

**EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE
D'ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE
ET DES BIBLIOTHÈQUES PRINCIPAL DE 1^{ère} CLASSE**

SESSION 2018

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note, à l'aide des éléments d'un dossier portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

SPÉCIALITÉ : MUSÉE

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 24 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques principal de 1^{ère} classe à la communauté d'agglomération de Commaglo (150 000 habitants). Une politique de reconversion industrielle est menée sur son territoire, et sa population fait face à un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale.

Le président souhaite faire de la culture un axe prioritaire de la politique de redynamisation du territoire intercommunal. Dans cette perspective, le directeur de la culture de Commaglo vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur le musée comme outil de valorisation du territoire.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Le Louvre-Lens accélérateur de développement local ? On dresse le bilan » (extraits) - Emmanuel CRÉPELLE - *www.lavoixdunord.fr* - Novembre 2017 - 3 pages
- Document 2 :** « Lieux culturels et valorisation du territoire » (extraits) - *Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Île-de-France* - Avril 2016 - 6 pages
- Document 3 :** « Les musées territoriaux : un enjeu de structuration et de développement des territoires ? » (extraits) - Claire BOSSEBOEUF - *Association des sciences régionales de langue française, colloque 2013* - Juillet 2013 - 2 pages
- Document 4 :** « Le Beaubourg lorrain s'embourbe » (extraits) - Nicolas BASTUCK - *www.lemonde.fr* - Janvier 2015 - 2 pages
- Document 5 :** « 54 suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos Patrimoines » (extraits) - Martin MALVY - *Ministère des affaires étrangères et du développement international* - Mars 2017 - 3 pages
- Document 6 :** « Bilbao profite du succès du Guggenheim » - Nicole VULSER - *Le Monde* - Mai 2017 - 2 pages
- Document 7 :** « Abou Dhabi, en grande pompe et à pas de Louvre » (extraits) - Hala KODMANI - *Libération* - Novembre 2017 - 4 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Le Louvre-Lens accélérateur de développement local ? On dresse le bilan

Le Louvre-Lens a cinq ans. C'est déjà beaucoup, mais trop peu encore pour prendre la hauteur nécessaire pour analyser l'impact du musée dans son environnement. Chaque année pourtant, Euralens livre son carnet avec chiffres clés et impact. Le cru 2017 est dans la même veine que les précédents. Oui, le musée est un moteur pour le territoire, mais il reste encore beaucoup à faire pour devenir le nouveau Bilbao.

La Voix du Nord | Par Emmanuel Crépelle | Publié le 29/11/2017



Trop ambitieux de se comparer à Bilbao ?

Un voyage d'études en Espagne avait fait rêver les décideurs. Comment une ville, avec les mêmes problématiques, les mêmes difficultés que Lens, a pu être transformée en profondeur avec l'ouverture du musée Guggenheim ? Bilbao reste une référence pour tout territoire accueillant un équipement culturel. Pourtant, aujourd'hui, on se dit que la comparaison était peut-être un peu trop rapide. D'abord (et c'est Euralens qui l'écrit) parce qu'« À Bilbao, même si la construction du musée est considérée comme l'élément ayant révélé la ville et permis son rayonnement au-delà des frontières nationales, le Guggenheim n'était pas envisagé initialement. Il ne présente donc pas le caractère déclencheur attendu de la part du Louvre Lens. »

Dans les faits, les grandes opérations d'aménagement autour du musée lensois n'ont pas été réalisées avant l'ouverture. Par manque de temps, de vision, d'investisseurs ? Le quartier des Gares par exemple n'est toujours pas achevé, la connexion avec le centre-ville de Lens (outre la réalisation d'un cheminement piétonnier) est toujours en cours avec la percée sous les voies SNCF près de Bollaert, le projet de BHNS est en cours, aucun hôtel n'a ouvert à Lens pour accueillir le flux de touristes qu'on attendait... Le retard pris à l'allumage est-il rattrapable ? C'est tout l'enjeu.

Un moteur culturel indéniable.

Au travers du dispositif la Région des musées, le Louvre-Lens partage avec les autres équipements culturels son aura et a su tisser des partenariats. Des hausses globales de fréquentation ont été relevées partout, sans qu'elles ne soient détaillées dans le document d'Euralens. L'arrivée des réserves du Louvre à Liévin (la pose de la première pierre est

programmée le 8 décembre) devrait encore renforcer les partenariats. Rappelons que François Pinault a lui aussi été attiré par l'aura du Louvre-Lens pour installer dans le quartier sa maison d'artistes. Même si elle vit un peu trop en vase clos et que beaucoup ignorent son existence. Donner du lien entre ce tout, en voilà un autre enjeu.

Une transformation urbaine qui s'écrit.

C'est flou pour le commun des habitants, mais rassemblés derrière Euralens, ils connaissent le chemin. Vous avez certainement entendu parler des concepts de la Chaîne des parcs et de l'archipel vert, de la centralité lensoise. C'est ce qui a présidé initialement à l'aménagement des abords du musée : transformation de l'ancien carreau de fosse, installation de deux passerelles pour se connecter au centre-ville, aménagement (avec des fortunes diverses) du parc de vingt hectares autour du Louvre-Lens. Mais cela ne suffit pas. Parce qu'il faut porter l'ambition au-delà des frontières lensoises pour irriguer toute une agglomération et plus encore, l'idée est de mettre en réseau les petites pépites, notamment patrimoniales. On pense au 11/19 à Loos-en-Gohelle, au parc des Îles à Drocourt, mais aussi au parc de la Glissoire à Avion et tant et tant d'autres lieux naturels ou encore au patrimoine bâti cité du 12/14, cité des Électriciens à Bruay... C'est dans ce chapitre de transformation urbaine que s'inclut le plan du gouvernement Cazeneuve pour la réhabilitation de 23 000 logements miniers qui s'appuie sur le rapport rendu par l'urbaniste Jean-Louis Subileau. Le gouvernement actuel a confirmé en nommant un délégué interministériel au renouvellement du bassin minier(...).

Une fréquentation au Louvre-Lens stabilisée.

Il paraît que le phénomène est naturel. Après une baisse régulière de la fréquentation entre 2013 et 2015, une projection sur l'année 2017 tend à penser qu'elle devrait se stabiliser autour de 450 000 visiteurs par an. Ainsi, 2,8 millions de personnes auraient franchi les portes depuis le 4 décembre 2012. En 2017, 17 % des visiteurs étaient internationaux (cinq continents et 86 nationalités différentes). Mais c'est d'abord nos voisins les plus proches qui sont attirés : belges, néerlandais, anglais. Un public très sensible aux expositions temporaires mettant à l'honneur leurs compatriotes. Plus étonnant, deux Japonais visiteraient, en moyenne, le musée chaque jour. Mais le Louvre-Lens, s'il attire les Parisiens et Franciliens (9,3 %) est surtout fréquenté par des régionaux (64,8 %). Donnée importante pour le musée, la tendance tend à rejoindre la moyenne nationale concernant les primo-visiteurs. Ils sont aujourd'hui 57,90 %, ce qui veut dire que les autres reviennent. Au niveau national, on est sur du 42-58 %. Les fidèles sont venus en moyenne 6,3 fois en moins de cinq ans grâce aux expositions temporaires. Autre caractéristique du Louvre-Lens, le public est plus familial qu'ailleurs : 33,1 % contre 16 % au niveau national.

Mais encore des habitants à convaincre.

Nul n'est prophète en son pays, dit le dicton. C'est valable aussi en matière culturelle. La part des habitants de la communauté d'agglomération Lens-Liévin représente 20 % des visites globales. Autant dire qu'il reste une belle marge de progression. On se console en disant que le musée a interrogé en 2017 les habitants de la région et notamment ceux qui ne venaient pas au musée. Eh bien s'il faut en croire le résultat, 2/3 des non-visiteurs auraient une bonne, ou une très bonne image du musée (aucun n'exprimerait d'hostilité). Et même un habitant sur deux déclarerait projeter une visite du musée dans les douze prochains mois. Reste à concrétiser les bonnes intentions et à expliquer pourquoi ils n'ont pas encore sauté le pas...

Et un public à retenir sur place.

Si le Louvre-Lens ne peut tout faire seul, il doit au moins assumer son statut de locomotive touristique. Car pour découvrir la Galerie du temps et les expositions temporaires, les visiteurs sont prêts à venir jusqu'au musée. Le problème est qu'ils ne s'attardent pas en ville. Ils ont pourtant à disposition une navette gratuite... très souvent vide. Alors, est-ce un problème de capacité hôtelière quand les exploitants actuels n'affichent pas complet ? Est-ce un problème d'offre hôtelière ? Le nouvel hôtel 4 étoiles, dans les maisons des mines rue Paul-Bert, promet de vivre une expérience originale. Ou est-ce un problème d'attractivité de la ville de Lens ? Qu'est ce qui mérite que le touriste passe une nuit sur place ? Quelle offre en matière d'animation, de restauration, de patrimoine peut enrayer la fuite vers Arras ou Lille ? Certains, parce qu'ils y ont cru, ont tiré leur épingle du jeu, quand d'autres ont baissé le rideau. (...)

Le match des points de vue au sein de notre rédaction



Emmanuel Crépelle : « Une trop longue attente »

« Mon plus gros défaut a toujours été l'impatience. Ceci explique certainement cela. Mais je suis certain que l'habitant lambda partage avec moi cette question terre à terre : concrètement, qu'a apporté le musée à Lens et à son agglomération ? Dans le centre-ville, les rideaux continuent de se baisser sur les commerces, les grands projets annoncés sont toujours dans les cartons. Quant aux touristes, on en croise assez rarement dans les rues, malgré la navette gratuite...

Bref, si le musée est une réussite en termes de fréquentation, on a l'impression que la ville qui l'accueille n'en bénéficie pas. Comme si les deux vivaient chacun de leur côté. Alors, outre la symbolique du lieu choisi (un ancien carreau de mine), faut-il se demander si, géographiquement parlant, le musée a été bien implanté, si toute la signalétique, la communication a été faite pour prendre le visiteur par la main et l'inciter à rester ? À moins que ce ne soit juste une question d'offre pour inciter le touriste parfois venu de loin à rester à Lens plutôt qu'à filer vers Arras et Lille. Aujourd'hui, aux impatientes, on dit qu'il faut laisser le temps au temps. Et on nous présente des grands concepts pour nous donner tort. Mais au risque d'être trop terre à terre, ne fallait-il pas que tout soit opérationnel avant l'ouverture du Louvre-Lens ?

Pauline Drouet : « Des perspectives inédites et inespérées il y a encore 10 ans »

« Lens ? Oui, je connais ! Là où il y a le club de foot. » Il n'y a pas dix ans, c'est immanquablement ce qu'on vous répondait, une fois sorti du Nord - Pas-de-Calais. Et si vous ne tombiez pas sur un amateur éclairé du ballon rond, vous aviez autant de chance de faire mouche qu'un habitant de Matoury ou Chatou, communes respectivement situées en Guyane et dans les Yvelines, de taille équivalente à Lens et Liévin. Aujourd'hui, à notre porte, il y a Bollaert-Delelis et le musée arpente par près de 3 millions de visiteurs en 5 ans. Existe-t-il d'autres villes de 30 000 habitants à pouvoir s'enorgueillir de pleines pages dans le Asahi Shimbun Globe (Japon), le Journal de Montréal, le Berliner Zeitung, ou de figurer parmi les « 46 destinations où se rendre » recommandées par le New York Times en 2013, entre Rio de Janeiro et Hawaï, comme ce fut le cas de Lens ? D'accord, avoir bonne presse ne fait pas tout. De même que le Louvre ne peut pas tout. Pour le Lensois, c'est déjà une foule d'activités pour tous les âges et des œuvres extraites du plus prestigieux des musées du monde amenées au cœur d'une cité minière. Mais Rome ne s'est pas fait en un jour, alors ne demandons pas à Lens de se (re)faire en 5 ans après des décennies d'exploitation industrielle puis de marasme économique. L'effort financier de la Région (10 millions d'euros par an) est indéniable. En « s'offrant la marque Louvre », la ville s'est ouvert des perspectives inédites et sans doute inespérées il y a encore 10 ans. Grâce à lui sont venus des centaines de milliers de touristes, grâce à lui, un presbytère à l'abandon de la cité accueille le projet de résidence d'artistes de François Pinault que la « présence du Louvre a contribué à convaincre ». Qui oserait opposer à un homme d'affaires milliardaire qu'il manque de flair ? »

Culture, tourisme, développement économique, une relation en construction

Les contributions des lieux culturels à la valorisation des territoires qui les accueillent sont multiples³. La valeur créée peut ainsi être économique, mais aussi immatérielle, comme l'amélioration de l'image d'un territoire ou de la qualité de vie de ses habitants.

Trois types de valorisation du territoire par des lieux culturels ont été identifiés et sont contextualisés dans cette première partie :

- **Un rôle d'agent économique**, en contribuant notamment pour les filières touristiques et les secteurs des Industries culturelles et créatives (ICC).
- **Un marqueur identitaire** de la ville ou de la région qui les accueille, par exemples l'opéra de Sydney, la cité interdite de Pékin ou encore le Louvre à Paris. Par leur contenu ou leur architecture, ces équipements peuvent contribuer à donner de la valeur à l'image d'un territoire et contribuer à son attractivité.
- **Une fonction sociale**, qui dépasse celle d'une autre attraction touristique et en font des contributeurs à la qualité de vie et aux dynamiques endogènes d'un territoire.

Culture et création de valeur économique

Les industries culturelles et créatives, moteurs de l'économie des métropoles

Le premier lien identifié entre les lieux culturels et leur territoire est celui du rôle économique de la culture, qui peut être appréhendé comme une

activité économique à part entière. La production d'œuvres culturelles, leur restauration et leur conservation, ainsi que les activités qui lui sont liées, sont autant d'emplois et de richesses créés.

Selon l'Insee, une activité économique « est le processus qui conduit à la fabrication d'un produit ou à la mise à disposition d'un service ». Appliquée à la culture, cette définition correspond au secteur des industries culturelles et créatives (ICC).

En France, elles sont définies précisément par le Ministère de la culture et de la communication, qui reprend la définition de l'Unesco : « la création, la production et la commercialisation de biens et de services dont la particularité réside dans l'intangibilité de leurs contenus à caractère culturel, généralement protégés par le droit d'auteur ».

Cette définition a été affinée par certains académiques, comme Throsby (2008) qui a conçu un modèle de cercles concentriques dans lequel le centre serait la forme d'industrie la plus artistique (arts visuels, arts du spectacle), tandis que le plus éloigné engloberait la forme la plus commerciale (audiovisuel, musique, édition, design, architecture, publicité...).

Ainsi à l'échelle de l'Île-de-France, l'économie créative, située à la frontière des champs de l'économie et de la culture, emploie 500 000 personnes dans la région⁴. Parmi eux, 350 000 se répartissent dans les secteurs des ICC comme le cinéma, le spectacle vivant, l'audiovisuel, la musique, l'édition de jeux vidéo et logiciels, le livre, la presse, l'architecture, le design ou encore la publicité. Les 150 000 restants sont des créatifs⁵ qui travaillent en dehors du secteur des industries culturelles et créatives comme par exemple un designer dans l'automobile ou un graphiste dans la grande distribution. Spécifique à l'Île-de-France, l'économie créative représente aujourd'hui plus d'emplois que les activités financières, la construction, l'hôtellerie ou la restauration. A ces 500 000 emplois s'ajoutent les effectifs du patrimoine : la gestion des musées représente près de 19 000 emplois directs en Île-de-France⁶.

Le secteur des industries culturelles et créatives étant à forte valeur ajoutée, il participe activement à la création de richesse de son territoire d'accueil. Enfin, le besoin des ICC en main-d'œuvre qualifiée

³ Le terme de valorisation réfère à toute action visant à donner de la valeur à quelque chose ou à quelqu'un (Larousse, 2015).

⁴ Cf. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île-de-France L'écosystème créatif en Île-de-France, Carine Camors, Odile Soulard, mai 2015.

⁵ Un créatif est une personne qui exerce un métier créatif comme un graphiste, un acteur, un musicien, un artiste plasticien, un architecte... Il peut exercer sa profession au sein des industries culturelles et créatives ou en dehors de ces secteurs.

⁶ Données Insee, RP 2012, musées et préservation des sites historiques.

génère une amélioration du capital humain et peut créer un effet d'appel pour des entreprises du même secteur (Lusso, 2009).

L'Observatoire européen des clusters met en évidence le lien très étroit entre le développement d'activités économiques culturelles et créatives d'une part et la prospérité régionale d'autre part. Les régions qui présentaient les plus fortes concentrations d'activités créatives étaient également celles qui ont le mieux résisté à la crise économique après 2008 : Londres et Paris, qui ont le taux d'emploi le plus élevé dans le secteur de la création⁷, ont bien résisté, de même que Rome, Stockholm, Madrid, Munich et Budapest, tandis que les villes de taille moyenne et les zones rurales ont davantage souffert. Les industries culturelles et créatives sont aujourd'hui mieux reconnues comme élément clé du développement économique local, et ce, en partie grâce à cette résilience. Situées au carrefour de l'art, du monde des entreprises et de la technologie, elles jouent de plus en plus un rôle de catalyseur et de moteur de l'innovation, dont les retombées positives renforcent l'économie dans son ensemble.

L'économie de la culture irrigue l'ensemble des territoires. Ainsi, à un niveau aussi bien local que mondial, les industries culturelles et créatives participent à la redéfinition de la géographie économique des territoires. En effet, l'économie de la culture joue un rôle clé dans l'attractivité territoriale, elle participe notamment à la régénération urbaine, à la croissance de l'emploi et au dynamisme de l'offre touristique d'un territoire.

L'économie de la culture constitue un des fers de lance de la stratégie de développement économique et de l'attractivité de la région Île-de-France. Avec une palette variée d'activités, Paris Île-de-France est une des régions mondiales les plus dynamiques : une offre de musées diversifiée (parmi lesquels le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le Grand Palais, etc.), une concentration importante de théâtres, de salles de concert et de cinémas, dont la moitié sont classés art et essai, etc.

⁷ Source : Observatoire européen des clusters à partir des données Eurostat, 2010 in 2^e panorama de l'économie de la culture et de la création en France, E&Y, octobre 2015.

Le tourisme culturel en plein essor

Le tourisme est défini comme regroupant « les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs » selon l'Organisation mondiale du tourisme.

Le tourisme regroupe ainsi :

- les touristes, dont le déplacement est compris entre 24 heures et un an ;
- les excursionnistes, ou visiteurs de la journée dont le voyage n'inclut pas de nuit sur place.

Plusieurs secteurs d'activité économique sont impactés par les déplacements touristiques :

- l'industrie touristique, noyau dur qui englobe les professionnels du tourisme comme les tours opérateurs, l'industrie hôtelière ou la restauration ;
- l'économie (ou la filière) touristique, qui intègre l'ensemble des secteurs impactés par l'industrie touristique, comme les transports, les télécommunications, ou les commerces.

Selon le World Travel and Tourism Council (WTTC), l'industrie touristique en 2014 génère 5% de l'emploi total de l'Union européenne, soit 11 millions d'emplois.

En prenant en compte l'ensemble de l'économie touristique, le chiffre grimpe à 12% de l'emploi européen, ce qui en fait la troisième activité économique de l'UE.

En Île-de-France, les entreprises dont l'activité principale est liée au tourisme emploient plus de 500 000 personnes, soit 9,5% du total des effectifs salariés de la région (pour 6,8% en France)⁸. Les principaux secteurs liés à l'industrie touristique sont :

- les restaurants et cafés (45%) ;
- les transports (21%) ;
- les activités culturelles, et de loisirs (13%) ;
- l'hébergement (7%).

⁸ Repères de l'activité touristique 2015, Comité régional du tourisme Paris Île-de-France.

L'emploi directement lié au tourisme (industrie touristique) est caractérisé par un niveau de qualification moins élevé que la moyenne et une saisonnalité marquée. Cela permet une entrée plus aisée sur le marché du travail mais rend plus difficile la stabilisation d'un personnel compétent (Comité national du tourisme, 2010). Le compte satellite du tourisme régionalisé permet d'estimer à 39 milliards d'euros en 2011 la consommation touristique intérieure⁹ de la région.

L'économie touristique est reconnue comme étant un secteur en croissance continue au niveau international et doit faire face à de récentes mutations :

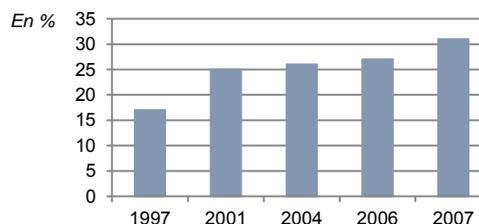
- l'émergence de nouvelles destinations majeures autour du monde ;
- la croissance du nombre de touristes provenant des pays émergents (Inde, Chine, Brésil) ;
- le bouleversement de l'ensemble de la filière par le numérique (réservations en ligne, informations touristiques, séjours personnalisés, émergence de services entre particuliers).

Parmi les évolutions du secteur touristique, l'augmentation du nombre de voyages pour motif culturel est un phénomène marquant.

Ce segment correspond au tourisme culturel, défini par l'intention du visiteur dans le choix de sa destination ou de ses activités. Le tourisme culturel est « le mouvement de personnes vers des attractions culturelles hors de leur lieu habituel de résidence, avec l'intention de réunir de nouvelles informations et expériences dans le but de satisfaire leur besoins culturels ».¹⁰

Cette définition peut mener à différentes interprétations : une interprétation large, qui estime que le tourisme est essentiellement culturel (OCDE, 2009), et une définition restreinte, qui considère la culture comme un produit touristique parmi d'autres (Graham et al, 2000).

Proportion de touristes en vacances culturelles



Source : OCDE, d'après Enquêtes Atlas (1997-2007) ; Traitement IAU

Dans le second cas, il reste difficile d'estimer l'importance du facteur culture par rapport à d'autres, étant donné que le choix de la destination dépend d'une combinaison de facteurs. Pour illustrer cette hétérogénéité, Hausman (2007) propose une typologie basée sur la motivation des touristes à réaliser des activités culturelles.



Une typologie des touristes culturels

Source : Hausmann, A. (2007)

Les enquêtes réalisées à l'échelle internationale montrent qu'environ un tiers des déplacements touristiques ont comme motif principal la culture. Ainsi en utilisant le premier facteur dans le choix de la destination, la *World Tourism Organisation*, estime que 37% des flux internationaux sont liés au tourisme culturel, en croissance de 15% par an¹¹.

Les chiffres estimés pour l'Île-de-France dépassent largement les moyennes internationales. Le Comité régional du tourisme (CRT) estime ainsi que la première motivation citée par les touristes est la « visite de monuments et musées » (73% des touristes en 2014).

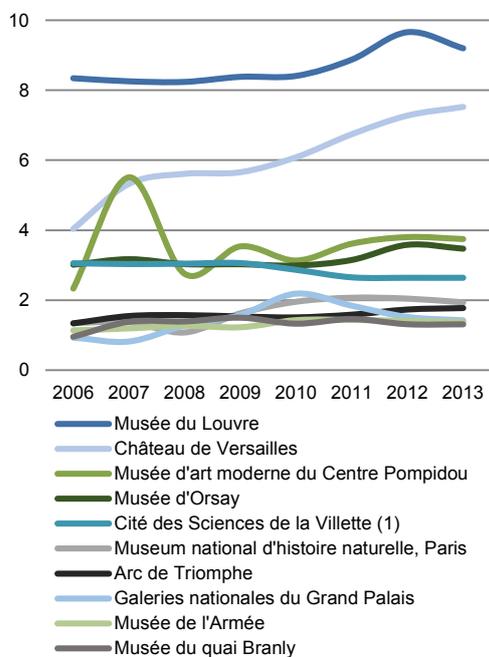
⁹ Cf. *lexique*.

¹⁰ Richards (1996) *Cultural Tourism in Europe*, CABI, Wallingford.

¹¹ *Study on Tourism and Intangible Cultural Heritage*, UNTWO, 2012.

Les vingt premiers sites culturels parisiens ont accueilli près de 68,5 millions de visiteurs en 2014, soit une hausse de 3,6 % par rapport à 2013¹².

Fréquentation des 10 sites culturels les plus visités en Île-de-France



Source : Insee (hors tour Eiffel, cathédrale Notre-Dame de Paris et basilique du Sacré Cœur). (1) hors Géode

Si la culture bénéficie au tourisme, l'inverse est également démontré. L'Organisation des Nations Unies (2010) estime que le tourisme est l'un des trois facteurs de développement de l'économie créative, tandis que l'OCDE affirme que la culture et le tourisme entretiennent une relation mutuellement bénéfique. Le tourisme permet en effet de soutenir des emplois du secteur culturel, en contribuant au fonctionnement de nombreuses institutions culturelles qui peuvent alors poursuivre leurs objectifs plus large d'éducation ou de protection du patrimoine. C'est le cas de la revalorisation de sites patrimoniaux, tels que les sites industriels ou historiques, la protection et la conservation d'œuvres culturelles. En France, les trois quarts de la fréquentation des lieux culturels sont ainsi le fait de touristes (dont 35% d'étrangers)¹³.

¹² Ces résultats positifs masquent de fortes disparités : certains lieux et sites culturels franciliens sont moins attractifs et/ou accessibles et peinent à attirer les visiteurs.

¹³ Ministère de la culture et de la communication, Chiffres clés de la culture, 2015.

¹⁴ Guidelines for Sustainable Cultural Tourism in Historic Towns and Cities, EAHTR, 2009.

Plaza (2006) défend même l'idée controversée que la capacité d'un équipement culturel à générer du développement économique dépend de sa capacité à se transformer en attraction touristique. Si cette prise de position est difficilement vérifiable, le tourisme et les lieux culturels partagent des défis et des intérêts communs. Le tourisme culturel durable est un de ces enjeux. Il vise notamment à éviter les dommages causés aux lieux culturels, à maintenir une identité locale ou encore à limiter l'inflation¹⁴ autour des sites touristiques.

Culture et attractivité : un marqueur identitaire

La contribution des lieux culturels à l'attractivité et à l'identité de leur territoire constitue le deuxième type de bénéfice identifié.

L'attractivité territoriale désigne la capacité d'un territoire à attirer sur une période donnée différentes formes de ressources (humaines, économiques et financières)¹⁵. Elle renvoie à une notion physique d'attraction qui suppose une mobilité et des flux entrants et sortants de populations, d'emplois ou de capitaux. Les fondements de l'attractivité se trouvent dans des critères objectifs et subjectifs.

La notion d'attractivité est liée à celle de la compétitivité¹⁶, mais elle s'en distingue car elle peut être déterminée par des critères très subjectifs liés aux préférences personnelles ou à des préconçus qui ne sont pas forcément en lien avec les forces compétitives d'un territoire : il s'agit de l'attrait pour un territoire.

Bakhshi et al (2014) montrent par exemple que dans les quartiers « créatifs », les salaires sont inférieurs à la moyenne mais une partie des travailleurs qualifiés souhaitent pourtant y résider pour des raisons non-matérielles. Ces quartiers ne sont alors pas compétitifs, mais fortement attractifs.

Le classement Paris-Dauphine des agglomérations françaises distingue plusieurs composantes de l'attractivité territoriale.

¹⁵ Alexandre et al (2010), L'attractivité résidentielle des agglomérations françaises, Fondation Dauphine.

¹⁶ La notion de compétitivité désigne les « avantages comparatifs en termes de coût des facteurs de production, de capacité à innover et à créer des richesses ».

Parmi celles-ci, le volet « Culture et Patrimoine », comprend les facteurs suivants :

- les ressources culturelles et patrimoniales objectives : monuments historiques, infrastructures culturelles, productions culturelles et sites touristiques ;
- les ressources culturelles et patrimoniales subjectives : notoriété touristique et médiatique, rayonnement scientifique et universitaire.

Parmi les autres critères susceptibles d'être impactés positivement par les lieux culturels¹⁷, on retrouve :

- la capacité de la ville à se construire une identité et à la diffuser ;
- l'image des populations et de leurs modes de vie ;
- la valeur symbolique (lieu de mémoire, etc.)

Ces critères sont essentiellement liés au caractère symbolique et identitaire de la culture. Pour Throsby (2001), la culture se définit en effet par sa capacité à « générer et communiquer des significations symboliques ».

Cette dimension symbolique permet d'abord aux habitants de se reconnaître dans une identité commune. Elle peut aussi permettre de véhiculer une image singulière du territoire à l'extérieur.

Elle peut aussi devenir source de tensions et d'incompréhensions lorsqu'elle est en décalage avec l'identité des populations locales et constituer ainsi les limites de la construction d'une « culture locale » sans l'implication des populations. Comme l'écrit A.M. Broudehoux, « les identités toutes-faites assignées par les *boosters* de ville et disséminées à travers les médias de masse réduisent les différentes visions de la culture locale en une unique vision qui reflète les aspirations d'une élite puissante et les valeurs, styles de vie et attentes d'investisseurs potentiels et de touristes. Ces pratiques sont hautement élitistes et exclusives, et signifient souvent aux segments les plus désavantagés de la population qu'ils n'ont pas de place dans ce spectacle urbain revitalisé et gentrifié »¹⁸.

¹⁷ Voir en annexe la liste des composantes de l'attractivité territoriale.

Culture, qualité de vie et lien avec les territoires

Le troisième apport des lieux culturels à leur territoire est l'apport aux dynamiques endogènes d'un territoire et à la qualité de vie.

« Dans les villes où un certain nombre de clusters culturels ont émergé, [ils] sont devenus les catalyseurs d'une saine économie créative, impliquant un niveau élevé d'attractivité des touristes, de talents compétents et d'entreprises de la connaissance à la recherche d'un climat innovant et d'un niveau de vie élevé. »

Rapport de l'Institut Européen de Recherche Urbaine Comparative et de l'Université de Rotterdam, 2005.

Une fonction sociale

Les travaux de Becker en 1964, cités par l'OCDE (2001), dénotent déjà l'apport de la culture au capital humain, qui désigne « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique »¹⁹. Certains pans de l'activité économique apparaissent ainsi redevables de la culture comme « pratique ». L'Organisation Mondiale du Travail rappelle que beaucoup de travailleurs se considèrent avant tout artistes, même s'ils exercent une profession différente : les écrivains sont journalistes ou éditeurs, certains artisans sont ingénieurs ou designer, les artistes visuels sont souvent illustrateurs, et les musiciens peuvent composer pour des raisons commerciales.

D'autres fonctions immatérielles des lieux culturels à leur territoire sont identifiées (Heidenreich (2013) :

- les fonctions sociales, qui engendrent la constitution d'un réseau territorial voire international et la fédération d'acteurs locaux autour d'un projet ;
- les fonctions symboliques, qui peuvent renforcer la légitimité de l'action publique, valoriser des valeurs partagées (fierté, volonté de protéger la culture locale) et renforcer l'image extérieure ;
- les fonctions « cognitives », qui font du lieu un espace à la croisée des idées, générateur d'innovation et levier d'intégration sociale.

¹⁸ Broudehoux, A-M (2004), *The Making and Selling of Post-Mao Beijing*, London: Routledge.

¹⁹ Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social, OCDE, 2001.

L'amélioration de la qualité de vie

Un lieu culturel contribue à la dynamique économique de son environnement, de multiples façons. La culture participe à l'amélioration de la qualité de vie, *via* les emplois créés localement par exemple mais aussi en améliorant l'image du territoire dans lequel le lieu culturel s'inscrit, ou l'appropriation du lieu par les habitants. Il est toutefois important, pour que cela soit profitable à tous, que ce lieu soit ouvert et accessible, dans toutes les acceptions de ce terme. C'est un des objectifs de l'action culturelle du lieu en lien avec les écoles, collèges et lycées ou encore de la tarification préférentielle pour certaines catégories sociales ou certaines tranches d'âges. La médiation proposée par le lieu est également un des moyens d'y parvenir.

De manière plus fondamentale mais également plus abstraite, la culture est un vecteur d'émancipation individuelle, d'ouverture d'esprit, d'éveil à la sensibilité artistique et esthétique. Elle permet des rencontres, des échanges, un partage avec l'autre, entre artistes et publics, mais aussi entre les différents publics. Et en cela elle est une des bases de la citoyenneté, à travers les valeurs qu'elle véhicule.

Le développement urbain et la revitalisation des territoires

La culture a un rôle dans la revitalisation de certains territoires disqualifiés. Un nouveau lieu emblématique, un signal architectural fort peuvent jouer un rôle catalyseur dans la dynamique des projets urbains. Les bénéfices sont multiples.

L'impact de la culture sur le territoire peut être analysé à travers l'exemple du Musée des civilisations européennes et méditerranéennes (MuCEM) à Marseille et l'impact du label Capitale européenne de la culture sur l'agglomération marseillaise. Le label « Capitale européenne » a eu quatre principaux impacts sur le territoire²⁰ :

- **Médiatique** : avec plus de 11 000 citations, dont 19% à l'étranger en 2013, le label s'est révélé être un véritable vecteur de communication pour le territoire, et a aidé la ville à effectuer un premier pas vers la transformation de son image ;

- **Touristique** : le territoire Marseille-Provence estime avoir accueilli 1,9 million de touristes supplémentaires sur 8 millions annuels ;
- **Économique** : il y a eu deux types d'impacts : direct, avec 62 millions d'euros d'investissements sur le territoire, sous forme d'achats auprès de fournisseurs ; indirect, avec 500 millions d'euros de retombées économiques grâce aux nouveaux équipements et aménagements ;
- **Urbain** : les équipements culturels et les aménagements réalisés par la ville sont appelés à perdurer : le MuCEM et le musée Regards sur Provence, font désormais partie intégrante de la ville et continueront d'abriter des expositions et d'attirer du public.



MuCEM (Marseille) : Le fort Saint-Jean et le bâtiment de Rudy Ricciotti côté mer ©crédit photo : Jean-Pierre Dalbéra

C'est l'impact touristique qui a été le plus marquant, tant en termes de visibilité internationale que de développement économique et social. La ville de Marseille a ainsi connu une hausse de 8% des nuitées en 2013, avec une hausse marquée de la clientèle étrangère (+21%)²¹. Une partie de ces nuitées supplémentaires est due à une hausse du tourisme d'affaires : de nombreuses entreprises ont choisi Marseille comme destination pour leurs séminaires en 2013. Pôle emploi estime que Marseille-Provence 2013 a créé environ 800 emplois supplémentaires dans le tourisme, les métiers de l'accueil et des transports, dont 21% en CDI, pendant le premier semestre 2013.

²⁰ E&Y, 2^e panorama de l'économie de la culture et de la création en France, octobre 2015.

²¹ CCIMP, Impact MP 2013 n°3, février 2014.

Les musées territoriaux : un enjeu de structuration et de développement des territoires ?

BOSSEBOEUF Claire
ATER à l'Université d'Orléans

(...)

Les limites d'un engouement fort des collectivités territoriales en faveur de leurs musées

(...)

Les musées sont reconnus au niveau national (et même européen, l'Union européenne apportant son soutien à la création de musées liés à des projets de développement du territoire dans le cadre des fonds européens de développement régional et des fonds structurels européens). De ce fait, ils ont un caractère « apolitique » et sont utilisés comme outils de développement par les élus de Droite comme de Gauche.

Ainsi, derrière l'enthousiasme des collectivités territoriales, peuvent se cacher des projets mal réfléchis, ou mal évalués. Sans remettre en cause alors la qualité scientifique et culturelle des projets de musées locaux, on doit relever que la consécration, par la loi *relative aux musées de France* de la diversité des thématiques muséales peut entraîner les collectivités territoriales dans le soutien de projets divers et variés qui peuvent les placer dans une situation difficile financièrement. Par exemple, la commune de Toul (Meurthe-et-Moselle) souhaitait créer un Pôle européen du Jouet, constitué autour d'un musée du Jouet Ancien¹⁴. En 1998, elle a signé un contrat de location-vente avec le propriétaire d'une collection de jouets. Ce contrat était prévu pour une durée de trois ans. Au terme de cette période, la commune devait se porter acquéreur de la collection, pour un montant d'environ 460 000 euros. La vente s'est concrétisée en 2000, sans qu'aucune véritable expertise de la valeur et de l'état de la collection n'ait été menée. La commune a sollicité diverses subventions au niveau national et au niveau européen pour la réalisation de son projet. Le représentant de l'État a alors demandé, pour vérifier sa validité et sa crédibilité, la réalisation d'une étude de faisabilité. Subventionnée à hauteur de 50% par les fonds européens, cette étude devait s'achever en 1999. Or, la commune n'a pas attendu son résultat pour lancer, dès 1998, une procédure pour la désignation d'un maître d'œuvre. Par la suite, une autre consultation a été engagée, le maître d'œuvre choisi n'ayant aucune compétence en termes de muséographie. Suite au changement de municipalité survenu en 2001, l'assemblée délibérante a, finalement, renoncé à ce projet et a proposé de revendre aux enchères la collection de jouets. De grosses différences ont été relevées entre le prix payé pour certains jouets, et le prix obtenu lors de la vente, celle-ci a révélé la mauvaise évaluation de la collection. La commune, qui a ainsi déboursé 400 000 euros pour l'acquisition de la collection de jouets, n'en a pas tout à fait récupéré la moitié. Les exemples similaires sont nombreux, et traduisent bien une absence de réflexion des collectivités territoriales en la matière. Parfois cependant, la situation peut être beaucoup plus délicate pour la collectivité, dès lors que le musée, une fois construit et inauguré, ne permet pas la réalisation des effets attendus : ainsi faut-il se méfier des effets d'aubaine que peuvent produire la création d'un nouveau musée. La période de forte fréquentation liée à la curiosité suscitée par l'ouverture ou la réouverture d'un musée peut en effet ne durer qu'un temps et rapidement on risque de descendre à un « rythme de croisière » qui place le niveau de fréquentation du musée bien en deçà des espérances initiales. La difficulté de maintenir une fréquentation stable, correspondant aux attentes des élus et des musées eux-mêmes, tient en partie au fait que les publics sont difficiles à fidéliser, dans un contexte de renouvellement constant de l'offre muséale. Par ailleurs, certaines collectivités territoriales ont, par essence, des difficultés à s'imposer comme des lieux de destination, difficultés que l'implantation d'un musée ne peut pas toujours résoudre. Aussi est-il impératif de développer une stratégie en matière d'attraction des visiteurs et de politique culturelle. Le musée ne peut se cantonner à se positionner comme une vitrine de la collectivité territoriale ; le « contenant » et l'« emballage » ne peuvent pas éternellement primer sur le contenu. Le musée ne dispose pas d'une position facile du fait qu'il est toujours question, pour lui, d'aller à la conquête de son public, et que rien n'est jamais acquis dans ce domaine.

¹⁴ Chambre régionale des comptes de Lorraine, *La gestion de la commune de Toul*, Rapport d'observations définitives, 2006, pp. 31-33.

En dehors des multiples projets périlleux qui peuvent être retardés, gelés, ou tout simplement annulés, les collectivités territoriales doivent assumer le fonctionnement de leurs musées qui, par essence, n'ont pas vocation à être rentables. En effet, la création d'un musée nécessite de grosses opérations d'investissement, mais ces opérations ne sont que « ponctuelles ». En revanche, il faut ensuite être en mesure d'assurer les dépenses liées à son fonctionnement : dès lors que l'institution a été « mise en service », ces dépenses auront vocation à être régulières. Mais si les collectivités territoriales peuvent disposer d'une aide substantielle de la part de l'État ou des fonds européens dans le cadre de programmes de travaux (rénovation ou création d'un musée *ex-nihilo*), doivent être en mesure d'assurer le fonctionnement de leurs musées, en plus de leurs autres équipements culturels. Or, le musée en lui-même est une institution qui nécessite une certaine qualité de gestion, non seulement par sa vocation de service public, mais également par sa mission de conservatoire d'œuvres et de collections d'intérêt public. Cette qualité de gestion passe par une réflexion relative aux conditions de leur présentation au public, aux conditions de leur conservation et de leur mise en sécurité (ce qui suppose l'existence de locaux et de structures pérennes pour les abriter, le respect de certaines exigences climatiques, l'installation de dispositifs de sécurité destinés à préserver leur intégrité à l'égard des visiteurs). Il faut aussi satisfaire aux conditions de rayonnement du musée, et donc assurer sa promotion à l'égard des visiteurs potentiels, mettre en place des activités de médiation, et gérer les conditions d'accueil des publics. Aussi les frais de fonctionnement des musées peuvent-ils s'avérer rapidement très lourds pour les collectivités territoriales : ceux du musée de la Piscine de Roubaix s'élevaient à 2,9 millions d'euros en 2006 (sans compter les dépenses indirectes, c'est-à-dire les dépenses de l'administration générale de la commune de Roubaix imputables au musée et estimées à 0,4 millions d'euros)¹⁵. Il est évident que les recettes d'un musée, issues du produit des droits d'entrées et des autres redevances perçues, ne peuvent suffire à combler toutes ses dépenses d'exploitation. Les recettes totales du musée de la Piscine de Roubaix étaient, en 2006, de 500 000 euros, ce qui laissait près de 2,4 millions d'euros de dépenses à la charge de la commune de Roubaix. Un musée est donc entièrement financé sur le budget global de la collectivité, et donc en partie sur les impôts locaux. Or, de telles contraintes de fonctionnement, associées parfois à une mauvaise fréquentation du musée, peut conduire à des situations de crise pour les musées, voire à des sanctions électorales pour les équipes locales en place.

Cela est d'autant plus vrai que le contexte économique actuel risque d'entraîner de nouvelles contraintes de gestion des services publics pour les collectivités territoriales. Plusieurs rapports ont en effet souligné les difficultés financières des collectivités territoriales depuis le début de la crise financière en 2008¹⁶, et la situation des finances publiques serait, aux yeux de certains, « *sans précédent depuis la dernière guerre* », aussi peut-on « *craindre que la capacité globale à maintenir le niveau public d'effort culturel soit elle-même durablement affecté par la crise financière* »¹⁷.

(...)

¹⁵ Chambre régionale des comptes de la région Nord-Pas-de-Calais, *La gestion de la commune de Roubaix*, Rapport d'observations définitives, 2008, p. 20.

¹⁶ JAMET Pierre, *Rapport à M. Le Premier ministre sur les finances départementales*, 2010 ; CARREZ Gilles, THENAULT Michel, *La maîtrise des dépenses locales*, Conférence sur les déficits publics, 2010.

¹⁷ BOUET Jérôme, *21 propositions pour relancer le partenariat entre l'État et les collectivités territoriales dans le domaine culturel*, p. 6 et 7.

Le Beaubourg lorrain s'embourbe

Fréquentation et subventions en chute libre : quatre ans après son inauguration, le Centre Pompidou-Metz voit sa programmation compromise.

Le Monde.fr | 08.01.2015 | Par Nicolas Bastuck (Metz, correspondant)



Le "phare culturel" de la Lorraine, dont la construction a coûté 70 millions d'euros, doit aujourd'hui raboter son budget. REUTERS/Benoit Tessier

La poussière et les mousses vertes qui s'accrochent à la membrane de son imposante toiture agissent comme un révélateur : **le Centre Pompidou-Metz**, qui fêtera en juin son quatrième anniversaire, traverse une mauvaise passe. Après des débuts tonitruants, sa fréquentation baisse irrésistiblement.

Saluée par la presse du monde entier, l'exposition inaugurale « Chefs-d'œuvre ? » avait attiré 800 000 personnes la première année. Le Centre en avait encore accueilli 550 000 l'année suivante, puis 475 000 en 2013, pour clore 2014 sur le bilan de 335 000 visiteurs.

Alors qu'un nouveau conservateur vient d'en prendre la tête – Emma Lavigne a succédé début décembre à Laurent Le Bon, parti diriger le Musée Picasso à Paris –, l'antenne messine du Musée national d'art moderne s'interroge aujourd'hui sur son modèle et se débat dans des problèmes financiers insolubles, sur fond de querelles politiques tenaces.

Des recettes en baisse de 20%

Le Centre Pompidou lorrain a commencé la nouvelle année dans le brouillard. Financé à 90 % par les collectivités locales, l'établissement n'a toujours pas voté son budget 2015. Le 10 décembre dernier, son conseil d'administration a jugé plus sage d'en reporter l'adoption, considérant que le niveau des recettes attendues, en baisse de 20 %, compromettrait gravement son équilibre.

Il manque à ce jour 2,5 millions d'euros pour atteindre l'enveloppe de 13 millions d'euros dont la direction estime avoir besoin pour assurer une programmation digne de ce nom. A ce jour, 10,5 millions sont inscrits à son budget de fonctionnement. « *Insuffisant pour développer notre projet artistique* », prévient Emma Lavigne.

(...)

Le Centre ne présente pas d'exposition permanente et a besoin de se renouveler chaque année. C'est ce qui fait son originalité mais aussi sa fragilité. Une exposition temporaire annulée et c'est le vide dans les galeries... « *Il y a des prêts qu'on négocie depuis deux ans. Si nous voulons conserver une légitimité sur la scène internationale, il faut pouvoir avancer. On est dans l'urgence* », s'est émue récemment Emma Lavigne dans une interview au Républicain lorrain.

«

L'AGGLOMÉRATION
ET LA VILLE DE
METZ DOIVENT
METTRE PLUS
D'ARGENT.
QUANT À LA
SUBVENTION DU
DÉPARTEMENT,
86 000 EUROS,
ELLE EST DIGNE
D'UNE MJC »,
GRINCE JEAN-
PIERRE
MASSERET,
PRÉSIDENT (PS)
DE LA RÉGION
LORRAINE.

Animée de la foi du charbonnier, la nouvelle directrice, qui s'était fait remarquer en signant l'exposition inaugurale du Centre Pompidou mobile, a vite déchanté. Depuis son arrivée en Lorraine, elle passe le plus clair de son temps à parler gros sous. Et regarde avec impuissance et incrédulité les politiques locaux se renvoyer la patate chaude.

La communauté d'agglomération de Metz-Métropole, propriétaire du bâtiment, lui apportera cette année encore 4,6 millions d'euros. La ville de Metz verse 400 000 euros. La région Lorraine, qui s'était montrée très généreuse les deux premières années, a revu sa subvention à la baisse, la faisant passer l'an dernier de 4 à 3 millions. Son président, Jean-Pierre Masseret (PS), refuse désormais de mettre un euro de plus dans l'affaire et « [s]'étonne » que la direction du musée ait construit son budget 2014 avec ce million manquant, créant du coup un déficit répercuté en 2015.

L' élu menace de « *réduire encore la voilure si l'on continue à [lui] faire porter le chapeau* » des difficultés actuelles. « *L'agglomération et la ville de Metz doivent mettre plus d'argent. Quant à la subvention du département (86 000 euros), elle est digne d'une MJC* », grince-t-il. Patrick Weiten (UDI), président du conseil général de Moselle, se défend en estimant avoir « *largement pris sa part* » en injectant 12 millions d'euros (sur 70) dans la construction de l'édifice. Il est prêt à « *revoir les choses* » mais « *sur des projets concrets* ».

« **Personne ne veut payer les factures d'électricité** »

Un nouveau tour de table doit intervenir courant janvier. En attendant, la direction a pris le taureau par les cornes en rabaissant certains budgets comme la sécurité ou le nettoyage du bâtiment. Alors que le mécénat lui apporte bon an, mal an un million d'euros par an, le musée réfléchit aussi à une nouvelle politique tarifaire. L'entrée est actuellement gratuite pour les moins de 26 ans et la recette de sa billetterie peine à dépasser le million d'euros.

« *Il faut faire plus de marketing. Le contribuable ne veut plus payer, les usagers doivent prendre le relais* », exhorte Patrick Weiten. « *Le Centre Pompidou devait être un phare pour la Lorraine mais aujourd'hui, personne ne veut payer ses factures d'électricité* », ironise l' élu messin Emmanuel Lebeau (divers droite).

De sa retraite, l'ancien maire de Metz Jean-Marie Rausch, à l'origine du projet, appelle chacun à « *ne pas hypothéquer l'image internationale que le Centre a su conquérir en très peu de temps* ».

DOCUMENT 5

Extrait du rapport "54 suggestions pour améliorer la fréquentation touristique de la France à partir de nos patrimoines" - Martin MALVY - Mars 2017

Beaucoup d'initiatives, beaucoup d'innovation

« Réinvestir l'imaginaire »

Christian MANTEI, directeur général d'Atout France

Les auditions, les rencontres sur le terrain nous ont permis de mieux découvrir l'importance de l'offre et sa qualité. L'offre témoigne d'une grande capacité d'innovation. Des initiatives, nombreuses, proviennent aussi bien du public que du privé.

Plusieurs exemples illustrent la volonté de rééquilibrage de l'offre sur le territoire. Elles sont de natures différentes. De grande envergure avec des constructions ambitieuses (implantation de musées à Marseille, Lyon, Lens-Lievin, Metz ...) mais aussi en partant des richesses existantes et en direction d'un aménagement intégré s'appuyant sur l'économie locale (avec le *slow tourisme* par exemple). Ils concernent tous les types de patrimoine, du monument au patrimoine industriel, des voiliers au *street art*... Ces approches multiples sont réalisées dans le cadre d'une volonté touristique s'appuyant sur des pratiques culturelles, avec un souci marqué de pédagogie, de découverte et d'ouverture. Musées, centres d'interprétation, scénographies dans des Monuments historiques, parcs à thème, expositions-spectacles, installations et performances éphémères, mises en lumière, parcours, visites augmentées ou commentées, espaces d'entreprise (hébergement, séminaire, restauration, formation...), lieux d'accueil de tournage de films ou de spectacles, maisons thématiques... qu'elles soient portées par les collectivités ou par des acteurs du secteur privé. Des initiatives de mise en valeur des patrimoines proposent des expériences de visite, racontent une histoire avec un but : accroître les fréquentations et générer des recettes supplémentaires pour notamment entretenir le patrimoine et créer de l'emploi.

Dans une étude menée par la Conférence Nationale Permanente du Tourisme Urbain et l'ESTHUA en 2007, « [en centre urbain] il apparaît que la promenade est la pratique la plus fréquente pendant chaque première demi-journée du séjour. Elle précède la visite des lieux fermés⁶⁸. »

a. De nombreuses initiatives publiques et privées

Face à la concurrence, le besoin d'attirer des visiteurs plus nombreux et de renforcer l'offre sur le territoire a conduit de nombreuses collectivités à se doter d'équipements phares jouant les têtes d'affiches, en écho à « l'effet Guggenheim⁶⁹ ». De grandes villes ou métropoles ont joué la carte de l'architecture contemporaine avec d'importants budgets d'investissement, tel le Musée des Confluences à Lyon, qui après avoir ouvert ses portes en 2014 a accueilli plus de 880 000 visiteurs en 2015 et 767 509 visiteurs en 2016 (baisse de 12,84 %), ou la Cité du Vin à Bordeaux, ouverte au public en juin 2016 et qui a déjà attiré 270 000 visiteurs renforçant l'offre sur le territoire autour du thème de l'œnologie. Il s'agit bien de créer avec une offre nouvelle, avec des contenus qui s'appuient sur

⁶⁸ Etude « Les pratiques de la ville par les touristes d'agrément », CNPTU/ESTHUA, 2007.

⁶⁹ Communément utilisé par les chercheurs, le terme « Effet Guggenheim » illustre la réussite du musée espagnol. Chaque année, 1 million de visiteurs sont accueillis au Musée Guggenheim de Bilbao, cela représente un surcroît de PIB de 210 millions d'euros. Par ailleurs la ville, transformée avec l'ouverture du musée en 1998, a vu son taux de chômage passer à 17%, structurellement inférieur à la moyenne nationale (26%). Source : « Bilbao, 10 Years Later », *The New York Times*, 23 septembre 2007.

des collections, des thèmes élargis⁷⁰, des outils multimédias, dans une enveloppe, qui est à la fois une signature d'architecte et un élément de surprise et donc d'attrait pour le visiteur. Le musée constitue ainsi un produit d'appel et contribue à la création d'une nouvelle destination en termes de tourisme urbain qui doit s'articuler avec toute l'offre déjà en place dans la ville, patrimoniale mais aussi gastronomique et culturelle avec les festivals, fête de la lumière..., de façon à démultiplier les raisons de venir et revenir sur le site et à développer les saisons touristiques.

Cette politique poursuivie par les grandes villes et métropoles est difficilement accessible aux villes moyennes et petites.

Des conditions exceptionnelles doivent être réunies avec au premier chef une volonté politique partagée. C'est ce qui s'est passé à partir du don Soulages à la ville de Rodez et la communauté d'agglomération de 52 000 habitants, à 150 kilomètres de Toulouse et 70 kilomètres d'Albi, qui a constitué un défi et un enjeu majeur pour le territoire. Le **Musée Soulages**, dont la forme résolument contemporaine fait écho à la cathédrale gothique toute proche, inauguré en mai 2014, a depuis son ouverture dépassé le cap des 500 000 visiteurs avec des effets très favorables sur l'économie et la vie locale⁷¹. En 2016, l'exposition « Picasso au musée Soulages » a enregistré 111 596 visiteurs sur 101 jours d'ouverture, soit 1 105 visiteurs par jour. Le partenariat public/privé a consisté à associer au Musée, une brasserie, le « Café Bras », pensé et géré par Michel Bras comme un prolongement naturel du Musée. Ce sont, à l'année, 22 000 couverts et 17 emplois⁷². Au-delà de la précieuse appropriation du musée par les habitants, le taux de vacance des commerces est passé de 16 % à 6,5 % depuis l'ouverture⁷³. Son rayonnement est aujourd'hui international. Les touristes espagnols et anglais, déjà habitués aux séjours dans la région, sont là tout comme des touristes chinois et japonais, familiers de l'œuvre de Soulages. En une courte période, le Musée a réussi à conventionner avec les autres portes d'entrées du territoire que sont Albi, Conques, Montpellier et bientôt Toulouse, l'ambition étant de pouvoir présenter une offre globale et visible auprès de la clientèle internationale. La labellisation « Pays d'art et d'histoire » du Grand Rodez et l'élaboration de « sites patrimoniaux remarquables » à l'échelle de la ville et de son intercommunalité assurent une autre partie du séjour pour ceux qui peuvent coupler la visite du musée à celle de la ville qui a ouvert un programme pluriannuel de réhabilitation. Dans le même temps, l'office de tourisme du Grand Rodez, Grand Site Midi Pyrénées, a fait du patrimoine son levier majeur de promotion du territoire.

Plus modeste, mais avec également un impact indéniable sur le territoire, l'ouverture du **Musée Lalique** en 2011 à Wingen-Sur-Moder, dans le Bas-Rhin, commune de 1 500 habitants en milieu rural illustre le phénomène ruthénois⁷⁴. Chaque année, il accueille 50 000 visiteurs, dont 80% de Français [80% d'entrées payantes], désireux de découvrir l'histoire des techniques et les savoir-faire liés au cristal. Les investissements induits par le Musée, porté par un syndicat mixte, depuis son ouverture s'élèvent à 12 millions d'euros et ont bénéficié à l'économie locale avec la création de 2 hôtels (24 chambres au total) et la venue de touristes en provenance du Benelux, de l'Allemagne et du Japon. Le succès et la visibilité du musée sont dus à une approche transversale entre les acteurs du tourisme, les sites patrimoniaux proches et les équipes du musée.

Dans un esprit de rééquilibrage de l'offre culturelle et touristique sur les territoires, l'implantation à Lens et à Metz des marques muséales du Louvre ou du Centre Pompidou avec une forte visibilité à l'international, ont eu pour objectifs la structuration, le développement local et la démocratisation culturelle. Cependant, respectivement ouverts au public en 2010 et 2012, le

⁷⁰ Le Musée des Confluences propose sur plus de 3 000 m², un parcours permanent racontant le grand récit de l'humanité. Quatre expositions présentent la question des origines et du devenir de l'humanité, la diversité des cultures et des civilisations mais aussi la place de l'être humain dans la chaîne du vivant.

⁷¹ Audition Occitanie - Musée de Rodez, 6 octobre 2016.

⁷² Audition Occitanie - Musée Soulages/Ville de Rodez, 6 octobre 2016.

⁷³ Audition Occitanie - Musée Soulages/Ville de Rodez, 6 octobre 2016.

⁷⁴ Audition Grand Est - Musée Lalique, 30 septembre 2016.

Centre Pompidou-Metz et le Louvre-Lens font aujourd'hui face à la même tendance : une baisse certaine de la fréquentation. Le Beaubourg lorrain, accueillant uniquement des expositions temporaires, a vu sa fréquentation passer de 550 000 à 300 000 visiteurs entre 2011 et 2016 avec une baisse des recettes de 20%⁷⁵. S'il est à l'origine d'une augmentation de la fréquentation touristique, le Centre n'est pas à l'origine d'un fort développement de l'activité culturelle de la Ville de Metz et de sa périphérie, comme cela avait été projeté en 2010. La situation du Louvre-Lens est assez similaire avec un musée qui peine à s'inscrire dans le maillage culturel et social de son territoire. Ouvert en décembre 2012 et après avoir accueilli 870 000 visiteurs lors de sa première année d'exploitation, le musée connaît aujourd'hui une baisse de sa fréquentation, en dessous des 500 000 visiteurs annuels espérés (435 000 en 2015, 444 000 en 2016), malgré un parcours permanent en accès gratuit. Dans une tribune publiée dans *Le Monde* le 22 août 2016, Jean-Michel Tobelem, docteur en sciences de gestion, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et spécialiste de l'économie des musées revient sur la situation du musée quatre ans après son ouverture et propose cinq axes d'amélioration⁷⁶. Ces derniers traduisent une déconnexion trop importante du site avec son environnement culturel, touristique et social à l'échelle locale et régionale et une nécessaire refonte de sa stratégie de médiation. Une des réponses peut être le contrat de destination « Autour du Louvre-Lens (ALL), mis en place en 2015 à l'échelle du Louvre-Lens et du bassin minier inscrit à l'UNESCO. Il a pour objectif d'accélérer le développement international de la destination, de renforcer l'attractivité et de mieux fédérer les acteurs publics et privés autour d'objectifs communs en matière d'ingénierie et de promotion⁷⁷. L'accès au Louvre-Lens se fait notamment par navette depuis Lille dans le cadre d'une carte sur le territoire qui permet de visiter les 5 grands musées. Avec un constat, les impacts de la fréquentation du musée au niveau de l'hôtellerie sont visibles à Lille et non à Lens, où les équipements hôteliers ne sont pas encore présents⁷⁸.

Pour de multiples collectivités, le musée est une pièce maîtresse à la fois en matière de culture mais également d'accueil et d'économie. Le musée, implanté le plus souvent au cœur de la ville, est le seul espace d'accueil ouvert toute l'année et les dimanches.

De nombreuses collectivités ont fait le choix d'un nouveau projet muséal, de nouvelles scénographies, afin de renouveler l'offre auprès des habitants mais aussi la rendre plus attractive aux yeux des visiteurs. Ainsi nombre de musées ont fait peau neuve ces dernières années, tels le Musée Fabre à Montpellier, le Muséum de Toulouse, le Musée des Ducs de Lorraine à Nancy, ou le Musée Breton de Quimper, les Musées des Beaux-Arts à Rouen ou Angoulême ... en s'adjoignant des outils numériques pour rendre la visite plus ludique. La question des publics est présente dans la gestion des musées : comment attirer de nouveaux publics et les fidéliser ? Plusieurs ont créé un service dédié à ces questions. Comment renouveler les expositions temporaires et à quel coût ? Comment aussi créer de nouvelles recettes notamment autour des boutiques ? Ces réflexions sont souvent menées en interne. Elles devraient être conçues et menées en lien avec la politique touristique des territoires.

⁷⁵ « Le Beaubourg lorrain s'embourbe », *Le Monde*, 8 janvier 2015.

⁷⁶ « Le Louvre-Lens n'aura pas l'effet Bilbao escompté », *Le Monde*, 21 août 2016. 5 axes :

« 1. Ancrer davantage le musée dans son environnement en s'appuyant sur le patrimoine minier (classé au patrimoine mondial de l'Unesco) et sur les sites de mémoire liés aux conflits mondiaux (qui attirent de nombreux touristes français et étrangers).

2. Repenser la stratégie de médiation.

3. Travailler en réseau avec les musées de la région.

4. Faciliter la liaison avec la métropole lilloise.

5. Et mettre en place une véritable stratégie de développement territorial. »

⁷⁷ Les Contrats de destination constituent des outils innovants et opérationnels pour accélérer le développement international des destinations touristiques, renforcer l'attractivité des territoires, et fédérer sur plusieurs acteurs publics et privés autour d'objectifs communs en matière d'ingénierie et de promotion sur les marchés. Il fédère les acteurs impactant une même destination : ceux notamment liés au transport, à l'hébergement ou à la restauration, aux activités de loisir ou culturelles, à la promotion, l'information ou l'accueil.

⁷⁸ Audition Paris - Ville de Lille, 9 septembre 2016.

Bilbao profite du succès du Guggenheim

Le musée, construit par Frank Gehry, inauguré en octobre 1997 soutient l'activité économique de la ville du Pays basque espagnol.

LE MONDE ECONOMIE | 06.05.2017 | Par Nicole Vulser



Le Musée Guggenheim de Bilbao, au Pays basque espagnol. MIQUEL GONZALEZ/LAIF-REA

Deux décennies après son ouverture en octobre 1997, le Musée Guggenheim de Bilbao, né dans l'adversité et les critiques, démontre l'importance des retombées économiques qui peuvent être générées par une institution muséale. De passage à Paris, Juan Ignacio Vidarte, directeur général de ce musée, assure au *Monde* que « *l'impact du musée sur l'activité du pays basque a atteint, selon une enquête réalisée par le cabinet d'audit stratégique B + i Strategy, 485 millions d'euros en 2016.* »

Des revenus liés au commerce, aux restaurants, aux hôtels, au transport. « *Il a permis le maintien de plus de 9 000 emplois indirects. A quoi s'ajoutent des recettes fiscales de près de 66 millions. Rien que cette somme correspond à sept fois les subsides accordés chaque année par les pouvoirs publics au musée* », explique M. Vidarte.

En termes de fréquentation, le Musée Guggenheim de Bilbao, construit par Frank Gehry, a rapidement trouvé son public : il reçoit plus d'un million de visiteurs par an, dont deux tiers d'étrangers. Ce rayonnement mondial s'accompagne d'un enracinement local – comme en témoigne l'importante association des amis du musée (17 000 adhérents), pour la majorité des Basques. Sur un total de 163 expositions temporaires, 25, dont des expositions thématiques comme « *Chine : 5 000 ans* » ou d'importantes rétrospectives (Andy Warhol, Louise Bourgeois, Yoko Ono, David Hockney ou Eduardo Chillida), ont attiré plus de 500 000 visiteurs.

Une ville touchée par la crise dans les années 1990

Le budget annuel du musée s'élève à 28 millions d'euros. « *70 % est autofinancé, grâce aux recettes propres, à l'association des amis et à un groupe de 120 mécènes. Les 30 % restants sont assurés par des fonds publics* [le gouvernement basque, le Conseil général de Biscaye et la ville de Bilbao] », détaille M. Vidarte.

Le pari n'était pas gagné. Ce projet a démarré en 1991, « *alors que Bilbao, une ville longtemps riche grâce à ses banques et ses assurances, avait vu décliner dans les années 1980 des pans entiers de ses industries, notamment dans les chantiers navals, la chimie ou la sidérurgie. Le chômage y atteignait jusqu'à 24 %* », dans les quartiers les plus touchés par la crise, souligne M. Vidarte. La ville, sinistrée, ne comptait pas le moindre touriste. Alors chargé de la politique fiscale et financière du Conseil général de Biscaye, il se souvient de « *nombreuses discussions entre privés et public pour trouver des solutions pour revitaliser la ville de Bilbao* », pour construire de nouveaux quartiers ou améliorer les connections routières.

Pour trouver une solution pendant les deux ans de travaux de rénovation de son musée à New York signé par Frank Lloyd Wright, la Fondation américaine Solomon R. Guggenheim, dirigée par Thomas Krens depuis 1988, a envisagé une stratégie mondiale d'expansion inédite dans la culture. L'idée fut de créer, par le biais d'un système de franchises, des satellites auxquels le musée new-yorkais pourrait prêter sa collection. Le prestige de la marque Guggenheim était tel que les candidats ne manquaient pas.

Venise, berceau du musée de Peggy Guggenheim la nièce de Solomon, était sur les rangs, tout comme Salzbourg. Des désaccords politiques ont bloqué ces projets. A Madrid, Barcelone ou Séville, le calendrier n'était pas bon car chacune de ces villes devait assumer des événements majeurs en 1992 – capitale culturelle européenne, Jeux olympiques ou Exposition universelle... De quoi faire le jeu du Pays basque espagnol. Thomas Krens s'est laissé persuader en 1991 que le nouveau musée, s'il était installé à Bilbao, pouvait devenir le moteur de la métamorphose d'une ville et d'une région.

Revitalisation urbaine

Si le monde culturel s'est élevé violemment contre ce qui apparaissait comme un acte d'impérialisme américain et si l'opposition parlementaire, le Parti populaire, s'est déchaînée contre ce projet dispendieux, le musée a réussi à voir le jour à la date prévue et surtout sans dépassement de budget (110 millions d'euros). Le financement a été assuré par le gouvernement basque, la province de Biscaye et les terrains ont été mis à disposition par la ville de Bilbao. Ils sont propriétaires du musée, dont la gestion est assurée par la Fondation Guggenheim.

Trente millions d'euros ont été consacrés à la constitution d'une collection. Ces achats ont été arrêtés voici quatre ans. « *Aujourd'hui, acheter des Rothko ou des Rauschenberg serait impossible* », assure le directeur général du musée. « *La valeur de cette collection a été multipliée par sept depuis les premières acquisitions* », se félicite-t-il.

Le bâtiment de Frank Gehry a fait école et une importante politique de revitalisation urbaine a été menée dans Bilbao, en faisant appel à d'autres architectes prestigieux, comme Norman Foster, Arata Isozaki ou Rafael Moneo.

A deux pas du nouveau satellite du Louvre qui doit ouvrir à Abou Dhabi avant la fin de l'année, un nouveau musée Guggenheim est prévu, lui aussi dessiné par Frank Gehry, mais il n'est pas encore sorti de terre. D'autres projets n'ont pas connu le même succès que Bilbao : les antennes de Berlin, Soho (New York) et Las Vegas (Nevada) ont été fermées il y a des années. Et les projets d'Helsinki (Finlande), Guadalajara (Mexique), Vilnius (Lituanie), Rio de Janeiro (Brésil) ou Taïwan, le plus abouti, n'ont jamais pu voir le jour. La plupart du temps parce que les pouvoirs publics ont finalement jeté l'éponge. « *Il est très compliqué de convaincre des politiques qui ne restent pas assez longtemps pour s'impliquer dans des projets à long terme, entre cinq et dix ans* », constate M. Vidarte.

VISITE GUIDÉE

Abou Dhabi, en grande pompe et à pas de Louvre

Par Hala Kodmani, envoyée spéciale à Abou Dhabi

Libération - 7 novembre 2017



Lundi, deux jours avant l'inauguration du Louvre Abou Dhabi en présence d'Emmanuel Macron.
Photo Satish Kumar. Reuters

L'inauguration du musée émirati, ce mercredi, marque l'aboutissement d'un projet de plus de dix ans. En achetant la «marque» française et des centaines d'œuvres d'art, la jeune nation espère briller sur le plan international.

Rouleaux de tapis rouge et cartons d'orchidées blanches étaient livrés mardi aux différentes entrées du Louvre Abou Dhabi. Derniers préparatifs pour l'inauguration du musée, ce mercredi soir, par Emmanuel et Brigitte Macron, au côté du prince héritier des Emirats arabes unis. Les ultimes éléments de décor pour la réception ne sont pas les seuls qui manquent à la finition du chantier. Des dizaines d'ouvriers asiatiques s'activent sous le soleil pour débarrasser et arroser les plants de petits palmiers à l'extérieur ou dissimuler certaines parties encore inachevées à l'intérieur. Le projet lancé il y a plus de dix ans continue d'accuser quelques retards, mais on est bien arrivé à ce «*moment monumental*», comme le qualifie Mohamed Khalifa al-Mubarak. Le président du département de la culture et du tourisme d'Abou Dhabi présente le nouveau lieu devant la presse comme «*un cadeau des Emirats arabes unis au monde entier*». Comme lui, les autres responsables émiratis ou français, constructeurs, diplomates ou administrateurs qui se congratulent de cet aboutissement se refusent à parler de «musée», sauf pour souligner son «*ambition universelle*» ou son «*message de civilisation*». Avec son Louvre, le plus riche des émirats pétroliers du Golfe prétend offrir la culture et les arts bien plus qu'à sa région. «*Voir l'humanité sous un nouveau jour*», clament les banderoles qui mènent à l'île de Saadiyat. Ce qui n'était que plages de sable désertiques il y a quelques années doit devenir un village dédié à la création mondiale. L'ouvrage français est le premier à y voir le jour, tandis que les chantiers d'autres grands musées mondiaux sont toujours ensablés.

Ombre et lumière

Bien plus qu'un musée, comme le répètent en effet ses promoteurs, le Louvre Abou Dhabi est surtout la dernière œuvre magistrale de Jean Nouvel. Particulièrement prisé dans la région depuis qu'il a construit l'Institut du monde arabe à Paris, il y a trente ans, «*l'architecte contextuel*» (comme il se présente) doit expliquer le symbolisme de son inspiration, qu'on ne devine pas nécessairement à première vue.

Debout au milieu de gros cubes blancs, le colosse chauve parle dans un flot ininterrompu de chacune des dimensions techniques, esthétiques, culturelles et philosophiques de son travail. *«Parce qu'un bâtiment doit avoir des racines»*, il a conçu le Louvre Abou Dhabi comme une médina, avec ses blocs blancs séparés par *«des rues étroites»*, qui ne le sont d'ailleurs pas tant que ça. Très loin de Tunis ou de Fès, villes peu connues sur les bords du Golfe et différentes des vieilles cités du Moyen-Orient, l'architecte dit avoir *«simulé une ville qui existe depuis un certain temps»*. Ses explications les plus inspirées concernent la pièce maîtresse de cette construction : la coupole métallique de 180 mètres de diamètre qui coiffe l'ensemble. La structure cachée sous le dôme est faite de plusieurs couches de *«matière tissée perforée»* en forme de moucharabiehs, qui *«permet le passage de la lumière de façon aléatoire et changeant de couleur tout au long de la journée, selon le soleil, le grand projecteur»*. Le jeu d'ombre et de lumière est censé rappeler les souks. *«Cela me ramène à mon enfance dans l'oasis d'Al-Aïn, quand les rayons du soleil passaient à travers les palmiers»*, dit plutôt le fils du pays Mohamed Khalifa al-Mubarak.

(...)

«Effet waouh»

«Ils cherchent à capturer toute l'histoire dans un seul bâtiment à Abou Dhabi», explique Theodore Karasik, consultant en géostratégie au Gulf State Analytics, un centre d'étude basé à Washington. L'expert, qui a travaillé plusieurs années dans la région, évoque *«une volonté de l'émirat de devenir le centre culturel de tout le monde arabe, voire au-delà»*. Point de passage entre l'Europe et l'Asie, les Emirats arabes unis ont entamé il y a quelque temps la diversification de leur économie de l'après-pétrole et veulent s'ouvrir de plus en plus au tourisme des deux côtés. La présence de millions de travailleurs asiatiques à Abou Dhabi et dans les autres pays du Golfe peut contribuer à cette ambition. Un livreur sri-lankais qui portait des cartons de bouteilles d'eau en se frayant un passage parmi les premiers visiteurs du Louvre confirmait qu'il était *«impatient de pouvoir venir en visiteur sur les lieux, avec ses amis, à la première occasion»*. Pour Karasik, *«une gigantesque transformation est à l'œuvre dans les Emirats, une jeune nation qui s'est développée à une allure vertigineuse»*. En complément de leurs ambitions politiques, diplomatiques et militaires de plus en plus affirmées, *«investir dans les musées est à la fois rentable et satisfaisant pour leur image»*, affirme le chercheur, en rappelant combien ces Emirats sont à la recherche de *«l'effet waouh»*.

Epater le monde par des réalisations pharaoniques a été la spécialité de Dubaï avec ses plus hautes tours du monde et ses îles en forme de palmiers gagnées sur la mer. Face au petit frère postmoderne, fêtard jusqu'à la débauche, Abou Dhabi, l'aîné, qui abrite les plus grandes ressources pétrolières et gazières, cherche à briller par des ambitions civilisatrices plus grandes. L'affirmation de son rôle d'acheteur et de promoteur de culture se traduit par une véritable boulimie d'acquisition des œuvres d'art. A la recherche des créations de tous les pays, de toutes époques et origines, le pays veut aussi compenser un passé qu'il n'a pas. *«Ils veulent capturer l'essence des autres sociétés parce qu'ils viennent du désert et sont en quête d'histoire»*, confirme Theodore Karasik. *«Une nation qui n'a pas de passé ne peut avoir ni présent ni avenir»*, clame d'ailleurs un slogan en arabe et en anglais à l'accueil de l'aéroport d'Abou Dhabi.

Jet privé

Loin de reconnaître la pauvreté de son héritage, le pays, né en 1971 après le départ des troupes britanniques, est aussi obsédé par la «valorisation du patrimoine». Les anciens pêcheurs ont investi substantiellement dans des chantiers navals pour construire des boutres en bois qui ne font pas illusion sur leur nouveauté. L'entretien des traditions du patrimoine animalier amène à un traitement de luxe pour les chevaux, faucons et gazelles du désert qui ont leurs hôpitaux ultramodernes et voyagent en jet privé. La reconstitution d'un village d'oasis, avec ses huttes en terre rouge, ses pots de café bédouins, ses filets de pêche et ses peaux de chèvres, présentés dans le «Heritage Club», prête à sourire.

A défaut de pouvoir contribuer à la culture mondiale par ses seules ressources locales, Abou Dhabi a les moyens de s'offrir un «*musée universel*». La ville vient de «*trouver sa place à côté de Paris, Saint-Petersbourg, Londres ou New York*», flatte le président du Louvre français, Jean-Luc Martinez, devant les premiers visiteurs. *«Abou Dhabi a besoin du monde et le monde a besoin d'Abou Dhabi»*, renchérit, reconnaissant, Jean-François Charnier, le directeur de l'agence France-Muséums qui réunit les partenaires de l'opération. Les institutions françaises sont en effet les premières bénéficiaires de cette mégalomanie culturelle.

Hala Kodmani envoyée spéciale à Abou Dhabi