Objectifs

L'Accord partiel élargi (ci-après dénommé APE) contribue à la promotion de l'identité et de la citoyenneté européennes par la connaissance et la prise de conscience du patrimoine commun de l'Europe et le développement de liens et d'un dialogue culturels en Europe ainsi qu'avec d'autres pays et régions. Il s'efforce de donner forme à un espace culturel partagé en développant des itinéraires culturels visant à favoriser la sensibilisation au patrimoine, l'éducation, la mise en réseau, le tourisme transfrontalier durable et de qualité, et d'autres activités apparentées.

L'APE contribue à renforcer le potentiel des Itinéraires culturels en matière de coopération culturelle, de développement durable du territoire et de cohésion sociale, en insistant particulièrement sur des thèmes ayant une importance symbolique pour l'unité, l'histoire, la culture et les valeurs européennes, et la découverte de destinations méconnues. Il renforce la dimension démocratique des échanges et du tourisme culturel par l'implication de réseaux et d'associations sur le terrain, de collectivités locales et régionales, d'universités et d'organisations professionnelles. Il contribue à préserver la diversité du patrimoine grâce à des itinéraires et des projets culturels fondés sur des thèmes et des itinéraires touristiques alternatifs.

L'APE contribue au développement et à la promotion du concept des itinéraires culturels dans toutes ses dimensions afin de sensibiliser le reste du monde au choix de l'Europe comme destination touristique d'une valeur et d'une qualité de première importance.

Définitions

Itinéraire culturel : projet de coopération culturelle, éducative, patrimoniale et touristique visant à développer et promouvoir un itinéraire ou une série d'itinéraires fondés sur un chemin historique, un concept, une personne

ou un phénomène culturel de dimension transnationale présentant une importance pour la compréhension et le respect des valeurs européennes communes.

Opérateur d'itinéraire culturel : organisation ou ensemble d'organisations enregistrés légalement dans un ou plusieurs des Etats membres du Conseil de l'Europe, ou institution publique ayant la responsabilité légale, financière et morale de la gestion et du fonctionnement d'un Itinéraire culturel et représentant cet itinéraire auprès du Conseil de l'Europe.

Mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » : mention accordée aux itinéraires culturels qui répondent aux critères énoncés dans la Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ».

1.2 Activités

Elaboration des politiques et activités normatives

L'APE, en s'appuyant en particulier sur l'expertise de l'Institut européen des Itinéraires culturels, fournit des conseils et l'aide d'experts pour le développement, la mise en œuvre, l'évaluation et la promotion des itinéraires culturels dans les domaines suivants :

- ▶ la création et le fonctionnement de réseaux et d'organisations responsables de projets, et l'élaboration d'accords de coopération ;
- ▶ l'étude du contexte historique des itinéraires et le développement du contenu culturel et éducatif et des activités des itinéraires culturels ;
- ▶ le développement d'une offre touristique durable fondée sur les itinéraires culturels, stimulant ainsi les perspectives économiques des régions ;
- ▶ la préparation et la mise en œuvre de stratégies de financement et de promotion ;
- ▶ la formation et le renforcement des capacités des opérateurs d'itinéraires culturels, notamment en ce qui concerne les normes du Conseil de l'Europe et les autres normes internationales dans le domaine du patrimoine et de la culture, ainsi que les normes professionnelles en matière de tourisme ;
- ▶ la promotion, la visibilité et les autres aspects liés au respect des normes du Conseil de l'Europe.

L'APE appuie les réseaux et les échanges entre les opérateurs des itinéraires culturels et les autres partenaires dans le domaine du tourisme culturel, notamment pour :

- ▶ l'élaboration d'une vision et d'une stratégie communes visant à faire des itinéraires culturels des produits touristiques ;
- ▶ la mise en place de partenariats destinés à accroître les ressources disponibles pour le tourisme culturel en Europe ;
- ▶ le recensement et la diffusion d'exemples de bonnes pratiques.

L'APE contribue à l'élaboration de nouvelles orientations et normes en matière d'itinéraires culturels et de tourisme culturel pour répondre aux défis et aux préoccupations des sociétés modernes.

L'APE met au point des méthodologies pour la promotion du tourisme culturel transfrontalier.

L'APE octroie la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » conformément à la Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ».

1.3 Programme d'activités

L'APE met en œuvre un programme d'activités décidé par le Conseil de direction.

Article 2 – Adhésion et participation

2.1 Tout Etat membre du Conseil de l'Europe ou Partie contractante à la Convention culturelle européenne, ainsi que l'Union européenne, peuvent adhérer à l'APE en adressant une notification à cet effet au Secrétaire Général du Conseil de l'Europe.

2.2 Le Comité des Ministres, dans sa composition restreinte aux représentants des Etats membres de l'APE, peut à la majorité indiquée à l'article 20.d du Statut du Conseil de l'Europe, inviter tout Etat non membre du Conseil de l'Europe à devenir membre de l'APE, après consultation des autres membres de l'APE qui ne sont pas membres du Conseil de l'Europe. Un Etat non membre qui reçoit une telle invitation notifie au Secrétaire Général son intention de devenir membre de l'APE.

2.3 Les Etats membres du Conseil de l'Europe et les autres Parties contractantes à la Convention culturelle européenne qui ne sont pas membres de l'APE peuvent demander le statut d'observateur auprès de l'APE pour une période maximale d'un an sans être soumis à une contribution financière. Les décisions dans ce domaine, y compris concernant d'éventuelles contributions financières des observateurs, sont prises par le Conseil de direction de l'APE.

2.4 L'Union européenne est invitée à devenir membre de l'APE avec les mêmes droits et obligations que les autres membres de l'APE. En attendant son adhésion à l'APE, l'Union européenne continue à participer aux travaux selon les modalités fixées par chaque organe de l'APE.

2.5 En conformité avec la Résolution statutaire Res(93)28 sur les accords partiels et élargis et à leur demande, l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (OMT), l'OCDE et l'UNESCO seront invitées à participer aux réunions de l'APE en tant qu'observateurs, sans le droit de vote.

2.6 Le Comité des Ministres, dans sa composition restreinte aux représentants des Etats membres de l'Accord partiel élargi, peut, par la majorité prévue à l'article 20.d du Statut du Conseil de l'Europe, ayant consulté les membres de l'APE non membres du Conseil de l'Europe, autoriser l'APE à inviter d'autres organisations internationales intergouvernementales, le représentant des itinéraires culturels du Conseil de l'Europe, des ONG ou d'autres organismes qui contribuent aux objectifs de l'APE, à participer à ses travaux, sans droit de vote.

2.7 L'Assemblée parlementaire, le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe et la Conférence des OING du Conseil de l'Europe peuvent participer aux travaux de l'APE conformément à l'article 3.5 ci-dessous.

Article 3 – Conseil de direction

3.1 Le Conseil de direction de l'APE comprend un représentant désigné par chaque membre de l'APE.

3.2 Un membre du comité intergouvernemental compétent¹, auquel le Comité de direction rend compte de ses décisions, est convié à participer à ses réunions afin de faciliter la consultation de ce comité sur les décisions concernant la certification des itinéraires prévue dans la Résolution CM/Res(2013)67. Les modalités de la consultation feront l'objet d'une disposition du Règlement interne du Conseil de direction.

3.3 Le Conseil de direction élit parmi ses membres un Bureau comprenant un président, un vice-président et trois autres membres, pour un mandat de deux ans, renouvelable une seule fois.

3.4 Le Conseil de direction :

- ▶ est responsable de la mise en œuvre générale des tâches confiées à l'APE ;
- ▶ octroie la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » conformément à la Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » ;
- ▶ adopte le projet de programme d'activités annuel de l'APE et le présente, conformément au Règlement financier du Conseil de l'Europe, au Secrétaire Général du Conseil de l'Europe pour l'élaboration du projet de budget annuel, avant transmission au Comité statutaire ;
- ▶ décide des projets conformes aux priorités politiques du Conseil de l'Europe ;
- ▶ supervise les relations avec l'Institut européen des itinéraires culturels afin d'assurer la cohérence entre son action et le programme d'activités de l'APE ;
- ▶ supervise la mise en œuvre du programme d'activités ;
- ▶ adopte chaque année son rapport d'activités et le transmet au Comité des Ministres.

3.5 Le Conseil de direction se réunit une fois par an. Il peut inviter des représentants des organes pertinents du Conseil de l'Europe à assister à ses réunions, sans droit de vote, en fonction des points figurant à l'ordre du jour.

3.6 Le Conseil de direction peut confier à son Bureau des tâches opérationnelles, à la majorité des deux tiers. Le Bureau est convoqué par le président du Conseil de direction au moins une fois par an.

3.7 Les décisions du Conseil de direction sont prises à la majorité des deux tiers des voix exprimées, chaque membre disposant d'une voix. Les questions de procédure sont tranchées à la majorité des voix exprimées. Pour toutes les autres questions, le Conseil de direction définit lui-même ses règles de procédure, ainsi que toutes dispositions nécessaires à la mise en œuvre de ses activités.

1. Lors de l'adoption de la présente résolution, le Comité directeur pour la culture, le patrimoine et le paysage (CDCPP).

Article 4 – Comité statutaire

4.1 Le Comité statutaire se compose des représentants au Comité des Ministres des Etats membres du Conseil de l'Europe qui participent à l'APE et de représentants expressément désignés à cet effet par les Etats non membres qui y participent. Le Comité statutaire applique, *mutatis mutandis*, les règles de procédure du Comité des Ministres.

4.2 Le Comité statutaire détermine chaque année le montant total des contributions obligatoires des membres à l'APE et le barème des contributions en vertu duquel ce montant total est réparti entre les Etats participants ; en règle générale, ce barème doit être conforme aux critères établis pour la détermination du barème des contributions au Budget général du Conseil de l'Europe.

4.3 Le Comité statutaire adopte, chaque année, le budget de l'APE pour les dépenses liées à la mise en œuvre du programme d'activités et les frais communs de secrétariat.

4.4 Le Comité statutaire approuve, chaque année, les comptes annuels de l'APE, qui sont établis par le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe conformément au Règlement financier du Conseil de l'Europe et soumis au Comité statutaire en étant accompagnés du rapport de l'Auditeur externe, tel que prévu au Règlement financier. Afin de donner quitus au Secrétaire Général de sa gestion pour l'exercice en question, le Comité statutaire transmet au Comité des Ministres les comptes annuels, ainsi que son aval ou ses commentaires éventuels, de même que les commentaires soumis par le Comité de direction et le rapport établi par l'Auditeur externe, tel que prévu au Règlement financier.

Article 5 – Forum consultatif des itinéraires culturels

5.1 Un Forum consultatif des itinéraires culturels est organisé tous les ans pour réunir les représentants des opérateurs des itinéraires culturels, des réseaux, des organisations et des plates-formes internationales du patrimoine et du tourisme, des collectivités locales et régionales, des organisations de la société civile, des chambres de commerce, des fondations et autres organisations de donateurs, des organisations professionnelles du tourisme, du patrimoine et de la culture, et d'autres entités compétentes.

5.2 La participation au Forum se fait sur la base d'une invitation ou d'une inscription acceptée par le Secrétariat de l'APE.

5.3 Le Forum examine les tendances et les défis liés aux itinéraires culturels et fournit une plate-forme pour l'échange d'expériences, l'examen de l'état d'avancement des programmes des Itinéraires culturels, des débats sur les nouvelles pratiques professionnelles, le lancement d'initiatives nouvelles et la création de partenariats.

Article 6 – Budget

6.1 Les ressources de l'APE comprennent :

- ▶ les contributions annuelles de chacun des membres qui adhèrent à l'APE ;
- ▶ tout autre versement, don ou legs, sous réserve des dispositions énoncées au paragraphe 6.3 ci-après.

L'APE peut recevoir des contributions de l'Union européenne.

6.2 Les dépenses liées à la mise en œuvre du programme d'activités et les frais communs de secrétariat sont couverts par un budget d'accord partiel alimenté par les contributions des membres participant à l'APE. Les dépenses pour le siège de l'APE, ainsi que les dépenses de personnel et de fonctionnement de l'Institut européen des itinéraires culturels, figurent dans les comptes de l'APE à titre d'information.

6.3 L'APE peut aussi recevoir des contributions volontaires et autres en relation avec les activités menées dans le cadre de l'accord, sous réserve de l'autorisation du Conseil de direction, avant leur acceptation. Ces contributions sont versées sur un compte spécial ouvert conformément aux dispositions de l'article 4.2 du Règlement financier du Conseil de l'Europe et supervisé par le Conseil de direction, et elles sont affectées aux objectifs et aux activités indiquées, sous réserve de leur conformité avec les objectifs énoncés dans le statut.

6.4 Les avoirs de l'APE sont acquis et détenus au nom du Conseil de l'Europe et bénéficient comme tels des privilèges et immunités conférés aux avoirs du Conseil en vertu des accords en vigueur.

6.5 Les frais de voyage et de séjour des personnes participant aux réunions du Conseil de direction et de son Bureau et, le cas échéant, du Comité statutaire, sont à la charge de l'Etat ou de l'organisation concernée.

6.6 Les frais de voyage et de séjour des personnes participant au Forum consultatif des itinéraires culturels sont à leur charge, sauf si le Conseil de direction en décide autrement en fonction d'allocations spécifiques prévues au budget de fonctionnement de l'APE.

6.7 Le Règlement financier du Conseil de l'Europe s'applique, *mutatis mutandis*, à l'adoption et à la gestion du budget de l'APE.

Article 7 – Secrétariat

7.1 Le Secrétariat de l’APE, dirigé par un Secrétaire exécutif, est assuré par le Secrétaire Général du Conseil de l’Europe.

7.2 Le Secrétaire exécutif peut faire appel à des institutions et à des experts indépendants dans les domaines couverts par le programme.

7.3 Le siège de l’APE est situé au Luxembourg, dans les locaux de l’Institut européen des Itinéraires culturels, et mis à disposition gracieusement par le Gouvernement du Luxembourg.

Article 8 – Amendements

Le Comité des Ministres, dans sa composition restreinte aux représentants des Etats membres de l’APE et après consultation des autres membres de l’APE non membres du Conseil de l’Europe, peut amender le présent statut à la majorité prévue à l’article 20.d du Statut du Conseil de l’Europe.

Article 9 – Retrait

9.1 Tout membre peut se retirer de l’APE par déclaration adressée au Secrétaire Général du Conseil de l’Europe.

9.2 Le Secrétaire Général accuse réception de la déclaration et en informe les membres de l’APE.

9.3 Par analogie avec l’article 7 du Statut du Conseil de l’Europe, le retrait prend effet :

- ▶ à la fin de l’année financière en cours, si ce retrait est notifié avant le 1^{er} juin de cette année financière ;
- ▶ à la fin de l’année financière suivante, si la notification est intervenue à partir du 1^{er} juin de l’année financière en cours.

9.4 Conformément à l’article 18 du Règlement financier du Conseil de l’Europe, le Conseil de direction examine les conséquences financières du retrait d’un membre et prend les dispositions appropriées.

9.5 Le Secrétaire Général informe immédiatement le membre concerné des conséquences de son retrait.

Annexe 2 – Résolution CM/Res(2013)67 révisant les règles d’octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l’Europe »

(adoptée par le Comité des Ministres le 18 décembre 2013, lors de la 1187bis réunion des Délégués des Ministres)

Le Comité des Ministres, vu l’article 15.b du Statut du Conseil de l’Europe,

Considérant que l’objectif du Conseil de l’Europe est de réaliser une union plus étroite entre ses membres et que cet objectif peut être poursuivi par une action commune dans le domaine culturel ;

Considérant que les objectifs principaux de la coopération culturelle européenne consistent à promouvoir l’identité européenne dans son unité et sa diversité ; à préserver la diversité des cultures européennes ; à encourager le dialogue interculturel et à faciliter la prévention des conflits et la réconciliation ;

Considérant que la mise en évidence des influences, échanges et évolutions qui ont formé l’identité européenne facilite la prise de conscience d’une citoyenneté européenne fondée sur le partage de valeurs communes ;

Considérant qu’il est essentiel que les jeunes générations prennent conscience d’une identité et d’une citoyenneté européennes, et des valeurs communes qui sont à leur base ;

Considérant que, pour promouvoir et rendre plus visibles ces valeurs communes, il faut favoriser la compréhension de l’histoire européenne en s’appuyant sur son patrimoine matériel, immatériel et naturel, de manière à faire apparaître les liens qui unissent les différentes cultures et les différents territoires en Europe ;

Notant que l’identification des valeurs européennes et du patrimoine culturel commun peut se concrétiser autour d’itinéraires culturels retraçant l’histoire des peuples, des migrations, et la diffusion des grands courants européens philosophiques, religieux, culturels, artistiques, scientifiques, techniques et commerciaux ;

Constatant que de tels itinéraires se prêtent à des projets européens de coopération à long terme dans les domaines de la recherche, de la valorisation patrimoniale, de la culture et des arts, des échanges culturels et éducatifs des jeunes, du tourisme culturel en Europe et du développement culturel durable ;

Considérant que cette coopération mobilise et rapproche un grand nombre d’acteurs, d’organismes, d’institutions et de structures en Europe, et contribue ainsi à la construction européenne ;

Considérant qu’afin d’apporter une aide intellectuelle et technique à cette coopération, qui nécessite des ressources humaines et financières considérables, il convient d’établir un cadre opérationnel formel permettant

la réaffirmation de valeurs fondamentales, l'évaluation qualitative et quantitative de la mise en œuvre, la formation des acteurs et une communication cohérente ;

Considérant qu'un tel cadre permet la poursuite d'objectifs communs et garantit la qualité des initiatives prises ;

Considérant la Résolution CM/Res(2013)66 confirmant l'établissement de l'Accord partiel élargi sur les itinéraires culturels (ci-après « APE ») ;

Au vu des objectifs et des activités poursuivis par l'APE,

Adopte la présente résolution qui annule et remplace la Résolution CM/Res(2010)52 du 8 décembre 2010 sur les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » ;

Adopte les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » annexées à la présente résolution.

Annexe à la Résolution CM/Res(2013)67

Règles

La mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » peut être décernée aux projets qui s'articulent autour d'un thème répondant aux critères d'éligibilité énumérés dans la partie I ci-dessous, qui relèvent des champs d'action prioritaires énumérés en partie II et qui sont présentés par un seul réseau répondant aux critères énumérés en partie III.

I. Liste des critères d'éligibilité des thèmes

Les thèmes développés doivent répondre à l'ensemble des critères suivants :

1. le thème doit être représentatif des valeurs européennes et être commun à au moins trois pays d'Europe ;
2. le thème doit faire l'objet d'une recherche et d'un développement effectués par des groupes d'experts pluridisciplinaires venant de différentes régions de l'Europe, afin d'illustrer ce thème par des actions et des projets s'appuyant sur une argumentation commune ;
3. le thème doit être représentatif de la mémoire, de l'histoire et du patrimoine européens et contribuer à l'interprétation de la diversité de l'Europe d'aujourd'hui ;
4. le thème doit se prêter à des échanges culturels et éducatifs pour les jeunes, et donc répondre aux réflexions et préoccupations du Conseil de l'Europe dans ces domaines ;
5. le thème doit permettre l'essor d'initiatives et de projets exemplaires et innovants dans les domaines du tourisme culturel et du développement durable ;
6. le thème doit permettre le développement de produits touristiques en partenariat avec des opérateurs touristiques, produits destinés à des publics variés, y compris les publics scolaires.

II. Liste des priorités d'action

Les projets doivent s'inscrire dans les champs d'action prioritaires suivants, en répondant, pour chacun d'eux, aux critères énumérés ci-dessous :

1. Coopération en matière de recherche et de développement

Dans ce champ d'action, les projets doivent :

- ▶ jouer un rôle fédérateur autour de grands thèmes européens, permettant ainsi de réunir des connaissances dispersées ;
- ▶ éclairer la manière dont ces thèmes sont représentatifs de valeurs européennes partagées par plusieurs cultures européennes ;
- ▶ illustrer la manière dont ces valeurs se sont déclinées et les diversités dans lesquelles elles se sont incarnées en Europe ;
- ▶ se prêter à une recherche et à une analyse interdisciplinaire au niveau tant théorique que pratique.

2. Valorisation de la mémoire, de l'histoire et du patrimoine européen

Dans ce champ d'action, les projets doivent :

- ▶ valoriser les patrimoines matériels et immatériels, expliquer leur signification historique et mettre en évidence leurs correspondances dans les différents territoires européens ;

- ▶ prendre en compte et promouvoir les chartes, conventions, recommandations et travaux du Conseil de l'Europe, de l'UNESCO et de l'ICOMOS concernant la restauration, la protection et la valorisation du patrimoine, le paysage et l'aménagement du territoire ;
- ▶ repérer et valoriser des espaces et des sites patrimoniaux européens autres que les monuments et sites exploités habituellement par le tourisme, en particulier dans les territoires ruraux, mais aussi dans les espaces industriels en voie de reconversion économique ;
- ▶ prendre en compte les patrimoines matériels et immatériels des minorités ethniques ou sociales en Europe ;
- ▶ contribuer, par des formations appropriées, à sensibiliser les décideurs, les acteurs de terrain et les publics à la notion complexe de patrimoine, à l'exigence de sa protection, de son interprétation et de sa communication dans un cadre de développement durable et aux enjeux qu'elle représente pour l'avenir européen.

3. *Echanges culturels et éducatifs des jeunes Européens*

Dans ce champ d'action, les projets doivent :

- ▶ prévoir l'organisation d'actions avec des groupes de jeunes afin de susciter des échanges en profondeur visant le développement de la notion de citoyenneté européenne, enrichie de ses diversités ;
- ▶ favoriser les expériences personnelles et réelles par l'utilisation des lieux et les contacts ;
- ▶ favoriser le décloisonnement en organisant des échanges de jeunes venant de milieux sociaux et de territoires européens différents ;
- ▶ constituer des actions pilotes avec un nombre limité de pays participants et se donner les moyens d'une véritable évaluation afin de proposer des prototypes susceptibles de devenir des modèles de référence ;
- ▶ susciter des activités de coopération qui impliquent des institutions de formation à différents niveaux.

4. *Pratique contemporaine de la culture et des arts*

Dans ce champ d'action, les projets doivent :

- ▶ susciter une confrontation et un échange, dans une perspective pluridisciplinaire et interculturelle, entre les diverses expressions et sensibilités culturelles et artistiques des différents pays d'Europe ;
- ▶ encourager des projets et des activités artistiques qui explorent les liens entre le patrimoine et la culture contemporaine ;
- ▶ mettre en valeur, dans la pratique contemporaine de la culture et des arts, les pratiques les plus novatrices en matière de création, et les confronter à l'héritage des savoir-faire, qu'ils appartiennent aux domaines des arts visuels, des arts de la scène, de l'artisanat de création, de l'architecture, de la musique, des lettres, ou à toute autre forme d'expression culturelle ;
- ▶ susciter des actions et des réseaux portant sur le décloisonnement entre professionnels et non professionnels, en particulier dans les pratiques d'initiation des jeunes Européens.

5. *Tourisme culturel et développement culturel durable*

Dans ce champ d'action, les projets doivent :

- ▶ prendre en compte les identités locales, régionales, nationales et européennes ;
- ▶ impliquer activement la presse et les médias audiovisuels et utiliser pleinement le potentiel des médias électroniques pour sensibiliser aux objectifs culturels des projets ;
- ▶ favoriser le dialogue entre culture urbaine et culture rurale, et entre territoires de l'Europe du Sud, du Nord, de l'Est et de l'Ouest, entre espaces développés et espaces en difficulté ;
- ▶ favoriser le dialogue et la compréhension entre les cultures majoritaires et minoritaires, indigènes et immigrées ;
- ▶ ouvrir des possibilités de coopération entre l'Europe et d'autres continents à travers les affinités spécifiques de certains territoires ;
- ▶ prendre en charge, en matière de tourisme culturel, l'éducation des publics, la sensibilisation des décideurs à l'exigence de la protection du patrimoine dans un cadre de développement durable du territoire et la diversification de l'offre autant que de la demande, visant ainsi à faire émerger un tourisme de qualité de dimension européenne ;
- ▶ rechercher des partenariats avec des organisations publiques et privées actives dans le domaine du tourisme afin de développer des produits et outils touristiques visant tous les publics potentiels.

III. Liste des critères pour les réseaux

Les initiateurs des projets doivent se constituer en réseaux pluridisciplinaires implantés dans plusieurs Etats membres du Conseil de l'Europe. Ces réseaux doivent :

- ▶ présenter un cadre de réflexion à partir de la recherche conduite autour du thème choisi et accepté par les différents partenaires du réseau ;
- ▶ concerner plusieurs Etats membres du Conseil de l'Europe à travers tout ou partie de leur(s) projet(s), des actions de type bilatéral n'étant pas exclues ;
- ▶ prévoir d'associer le plus grand nombre possible d'Etats parties à la Convention culturelle européenne (STE n° 18) ainsi que, le cas échéant, d'autres Etats ;
- ▶ assurer la viabilité financière et organisationnelle des projets proposés ;
- ▶ s'être doté d'une structure juridique, soit sous forme d'association, soit sous forme de fédération d'associations ;
- ▶ fonctionner de manière démocratique.

A l'appui de la présentation de leurs projets, les réseaux doivent :

- ▶ proposer un programme d'ensemble et en préciser les objectifs, les méthodes, les partenaires, les pays participants (actuels et présumés) et le développement d'ensemble du programme à moyen et à long terme ;
- ▶ illustrer la façon dont leurs activités se rapportent aux cinq domaines d'action prioritaires contenus dans la Partie II de l'annexe à la Résolution CM/Res(2013)67 (coopération en matière de recherche et de développement, valorisation de la mémoire, de l'histoire et du patrimoine européen, échanges culturels et éducatifs des jeunes Européens, pratique contemporaine de la culture et des arts, tourisme culturel et développement culturel durable) ;
- ▶ identifier, dans les divers Etats membres du Conseil de l'Europe, les principaux initiateurs, les participants et autres partenaires potentiels susceptibles de constituer un réseau ; indiquer, le cas échéant au plan international, les autres organismes partenaires ;
- ▶ identifier les territoires concernés par le projet ;
- ▶ indiquer leur plan de financement et de fonctionnement ;
- ▶ joindre le(s) texte(s) fondamental(aux) de leur structure juridique ;
- ▶ définir et mettre en œuvre des indicateurs visant à mesurer l'impact des activités des itinéraires culturels.

IV. Mention

1. La mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » est décernée par le Conseil de direction de l'APE en consultation avec le comité intergouvernemental compétent. Il peut, si nécessaire, se faire assister par un ou plusieurs experts consultants. S'il l'estime nécessaire, le Conseil de direction peut consulter d'autres comités ou organes pertinents du Conseil de l'Europe.

En cas d'avis négatif du comité intergouvernemental compétent, l'accord du Comité des Ministres sur l'octroi de la mention sera nécessaire.

Les projets et thèmes qui aident à accomplir les objectifs politiques prioritaires du Conseil de l'Europe sont particulièrement encouragés.

2. Suite à l'attribution de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe », celle-ci, dans son intégralité, ainsi que le logotype du Conseil de l'Europe, doivent obligatoirement figurer sur tout support de communication, y compris les communiqués de presse.

Un manuel de recommandations (ou vade mecum) sera mis à disposition des réseaux.

La labellisation accompagnée du logo du Conseil de l'Europe doit figurer chaque fois que possible sur les signaux routiers et les panneaux indiquant l'itinéraire culturel.

3. Evaluation des réseaux porteurs de projets ayant reçu la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe ».

En plus d'un programme annuel d'activités et d'un rapport annuel soumis à l'Institut européen des itinéraires culturels, les réseaux doivent soumettre tous les trois ans un rapport permettant au Conseil de direction de l'APE d'évaluer leurs activités afin de s'assurer qu'ils continuent de satisfaire aux critères cités dans les parties I, II, III et IV.2 ci-dessus.

Si le Conseil de direction de l'APE constate une inadéquation avec les exigences des parties I, II, III et IV.2 ci-dessus, il fera une recommandation destinée à rétablir cette adéquation. Si la recommandation n'est pas suivie d'effet dans un délai d'un an, le Conseil de direction de l'APE peut décider de retirer la certification après consultation du comité intergouvernemental compétent.

Au cas où le comité intergouvernemental compétent s'exprimerait contre le retrait de la mention, l'accord du Comité des Ministres sur le retrait de la mention sera nécessaire.

Le Conseil de direction de l'APE décide des modalités pratiques d'application de la présente résolution. Il adopte un règlement à cette fin.

Annexe 3 – Fiche de dossier pour la candidature à la certification en tant qu'itinéraire culturel du Conseil de l'Europe



STRUCTURE DE LA FICHE DE PRÉSENTATION

PROJET D'ITINÉRAIRE CULTUREL DU CONSEIL DE L'EUROPE

Cette fiche constitue la base pour la présentation des projets d'itinéraires culturels qui souhaitent recevoir la mention d'Itinéraire Culturel du Conseil de l'Europe.

La fiche est conforme à la Résolution CM/Res(2013)67 sur les règles d'octroi de la mention « Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe » et en particulier à l'annexe à la Résolution CM/Res(2013)67.

La candidature devra inclure obligatoirement les documents suivant :

- ▶ statuts légaux ;
- ▶ CR AG ordinaires ;
- ▶ CR AG extraordinaires ;
- ▶ documents budgétaires de l'association ou de la fédération (budget de fonctionnement, plan de budget prévisionnel triennal, financements spécifiques pour la mise en œuvre d'actions précises par exemple financements LEADER, INTERREG, etc.) ;
- ▶ plan triennal des activités.

N.B. *En absence de ces documents le dossier sera refusé.*

Par la suite, les documents concernant les activités ordinaires de l'association ou de la fédération devront être envoyés régulièrement à l'Institut européen des Itinéraires culturels, ainsi que les modifications statutaires et les mises à jour de la liste de membres.

Au moment du dépôt du dossier, parmi les documents à fournir, le porteur de projet devra joindre :

- 1 – la présentation de l'itinéraire préparée pour les experts qui évalueront le dossier, en particulier :
 - ▶ une présentation Power Point en format pdf, avec 10 diapositives au maximum ;
 - ▶ un texte de présentation en format pdf de 3 000 caractères au maximum, espaces compris.

La présentation devra comprendre : l'explication du thème, en soulignant l'ampleur et l'intérêt européens et la relation avec l'Europe d'aujourd'hui ; l'énumération des membres du réseau, mieux si positionnés sur une carte de l'Europe (si nécessaire d'une zone géographique plus vaste) ; la structure juridique du réseau ; les actions envisagées en conformité avec la Résolution CM/Res(2013)67 impliquant tous les membres du réseau.

- 2 – présentation de l'itinéraire destinée à la mise en ligne sur le site web de l'APE et de l'EIC dans la rubrique « Atlas des Itinéraires culturels », si la mention est octroyée :

- ▶ texte en format Word, en français et en anglais, de 6 000 caractères au maximum, espaces compris ;
- ▶ six images en haute qualité (300 dpi), libres de droits d'auteur, illustrant l'itinéraire, comportant la légende de chaque image (sujet, auteur, organisme qui met à disposition l'image).

Titre de l'itinéraire en français :

Titre de l'itinéraire en anglais :

Domaine :

Données de la personne ou de l'équipe responsable de la rédaction de la fiche (indiquer si le(s) rédacteur(s) est (sont) externes au réseau, par exemple dans le cas de consultants, experts externes, etc.)

Nom et prénom du (des) rédacteur(s) :

Nom et prénom	Téléphone	Courriel	Relation avec le réseau porteur

Données de la personne de contact responsable du dossier au sein du réseau :

Nom et prénom :

Adresse de son siège social :

Code postal :

Commune :

Pays :

Téléphone :

Adresse courriel :

Contact Skype :

1. DESCRIPTION

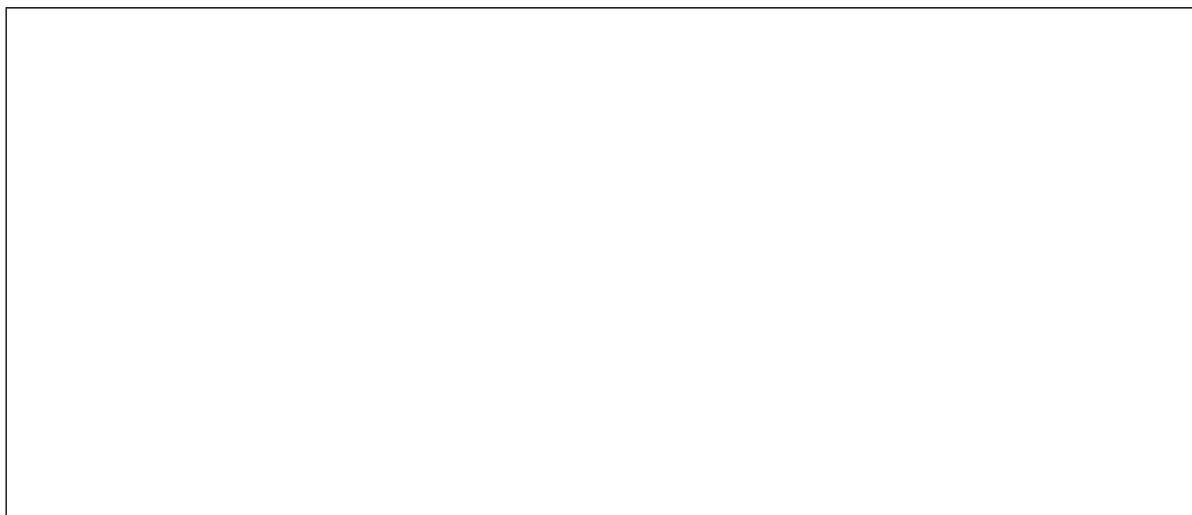
1.1. Définition de la thématique de l'itinéraire

Explication du thème, de son extension, de son ou ses buts, etc. :

--

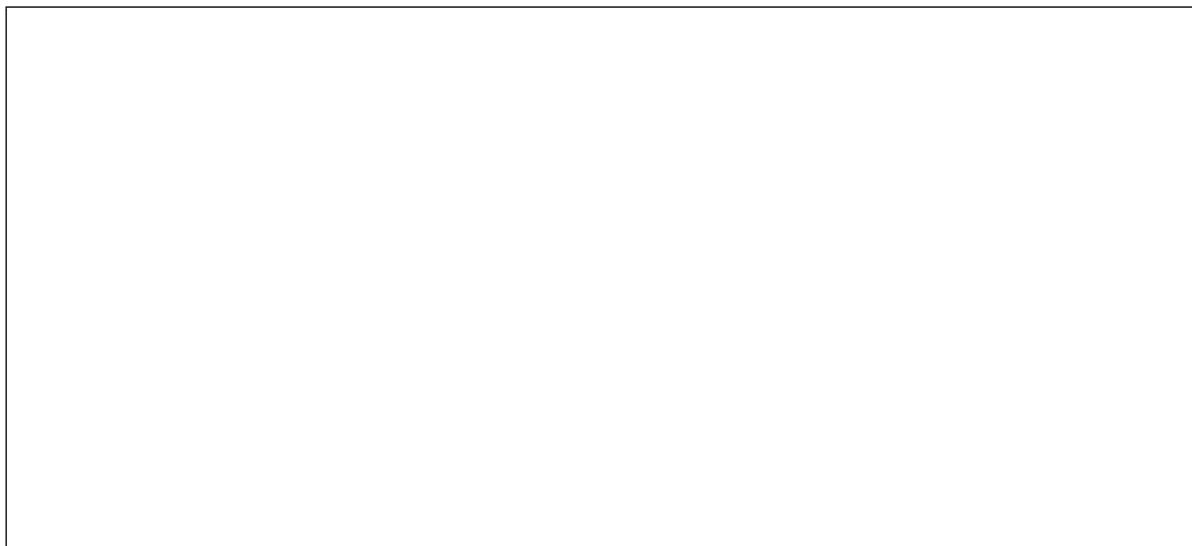
1.2. Contexte historique et culturel

Naissance, extension historique, influence sur l'histoire et le patrimoine de l'Europe :



1.3. Etat d'avancement

Bilan synthétique du travail développé aux différents niveaux de l' Itinéraire culturel :



2. ADÉQUATION AVEC LES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ DU THÈME, ANNEXE À LA RÉOLUTION CM/RES(2013)67, ART. 1 – LISTE DES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ DES THÈMES.

2.1. Le thème est-il représentatif des valeurs européennes, et en quoi ?



2.2. Le thème fait-il l'objet de recherches effectuées par des groupes d'experts venant de différentes régions d'Europe, comment et par quels experts, dans quelles disciplines ?

2.3. Le thème est-il représentatif de la mémoire, de l'histoire et du patrimoine européens, et en quoi ?

2.4. Le thème a-t-il provoqué des échanges culturels et éducatifs pour les jeunes Européens ? Comment ?

2.5. Le thème est-t-il à l'origine d'initiatives de tourisme alternatif et d'aménagement durable ? Comment et où ?

2.6. Le thème fait-il l'objet de produits touristiques en partenariat avec des opérateurs touristiques, produits destinés à des publics variés, y compris les publics scolaires ? Lesquels et avec qui ?

3. VISIBILITÉ POUR LE CONSEIL DE L'EUROPE

3.1. Concrétisation des valeurs défendues par le Conseil de l'Europe, ses grands axes de travail, les résolutions, les conventions ou recommandations issues de ses différentes instances.

(A considérer les principes exprimés à travers les conventions suivantes : Convention européenne des droits de l'homme, Convention culturelle européenne, Convention de Faro, Convention européenne du paysage, Livre blanc sur le dialogue interculturel).

3.2. Visibilité du Conseil de l'Europe sur tous les éléments de signalétique, d'information et de communication

Reproduction des maquettes des éléments concrets à joindre en annexe.

LIVRETS ET CHARTES D'UTILISATION DE LA SIGNALÉTIQUE

3.3. Est-ce que le réseau responsable a élaboré une charte graphique pour la visibilité de l'itinéraire ?

Oui Non En cours

Notes :

4.7. Membres du bureau

Nom	Prénom	Rôle au sein du bureau	Institution ou organisation d'appartenance

4.8. Membres du comité de pilotage

Nom	Prénom	Coordonnées

4.9. Responsable(s) du secrétariat

Nom	Prénom	Coordonnées

4.10. Comité scientifique

Nom	Prénom	Spécialisation	Institution ou organisation d'appartenance

Nom	Prénom	Spécialisation	Institution ou organisation d'appartenance

RESSOURCES FINANCIÈRES ET RESSOURCES HUMAINES

Les budgets prévisionnels et les comptes certifiés doivent être fournis en annexe du dossier.

4.11. Importance de financements sur appels à projet :

Est-ce que le réseau et/ou les différents partenaires qui en font partie ont déjà répondu à des appels à projet pour des fonds européens, nationaux ou autres ?

Oui Non En cours

Notes (si oui, veuillez préciser le type de projet) :

4.12. Budget de l'année en cours

Cotisations des membres	en €	
Financements de projets	en €	
Financements publics (subventions et contrats)	en €	
Sponsors	en €	
Financements privés	en €	
Autres apports	en €	

4.13. Salariés employés directement par le réseau

Rôle au sein du réseau	Lieu de travail

4.14. Pays concernés, membres de l'Accord partiel élargi sur les Itinéraires culturels

Pays traversés ou comportant une étape

--

Pays impliqués dans le comité scientifique

--

4.18. Axes de recherche prévus et/ou en cours

--

5. ACTIVITÉS

LISTE DES ACTIONS DANS LES DOMAINES PRÉVUS PAR L'ANNEXE À LA RÉSOLUTION CM/RES(2013)67, ARTICLE II – LISTE DES PRIORITÉS D'ACTION.

N.B. L'EIC devra recevoir la documentation complète des actions prévues et organisées.

5.1. Coopération en matière de recherche et de développement

Titre de l'activité	Type d'activité	Lieu	Nombre de participants	Date

5.2. Valorisation de la mémoire, de l'histoire et du patrimoine européens

Titre de l'activité	Type d'activité	Lieu	Nombre de participants	Date

5.3. Echanges culturels et éducatifs des jeunes Européens

Titre de l'activité	Type d'activité	Lieu	Nombre de participants	Date

5.4. Pratique contemporaine de la culture et des arts

Titre de l'activité	Type d'activité	Lieu	Nombre de participants	Date

5.5. Tourisme culturel et développement culturel durable

Titre de l'activité	Description des activités	Lieu	Nombre de participants

5.6. Organisations publiques à vocation touristique ayant inclus l'itinéraire dans leurs documents promotionnels

5.7. Catalogues de tour-opérateurs ayant inclus des produits liés au thème ou à l'itinéraire

Veillez préciser si un contrat a été établi avec les responsables de l'itinéraire.

CARTES

5.8. Est-ce que l'itinéraire dispose d'une cartographie imprimée ?

Oui Non En cours

Si oui, à quelle échelle ?

5.9. Est-ce que l'itinéraire dispose d'une cartographie numérique, interactive ou SIG ?

Oui Non En cours

Veillez mentionner la nature des cartes et leur degré de précision. A signaler le logiciel utilisé pour l'élaboration des cartes :

6. MATÉRIEL D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

PUBLICATIONS DIRECTES

Liste des publications produites par le réseau par typologie. Si trop nombreuses, joindre la liste complète dans un document annexe.

6.1. Publications à caractère scientifique

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année

6.2. Actes de colloques

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année

6.3. Livres

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année

6.4. Articles de presse

Auteur(s)	Titre	Journal/revue périodique	N°	Date

6.5. Publications sonores

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année	Support

6.6. Publications audiovisuelles

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année	Support

PUBLICATIONS INDIRECTES

Liste des publications concernant le réseau et l'itinéraire, mais élaborées par d'autres sujets, par typologie. Si trop nombreuses, joindre la liste complète dans un document annexe.

6.7. Publications à caractère scientifique

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année

6.8. Actes de colloques

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année

6.9. Livres

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année

6.10. Articles de presse

Auteur(s)	Titre	Journal/revue périodique	N°	Date

6.11. Publications sonores

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année	Support

6.12. Publications audiovisuelles

Auteur(s)	Titre	Lieu	Editions	Année	Support

7. IMPACTS ÉCONOMIQUES ET TOURISTIQUES DE L'ITINÉRAIRE CULTUREL

Impacts de l'itinéraire dans la création ou dans le développement de petites et moyennes entreprises en rapport avec l'itinéraire et/ou la thématique développée par l'itinéraire.

7.1. Est-ce que des outils pour relever le nombre de visiteurs et des indicateurs pour mesurer les impacts économiques de l'itinéraire sur les territoires traversés sont utilisés le long de l'itinéraire ?

Oui Non En cours

7.1.1. Si oui, dans quel(s) territoire(s) et avec quel(s) résultat(s) ?

7.1.2. Si oui, veuillez préciser le type d'outils et d'indicateurs utilisés

7.2. Quel est l'organisme responsable des relevés ?

Annexe 4 – LISTE DE CONTRÔLE DE CERTIFICATION/ÉVALUATION DES ITINÉRAIRES CULTURELS DU CONSEIL DE L'EUROPE (version anglaise seulement)

COE CULTURAL ROUTES CERTIFICATION/EVALUATION CHECK-LIST				
	Yes	No	Note	
THEME	Does the theme of the Route			
	- represent a common value – historical, cultural, or heritage – to several European countries ?			
	- offer a solid basis for			
	youth cultural and educational exchanges ?			
	innovative activities ?			
	cultural tourism products development ?			
	Has the theme been researched/developed by academics/experts from different regions of Europe ?			
FIELDS OF ACTION	Does the Route			
	- offer a platform for co-operation in research and development of European cultural themes/values ?			
	- play a unifying role around major European themes, enabling dispersed knowledge to be brought together ?			
	- show how these themes are representative of European values shared by several European countries ?			
	- illustrate the development of these values and the variety of forms they may take in Europe ?			
	- have a network of universities and research centre working on its theme at the European level ?			
	- have a multidisciplinary scientific committee working on its theme at the European level ?			
	- carry out research and interdisciplinary analysis of the issues relevant to its theme and/or activities on			
	theoretical level ?			
	practical level ?			
	Do the Route activities (according with the theme)			
	- take into account and explain the historical significance of tangible and intangible European heritage ?			
	- promote the CoE values ?			
	- promote the CoE CRs brand ?			
	- work in conformity with international charters and conventions on cultural heritage preservation ?			
	- identify, preserve, and develop European heritage sites in rural destinations ?			
	- identify, preserve, and develop European heritage sites in industrial areas in the process of economic restructuring ?			
	- valorise the heritage of ethnic or social minorities in Europe ?			
	- contribute to a better understanding of the concept of cultural heritage, the importance of its preservation and sustainable development ?			
	- enhance physical and intangible heritage, explain its historical significance and highlight its similarities in the different regions of Europe ?			
	- take account of and promote the charters, conventions, recommendations and work of the Council of Europe, UNESCO and ICOMOS relating to heritage restoration, protection and enhancement, landscape and spatial planning (European Cultural Convention, Faro Convention, European Landscape Convention, World Heritage Convention...) ?			

FIELDS OF ACTION	Are the youth exchanges (cultural and educational) planned to			
	- develop a better understanding of the concept of European citizenship ?			
	- emphasise the value of new personal experience through visiting diverse places ?			
	- encourage social integration and exchanges of young people from different social backgrounds and regions of Europe ?			
	- offer collaborative opportunities for educational institutions at various levels ?			
	- place the emphasis on personal and real experiences through the use of places and contacts ?			
	- set up pilot schemes with several participating countries ?			
	- give rise to co-operation activities which involve educational institutions at various levels ?			
	Do the Route's cultural activities (contemporary cultural and artistic practice-related)			
	- promote intercultural dialogue and multidisciplinary exchange between various artistic expressions in European countries ?			
	- encourage artistic projects that establish the links between cultural heritage and contemporary culture ?			
	- encourage innovative cultural and contemporary art practices* connecting them with the history of skills development ?			
	- encourage collaboration between culture amateurs and professionals via relevant activities and networks creation ?**			
	- encourage debate and exchange – in a multidisciplinary and intercultural perspective – between various cultural and artistic expressions in different countries of Europe ?			
	- encourage activities and artistic projects which explore the links between heritage and contemporary culture ?			
	- highlight the most innovative and creative practices ?			
	- link these innovative and creative practices with the history of skills development ?***			
	Do the Route's activities (relevant to sustainable cultural tourism development)			
	- assist in local, regional, national and/or European identity formation ?			
	- actively involve 3 major means to raise awareness of their cultural projects : print, broadcast and social media ?			
	- promote dialogue between			
	urban and rural communities and cultures ?			
	developed and disadvantaged regions ?			
	different parts (south, north, east, west) of Europe ?			
	majority and minority (or native and immigrant) cultures ?			
	- open possibilities for co-operation between Europe and other continents ?			
	- draw decision makers' attention to the necessity of protecting heritage as part of sustainable development of the territory ?			
	- aim to diversify cultural product, service and activities offers ?			
	- develop and offer quality cultural tourism products, services or activities transnationally ?			
	- develop partnerships with public and private organisations active in the field of tourism ?			
	Did the network prepare and use tools all along the Route to raise the number of visitors and the economic impacts of the Route on the territories crossed ?			

NETWORK	Does the Route represent a network involving at least three Council of Europe's member states ?			
	Was the theme of the network chosen and accepted by its members ?			
	Was the conceptual framework for this network founded on a scientific basis ?			
	Does the network involve several Council of Europe member states in all or part of its project(s) ?			
	Is the network financially sustainable ?			
	Does the network have a legal status (association, federation of associations, EEIG...) ?			
	Does the network operate democratically ?			
	Does the network's programme			
	- specify			
	its objectives and methods ?			
	the regions concerned by the project ?			
	its partners and participating countries (current and potential) ?			
	the fields of action involved ?			
	the overall strategy of the programme in the short and long term ?			
	- identify potential participants and partners in CoE member states and/or other world countries ?			
	- provide details of its financing (financial reports and/or activity budgets) ?			
	- provide details of its operational plan ?			
- append the basic text(s) confirming its legal status ?				
COMMUNICATION TOOLS	Does the Route have its own logo ?			
	Do all partners of the network use the logo on their communication tools ?			
	Does the Route have its own dedicated website ?			
	Is it the website translated into English and French ?			
	Is it the website translated into other languages ?			
	Does the network effectively use social networks ?			
	Does the network publish brochures on the Route ?			
	if yes, are the brochures translated into English ?			
	if yes, are the brochures translated into French ?			
SCORE	0	0		

Note :

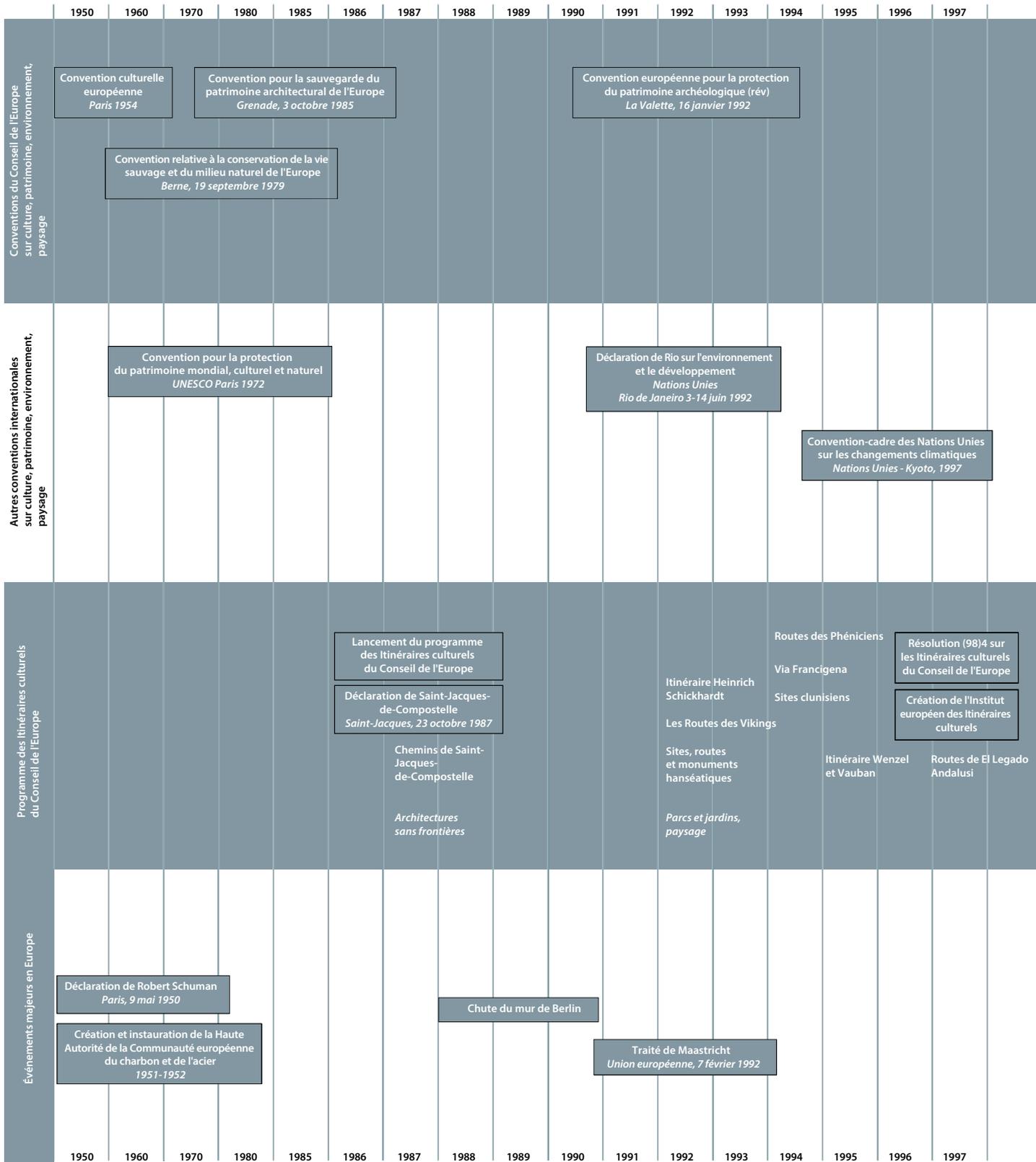
Please insert 1 for every positive answer and 0 for a negative one. See your total score at the bottom of the column.

* For example, visual arts, the performing arts, creative crafts, architecture, music, literature, poetry or any other form of cultural expression.

** Particularly in terms of instruction for young Europeans in the relevant fields.

*** Whether these fields include visual arts, performing arts, creative crafts, architecture, music, literature or any other field.

Annexe 5 – Chronologie (version anglaise seulement)



Source: E. Berti, *Itinerari Culturali del Consiglio d'Europa: tra ricerca di identità e progetto dipaesaggio*, FUP, 2012, Florence (mise à jour)

Sales agents for publications of the Council of Europe Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe

BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie Européenne -
The European Bookshop
Rue de l'Orme, 1
BE-1040 BRUXELLES
Tel.: +32 (0)2 231 04 35
Fax: +32 (0)2 735 08 60
E-mail: info@libeurop.eu
<http://www.libeurop.be>

Jean De Lannoy/DL Services
Avenue du Roi 202 Koningslaan
BE-1190 BRUXELLES
Tel.: +32 (0)2 538 43 08
Fax: +32 (0)2 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@dl-servi.com
<http://www.jean-de-lannoy.be>

BOSNIA AND HERZEGOVINA/ BOSNIE-HERZÉGOVINE

Robert's Plus d.o.o.
Marka Marulića 2/V
BA-71000 SARAJEVO
Tel.: + 387 33 640 818
Fax: + 387 33 640 818
E-mail: robertsplus@bih.net.ba

CANADA

Renouf Publishing Co. Ltd.
22-1010 Polytek Street
CDN-OTTAWA, ONT K1J 9J1
Tel.: +1 613 745 2665
Fax: +1 613 745 7660
Toll-Free Tel.: (866) 767-6766
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
<http://www.renoufbooks.com>

CROATIA/CROATIE

Robert's Plus d.o.o.
Marasovičeva 67
HR-21000 SPLIT
Tel.: + 385 21 315 800, 801, 802, 803
Fax: + 385 21 315 804
E-mail: robertsplus@robertsplus.hr

CZECH REPUBLIC/ RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco CZ, s.r.o.
Klecakova 347
CZ-180 21 PRAHA 9
Tel.: +420 2 424 59 204
Fax: +420 2 848 21 646
E-mail: import@suweco.cz
<http://www.suweco.cz>

DENMARK/DANEMARK

GAD
Vimmelskaftet 32
DK-1161 KØBENHAVN K
Tel.: +45 77 66 60 00
Fax: +45 77 66 60 01
E-mail: reception@gad.dk
<http://www.gad.dk>

FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa
PO Box 128
Keskuskatu 1
FI-00100 HELSINKI
Tel.: +358 (0)9 121 4430
Fax: +358 (0)9 121 4242
E-mail: akatilaus@akateeminen.com
<http://www.akateeminen.com>

FRANCE

Please contact directly /
Merci de contacter directement
Council of Europe Publishing
Editions du Conseil de l'Europe
FR-67075 STRASBOURG cedex
Tel.: +33 (0)3 88 41 25 81
Fax: +33 (0)3 88 41 39 10
E-mail: publishing@coe.int
<http://book.coe.int>

Librairie Kléber
1 rue des Francs-Bourgeois
FR-67000 STRASBOURG
Tel.: +33 (0)3 88 15 78 88
Fax: +33 (0)3 88 15 78 80
E-mail: librairie-kleber@coe.int
<http://www.librairie-kleber.com>

GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann s.a.
Stadiou 28
GR-105 64 ATHINAI
Tel.: +30 210 32 55 321
Fax: +30 210 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr
<http://www.kauffmann.gr>

HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service
Pannónia u. 58.
PF. 1039
HU-1136 BUDAPEST
Tel.: +36 1 329 2170
Fax: +36 1 349 2053
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
<http://www.euroinfo.hu>

ITALY/ITALIE

Licosa SpA
Via Duca di Calabria, 1/1
IT-50125 FIRENZE
Tel.: +39 0556 483215
Fax: +39 0556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
<http://www.licosa.com>

NORWAY/NORVÈGE

Akademika
Postboks 84 Blindern
NO-0314 OSLO
Tel.: +47 2 218 8100
Fax: +47 2 218 8103
E-mail: support@akademika.no
<http://www.akademika.no>

POLAND/POLOGNE

Ars Polona JSC
25 Obroncow Street
PL-03-933 WARSZAWA
Tel.: +48 (0)22 509 86 00
Fax: +48 (0)22 509 86 10
E-mail: arspolona@arspolona.com.pl
<http://www.arspolona.com.pl>

PORTUGAL

Marka Lda
Rua dos Correios 61-3
PT-1100-162 LISBOA
Tel: 351 21 3224040
Fax: 351 21 3224044
Web: www.marka.pt
E mail: apoio.clientes@marka.pt

RUSSIAN FEDERATION/ FÉDÉRATION DE RUSSIE

Ves Mir
17b, Butlerova ul. - Office 338
RU-117342 MOSCOW
Tel.: +7 495 739 0971
Fax: +7 495 739 0971
E-mail: orders@vesmirbooks.ru
<http://www.vesmirbooks.ru>

SWITZERLAND/SUISSE

Planetis Sàrl
16 chemin des Pins
CH-1273 ARZIER
Tel.: +41 22 366 51 77
Fax: +41 22 366 51 78
E-mail: info@planetis.ch

TAIWAN

Tycoon Information Inc.
5th Floor, No. 500, Chang-Chun Road
Taipei, Taiwan
Tel.: 886-2-8712 8886
Fax: 886-2-8712 4747, 8712 4777
E-mail: info@tycoon-info.com.tw
orders@tycoon-info.com.tw

UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

The Stationery Office Ltd
PO Box 29
GB-NORWICH NR3 1GN
Tel.: +44 (0)870 600 5522
Fax: +44 (0)870 600 5533
E-mail: book.enquiries@tso.co.uk
<http://www.tsoshop.co.uk>

UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Co
670 White Plains Road
USA-10583 SCARSDALE, NY
Tel: + 1 914 472 4650
Fax: +1 914 472 4316
E-mail: coe@manhattanpublishing.com
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Editions du Conseil de l'Europe

FR-67075 STRASBOURG Cedex

Tel.: +33 (0)3 88 41 25 81 – Fax: +33 (0)3 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>

En 1987, la Déclaration de Saint-Jacques-de-Compostelle a jeté les fondations du premier itinéraire culturel du Conseil de l'Europe, en soulignant l'importance de nos identités européennes riches, diverses et colorées. Aujourd'hui, l'Accord partiel élargi du Conseil de l'Europe sur les itinéraires culturels (APE) couvre 29 itinéraires qui réunissent la culture et le patrimoine à travers l'Europe.

Les Itinéraires culturels sont autant d'outils puissants servant à promouvoir et à préserver ces identités culturelles partagées et diverses. Ce sont des modèles de coopération culturelle sur le terrain, et une source importante d'enseignement sur l'identité et la citoyenneté à travers une expérience participative de la culture. De La route européenne de la culture mégalithique et ses monuments construits il y a 6 000 ans, à l'itinéraire Atrium de l'architecture des régimes totalitaires, chaque itinéraire culturel renferme des éléments de notre passé qui aident à comprendre le présent et à envisager l'avenir en toute confiance.

Les Itinéraires culturels sont également un moteur de tourisme culturel thématique dans les régions moins connues du continent, contribuant au développement économique et à la stabilité sociale en Europe.

Ce tout premier guide à la conception et à la gestion des itinéraires culturels du Conseil de l'Europe constitue une référence essentielle pour les opérateurs d'itinéraires, les développeurs de projets, les étudiants et chercheurs en tourisme culturel et dans les domaines connexes. Le guide aborde de manière exhaustive les conventions pertinentes du Conseil de l'Europe, la cocréation, le financement et la gouvernance. Il explore tous les aspects d'un modèle d'itinéraire culturel qui a évolué vers un système exemplaire de coopération transnationale durable ayant fait ses preuves en tant que feuille de route du développement socio-économique, de promotion du patrimoine culturel et de communication intergénérationnelle.

L'Accord partiel du Conseil de l'Europe sur les Itinéraires culturels est le fruit de notre coopération avec le ministère de la Culture du Grand-Duché de Luxembourg et l'Union européenne. De plus en plus, d'autres organisations, telles que l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies, rejoignent le projet.



INSTITUT
EUROPÉEN
DES
ITINÉRAIRES
CULTURELS

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il compte 47 États membres, dont 28 sont également membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.

www.coe.int

L'Union européenne représente un partenariat économique et politique sans équivalent, établi entre 28 pays démocratiques européens. Elle vise à apporter la paix, la prospérité et la liberté à ses 500 millions de citoyens, dans un monde plus juste et plus sûr. Pour ce faire, les pays de l'UE ont mis en place des organes destinés à diriger l'UE et à adopter sa législation. Ses principaux organes sont le Parlement européen (qui représente les citoyens européens), le Conseil de l'Union européenne (qui représente les gouvernements nationaux) et la Commission européenne (qui représente les intérêts communs de l'UE).

<http://europa.eu>

<http://book.coe.int>

ISBN 978-92-871-7938-8

39€/78\$US



9 789287 179388

Financé
par l'Union européenne



UNION EUROPÉENNE

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Mis en œuvre
par le Conseil de l'Europe