



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Chaire UNESCO  
Culture, Tourisme,  
Développement



# PATRIMOINE MONDIAL ET GOUVERNANCE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES



**Actes de la 3<sup>e</sup> journée organisée par :**  
**La Chaire UNESCO « Culture, Tourisme, Développement »**  
**L'IREST et l'EIREST, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**  
**Le Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO**  
**La Convention France-Unesco**  
**ICOMOS-France**

**Sous la direction de**  
**Maria GRAVARI-BARBAS et Sébastien JACQUOT**



# TABLE DES MATIERES

I. Ouverture de la journée de séminaire.....	4
INTRODUCTION PAR M. GUY DEBONNET.....	4
INTRODUCTION PAR M. BRUNO FAVEL.....	5
INTRODUCTION PAR M. SAMIR ABDULAC.....	7
II. INTRODUCTION AU SEMINAIRE : « Du site Patrimoine mondial à la destination touristique, pistes de réflexion », par Maria Gravari-Barbas et Sebastien Jacquot.....	8
III. LE PROGRAMME DU TOURISME DURABLE DU PATRIMOINE MONDIAL .....	15
IV. PREMIERE TABLE RONDE : QUELLE GOUVERNANCE TOURISTIQUE ET PATRIMONIALE SUR LES SITES DU PATRIMOINE MONDIAL ?.....	22
Introduction : Bénédicte SELFSLAGH.....	23
LA CITÉ ÉPISCOPALE D’ALBI – VOYAGE AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE, par Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL, Adjointe au Maire d’Albi .....	24
DEBAT.....	30
BORDEAUX, PORT DE LA LUNE, par Laurent HODEBAR, Chargé de mission tourisme, Ville de Bordeaux.....	31
DEBAT.....	39
LE BASSIN MINIER UNI INSCRIT AU PATRIMOINE MONDIAL par Catherine O’MIEL, Directrice, Bassin Minier Uni .	40
DEBAT:.....	46
LE CANAL DU MIDI FACE A DES NOUVEAUX DEFIS DE GOUVERNANCE, par Valérie MURA, responsable développement mécénat des VoiEs Navigables de France .....	47
DEBAT :.....	50
V. Débats et échanges de la première table ronde .....	51
VI. DEUXIEME TABLE RONDE : SITES DU PATRIMOINE MONDIAL ET DESTINATIONS TOURISTIQUES .....	56
INTRODUCTION.....	57
UN GRAND SITE CREE-T-IL NECESSAIREMENT UNE DESTINATION ? LE CAS DU MONT-SAINT-MICHEL, par Jean-Michel GRARD, Agence Maîtres du Rêve, Président honoraire du Géfif (Syndicat National d’Ingénierie Loisirs Culture Tourisme).....	58
DEBAT.....	64

LES DEFIS DE LA GOUVERNANCE DANS UN GRAND SITE PATRIMONIAL. LE CAS DU CHATEAU DE VERSAILLES, par Denis VERDIER-MAGNEAU, Directeur du développement culturel du Château de Versailles .....	65
DEBAT.....	70
DE LA GRANDE SALINE DE SALINS A LA SALINE ROYALE D'ARC-ET-SENANS, par Claude JOURDANT, Maire de Salins-les-Bains, et Isabelle SALLE, directrice du pôle culture et patrimoine de la Saline Royale d'Arc-et-Senans .....	72
DEBAT.....	77
UNESCO ET LOUVRE. ASSURANCE DE LA MARQUE, MARQUES DE REASSURANCE POUR LE BASSIN MINIER par Mélanie MARTINI, Mission Louvre-Lens .....	78
DEBAT.....	82
LA MISE EN SYNERGIE DES SITES DU PATRIMOINE MONDIAL PORTUGAIS ET D'ORIGINE PORTUGAISE par Margarida ALÇADA, Turismo de Portugal .....	84
DEBAT.....	87
VII. Débats et échanges de la deuxième table ronde .....	88
VIII. Synthèse de la journée .....	96

# I. OUVERTURE DE LA JOURNEE DE SEMINAIRE

INTRODUCTION PAR M. GUY DEBONNET

## **M. Guy DEBONNET, Chef de l'unité des projets spéciaux, secrétaire pour l'UNESCO de la Convention France-UNESCO, Centre du Patrimoine mondial de l'UNESCO**

M. Guy DEBONNET ouvre cette journée en souhaitant la bienvenue à l'ensemble des participants à ce 3<sup>ème</sup> Séminaire de la Chaire UNESCO « Culture, Tourisme, Développement ». Il remercie les partenaires du Centre du Patrimoine mondial pour l'organisation de cette réunion : l'IREST, la Chaire Unesco « Culture, Tourisme, Développement », la Convention France UNESCO, ICOMOS France, l'Association des biens français du Patrimoine mondial ainsi que Cités Unies France.

La Convention du Patrimoine mondial et le tourisme ont une longue histoire commune pour la simple raison que les sites du Patrimoine mondial sont reconnus comme des destinations emblématiques par la communauté internationale toute entière. La Convention du Patrimoine mondial de 1972 est une véritable référence pour la conservation du patrimoine. Il rappelle la fierté cette année à l'UNESCO de pouvoir célébrer le 40<sup>ème</sup> anniversaire de la Convention du Patrimoine mondial, qui est une vraie réussite, avec aujourd'hui 190 pays signataires de la convention, ce qui en fait une des conventions les plus ratifiées au monde. 962 biens sont inscrits sur cette liste du Patrimoine mondial en 2012 dans 157 pays différents, ce qui montre le rayonnement international de la Convention.

Le thème de ce 40<sup>ème</sup> anniversaire est le développement durable. Or le développement durable dans le contexte de la convention évoque très vite le thème du tourisme. Avec l'engagement de conserver les sites, le tourisme est certainement une motivation importante pour chercher l'inscription à la liste du Patrimoine mondial, et le tourisme peut être un moteur très puissant pour l'économie locale. Il peut générer des emplois et même redynamiser l'économie de régions entières. En raison de cela, les attentes au moment de l'inscription sont souvent très grandes, et il y a de nombreux exemples qui montrent que l'inscription a augmenté de façon significative le nombre de visiteurs sur un site. Cependant l'inscription Patrimoine mondial est un label, donc il faut le faire travailler ; les bénéfices d'un label ne sont pas automatiques.

De plus, la sur-fréquentation touristique est une menace importante pour la conservation des sites inscrits sur la liste du Patrimoine mondial. La sur-fréquentation, ainsi qu'un tourisme mal géré, peuvent aussi nuire à la qualité de l'expérience de la visite. Le syndrome de la poule aux œufs d'or peut ainsi être évoqué : la sur-fréquentation peut parfois tuer l'attractivité touristique d'un site. Cette problématique se situe vraiment au cœur de la Convention, et c'est une des raisons pour laquelle le Comité a développé un programme sur le tourisme durable, programme adopté à la dernière session du comité à Saint-Pétersbourg en juillet de cette année. Peter Debrine, dans sa présentation aujourd'hui, présentera ce programme plus en détail.

M. DEBONNET salue également la présence aujourd'hui de Bruno FAVEL, avec lequel il assure le secrétariat de la Convention France UNESCO, et il se réjouit de la présence de tous les partenaires français qui participent à ces journées très importantes. Il conclut en souhaitant à tous une journée de travail très fructueuse.

**M. Bruno FAVEL, Secrétaire de la Convention France Unesco, chef du Département des affaires européennes et internationales, Direction générale des patrimoines, Ministère de la culture et de la communication**

M. Bruno FAVEL introduit les débats au nom de la Convention France UNESCO, côté français.

Qu'est-ce que la convention France UNESCO ? C'est un accord intergouvernemental qui lie le Centre du Patrimoine mondial de l'UNESCO à plusieurs ministères français : le Ministère de la Culture et de la Communication, le Ministère de l'Ecologie, du Développement durable, et le Ministère des Affaires étrangères, ainsi qu'à l'Association française de développement (l'AFD), pour aider les pays du sud à développer les candidatures au Patrimoine mondial.

Le constat de départ concerne les pays du Sud, en particulier en Afrique, aux Caraïbes, en Amérique Latine, en Asie ou encore en Pacifique, et ces nombreux Etats qui n'avaient pas les moyens de déposer des candidatures comme le font les pays développés. La convention France-UNESCO participe ainsi au rééquilibrage géographique mondial. Elle est mise en œuvre au sein du centre du Patrimoine mondial par Marie-Noël Tournoux.

M. Bruno FAVEL rappelle que la problématique « patrimoine culturel et développement durable », qui peut tout à fait être inversée en « tourisme culturel et patrimoine durable », avait été prise en compte dès la mise en œuvre de la convention de 1972. Cependant, à l'époque, les moyens de transport et les flux de touristes n'étaient pas comparables à ceux d'aujourd'hui. Il n'y avait pas une mondialisation touristique comme maintenant, mais un tourisme géographique et local, puisque le monde était partagé en plusieurs sous-ensembles.

A l'heure actuelle, la multiplication du nombre de touristes, mais aussi la multiplication des sites, conduit à poser les questions suivantes : « *Quel tourisme pour ces sites et quels sites pour le tourisme ? Est-ce que tous les sites ont vocation à être intégrés dans une problématique touristique ? Est-ce que tout tourisme doit conduire à des visites de site ?* » Le tourisme de masse, surtout aujourd'hui autour de la Méditerranée, est en ruine. Il reste en effet peu de choses du tourisme de masse des années 1980, notamment en Afrique du Nord ou en Machrek. Différentes formes de tourisme, le tourisme haut de gamme, le tourisme vert ou encore le tourisme éducatif, ont conduit à des multiplications de demandes, engendré des besoins, et créé des infrastructures, autour des sites touristiques. Par exemple un site emblématique, le site d'Angkor Vat, a généré la construction de centaines d'hôtels dans une zone géographique où l'eau est rationnée. Les questions posées plus haut deviennent dès lors essentielles. Ces quelques questions et remarques permettent d'ouvrir ce débat. M. Bruno FAVEL se réjouit à ce propos que l'UNESCO et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) ont réalisé un document d'intention et d'action à Saint-Pétersbourg, visant justement à corriger les effets pervers du tourisme, et à recentrer la problématique du patrimoine autour du tourisme.

Les périmètres des sites touristiques se sont aussi considérablement modifiés, passant de visites de châteaux, de cathédrales ou de centres historiques, à une multiplication des visiteurs au sein des grands musées, à un tourisme industriel, à un tourisme du XX<sup>e</sup> siècle, à un tourisme maritime, balnéaire, ferroviaire, mais aussi à un tourisme d'art contemporain. Néanmoins, malgré cette tentative de diversification des périmètres et des centres d'intérêt, les grands sites restent toujours les mêmes, dans tous les pays. Par exemple Versailles reçoit toujours 6 millions de visiteurs, le musée du Louvre reçoit chaque année 9 millions de visiteurs, et la France accueille chaque année 70 millions de visiteurs, ce qui en fait la première destination touristique mondiale. Or malgré ces 70 millions de visiteurs, l'offre en lien avec les sites du Patrimoine mondial reste peu connue ou méconnue, et les professionnels

du tourisme ou les professionnels du patrimoine semblent encore trop peu travailler sur ce thème, au-delà même des difficultés à travailler ensemble. Ce type de réunions, organisé pour la troisième année consécutive, permet justement de corriger ce type de soucis.

Il faut également tenir compte de l'émergence d'une nouvelle forme de tourisme mondial. En effet, depuis quelques années, les pays comme la Chine, le Brésil et la Russie envoient leurs concitoyens hors de leurs frontières, car ils ont à présent les moyens de voyager. Cela engendre un nouveau type de demande, différente du tourisme des années 1970, 1980 et 1990.

Il est fondamental aussi de renforcer le dialogue entre tous les acteurs, de favoriser les professionnels du tourisme et surtout de les former.

Pour cette raison, la France a décidé, en accord avec les gouvernements du Maroc, du Cambodge, du Laos, du Vietnam, de la Bulgarie et de la Roumanie, de former des architectes au patrimoine pour éviter que les centres historiques des villes ne soient détruits par des normes touristiques qui engendreraient des destructions irréversibles. C'est l'école de Chaillot - la Cité de l'Architecture et du Patrimoine -, sous tutelle du Ministère de la culture français, qui met en œuvre ces programmes de formation en respectant les trois grandes conventions : la convention de 1972, la convention de 2003 sur le patrimoine immatériel qui concourt également à l'offre touristique, et la convention de 2005 sur la diversité culturelle de l'UNESCO.

Il ne faut pas oublier également que le développement économique du territoire doit proposer un patrimoine de qualité, dans les schémas directeurs de toute l'Europe, notion de tourisme de qualité encore trop peu présente dans les discours de l'Union Européenne. Cette notion de tourisme de qualité relie patrimoine immatériel et patrimoine culturel. Enfin, il ne faut pas oublier une troisième forme de patrimoine, le patrimoine naturel, qui concourt aussi à une offre permettant le développement du tourisme mondial. Le tourisme naturel a eu ces dernières années un certain nombre d'adeptes, et beaucoup de travaux ont été réalisés dans les parcs naturels, les réserves, ou encore dans les zones de la biosphère, protégées par l'UNESCO.

Les 936 biens du Patrimoine mondial doivent absolument être au cœur du développement touristique des pays mais encore faut-il que les pays puissent mettre en œuvre des politiques de qualité et ne voient pas le tourisme comme une sorte de poule aux œufs d'or pour se lamenter ensuite de sa disparition. Il est nécessaire que les politiques prennent en compte les erreurs passées en Europe dans les années 1970, et tout autour de la Méditerranée, pour justement inciter les Etats à se doter de véritables politiques du tourisme qui intègrent vraiment les préoccupations de l'UNESCO et de l'Organisation Mondiale du Tourisme. Là encore il reste beaucoup de chemin à faire.

### **M. Samir ABDULAC, Secrétaire Général d'ICOMOS France**

Au titre d'ICOMOS France M. Samir ABDULAC témoigne de sa satisfaction à être présent à cette journée, si peu de temps après l'assemblée générale d'ICOMOS à la fin de 2011. L'assemblée générale ICOMOS avait réuni des représentants d'une centaine de pays, au total 1200 participants dans les murs de l'UNESCO. Il remercie à cette occasion l'UNESCO une fois de plus. Le thème de cette rencontre était « Le patrimoine, moteur de développement », et l'un des quatre thèmes était justement le rapport entre tourisme et développement. Ce thème avait généré une trentaine de communications en salle, qui couvraient des exemples de différents pays du monde.

Il est également ravi de se retrouver à l'UNESCO si peu de temps après l'adoption du programme du Patrimoine mondial et tourisme à Saint-Pétersbourg, aux côtés d'autres partenaires : l'UNESCO, la convention France UNESCO, l'IREST, avec qui ICOMOS France collabore depuis de nombreuses années, mais aussi l'Association des biens français du Patrimoine mondial et, pour cette occasion, Cités Unies de France. De nombreux amis sont également présents aujourd'hui, notamment les villes d'Albi, de Bordeaux ainsi que le bassin minier du Nord-Pas de Calais, avec qui a été célébré, ensemble, à St Petersburg, il y a quelques semaines, l'inscription sur la Liste du Patrimoine mondial.

Une série d'exemples et de références, vont être entendues aujourd'hui et permettront d'avoir à l'esprit de nouvelles manières de faire, des exemples de gestion assez innovants, qui pourront être mobilisés ailleurs, par exemple prochainement à Pétra, où se posent des problèmes de gestion assez compliqués.

ICOMOS France comporte 1300 membres, et essaye actuellement de développer davantage l'implication de l'ensemble de ses membres aux activités mises en œuvre. Deux groupes de travail très actifs ont été constitués : celui du « Patrimoine mondial », ainsi que celui des « Sites, paysages et espaces patrimoniaux ». D'autres seront peut-être créés, mais ces deux derniers travaillent déjà très activement sur la notion de tourisme. ICOMOS international, dont ICOMOS France relève, a lui-même un comité scientifique international pour le tourisme culturel, animé par Sue Miller, comité pour lequel ICOMOS France travaille et auquel certains de ses membres participent.

M. Samir ABDULAC salue également la présence de Bénédicte SELFSLAGH, qui a été secrétaire générale d'ICOMOS International, et qui est toujours administrateur d'ICOMOS Belgique. Enfin, il tient à saluer le travail de Michèle Prats et d'Hervé Barré, qui ont collaboré à la réalisation de cette rencontre : Michèle PRATS par un certain cadrage méthodologique et Hervé BARRE par toute son expérience déjà acquise au sein de l'UNESCO et qui lui fait connaître des quantités d'exemples à travers le monde.

Il espère que les travaux vont se poursuivre de manière constructive, et souhaite à tous les participants une bonne rencontre.

## II. INTRODUCTION AU SEMINAIRE : « DU SITE PATRIMOINE MONDIAL A LA DESTINATION TOURISTIQUE, PISTES DE REFLEXION », PAR MARIA GRAVARI-BARBAS ET SEBASTIEN JACQUOT

**Mme. Maria GRAVARI-BARBAS et M. Sébastien JACQUOT, IREST, EIREST, Chaire UNESCO Culture, Tourisme, Développement, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

La Chaire UNESCO<sup>1</sup> pilote un réseau UNITWIN UNESCO<sup>2</sup> qui réunit aujourd'hui plus de 25 universités dans le monde. Elle développe un programme d'envergure sur des questions proches de celles qui seront abordées aujourd'hui et organise des séminaires, formations et colloques internationaux. La dernière réunion date de juin 2012, au Gabon, sur le thème du « Patrimoine local, tourisme et développement ». Le prochain atelier sur le « Tango, patrimoine immatériel » aura lieu en juin 2013 à Buenos Aires.

Les deux précédents séminaires de la Chaire UNESCO « Culture, Tourisme, Développement », organisés en partenariat avec l'IREST et l'EIREST (Paris 1), ICOMOS France, L'Association des Biens Français, la Convention France-UNESCO, ont exploré :

- en 2010 la question de la gestion du tourisme dans le contexte des ensembles urbains inscrits au Patrimoine mondial<sup>3</sup>. Nous partions alors de l'hypothèse d'une spécificité et d'une gestion particulièrement complexe dans la cadre de ces sites urbains étant donné la multitude, et la superposition des fonctions en ville et la grande complexité des acteurs ;
- en 2011 la question de l'évaluation et de la mesure des impacts du tourisme sur les sites du Patrimoine mondial.

Cette 3ème édition du séminaire de la Chaire UNESCO, organisée avec les mêmes partenaires que les deux éditions précédentes, explore la question de la gouvernance des biens du Patrimoine mondial et la façon dont celle-ci permet, facilite ou accompagne la création de destinations touristiques articulées autour de sites inscrits sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO.

### **Tourisme et Patrimoine mondial**

Plusieurs analyses explorent le rapport entre Patrimoine mondial et tourisme. Même si certains travaux insistent prudemment sur le fait que l'inscription sur la liste du Patrimoine mondial n'est qu'un des éléments qui contribuent à créer une dynamique touristique, la plupart des analyses et données disponibles tendent à conclure qu'elle entraîne des impacts directs en termes de fréquentation touristique, que ce soit en termes d'internationalisation de la fréquentation, de hausse du nombre des visiteurs et des nuitées, ou d'augmentation du volume des dépenses. D'autres travaux abordent davantage la question de l'impact économique, dû non seulement au tourisme, mais aussi à une « spirale positive » dans laquelle entrent les sites qui jouissent de cette reconnaissance, en termes notamment de mobilisation collective des acteurs<sup>4</sup>. Certains chercheurs et praticiens, en revanche, tirent la sonnette d'alarme à propos des impacts négatifs de l'inscription qui tend à propulser sur l'avant de la scène des lieux et des sites qui parfois ne sont pas préparés pour être exposés aux regards du Monde

<sup>1</sup> <http://www.univ-paris1.fr/ufr/irest/chaire-unesco-culture-tourisme-developpement/>

<sup>2</sup> <http://www.univ-paris1.fr/ufr/irest/reseau-unitwin-unesco-culture-tourisme-developpement/presentation-du-reseau/>

<sup>3</sup> Les actes de l'édition 2010 sont disponibles en ligne :

[http://www.icomos.org/centre\\_documentation/VILLES\\_PATRIMOINE\\_MONDIAL\\_IREST\\_CHAIRE.pdf](http://www.icomos.org/centre_documentation/VILLES_PATRIMOINE_MONDIAL_IREST_CHAIRE.pdf)

<sup>4</sup> Gravari-Barbas, M., Jacquot, S., 2011, « Les impacts de l'inscription au Patrimoine mondial de l'Humanité. Discours et motivations d'acteurs », in J.M. Furt et A. Fazi, *Vivre du Patrimoine, un nouveau modèle de développement*, L'Harmattan pp. 253-270

et à la fréquentation des foules. L'anthropologue David Berliner<sup>5</sup> évoque ainsi, à travers l'exemple de Luang Prabang, une « *unescoisation* » des sites articulés à la promotion touristique aboutissant à leur mise en danger.

Les questions des rapports entre tourisme et Patrimoine mondial sont donc diverses, complexes et n'aboutissent pas toujours à des conclusions convergentes. Articuler tourisme et Patrimoine mondial équivaut aussi à questionner la façon dont les sites du Patrimoine mondial peuvent être constitués en destinations touristiques.

Peu de touristes se dirigent pourtant exclusivement sur un site du Patrimoine mondial. Le terme de leur voyage est souvent plus large, articulant un site du Patrimoine mondial à une région, un ensemble d'autres sites patrimoniaux, voire à des pratiques qui sont peu ou pas patrimoniales (balnéaires, sportives, etc.). Bref les pratiques touristiques débordent largement, dans la plupart des cas, les limites d'un site du Patrimoine mondial, ne serait-ce qu'en raison de la géographie des infrastructures du tourisme : aéroports, hôtels, commerces, etc.

Plusieurs questions se posent alors : comment les sites patrimoniaux peuvent-ils devenir ou s'articuler à des territoires touristiques, que nous nommerons à présent « destination touristique » ? Quelles relations entre acteurs cela suppose-t-il ? Et de quelle façon un site Patrimoine mondial peut-il devenir un élément structurant pour un territoire sur le plan touristique ?

### **Pourquoi mobiliser la question de la gouvernance ?**

Nous postulons que la notion de gouvernance peut offrir un cadre conceptuel fécond et pertinent pour la compréhension des dynamiques qui se mettent en place en amont et en aval de l'inscription d'un site sur la liste du Patrimoine mondial. La notion de gouvernance permet également de saisir les positionnements des acteurs (acteurs du patrimoine, du tourisme, du territoire plus généralement).

En effet, la préparation du dossier de l'inscription au Patrimoine mondial implique de façon incontournable une réflexion approfondie sur le site, sa gestion, ses partenaires, ses publics, sa communication... Cette réflexion, inscrite par définition dans le long terme (même si le processus d'inscription implique une gestion en urgence), nécessite la participation, à des degrés certes divers, de plusieurs partenaires locaux, nationaux, internationaux. Ces partenariats sont susceptibles de gagner progressivement en cohérence, de « se construire », permettant aux différents acteurs de définir des objectifs communs, de construire des agendas d'action concertée, et de penser à des modes de régulation pérennisés.

La notion de « gouvernance », peu appliquée pour l'instant dans les domaines du patrimoine et du tourisme, représente ainsi une notion intéressante à mobiliser pour cerner la manière dont les différents acteurs se constituent en système, en particulier vis-à-vis de ce fait, souvent catalyseur, qu'est l'inscription au Patrimoine mondial (qui se met en place dès le processus de candidature).

La gouvernance en première approche désigne l'ensemble des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et la gestion d'un site ou d'un territoire. Elle a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont anticipés et gérés, et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. Elle intègre et inclut l'ensemble des parties prenantes (pouvoirs publics, citoyens, partenaires privés...) en garantissant que leurs points de vue, approches et besoins sont pris en compte. Elle intègre les conflits qui ne sont plus exogènes à la gestion du site.

---

<sup>5</sup> BERLINER David, 2010, Perdre l'esprit du lieu, les politiques de l'UNESCO à Luang Prabang, Terrain, numéro 55

Que peut apporter la notion de la gouvernance dans la compréhension du fonctionnement, en particulier touristique, des sites du Patrimoine mondial ?

Tout d'abord, la notion de gouvernance permet de prendre en compte les approches et les intérêts, souvent très fragmentés, dispersés, voire opposés, des très nombreux acteurs du tourisme et du patrimoine. Elle permet de dépasser l'entrée par des considérations absolues et décrétées en amont (capacité de charge, limite, périmètre, etc.), pour opter au contraire pour une approche systémique, dans laquelle les différentes parties prenantes agissent en interaction (ce qui incite parfois de considérer que tel effet bénéfique est au contraire à nuancer si l'on prend en compte différents paramètres et inversement). Elle permet de poser la question des instruments et dispositifs de cette construction d'une gouvernance.

Ensuite, la notion de la gouvernance permet de réfléchir en termes de « *destination touristique* » et, par ce biais, d'élargir la réflexion vers un système intégrant non seulement les sites touristiques et culturels, les infrastructures de transport ou d'hébergement, les activités, etc. mais aussi la gestion, la commercialisation ou la communication. Mobiliser la notion de destination implique en effet de considérer un territoire à définition et périmètre certes variables, mais susceptible d'être « donné à voir » et d'être géré touristiquement de manière concertée et cohérente, et d'intégrer les usagers et touristes à la définition des principes de gestion et valorisation territoriale. Dans certains cas, l'usage de cette notion permet d'agréger autour du bien inscrit sur la liste du Patrimoine mondial un ensemble de sites proches. Parfois, la destination peut coïncider avec le territoire national : par exemple, l'agrégation des biens suisses du Patrimoine mondial permet de communiquer au niveau de la « destination Suisse Patrimoine mondial » dans son ensemble.

En outre, les questions de la destination touristique et de sa gouvernance permettent de considérer l'analyse des impacts du tourisme sur le site et sur son territoire d'implantation, de manière plus cohérente et plus proche des objectifs des parties prenantes. L'approche par la destination touristique et sa gouvernance permettent de « situer » les biens inscrits dans un environnement construit volontairement - historiquement ou plus récemment - autour d'un ensemble de caractéristiques (image, produit touristique, gestion, etc.) partagées. L'implication des communautés locales à la construction des valeurs du territoire et de la gouvernance touristique rejoint l'idée d'une responsabilité partagée.

### **Peut-on parler de destination touristique pour les sites du Patrimoine mondial ?**

L'articulation des notions de « Patrimoine mondial » et de « destination touristique » ne va pas de soi, sur le temps long. Le tourisme n'a pas été défini comme un des objectifs prioritaires lors de la mise en place de la Convention en 1972.

Néanmoins, diverses évolutions posent la question de l'articulation entre territoires touristiques et sites du Patrimoine mondial, notamment via les *Orientations devant la guider la mise en œuvre de la Convention*. Dans ces orientations, la question du tourisme est abordée à travers la présentation du format du dossier de candidature, essentiellement dans la partie sur les facteurs affectant le bien. C'est donc une approche en termes de gestion des impacts, pensés d'abord comme potentiellement négatifs, qui est mise en avant.

Toutefois le tourisme est présent, avec moins d'insistance, en trois autres occasions :

- Pour réglementer l'usage de l'emblème du Patrimoine mondial, notamment sur les « souvenirs touristiques ».
- Pour évoquer les institutions locales intéressées potentiellement par de l'information sur le Patrimoine mondial : les offices de tourisme sont mentionnés.
- Pour évoquer la possibilité de joindre s'il existe un plan de développement touristique.

Bref le tourisme relève aussi, côté Patrimoine mondial, d'aménagements, de produits, de planification.

Enfin, bien que le terme tourisme ne soit pas utilisé, il est également une des modalités de transmission de sens, via la présentation de la valeur universelle exceptionnelle aux visiteurs. Selon l'anthropologue Michael Di Giovine<sup>6</sup>, le développement du tourisme, réel ou virtuel, serait même un moyen insigne de réaliser la mission de l'Unesco.

De plus, différents faits récents militent pour une approche croisée, et montrent un intérêt croissant, tant du point de vue des territoires que des institutions, notamment internationales, pour penser ce rapport Patrimoine mondial – tourisme. Ces partenariats sont souvent mus par un double objectif : promouvoir le tourisme et la notoriété des sites, mais surtout favoriser leur conservation, via la sensibilisation, etc. Citons quelques initiatives de partenariats récents visant à renforcer l'idée des sites du Patrimoine mondial comme destinations touristiques.

- Le partenariat<sup>7</sup> tissé entre l'Unesco et *Trip advisor*, aboutit à exercer une veille par les touristes sur les sites Patrimoine mondial, via les commentaires en ligne, tout en leur donnant la possibilité d'effectuer des dons en ligne pour soutenir les activités du Centre du Patrimoine Mondial.
- Michelin a réalisé récemment un Guide Vert<sup>8</sup> des sites français du Patrimoine mondial de l'UNESCO. Cette démarche constitue d'ailleurs un bon exemple des enjeux de ces rapprochements, avec la nécessité d'adapter les critères de l'évaluation touristique de la qualité des sites (les étoiles du guide Michelin) à la philosophie de la Liste UNESCO (pas de hiérarchisation ou classement entre sites inscrits sur la Liste).
- Un partenariat entre le Centre du Patrimoine mondial et Nokia vise à améliorer la notoriété touristique des sites, en diffusant des informations via les nouvelles technologies, en relation avec les gestionnaires de sites.
- De la même façon Google suite à un partenariat proposera des visites virtuelles de sites du Patrimoine mondial. Ces initiatives et partenariats signifient-ils que l'on peut considérer les sites du Patrimoine mondial comme des destinations touristiques ?

Rappelons quelques définitions données à la notion de destination touristique :

Selon les conclusions du séminaire 2002 de l'axe Destination Management de l'OMT, « *A local tourism destination is a physical space in which a visitor spends at least one overnight. It includes tourism products such as support services and attractions, and tourism resources within one day's return travel time. It has physical and administrative boundaries defining its management, images and perceptions defining its market competitiveness. Local tourism destinations incorporate various stakeholders often including a host community, and can nest and network to form larger destinations.* ». Les chercheurs Hu et Ritchie quant à eux définissent la destination touristique comme « *package of tourism facilities and services, which like any other consumer product, is composed of a number of multi-dimensional attributes* »<sup>9</sup>.

Plusieurs points découlent de ces définitions. La notion de destination touristique tout d'abord renvoie au touriste et à ce qu'il imagine être le terme de son voyage, dans son étendue, ses limites, etc... La notion de destination touristique est aussi une entité qui appelle à être gérée : c'est le territoire d'action touristique, des opérateurs publics et privés. Finalement, l'ambition des acteurs du tourisme est de transformer le territoire de

---

<sup>6</sup> Di Giovine Michael 2009, *The Heritage-scape: UNESCO, World Heritage and Tourism*, Rowman & Littlefield Publishers.

<sup>7</sup> [http://www.tripadvisor.fr/PressCenter-i3061-c1-Press\\_Releases.html](http://www.tripadvisor.fr/PressCenter-i3061-c1-Press_Releases.html)

<sup>8</sup> Les sites français du Patrimoine mondial, Guides Michelin.

<sup>9</sup> Hu, Yangzhou. et J. R. Brent Ritchie, 1993, « Measuring destination attractiveness: A contextual approach », *Journal of Travel Research*, vol. 32, n° 3, p. 25-34.

l'action touristique en destination touristique, bref qu'il y ait superposition entre ce que le touriste imagine être la destination, et ce que les acteurs du territoire considèrent comme territoire touristique.

En outre, la destination touristique peut désigner deux modalités de gestion différentes : une gestion du seul point de vue du marketing et de la communication, ou une gestion globale de la destination, dans ses différents aspects, y compris les aspects non touristiques mais qui ont indéniablement un impact sur celle-ci (criminalité, transports, déchets, etc.). La destination touristique s'inscrit ainsi en tension entre une gestion strictement touristique et communicationnelle de la destination touristique et une gestion holistique de la destination touristique, qui considère les liens entre tourisme et dimensions non touristiques. Cette tension évoque d'ailleurs les difficultés à gérer un site du Patrimoine mondial, puisque de façon similaire les différents aspects non patrimoniaux *stricto sensu* sont également à prendre en compte.

Enfin, dès lors qu'on parle de destination touristique, on parle d'un territoire, qu'il soit imaginé par les touristes, ou géré par les acteurs publics et privés. Or, qui dit territoire dit frontières et limites. Ces limites peuvent être plus ou moins nettes. Par exemple les limites de la destination parisienne sont-elles constituées par le périphérique parisien, par les limites du métro, ou vont-elles encore au-delà ? Dans le cas d'une station balnéaire, jusqu'à combien d'hectomètres ou kilomètres du rivage s'étend la destination ?

La notion de destination touristique permet de réinterroger la question du développement touristique des biens inscrits sur la Liste du Patrimoine mondial. En effet, les biens du Patrimoine mondial sont eux-mêmes marqués par des périmètres, des limites, plus ou moins nettes (cas des zones tampon). Ce travail de délimitation cartographique est un élément important du dossier de candidature, posant la question du territoire pertinent et cohérent de préservation et présentation de la valeur universelle exceptionnelle.

Comment s'articulent alors sites du Patrimoine mondial et destinations touristiques ? Comment les limites nettes de l'un et les limites plus ou moins floues de l'autre se superposent-elles ?

- Les biens du Patrimoine mondial *constituent-ils* des destinations touristiques ?
- Les biens du Patrimoine mondial *créent-ils* des destinations touristiques ?
- Les biens du Patrimoine mondial polarisent-ils des destinations touristiques ? En constituent-ils un élément essentiel, ou accessoire ?
- Les biens du Patrimoine mondial brouillent-ils les frontières d'une destination touristique ?

Ce questionnement sur les périmètres et limites de l'un et l'autre, dans leurs superpositions, chevauchements, brouillages, pose en outre les questions des pratiques touristiques et des modalités de gestion.

Ces questions peuvent constituer des défis à la valorisation de certains types de biens du Patrimoine mondial, comme par exemple le réseau des sites majeurs Vauban, sites éclatés géographiquement mais unis thématiquement : comment mettre en avant touristiquement cette unité de sens ? Est-il possible de constituer un bien en réseau en destination touristique ?

La notion de destination touristique pose également la question des échelles : la destination Paris peut se lire comme pôle de la destination francilienne ou française. Quelle est l'échelle territoriale de valorisation touristique la plus cohérente autour des biens du Patrimoine mondial ? A quelle échelle créent-ils une destination ? A quelle échelle s'articulent-ils avec d'autres pôles majeurs ou relais, qu'ils soient Patrimoine mondial ou non ? Ainsi les travaux sur les pratiques touristiques au Pérou montrent à la fois le rôle polarisateur du Machu Pichu sur les pratiques touristiques, constituant un haut lieu et une destination en soi, son rôle emblématique pour la destination Pérou, et les relations que les touristes font entre ce site et d'autres sites archéologiques qui ne sont

pas au Patrimoine mondial, bref la façon dont plusieurs échelles de destinations, nationale, régionale, s'articulent autour de ce pôle touristique majeur.

La gestion du Patrimoine mondial est-elle soluble dans la gestion de la destination touristique ? Inversement faut-il articuler la gestion de la destination touristique aux objectifs de sauvegarde de la valeur universelle exceptionnelle, tant en termes d'interprétation que d'expérience du visiteur ?

Quelques travaux tentent d'articuler ces deux aspects, notamment ceux d'Arthur Pederson, expert du tourisme. Son manuel, publié en anglais, édité en 2002 par le Centre du Patrimoine mondial avec la collaboration des Nations Unies, intitulé *Managing Tourism at World Heritage Sites, a practical manual for World Heritage Site Managers* est destiné en priorité aux gestionnaires des sites du Patrimoine mondial. Il propose des recommandations pour limiter l'impact négatif, assurer la promotion du site, etc. Un des chapitres présente l'industrie touristique et fait un large usage de la notion de destination touristique ; toutefois ce terme n'est pas présent dans les autres chapitres, montrant la difficulté à parler à la fois du site patrimoine et de la destination touristique. Plusieurs conseils sont donnés aux gestionnaires du site patrimonial, notamment d'aller rencontrer les membres des institutions et entreprises touristiques impliquées, bref de lancer une démarche de collaboration. A plusieurs reprises cette collaboration est présentée comme nécessaire, par exemple avec les gestionnaires d'hôtels, les institutions en charge du développement. Se pose par conséquent la question de la gouvernance des sites et destinations touristiques.

La notion de gouvernance a été forgée pour penser la complexité et dépasser l'idée de relations de pouvoir et de gouvernement qui seraient seulement top – down, pour insister sur la pluralité des acteurs mobilisés, y compris les habitants. La question de l'articulation entre gestion d'un bien inscrit sur la liste du Patrimoine mondial et d'une destination touristique implique par conséquent cette notion de gouvernance. Cette approche trouve un écho dans l'emploi récent par le Centre du Patrimoine mondial de la notion de pôle touristique. Dans son nouveau programme sur le tourisme durable le Centre du Patrimoine mondial prône « *une approche axée sur les pôles touristiques (...) un pôle touristique peut se définir comme le lieu géographique où se déploie la totalité de l'expérience touristique. Sa durabilité nécessite des partenariats efficaces, sous le signe de collaboration, auxquels sont associées les principales parties prenantes (...) le programme cherchera à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de plans de développement touristique où les pôles touristiques sont considérés comme un tout* ».

### **Les sites du Patrimoine mondial, des destinations en quête de la « bonne gouvernance » ?**

Plusieurs questions peuvent être soulevées à partir des éléments mentionnés précédemment :

**En termes de synergies et de fonctionnement :** La gouvernance locale et la prise en compte systémique des questions du patrimoine et du tourisme peuvent avoir des impacts dans un ensemble d'autres secteurs plus ou moins directement concernés (transport, circulation, aménagement des sites, etc.). Est-ce que les collectifs qui se mettent en place dans les différents sites du Patrimoine mondial (« comités UNESCO », « missions UNESCO », « comité du bien », etc.) agissent au-delà du bien Patrimoine mondial concerné pour créer des synergies positives, concernant des ensembles territoriaux et sociaux plus larges ? Est-ce que les objectifs de protection patrimoniale, valorisation et mise en tourisme, irradient plus largement l'agenda, les objectifs, les préoccupations, des acteurs de façon plus large ?

La gouvernance touristique ne peut de toute façon pas exister indépendamment de toute gouvernance du bien en général. Elle invite à aborder la question dans une approche holistique (gestion des flux piétons, stationnement, signalétique, aménités pour les visiteurs, lieux d'accueils, horaires, visites guidées, etc.)

**En termes d'impacts équitablement distribués sur les territoires :** Comment se mettent en place des échelles particulières de gouvernance, intégrant un territoire élargi, pour mieux répartir les retombées ? Comment faire

en sorte que les sites du patrimoine soient mieux intégrés dans leur environnement territorial, humain, culturel ? Cela va de la prolongation des séjours, en passant par l'intermédiaire de l'élargissement du périmètre de visite, jusqu'à la meilleure participation des communautés d'accueil dans leur gestion.

Comment impliquer davantage les acteurs de la société civile (économiques, culturels, associatifs, etc.) ? La participation de tous nécessite la vision partagée d'une stratégie collective, qui doit se traduire par des actions individuelles. On peut ici poser la question du rapport entre action collective et individuelle qui implique d'être en mesure d'expliquer ce que les uns et les autres auront à gagner en s'inscrivant dans une action de gouvernance partagée.

De manière plus générale, le séminaire abordera la question des outils mis en place pour la gouvernance patrimoniale et touristique des sites, les acteurs qui y participent, et les réseaux qui se mettent en place.

En conclusion, Maria Gravari-Barbas et Sébastien Jacquot remercient tous les partenaires de cette journée avec lesquels a été instauré, depuis trois ans et dans le cadre de ces journées, un dialogue fécond.

#### M. Peter DEBRINE, Centre du Patrimoine Mondial

World Heritage and tourism have a long history for the simple reason that these places are recognized as iconic destinations for the whole international community. Russell Train – who was one of the architects of the World Heritage Convention – predicted that the “World Heritage” classification would be eagerly sought after and that sites so identified would, and I quote, *“become the ‘five-star’ attractions of the world’s rapidly expanding tourist business.”* These prophetic words were spoken as long back as in 1967, even before the World Heritage Convention had come into being, which happened finally on 16 November 1972.

The 1972 World Heritage Convention is truly the benchmark for heritage conservation, and we are proud to celebrate its 40th anniversary. World Heritage is certainly a success story. We now have 190 countries as signatories to the Convention, which makes it one of, if not *the* most ratified Convention in the world, and there are 962 properties inscribed on the World Heritage List from as many as 157 countries. UNESCO is firmly committed to strengthen the links between World Heritage and tourism, but our starting point and our priority is, no doubt, the protection of heritage. However, UNESCO is determined to show that the implementation of the World Heritage Convention is an accelerator for sustainable development, both at the local and national levels.

For World Heritage Sites create jobs, they promote local activity through arts and craft, they foster tourism, and they generate revenues. Looked at from this perspective, the work of the Convention is not only about heritage conservation, but also simultaneously about socio-economic development. Heritage is not a luxury – it is a most precious asset. This basic principle is the foundation for all our work on sustainable tourism. We have countless stories about how the protection of cultural landscapes, monuments, historic centres, or natural ecosystems can sustain visitor interest and generate revenues for the local population.

The relationship between World Heritage and tourism is a two-way one:

- World Heritage properties are major attractions for the tourism sector, and
- Tourism offers World Heritage stakeholders the ability to meet the requirement of the World Heritage Convention to “present” World Heritage properties to the public, to generate funds for conservation, while also realising community and economic benefits through sustainable use.

It can also be seen as a credibility issue, for effective tourism management of World Heritage properties to sustain the conservation objectives of the Convention, while supporting socio-economic development.

World Heritage Properties are, of course, among the most popular and heavily promoted visitor and tourist attractions in many countries.

We also know well the impact of ill-planned and mismanaged tourism. But, we must build a positive dynamic between the two.

The dramatic current and projected growth of international and domestic travel represents both challenges and opportunities for World Heritage Sites and surrounding populations.

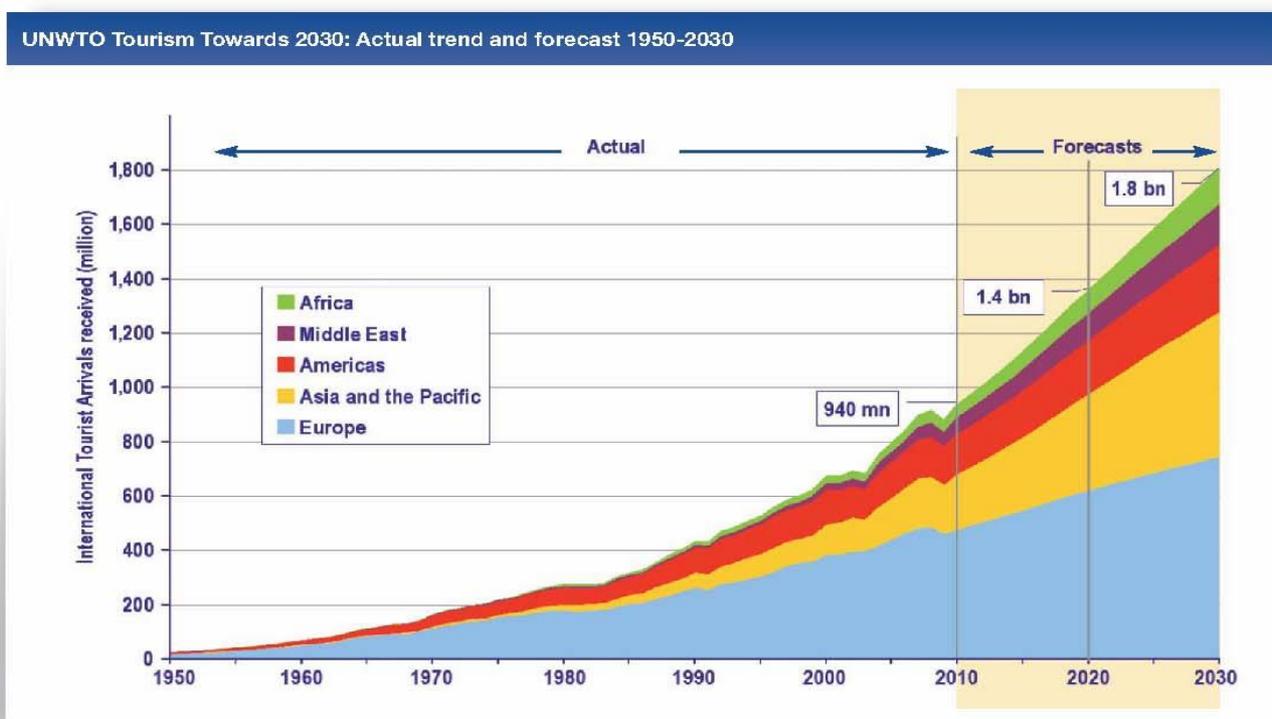
Here are some examples to illustrate the trends:

In 2011, international tourism receipts exceeded US\$ 1 trillion for the first time, up from US\$ 928 billion in 2010. In real terms, receipts grew by 3.8%, following a 4.6% increase in international tourist arrivals.

In 2011, the international tourist arrivals grew to 980 million, according to the latest UNWTO World Tourism Barometer. The first results of 2012 indicate that international tourism continued to show sustained growth in spite of challenging economic conditions. During the first two months of 2012, international tourist arrivals grew by an estimated 5.7% compared to the same period of 2011.

In the past, emerging economy destinations have grown faster than advanced economy destinations, and this trend is set to continue in the future. Between 2010 and 2030, arrivals in emerging economies are expected to increase at double the pace (+4.4% a year) of those in advanced economies (+2.2% a year).

As a result, the market share of emerging economies has increased from 30% in 1980 to 47% in 2011, and is expected to reach 57% by 2030, equivalent to over one billion international tourist arrivals.



**Figure 1 : Le tourisme vers 2030. Tendance actuelle et prévisions, 1950-2030. Source UNWTO**

There is an interesting case study for the World Heritage site of “Episcopal City of Albi” in France which was inscribed on the World Heritage list in 2010. Upon inscription in July 2010, the fortified Cathedral in the city had 69,798 visitors. In 2011 the Cathedral had 760,000 visitors. And in 2012 they have already seen a 30% increase from January to June compared with the same period in 2011. Most international visitors were from Europe and the USA but Japan also was in the top five. They have also seen a significant increase in Chinese and Russian tourists. This illustrates how World Heritage designation has an impact on tourist numbers and international arrivals. It also illustrates the potential pressures on sites, as demonstrated by the Cathedral in Albi which in a short span of time is now experiencing huge numbers, and the consequent need for an appropriate visitor-use management plan.



*Figure 2 : Albi. Source : Centre du Patrimoine mondial*



*Figure 3 : Angkor Wat. Source : Centre du Patrimoine mondial*

For World Heritage sites like Angkor Wat, who are already experiencing high visitor volume, the numbers are increasing at a significant rate. According to statistics from the Siem Reap Tourism Department, tourist arrivals to Siem Reap and Angkor Wat increased by almost 25% in the first eight months of 2011 as compared with 2010.

The statistics show that Vietnam was the largest source of arrivals to Angkor Wat, with 188,064 tourists visiting in the first eight months of 2011, which represents a 37.5-percent increase over the same period in 2010. South Korea and China ranked second and third, respectively.



**Figure 4 : Machu Picchu. Source : Centre du Patrimoine mondial**

For Machu Picchu, again, the story is familiar: The Carrying capacity of the site fixed by the master plan is 2,500 visitors per day. The latest figures from a UNESCO monitoring mission found that visitor numbers averaged 3,000 each day in April 2012, and that total figures increased 10% -15% a year over the last three years. The Ministry of Tourism has estimated that the property could receive more than 5,000 visitors a day. We need to ask ourselves the question – is such a rate of growth sustainable in the long term?

Poorly planned and managed tourism or excessive visitor numbers at a site can pose major threats to the heritage significance of the place and degrade the quality of the visitor experience. Tourism development and visitor activity should enhance the visitor's understanding and appreciation of the heritage values through interpretation, presentation and visitor services. Sustainable tourism relies on the development and delivery of quality visitor experiences that do not degrade or damage any of the property's natural or cultural values and visitor attraction. Much tourism promotion, visitor activity, cultural exchange and economic development associated with World Heritage properties takes place in the surrounding locality, the nearby tourism destination, elsewhere in the country or even internationally.

As a result, sustainable and responsible tourism development and visitor management requires effective, cooperative commitment and coordination between site management and all relevant public agencies and private enterprises. As we celebrate the 40th anniversary of the World Heritage Convention, with almost 1,000

properties inscribed on the World Heritage List, the World Heritage community can be pleased that the aims and objectives of the Convention, in terms of public awareness and public support for the world's greatest places, are being achieved. This is a good outcome in relation to the "presentation" task enshrined in Article 4 of the Convention. World Heritage is now an established and credible international brand and well managed international tourism and local visitation programmes have emerged in recent decades as one of the greatest mechanisms for communicating Outstanding Universal Values and heritage significance.

But more can and should be done. With ever-increasing levels of tourism at many World Heritage Sites it is essential for all stakeholders in the heritage and tourism sectors to constantly seek improvements in the management and sustainability of the relationship.

Many World Heritage Sites have been upgraded to improve their ability to cater for increasing visitation, without loss of their Outstanding Universal Values, which is the case in Albi. Others have captured the benefits that tourism can bring to the local economy such as we see in places like Cinque Terre in Italy and the Great Barrier Reef in Australia. A study carried out at the Great Barrier Reef World Heritage site in Australia in 2007 estimated the total direct and indirect contribution of the site at 5.4 billion Australian Dollars and the employment generated at over 50,000 full time jobs, with tourism accounting for 94% of this contribution. Australia's 17 World Heritage properties together are reported to generate \$12 billion annually and sustain more than 120,000 jobs nationally.

With unique experience and global vision, UNESCO has an important contribution to make in helping societies and communities to strike the right balance. Including on the important intangible contributions of heritage linked to tourism, however difficult these may be to quantify. Intercultural dialogue, for instance, is an essential bridge for reconciliation. It can play a vital role in building peace through the recognition of cultural diversity, through the promotion of understanding and respect.

Mark Twain captured this well when he said: *"Travel is fatal to prejudice, bigotry and narrow-mindedness."* But it is going to take all of us working together. As practitioners in this important sector a new and different type of tourism needs to be developed, one that is responsible, sustainable and helps protect the precious assets it relies on. Heritage matters because it is a source of dignity and identity. In a world where people are increasingly connected, culture and heritage have a growing importance for the 'soft power' of a country, for its influence and outreach. For all these reasons UNESCO is committed to leveraging the power of World Heritage and changing the paradigm of how we approach World Heritage and tourism development.

As a result, the UNESCO World Heritage Centre has developed a new World Heritage and Sustainable Tourism Programme that creates an international framework for the cooperative and coordinated achievement of shared and sustainable outcomes related to tourism at World Heritage properties.

The World Heritage and Sustainable Tourism Programme brings together tourism, one of the world's biggest economic and cultural exchange activities, with some of the world's most important and attractive natural and cultural tourism places. It creates an international framework for achieving sustainability, national pride, community benefit, economic development and heritage conservation.

The Programme and its proposed framework takes into account the differences in scale, experiences and capacity of various stakeholders in the heritage and tourism sectors. It addresses the motivations and concerns of individual stakeholders, enabling each to engage with the Programme, to interact with other stakeholders, contribute to and draw benefits from the framework, identify shared issues and opportunities and develop cooperative outcomes.

Key features that emerged from an extensive consultative process leading to the development of the Programme include:

- A focus on early intervention
- Strengthening the enabling environment
- Co-operating and partnering with the tourism sector
- Taking a destination approach to tourism management
- Promoting capacity development for site management and local communities

The overall objectives of the programme include:

**Objective 1:** Integrate a sustainable tourism perspective into the mechanisms of the World Heritage Convention.

**Objective 2:** Strengthen the enabling environment by advocating policies and frameworks that support sustainable tourism as an important vehicle for managing cultural and natural heritage of Outstanding Universal Value.

**Objective 3:** Promote broad stakeholder engagement in the planning, development and management of sustainable tourism that follows a destination approach and focuses on empowering local communities.

**Objective 4:** Provide World Heritage stakeholders with the capacity and the tools to manage tourism efficiently, responsibly and sustainably based on the local context and needs.

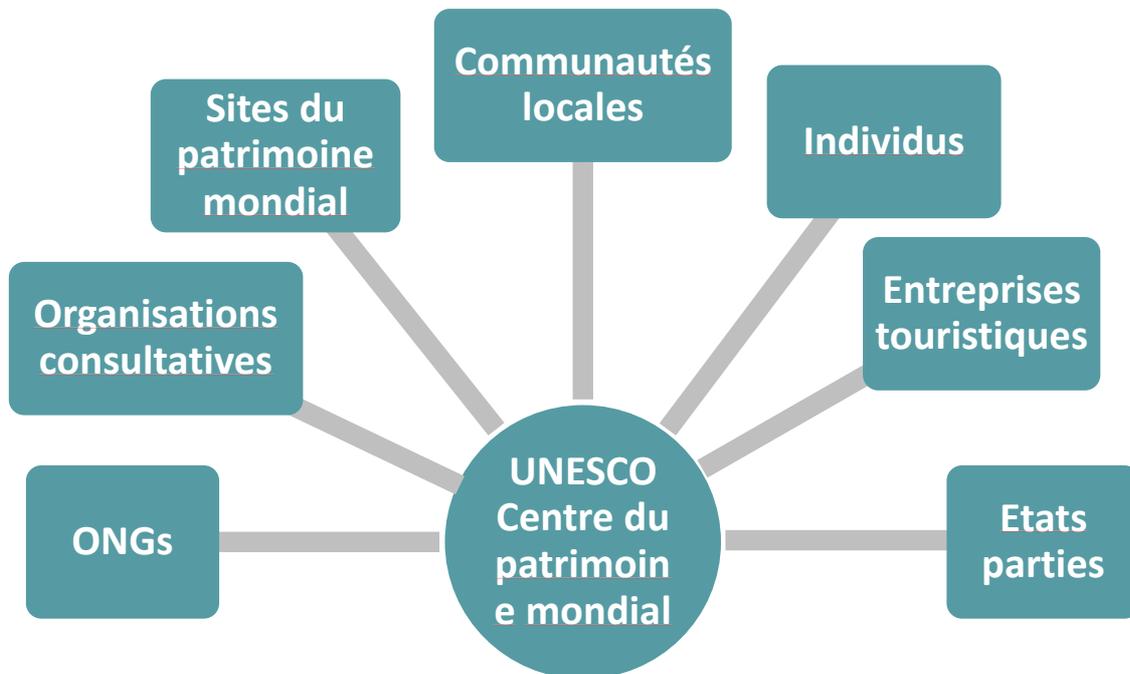
**Objective 5:** Promote quality authentic tourism products and services that encourage responsible behaviour among all stakeholders and foster understanding and appreciation of the concept of Outstanding Universal Value and protection of World Heritage.

The Programme takes a strategic approach in its implementation, working in partnership with the key stakeholders (States Parties to the Convention, site practitioners and management, tourism sector, and local communities) to achieve its objectives.

The Programme is being coordinated through the World Heritage Centre and will work extensively through UNESCO's regional and country offices in close collaboration with the Advisory Bodies and other UN Agencies, and with the support of the World Heritage related UNESCO Category 2 centres.

Key activities include:

- Identify capacity development needs among stakeholders in relation to World Heritage and sustainable tourism, and develop approaches to integrate into existing initiatives such as the World Heritage Capacity Building Strategy.
- Develop tools and strategies to support stakeholders in the management of World Heritage and sustainable tourism that can be adapted to local context and needs.
- Support information sharing, networking and collaboration among stakeholders, and establish links to training, education and research institutions delivering appropriate training and education.



**Figure 5 : Les acteurs-clé du Programme du tourisme durable. Source : P.Debrine, Centre du Patrimoine mondial**

- Identify and support approaches to increase knowledge, understanding and appreciation of the concept of Outstanding Universal Value of World Heritage amongst stakeholders.
- Create incentive mechanisms that encourage stakeholders (especially tourism industry and visitors) to act responsibly in terms of site conservation and to provide economic benefits to the local communities.
- Identify and promote authentic, sustainable and responsible tourism products and services that provide high quality and low impact visitor experiences at World Heritage properties and the destination as a whole.
- Support relevant data generation and quality analyses on visitation, impacts and trends, and increase the availability of good practices and lessons learned through information sharing and recognition mechanisms.

An Action Plan for the time period 2013-2015 has been developed, which will guide the implementation of the Programme.

Overall, successful stakeholders can set an example for, or become a mentor to, less experienced stakeholders or those with less resources available. The Programme will facilitate this exchange and capacity building over time.

It is an exciting time for World Heritage and Sustainable Tourism and we look forward to working with all partners to achieve our shared goals.

## IV. PREMIERE TABLE RONDE : QUELLE GOUVERNANCE TOURISTIQUE ET PATRIMONIALE SUR LES SITES DU PATRIMOINE MONDIAL ?

### **Modératrice :**

**Bénédicte SELFSLAGH**, ancienne Secrétaire Générale d'ICOMOS, membre du CA d'ICOMOS Belgique

### **Intervenants :**

**Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL**, adjointe du maire d'**Albi**

**Laurent HODEBAR**, chargé de mission tourisme, ville de **Bordeaux**

**Catherine O'MIEL**, directrice, **Bassi Minier UNI**

**Valérie MURA**, responsable du développement mécénat, Voies Navigables de France, **Canal du Midi**



La première table ronde concerne la gouvernance patrimoniale et touristique sur les sites du Patrimoine Mondial. Avant de laisser place aux interventions et aux échanges avec la salle, Mme Bénédicte SELFSLAGH relève une difficulté qui sera peut-être rencontrée durant ces échanges : celle du débat patrimoine *contre* tourisme *versus* patrimoine *et* tourisme. L'intérêt de cette première table ronde sur la gouvernance est précisément de comprendre les mécanismes qui pourraient contribuer à ne pas renouveler cette opposition et à instaurer ce dialogue.

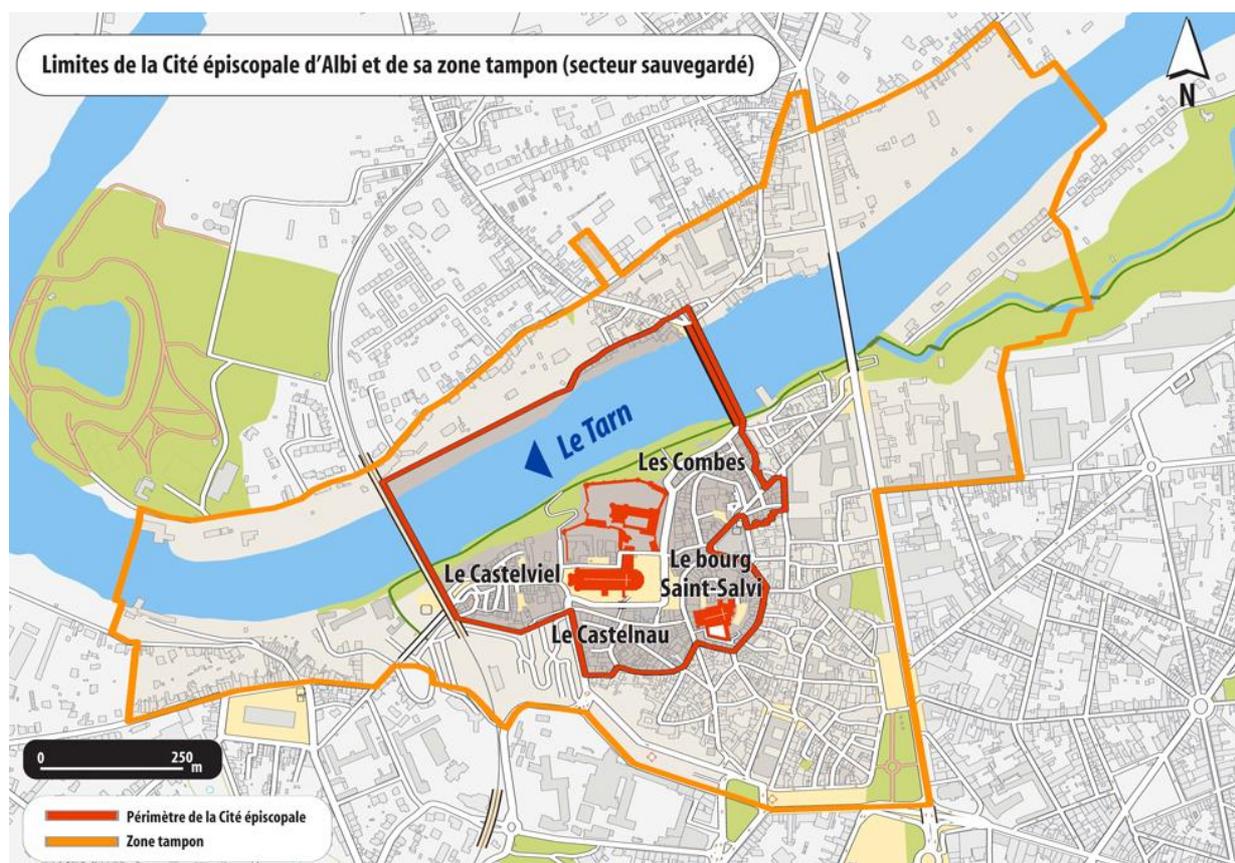
Pour comprendre les mécanismes ou les dynamiques mises en place en amont et en aval dans quatre sites du Patrimoine Mondial en France, les organisateurs de la journée ont bien choisi les quatre lieux, et les intervenants seront chargés d'aborder trois points : premièrement il s'agit évidemment de présenter brièvement le bien lui-même. Le second point concerne les mécanismes mis en place aussi bien pendant la préparation du dossier, la proposition d'inscription, qu'après l'inscription. Pour finir, ils pourront évoquer quelques défis.

La comparaison de ces quatre lieux permettra de voir s'il y a des similitudes ou au contraire des différences.

Albi a sa place à présent, sur la carte du monde, au milieu de tous ses partenaires, notamment ses partenaires internationaux. En effet, la Ville travaille de façon importante la dimension de l'ouverture à l'international, soit par la voie de la coopération décentralisée, notamment avec les Palais Royaux d'Abomey au Bénin, mais également avec une politique de jumelage intensifiée depuis le classement, puisque la Ville est par exemple en pourparlers pour un nouveau jumelage en Chine.

Albi est certes ce que l'on a coutume d'appeler une ville moyenne. Mais si la ville est moyenne par la taille, depuis de nombreuses années maintenant elle travaille à identifier ses marqueurs forts d'excellence, que ce soit au niveau culturel, géographique, de la qualité de la vie mais également, depuis le 31 juillet 2010, au niveau patrimonial, puisque la Ville a eu la chance et l'honneur d'être inscrite au Patrimoine Mondial. Cette inscription a radicalement changé la vie des Albigeois et, il est espéré, de ceux qui lui rendent visite.

L'inscription est un défi que la Ville a décidé de relever avec beaucoup d'audace. Avant d'aborder la question de la gouvernance, sera rapidement présenté le bien, même si, rien ne vaut une visite à Albi pour se l'approprier comme il se doit. La Cité Episcopale d'Albi s'étend sur 14 hectares situés en plein cœur de la ville. Ce site couvre quatre quartiers médiévaux, réunit des monuments majeurs, comprend une partie de la rivière Tarn, mais surtout est un site habité et vivant. La cathédrale Sainte-Cécile est avant tout un lieu de culte. La place de l'humain est primordiale au sein-même de ce site classé.



**Figure 6 : Albi, le périmètre la Cité Episcopale inscrite au Patrimoine mondial et la zone tampon.**

**Source : Ville d'Albi**

L'inscription a vraiment été un point de départ. Dès le premier août, depuis Brasilia, le Maire d'Albi, et président de l'agglomération, Philippe Bonnacarrère, a bien indiqué qu'il n'y aurait pas de fête pour célébrer l'inscription, car celle-ci n'était pas un aboutissement. C'était juste un point de départ. Il fallait donc au contraire redoubler les efforts pour finalement transformer « l'essai », comme l'on dit dans ces terres de rugby, en outil remarquable. Il ne fallait pas s'endormir sur les lauriers de l'inscription, mais avoir au contraire conscience que tout restait à construire.

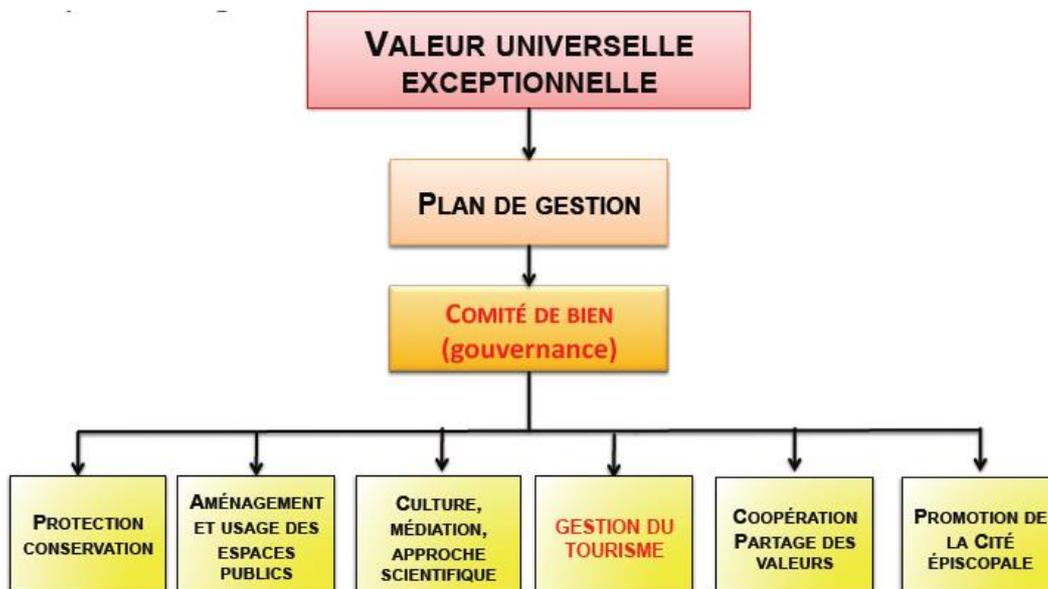
Les retombées de l'inscription ont été immédiates. Il y a eu un très grand nombre de nouveaux contacts de presse et de retombées médiatiques. Il s'agissait de retombées médiatiques hyper-qualitatives. Il est difficile d'imaginer des retombées médiatiques meilleures. En effet, les critères de l'inscription au Patrimoine Mondial sont les seuls qui ne sont jamais remis en cause. On a beau vouloir jouer avec les classements, l'inscription au Patrimoine Mondial est la seule qui fait l'unanimité et qui donne un coup de projecteur aussi qualitatif. La notion de « coup de projecteur » est très importante, notamment en termes d'attractivité touristique. Ceci a bien été visible au début de l'année 2012, au moment de la réouverture du musée Toulouse-Lautrec, qui est un musée de dimension internationale : ce coup de projecteur à l'occasion de cette réouverture a montré à quel point il était important de pouvoir faire parler des lieux de manière qualitative.

Deux ans après l'inscription, on se rend compte que l'augmentation du flux touristique persiste. Ceci est vrai tant en ce qui concerne les chiffres de fréquentation pendant la saison « traditionnelle » (juin-juillet-août), que pour les périodes de fréquentation plus creuse. La saison touristique s'est donc élargie.

La clientèle touristique a également beaucoup changé puisque, si elle demeure encore principalement française, elle se diversifie de plus en plus par l'afflux d'une clientèle étrangère. Les voisins espagnols, et en particulier les Catalans, sont les premiers à rendre visite à Albi. On note aussi la présence d'une clientèle japonaise sur l'Albigeois, très clairement liée au musée Toulouse-Lautrec. Il s'agit d'une clientèle de tourisme culturel, qui laisse supposer une capacité de développement en terme touristique, sûrement différente de celle permise, par exemple, par une clientèle de station balnéaire. En termes de capacité d'hébergement, la ville a connu une explosion des chambres d'hôtes, notamment dans le site de la cité épiscopale, dans les beaux immeubles anciens d'Albi. Il s'agit d'hébergements de qualité, qui répondent aux exigences de cette clientèle culturelle.

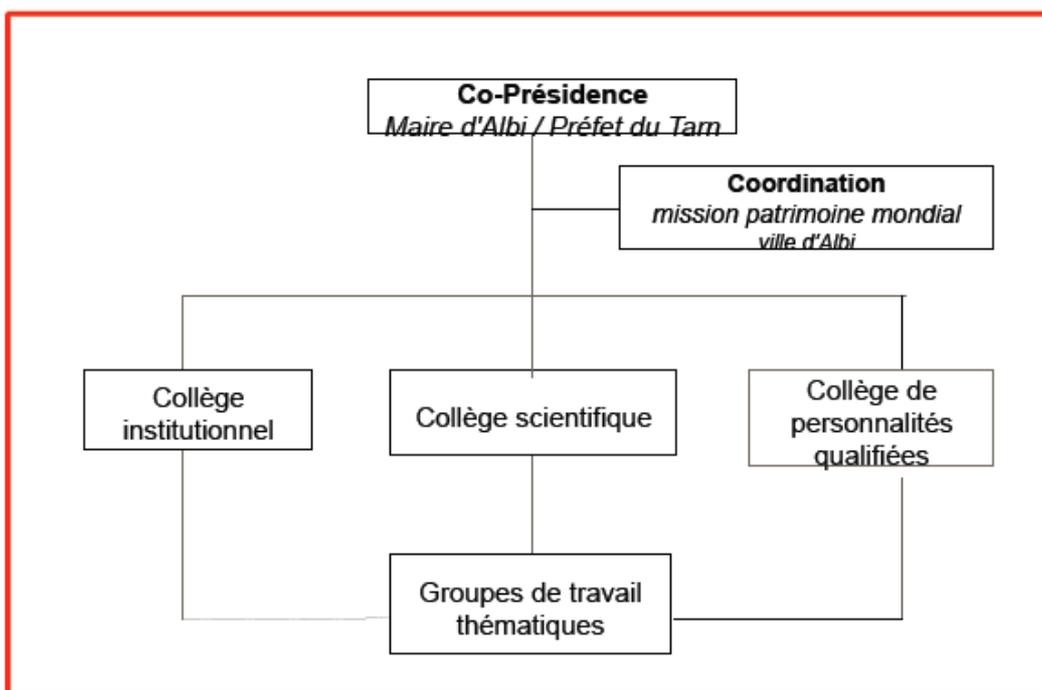
Qu'en pensent les habitants et les usagers d'Albi ? Cette question est très importante pour la Ville, parce que ce sont eux qui font vivre ce site. Les Albigeois sont les premiers touristes d'Albi. Grâce à l'inscription, ils ont redécouvert leur ville et la chance que cela représente de vivre dans ou à proximité de la Cité épiscopale. Une étude a été menée récemment avec l'Université Champollion, sous la direction de la professeure Michèle Lalanne, qui montre bien que ce sentiment de fierté des Albigeois perdure. Cette fierté des Albigeois est très importante dans l'appropriation et dans le mode de gestion.

C'est également pour cette raison que la Ville n'a pas mis en place une gouvernance liée exclusivement au tourisme. Le mode de gouvernance choisi sur l'Albigeois est transversal et global. Il repose sur la valeur universelle exceptionnelle. C'est le fondement même de l'inscription. Pour gérer cette valeur universelle exceptionnelle, un plan de gestion a été mis en place. Celui-ci s'est doté d'un organe exécutif qui s'appelle le « Comité du bien », et constitue l'organe de gouvernance à proprement parler. Ce « Comité du bien » comprend six domaines d'intervention, traitant notamment d'aménagement urbain, de culture, de qualité de vie. Il n'y a pas une gestion exclusive du tourisme : tout doit être géré de manière cohérente et transversale pour être efficace, car tout est lié.



**Figure 7 : Les six orientations du plan de gestion de la Cité Épiscopale. Source : Ville d'Albi**

Le Comité du bien est une institution qui a commencé à se réunir et à travailler avant même l'inscription. Ce Comité du bien revêt la forme d'une commission extra-municipale, puisqu'il rassemble des personnes d'horizons assez divers. Ses missions sont de coordonner, informer, mettre en œuvre la gestion concrète et concertée de la Cité Épiscopale, et évidemment de veiller au maintien de la valeur universelle exceptionnelle, à l'intégrité et à l'authenticité du site inscrit.



**Figure 8 : Cité Épiscopale d'Albi, l'organisation du Comité de bien. Source : Ville d'Albi**

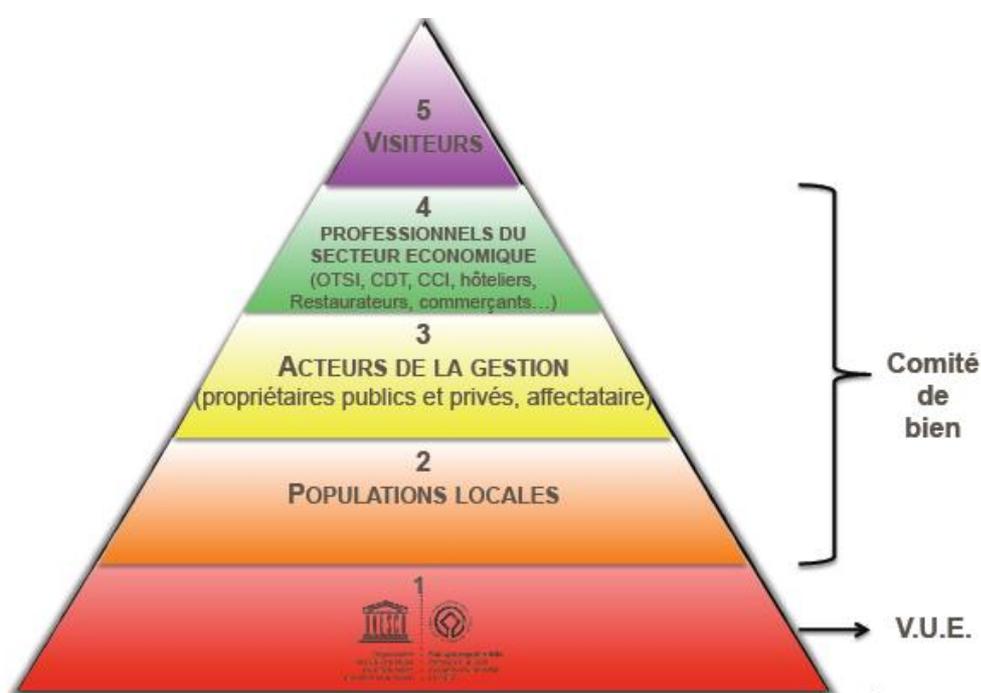
Ce Comité du bien est coprésidé par le Maire d'Albi et le Préfet du Tarn. Il comporte trois collèges. Le premier collège est un collège dit d'institutionnels, dans lequel on retrouve à la fois tous les représentants des collectivités locales : Mairie, Communauté d'agglomération, Conseil Général, Conseil Régional, la DRAC, les services centraux, le clergé (qui est très important étant donné que la cathédrale Sainte-Cécile est un lieu de culte), le Musée

Toulouse-Lautrec, la Chambre Consulaire, les fédérations de commerçants, l'Université Champollion, l'École des Mines. Bref ce comité rassemble tout un panel d'acteurs très variés mais qui, d'une manière ou d'une autre, ont vocation à s'inscrire dans la réflexion liée à la gestion de ce site.

Le second collège est un collège scientifique. De nombreux scientifiques ont travaillé au montage du projet et du dossier UNESCO, et ils continuent de nous suivre. Cela aurait été une erreur de notre part de considérer que leur travail était terminé après l'inscription: ils continuent de suivre la Ville, de l'aider, de donner leur avis.

Le troisième collège est formé par des personnalités qualifiées, typiquement les associations d'habitants du secteur sauvegardé. Il existe ainsi tout un panel de personnes qui travaillent en collaboration avec la Ville.

Appliquée à l'exemple du tourisme, comment se passe la gouvernance ? La base est la valeur universelle exceptionnelle, c'est-à-dire le patrimoine, sa gouvernance et la nécessité et responsabilité de sa transmission aux générations futures. Au-dessus de cela, il y a les acteurs de la gouvernance qui font partie du Comité du bien. Les acteurs de la gouvernance sont en premier lieu les populations locales, parce que ce sont elles qui donnent leur âme au site, et constituent l'intérêt que pourront rencontrer les visiteurs quand ils viendront. Il faut aussi citer les acteurs de la gestion que sont les propriétaires publics, privés, affectataires (le clergé avec la cathédrale qui appartient à l'État). Les professionnels du secteur économique sont très présents également, par le volet commerce dans son lien avec le tourisme. Bien au-delà, cela concerne le champ économique puisqu'il s'agit de travailler sur le développement économique, vu au sens large, lié à cette inscription. Tout en haut de la pyramide, il y a les visiteurs qui vont pouvoir profiter de ce bien exceptionnel qui leur sera présenté dans un respect de ses valeurs, et dans un respect des engagements de ses gestionnaires.



**Figure 9 : les composantes de la gouvernance, exemple du Tourisme. Source : Ville d'Albi**

Cette approche globale et transverse revient, en matière de tourisme, à créer des passerelles avec les autres rubriques intégrées dans le plan de gestion. Cela nous conduit à poser la question de l'articulation entre le tourisme et la culture, le tourisme et l'urbanisme, etc.

Typiquement, en ce qui concerne la protection du bien, se pose l'enjeu de la gestion du flux touristique. Il faut faire attention à ne pas avoir une sur-fréquentation touristique du site, que ce soit à l'extérieur ou à l'intérieur des bâtiments. Actuellement, l'État se pose la question de la gestion à l'intérieur de la cathédrale, notamment le problème des piétinements liés à un afflux de touristes. La gestion extérieure concerne les déplacements durables et doux. Par exemple, la Ville travaille à la mise en place d'une passerelle piétonne sur le Tarn.

Un deuxième élément dans les orientations UNESCO est la nécessité de faire partager ce bien qui maintenant appartient à l'humanité. Cela concerne l'accessibilité, tant des personnes à mobilité réduite que des personnes étrangères. Il y a donc tout un travail lié aux dispositifs de traduction, d'adaptation des audiophones, etc.

Il faut également évoquer la présence dans Albi de bénévoles qui revêtent l'été leur tee-shirt rouge et leur chapeau blanc. Ce sont des *Greeters*, dont le rôle est d'accueillir les touristes. On retrouve ainsi cette nécessité de l'humain, pour les touristes, qui vont profiter d'un sourire et d'une interaction sympathique, quand ils arrivent. Cette dimension humaine se traduit aussi pour le personnel de la cathédrale par l'usage d'un uniforme pour être plus visible, plus accessible. L'installation de panneaux touristiques et la modification des amplitudes horaires contribuent aussi à l'amélioration de l'accueil. Tout cela représente bien entendu beaucoup de travail.

La compréhension de la valeur universelle exceptionnelle implique par ailleurs un centre d'interprétation au sein du Musée Toulouse-Lautrec, et un centre d'interprétation au sein de la Cité Episcopale.

Il est important de respecter au maximum l'ensemble des acteurs concernés. La Ville porte ainsi une grande attention à la programmation culturelle qu'elle essaie de densifier pendant les périodes d'attractivité touristique. Il faut avoir également conscience du fait que la Cathédrale a une vocation culturelle, impliquant une attention portée aux horaires de cérémonies : ainsi il n'y a plus d'enterrement à Sainte Cécile le samedi après-midi pendant les périodes touristiques, car cela était difficilement gérable.

Il est également important de veiller à tous les éléments liés au cadre de vie, parce qu'il n'y a pas que l'activité patrimoniale qui attire les touristes. Il s'agit du fleurissement, de l'urbanisme, ... Albi est aussi, depuis quelques semaines, la ville la plus sportive de France. La Ville a ainsi voulu travailler sur de nombreux éléments. Elle n'a pas du tout souhaité transformer l'inscription en un coup de projecteur unique ou en starter touristique. L'objectif est d'intégrer l'industrie et l'économie du tourisme dans une économie beaucoup plus générale.

Les acteurs économiques locaux s'approprient bien cette inscription. Cela a conduit à déposer deux marques. Une première s'appelle « la Cité épiscopale d'Albi ». L'objectif est d'éviter que la Cité épiscopale d'Albi soit associée à la commercialisation des produits et à du merchandising. Nous protégeons le bien avec cette première marque. Une marque « Albi | La Cité épiscopale » a également été déposée. Elle a une vocation beaucoup plus commerciale et touristique. Elle permet de faire le lien entre le territoire et les hommes, entre ceux qui vont protéger le patrimoine et ceux qui vont le développer, le valoriser, le « vendre » au sens le plus positif du terme.



**Figure 10 : La marque « Albi, la Cité épiscopale ». Source : Ville d'Albi**

Cela a conduit par la suite à créer un réseau d'ambassadeurs. Les gens étaient vraiment volontaires pour parler d'Albi, avec toujours beaucoup de fierté. Ils voulaient pouvoir présenter Albi, faire partager Albi. Par exemple un couple d'albigeois est parti faire un tour du monde pendant un an : pendant un an il a, tous les jours, photographié des gens qui portaient le tee-shirt avec la marque territoriale. Quand ils sont rentrés à Albi en septembre 2012, une exposition dans un lieu culturel destiné à la jeunesse a été montée, pour montrer un tour du monde d'une manière originale.

En termes de conclusion, une petite anecdote en forme de clin d'œil pourrait être racontée. Il y a quelques temps, il y avait un projet de création d'une Halle Technologique abritant la nouvelle plateforme de l'École des Mines. Les architectes qui ont présenté le projet urbanistique avaient fait un très joli dessin de ces halles avec une montgolfière au-dessus. Quand il a été présenté au comité communautaire, en février 2010, et après le vote de ce projet urbanistique par le conseil, Monsieur Bonnacarrère, le Maire, avait dit : « Mme Guiraud-Chaumeil, nous ferons cette halle telle qu'elle a été présentée par cette équipe d'architectes. Par contre, nous n'avons pas la possibilité de faire une montgolfière, c'est au-dessus de nos moyens, ne rêvons pas ». Albi a été inscrit en Juillet 2010. L'été 2012 il y a deux montgolfières à Albi ! Deux entreprises ont été créées. C'est la preuve que grâce à l'UNESCO, on peut passer du rêve à la réalité.



Figure 11 : La marque « La Cité Episcopale d'Albi ». Source : Ville d'Albi

## Débat

Béatrice SELFSLAGH pose deux questions à Mme GUIRAUD-CHAUMEIL. Premièrement, qui a pris l'initiative de l'inscription sur la Liste du Patrimoine Mondial ? La seconde question concerne les périmètres : est-ce la ville d'Albi dans son ensemble qui a été inscrite sur la liste Patrimoine Mondial, ou s'agit-il d'un périmètre plus restreint ?

Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL souligne le rôle significatif, dans l'initiative de l'inscription, de M. Philippe BONNECARRERE, Maire d'Albi, qui en est à son troisième mandat, et qui dès le début de son premier mandat s'est lancé dans cette démarche.

Concernant le périmètre, Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL précise qu'il correspond au secteur sauvegardé, et concerne 14 hectares. Albi dispose d'un des plus anciens secteurs sauvegardés de France, qui concentre l'ensemble des contraintes qui peuvent exister. Le site inscrit sur la liste du Patrimoine mondial correspond donc à ce périmètre. Le périmètre UNESCO est donc plus restreint que la ville dans son ensemble.

Béatrice SELFSLAGH demande alors si la politique développée dans le cadre du label UNESCO concerne néanmoins la ville dans son ensemble.

Selon Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL, les contraintes sont forcément plus importantes sur le site inscrit. La zone tampon est également sous un contrôle attentif. Mais l'idée est effectivement d'en faire bénéficier l'ensemble de la ville, et même au-delà. L'attractivité nouvelle d'Albi, grâce à la Cité Épiscopale, touche également le vignoble gaillacois. Selon la ville de Montauban, le musée Ingres n'a jamais connu une telle fréquentation que depuis l'inscription de la Cité Épiscopale.

Il y a donc une gestion du périmètre inscrit, qui effectivement répond aux attentes de l'UNESCO ; mais en ce qui concerne l'attractivité touristique il n'est pas souhaitable de s'y limiter. L'objectif est d'associer toute personne qui a la volonté et la dynamique pour travailler sur ces éléments.

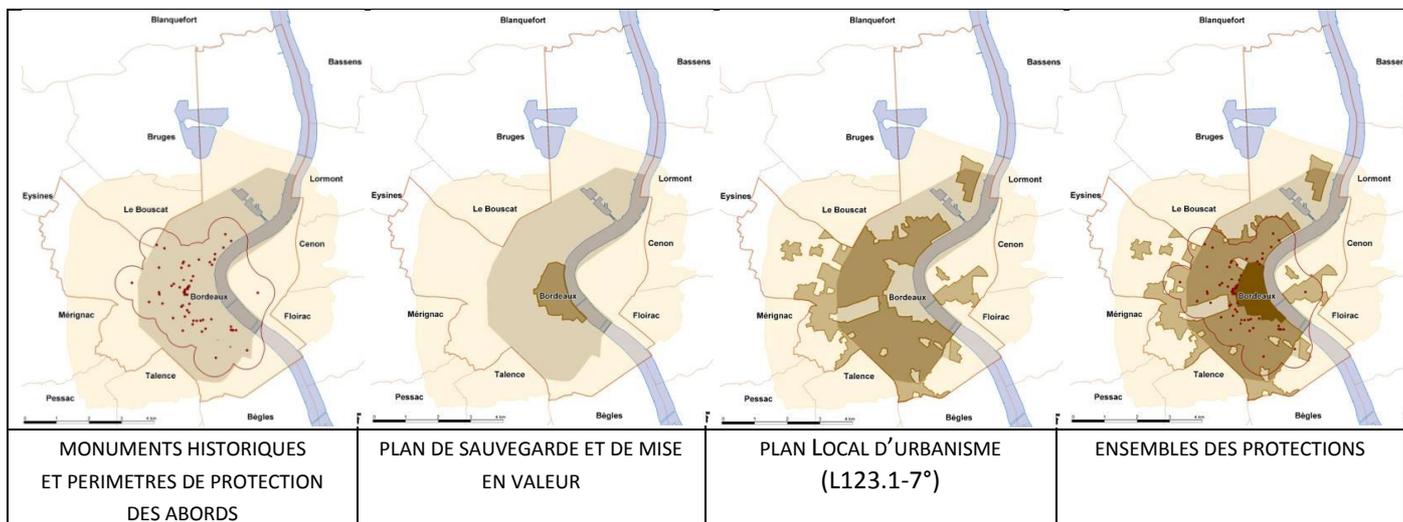
Béatrice SELFSLAGH remercie l'intervenante pour ses précisions. Son intervention constitue une excellente introduction pour la présentation d'une deuxième ville inscrite, Bordeaux.

Bordeaux a la particularité d'avoir un espace inscrit au Patrimoine Mondial très vaste, puisque c'est le plus grand espace urbain inscrit au monde. 1810 hectares sont inscrits sur une surface communale qui avoisine les 4500 hectares. La partie inscrite a une forme de croissant, le trait rouge étant le périmètre de la commune (figure ci-dessus). Schématiquement, c'est tout le « Bordeaux intra-boulevard » qui est inscrit au Patrimoine mondial de l'UNESCO. En périphérie, sur la rive droite, et jusqu'au coteau et quelques communes limitrophes, une zone tampon qui fait environ 3200 hectares a été délimitée.



**Figure 12 : Bordeaux, Port de la Lune. Le périmètre d'inscription et la zone tampon. Source : Ville de Bordeaux**

Plusieurs outils de protection et de valorisation du patrimoine existaient déjà avant l'inscription au Patrimoine mondial, obtenue en 2007 : des monuments historiques classés et inscrits selon la loi sur les MH (il y en a plus de 300 à Bordeaux), mais aussi un Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur couvrant le plus grand secteur sauvegardé de France ainsi qu'un Plan Local d'urbanisme (PLU) qui est évolutif. La carte qui suit constitue la synthèse de l'ensemble des protections.



**Figure 13 : Bordeaux, les outils de protection du patrimoine urbain. Source : Ville de Bordeaux**

L'inscription à l'UNESCO se fonde sur deux critères.

Selon le critère ii, Bordeaux est distinguée en tant que témoin d'un échange d'influences considérables entre les hommes de la terre et les hommes de la mer. C'est donc en tant que ville d'échanges prospère, de 2000 ans d'histoire, construite autour du vignoble, de son port naturel, et d'hommes éclairés du siècle des Lumières, que se justifie l'inscription. Le critère iv renvoie à ce que l'on appelle la ville de pierre du XVIII<sup>e</sup>, c'est-à-dire à un ensemble urbain et architectural exceptionnel classique et néoclassique.

Au fil des siècles, la croissance urbaine de la ville s'affirme et produit l'ensemble urbain actuel. La figure 14 ci-dessous montre Bordeaux aujourd'hui. Il s'agit de la Place de la Bourse avec le miroir d'eau, site urbain emblématique et incontournable sur les quais. Le lancement du Projet urbain en 1996 a été l'élément déclencheur. Il a alors été décidé de se doter d'un tramway (Bordeaux compte trois lignes de tramway désormais), de réhabiliter l'ensemble des quais, de mettre une partie du centre-ville en secteur limité pour les automobiles et de ravalier l'ensemble des façades. En effet, dans les années 1980, la ville de Bordeaux était une ville noire : le noircissement naturel des façades en pierre de l'Entre-deux-Mers était aggravé par la pollution sur les quais.



**Figure 14 : Bordeaux, place de la Bourse. Source : Ville de Bordeaux**

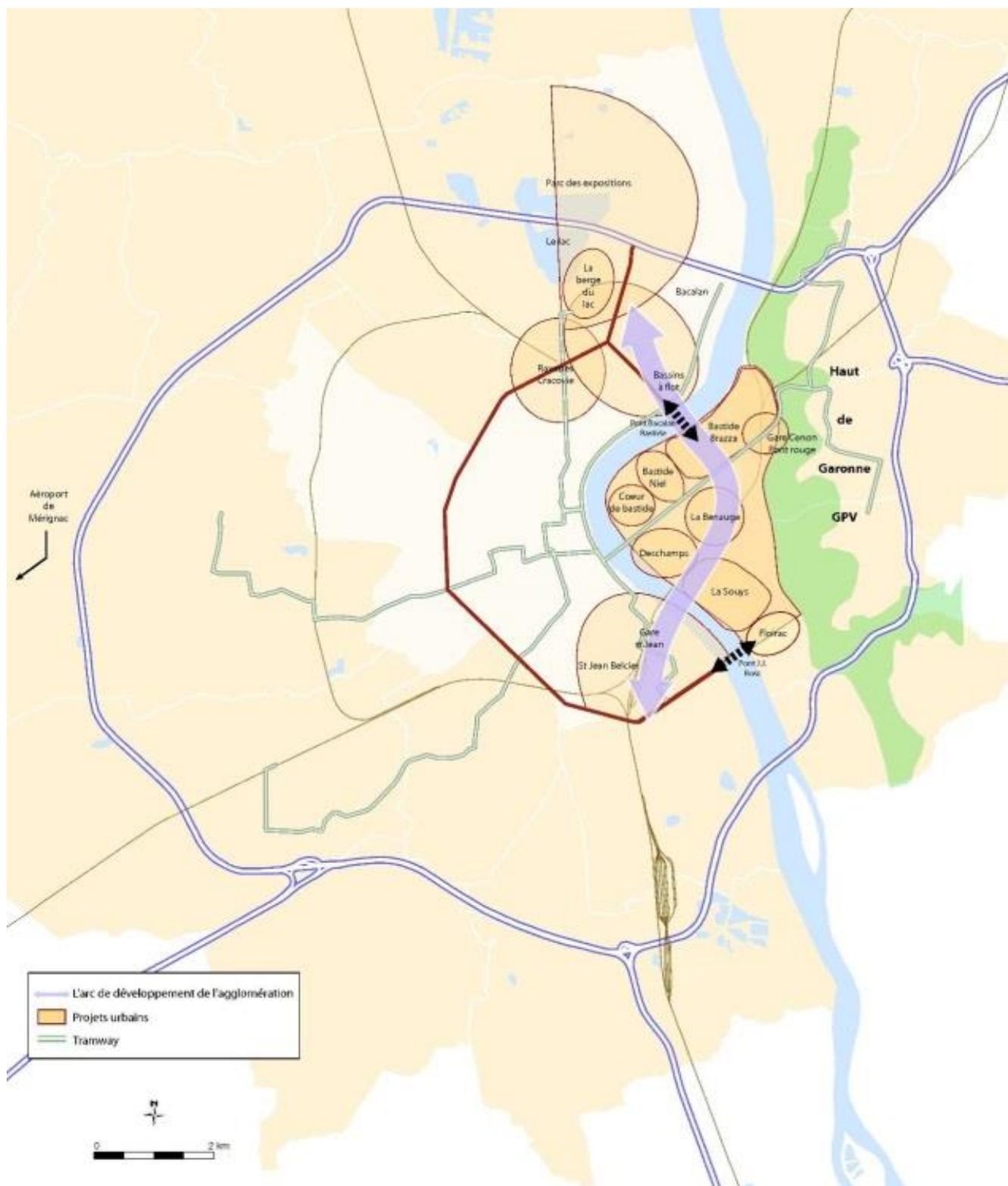


**Figure 15 : Bordeaux, le tramway, Pont de la Pierre. Source : Ville de Bordeaux**

L'idée de l'inscription au Patrimoine Mondial n'est évidemment pas de mettre tout cela sous cloche. Il s'agit de prendre en compte les activités économiques et les habitants (300 000 pour la ville et 700 000 pour l'agglomération).

Il faut ici mentionner également le retard historique de la valorisation et de l'aménagement de la rive droite. La Garonne fait environ 500 mètres de large à Bordeaux et il y a très peu de ponts. Le premier pont en pierre a été construit dans les années 1820. Il y a pourtant eu une densification du tissu urbain sur la rive droite. Une opération d'intérêt national pour Bordeaux a été lancée, pour dynamiser tout ce quartier (quartier Lac, Bassins à flot, Brazza) en relation avec la Gare St-Jean au sud et dans la perspective de l'arrivée de la LGV Paris-Bordeaux pour 2016, qui reliera les deux villes en deux heures.

Quels sont les outils de gestion du label ? Un plan de gestion a bien sûr été élaboré. Une commission du Patrimoine Mondial, présidée par le maire de Bordeaux, a été créée. Elle est inter-service : elle comprend les services de la ville, du Ministère de la Culture, de la CUB, des personnalités qualifiées, les chambres consulaires, etc. Elle se réunit deux fois par an en moyenne. Trois grands volets sont suivis par cette commission : l'action urbaine, l'action culturelle, l'action économique dans laquelle est intégré le tourisme. En outre, pour permettre une évaluation, un rapport est à remettre tous les cinq ans.



**Figure 16 : Bordeaux, le nouvel arc de développement. Source : Ville de Bordeaux**

Par conséquent, plusieurs instances de suivi existent. Elles sont soit très opérationnelles, soit situées en amont des projets. On peut citer : la commission des avant-projets qui est très opérationnelle ; le comité scientifique ; et le CLUB (Comité Local UNESCO Bordeaux) mis en place en 2008 suite aux difficultés qu'a connues la ville en rapport avec la construction du nouveau pont.

Dans ce Comité Local UNESCO Bordeaux siègent la Ville l'architecte conseil, la Communauté urbaine, la DRAC, l'architecte des bâtiments de France, et différents experts. Différents types de projets leur sont présentés en amont afin qu'ils les valident. Le CLUB se réunit en général une fois par mois. Il a eu à se prononcer sur le projet de Cité Municipale (le bâtiment qui doit abriter les futurs locaux de la Mairie), sur le grand projet de Bordeaux qui devait voir le jour au niveau des bassins (centre culturel et touristique dédié à l'univers du vin qui devrait ouvrir en 2016), ou sur un ponton créé en plein cœur de Bordeaux pour dynamiser l'activité sur le fleuve. Ce ponton a été examiné par le CLUB, pour que sa réalisation soit le plus possible dans l'esprit du site.

<b>CLUB</b>	<b>COMITE SCIENTIFIQUE</b>	<b>COMMISSION DES AVANT-PROJETS</b>
Suivi des projets dans le site inscrit et dans la zone tampon dans leur élaboration sur la base de la grille d'analyse	Suivi des démarches de connaissance du patrimoine (recensement, documentation historique,...) et de diffusion et communication.	Suivi de l'élaboration des projets en amont des autorisations d'urbanisme, orientation des évolutions dans un objectif de qualité architecturale et urbaine
<b>Ville</b> <b>Architecte conseil : B. Fortier</b> <b>CUB</b> <b>DRAC</b> <b>CRMH</b> <b>ABF</b> <b>École d'architecture</b> <b>Ordre des architectes</b> <b>Renaissance des cités d'Europe</b> <b>Experts historiens</b> <b>+</b> <b>Tout organisme ou personne impliqué dans les projets à l'ordre du jour</b>	<b>Ville</b> <b>Architecte conseil : Alain Melissinos</b> <b>CUB</b> <b>A'Urba</b> <b>DRAC</b> <b>CRMH</b> <b>ABF</b> <b>École d'architecture</b> <b>Ordre des architectes</b> <b>Renaissance des cités d'Europe</b> <b>Experts historiens</b>	<b>Ville</b> <b>Architecte conseil : B. Fortier</b> <b>+</b> <b>Tout organisme ou personne impliqué dans les projets à l'ordre du jour</b>

**Figure 17 : Bordeaux, les instances du suivi. Source : Ville de Bordeaux**

Concernant le volet de l'action urbaine, tous les deux ans a lieu « La Biennale Agora », qui est une biennale d'architecture avec des ateliers, des concours d'architecture et différentes animations sur toute l'évolution de la ville et des quartiers. Evidemment, sur l'ensemble des projets urbains, sont menés des processus et ateliers de concertation.

Concernant le patrimoine, de nouvelles découvertes pendant la construction du tram ont amené à organiser différents types de chantiers de fouilles, par exemple autour du Palais Gallien, dans les vestiges gallo-romains. L'objectif est de les valoriser et d'associer à ces chantiers les riverains, le public bordelais et touristique.

Bordeaux est également « Ville d'Art et d'Histoire » puisque le label a été signé à nouveau en 2009. Concernant les animations, les journées du patrimoine montent en puissance au fil des ans.

Sur le tourisme, M. HODEBAR met en œuvre, en tant que directeur du développement économique, trois axes d'intervention. Il travaille avec tous les autres services de la ville et les organismes partenaires, c'est-à-dire l'Office de tourisme de Bordeaux, le Bordeaux Convention Bureau qui travaille plus sur les segments tourisme d'affaires, « Bordeaux Grands Evénements » qui s'occupe des grands événementiels telles la fête du vin et la fête du fleuve, « Bordeaux Accueil » (une nouvelle association qui s'occupe de l'accueil des nouveaux arrivants, pour proposer des activités culturelles et ludiques), et « Bordeaux Escale de Croisière », structure qui vise à faire venir des paquebots dans le cœur de la ville.

Le rôle de M. HODEBAR consiste à assurer l'interface entre la ville et ces structures, dans une logique de conventionnement. En règle générale sont signées des conventions d'objectifs, qui peuvent être triennales, et dans lesquelles la ville décide les grandes orientations. Ensuite, ces structures élaborent des plans d'action à travers leur conseil d'administration afin de mettre en œuvre ces grandes orientations esquissées par la ville. A part la coordination, M. HODEBAR travaille sur tout ce qui est développement, démarche qualité, label. En effet, maintenant que la ville est inscrite à l'UNESCO, elle a des obligations.

Il est important de rappeler que Bordeaux a été inscrit sur la liste du Patrimoine mondial en tant que « Bordeaux Port de la Lune » : après avoir véritablement réussi le réaménagement des quais, le grand défi pour la Ville à l'heure actuelle est de recréer de l'animation et de la vie sur la Garonne.

Concernant la politique touristique, le maître mot c'est « Bordeaux Patrimoine Mondial », une ville universelle, accessible à tous. L'objectif est de disposer d'une gamme d'hébergement pour tous : les auberges de jeunesse ont été rénovées ; la Ville a été à l'origine d'un camping dans le quartier du Lac (l'opérateur est privé). En outre, la Ville a œuvré pour diversifier l'hôtellerie et avoir quelques hôtels cinq étoiles : Bordeaux disposait plutôt d'une gamme trois et quatre étoiles mais pas vraiment haut de gamme suite à la réforme du classement des hôtels.

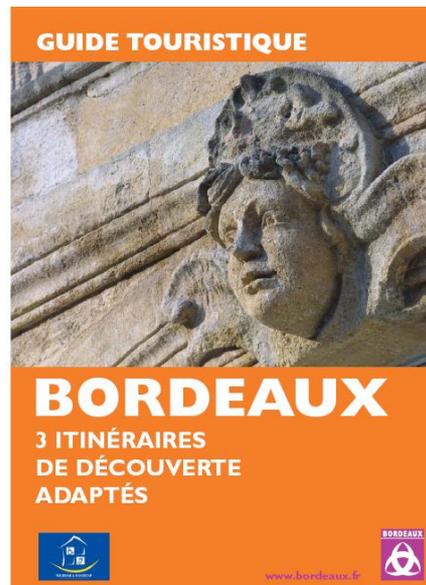
L'intervenante précédente a évoqué la croissance des chambres d'hôtes à Albi : de même, depuis 2007, le nombre de chambres d'hôtes à Bordeaux a été multiplié par 5 environ, passant de 30 en 2007 à 130 maintenant. Tout un travail est également effectué sur les écolabels (la Clef Verte, l'écolabel européen des hébergements touristiques), afin d'avoir le maximum d'hôtels et de structures éco-labellisés.

Les déplacements doux sont également très importants pour la Ville. Bordeaux a récemment obtenu le label de « Ville vélo-touristique », en travaillant avec la fédération française de cyclotourisme. Sept parcours ont donc été créés, pour un total 150 km, concernant Bordeaux intra-muros mais aussi sa périphérie.

Les déplacements à pied ont également fait l'objet d'interventions et projets. Ainsi tout le centre urbain a été rendu aux piétons. Dès 2008, la Ville a contribué à la sortie du topoguide, « Bordeaux à pied » (17 ballades, plus de 100 km) : tous les parcours qui sont présentés sont accessibles depuis le centre-ville ou en transport en commun (tram, bus). L'idée de ce topoguide est de montrer Bordeaux et sa diversité, en proposant des parcours sur les coteaux, dans le vignoble, vers les marais, etc. Il s'agit de développement durable, par les déplacements doux, mais l'objectif est aussi de montrer que l'on peut effectuer 100 km de ballades dans Bordeaux sans toucher un moyen de transport, seulement par la marche à pied ou le tram, ce qui représente potentiellement un moyen pour augmenter la durée de séjour et le nombre des nuitées.

La Ville travaille aussi au développement de navettes fluviales, dans une logique de transports quotidiens avec les migrations pendulaires, mais aussi de développement touristique. Il y aura en effet des interconnexions entre les espaces (cheminements, parcours de randonnée) et le centre-ville. Le réseau est prévu pour être mis en place dès le printemps 2013, avec des navettes hybrides.

Le tourisme social et l'accessibilité sont également deux domaines qui font l'objet d'attentions. En 2006, l'office de tourisme avait créé le premier guide des itinéraires en braille. En 2007, trois parcours de ville ont été labellisés « Tourisme et Handicap », en prenant en compte les pentes, le type de revêtement, les pavés, les potelés, pour avoir des parcours de découverte pour les personnes en situation de handicap, à la fois moteur, mental et auditif. Cette politique a été poursuivie en 2009 avec la mise en place d'un plan relief du patrimoine, et l'année dernière en 2011 la réponse à l'appel à projet "Destination pour tous" (ce label n'a pas encore été créé par l'Etat en 2012). Toutes ces initiatives visent à rendre toute la ville accessible, par un important travail sur le terrain.



**Figure 18 : Une première expérience de ville pilote, la création d'itinéraires labellisés T&H. Source : Ville de Bordeaux**



**Figure 19 : Un des trois plans-relief du patrimoine, créés à l'initiative de la Ville et de l'OT de Bordeaux (création : François Didier & fonderie des Cyclopes de Libourne). Source : Ville de Bordeaux**

Les nouvelles technologies constituent également un axe de travail pour la Ville. Un des projets vise à permettre aux visiteurs de « plonger » dans le Bordeaux du XVIIIème siècle en se promenant dans les rues avec une console. Parallèlement sont développées des applications de découverte pour iPhone, par QR Codes, etc.

Au niveau de la fréquentation touristique, 30 % d'augmentation des nuitées commerciales ont été constatés depuis 2006 (l'inscription sur la liste du Patrimoine Mondial ayant eu lieu en 2007). A l'Office de Tourisme, l'augmentation des visiteurs a été de 32 %, l'augmentation des visites de la ville de 111%, celle des visites des sites patrimoniaux de 88%. On « exporte » aussi des visiteurs dans les vignobles de Bordelais (82% de croissance). Les escales de paquebots maritimes ont connu une croissance de 27 %, avec environ 22 à 24 paquebots par an.

Au niveau du tourisme d'affaires, l'impact a été assez significatif. Au classement ICCA des villes de congrès du monde, Bordeaux était 217<sup>ème</sup> en 2007, mais est passé en 79<sup>ème</sup> position en 2011. Bordeaux est cette année la deuxième ville pour les congrès internationaux en France, après Paris, passant devant Lyon, Nice, et Cannes. En outre, le trafic en gare a augmenté de 15%, et il est prévu qu'il double avec la LGV à l'horizon 2016 ou 2017. La croissance des flux aériens est très forte, de l'ordre de 26%, suite notamment à l'aménagement d'un terminal *low cost*. Les vols *low cost* constituent ainsi une part importante de cette croissance.

Concernant la capacité de charge, malgré un périmètre UNESCO très étendu, il y a tout de même une concentration de touristes dans l'aire du secteur sauvegardé. Il est toutefois difficile de parler stricto-sensu de capacité de charge en ville.

Pour remédier à cette concentration au centre, la Ville essaie de développer des produits un peu en « marguerite », à partir du centre, car à l'office du tourisme il peut y avoir 4000 personnes par jour l'été, ce qui crée des congestions. Toutefois, pour relativiser ces données, il faut préciser que Bordeaux compte 3 ou 4 millions de touristes par an, ce qui fait un peu moins de 10 000 touristes par jour. Pour une ville qui fait 230000 habitants, dans une agglomération de 700 000 habitants, avec le projet, à l'horizon 2030, d'avoir une métropole d'un million d'habitants, ce phénomène touristique reste un épiphénomène par rapport à la vie urbaine.

Béatrice SELFSLAGH demande si les initiatives présentées, telles que les nouvelles randonnées, les ballades, l'accessibilité pour certains groupes de personnes, les navettes fluviales, etc. ont été mises en œuvre en raison de l'inscription sur la Liste du Patrimoine mondial ou bien si cela aurait été fait de toute façon, parce que « Bordeaux c'est Bordeaux » ?

Pour Laurent HODEBAR, cela constitue une excellente question. Dans le dossier d'inscription sur la Liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO, l'attractivité touristique n'avait pas été prise en compte. Le renouveau de Bordeaux a commencé après les années 2000, avec le projet urbain. Il y a eu par conséquent une croissance dès ce moment. L'inscription au Patrimoine Mondial a été un accélérateur : des « pics » très spectaculaires de fréquentation ont été constatés en 2007. Les médias posent la question de la part du Patrimoine mondial dans cette augmentation. Mais c'est compliqué quand on conjugue son impact avec l'impact du projet urbain, la coupe du monde de rugby en 2007, mais aussi les facteurs climatiques : en 2007 il a beaucoup plu et les touristes ne sont donc pas restés à Lacanau mais sont venus à Bordeaux. Il est par conséquent compliqué d'attribuer la croissance constatée depuis 2007 uniquement à l'inscription au Patrimoine Mondial, mais il est incontestable que celle-ci joue son rôle.

Du fait il souligne que le « label » Patrimoine mondial est synonyme d'excellence. C'est pour cela qu'a été développée l'accessibilité pour tous en termes de produits, de gamme, d'accessibilité physique, de langue puisque maintenant les sites sont multilingues (toutes les langues européennes sont présentes à l'OT, mais aussi le japonais, le mandarin, le russe).

Pour permettre à ceux qui arrivent en bateau d'arriver au site, le fleuve est aussi un thème de travail. Bordeaux a par conséquent une approche globale : « qu'importe qui vous soyez, vous pouvez venir découvrir Bordeaux ».

Béatrice SELFSLAGH demande qui a pris l'initiative de cette proposition d'inscription, et notamment si cela émanait du secteur du tourisme, du patrimoine, du maire, ou d'une autre instance.

Laurent HODEBAR précise qu'à l'origine l'initiative est venue du monde de la culture et du patrimoine, sachant qu'actuellement la gouvernance est plus partagée, et le suivi technique revient à l'urbanisme (service général de l'aménagement).

Béatrice SELFSLAGH évoque la diversité des secteurs et thèmes d'intervention évoqués, comme par exemple les navettes fluviales, la dimension sociale, l'ouverture de l'accueil à certains groupes plus fragilisés. Cette diversité pose la question de la gouvernance de tous ces secteurs qui sont a priori compartimentés - à part bien sûr la gouvernance impulsée par le grand comité et les trois structures.

Laurent HODEBAR évoque le « mille-feuilles » des services, des instances, des directions, etc. , que l'on retrouve à l'échelle urbaine. Les grandes lignes sont validées par le comité UNESCO, et après il y a un chef de file, ou une direction, qui est en charge de mettre en œuvre ou amener l'orientation qui a été décidée. Mais mettre trop d'acteurs autour d'une table complexifie l'action. La commission dans certains cas propose, et une direction ou un élu est chargé de mettre en œuvre une orientation et de suivre le projet. Une sorte de délégation est constituée pour mettre à bien un projet.

Béatrice SELFSLAGH remercie Laurent HODEBAR. Elle introduit les deux présentations suivantes, le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais et le Canal du Midi, deux sites radicalement différents des deux villes présentées.

Le Bassin Minier UNI a été inscrit au Patrimoine Mondial de l'UNESCO l'été 2012. Catherine O'Miel rappelle l'émotion très forte qui a entouré cette inscription, à la fois à Saint Petersburg et sur le territoire, et le moment fort et fondateur qu'a constitué l'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO.

Quelques mots sur la localisation du Bassin Minier Nord-Pas-de-Calais : c'est un grand territoire, de près de 120 kilomètres de long et d'une vingtaine de kilomètres de large. C'est un territoire qui a été complètement créé par l'activité minière, pendant trois siècles, d'Est en Ouest ; de 1720 à l'Est, à la frontière belge où on a trouvé le charbon, à 1990 avec la fermeture de la dernière mine. Le travail autour de la proposition d'inscription s'est vraiment fait à l'échelle de ce territoire, à l'échelle de ces 161 communes qui possèdent encore du patrimoine minier. Il faut imaginer les 161 communes, 8 intercommunalités, deux départements et une région, engagés dans cette démarche, sans compter le nombre d'opérateurs présents sur ce territoire.

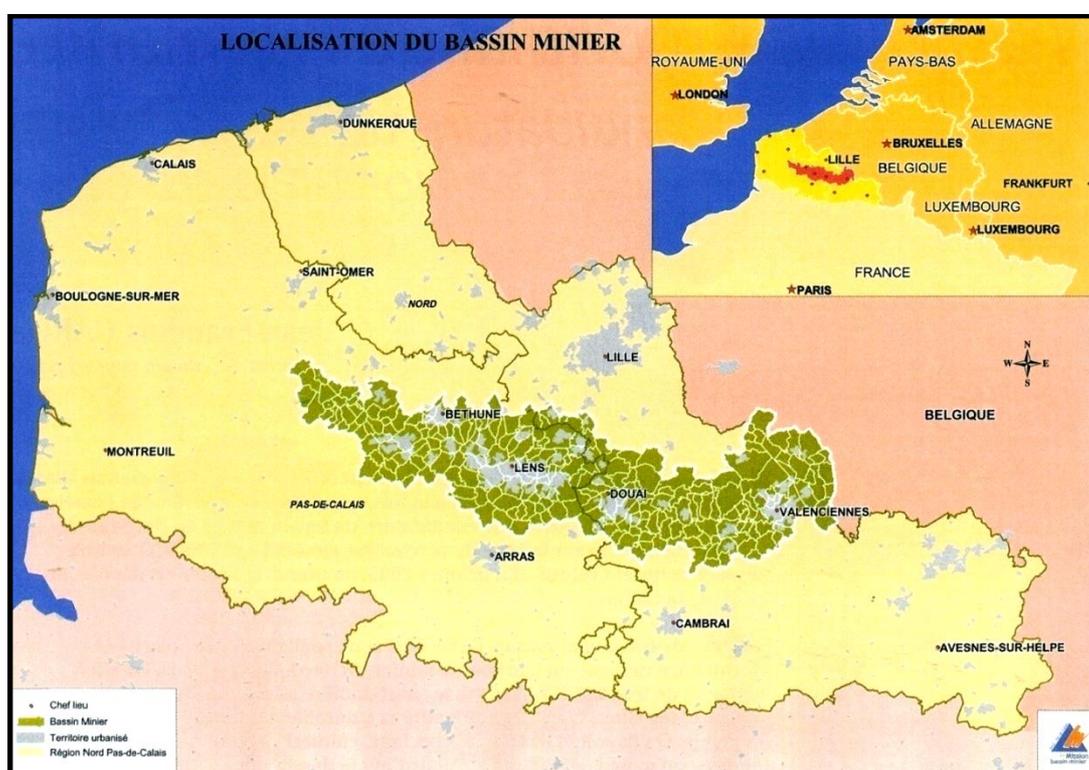
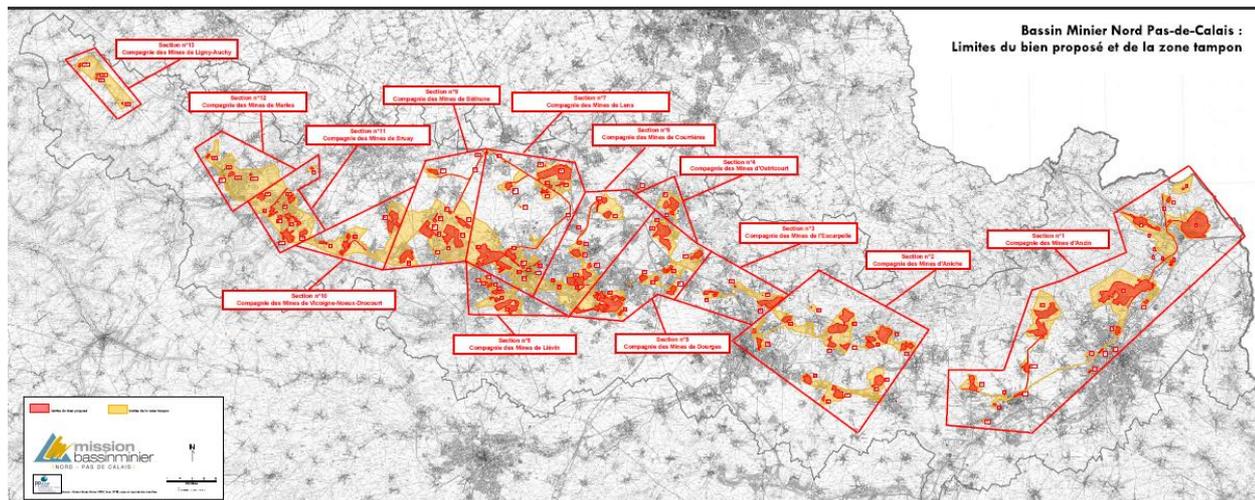


Figure 20 : La localisation du Bassin Minier Nord-Pas-de-Calais. Source : Bassin Minier Uni.

Qu'est-ce que le périmètre de ce bien désormais inscrit au Patrimoine mondial ? Ce périmètre touche 87 communes et fait à peu près 4000 hectares. Il a été le résultat d'un travail de plusieurs années durant lesquelles ont été croisés les critères d'intégrité, d'authenticité, et qui a nécessité le pragmatisme d'une gestion possible de ce bien à cette échelle, déterminante pour la construction du plan de gestion.

Ce périmètre et la candidature se sont construits dans une période où un certain nombre de paysages culturels évolutifs (catégorie utilisée pour le Bassin Minier) avaient déjà été inscrits et alors que cette catégorie posait d'importants problèmes de gestion, notamment en France pour le Val de Loire mais aussi pour le Canal du Midi. La candidature a été rendue plus complexe du fait de ces questionnements, à cette époque. En même temps, ce travail a permis de centrer sur des zones particulièrement intègres et intéressantes sur le plan paysager. Et puis, surtout, et cela est peut-être une innovation lancée dans le cadre de cette candidature, la zone tampon est aussi une zone de valeur paysagère, qui permet de faire le lien d'est en ouest dans ce territoire particulièrement grand.



**Figure 21 : Bassin Minier Uni : Le périmètre du bien inscrit. Source : Bassin Minier Uni.**

Le bien a été inscrit sur trois critères : le critère ii, le critère iv et le critère vi. L’inscription a été plaidée à deux niveaux : sur le fait que le charbon a été un élément clef dans le développement de l’industrialisation à l’échelle de l’humanité, et sur la nature même du travail à la mine, en tant que facteur d’universalité. Il y a deux ans, quand les mineurs chiliens se sont retrouvés coincés au fond de la mine, cela a eu des retentissements à l’échelle de la planète entière, dans tous les bassins miniers du monde. Cela a été vécu en direct dans le Bassin Minier Nord-Pas-de-Calais. Tous les gens de la région ont suivi cette actualité de façon très forte.

L’exceptionnalité a été fondée sur le fait qu’il s’agit d’un territoire très grand, d’une empreinte de cette activité à grande échelle. Il s’agit aussi d’un territoire particulièrement intègre car, contrairement à d’autres bassins miniers, le charbon a été peu transformé sur place. Il s’agit d’un véritable bassin minier, contrairement à d’autres bassins qui sont devenus des bassins industriels, puisque l’utilisation du charbon a amené le développement de l’industrie (métallurgie, sidérurgie, chimie). Si on compare le Bassin Minier à la Ruhr, assez proche, on distingue mieux la spécificité de ce territoire : tandis que la Ruhr est un bassin industriel, ce bien est réellement un bassin minier. Il s’agit par conséquent d’une vitrine de cet héritage à la fois technique mais aussi social, particulièrement exceptionnelle à l’échelle de la planète.

Pourquoi et comment a été lancée cette inscription au Patrimoine mondial ? Cela remonte aux années 2000. Catherine Bertram était déjà présente avec Catherine O’MIEL sur le terrain. La question à ce moment était celle du devenir des grands sites miniers du territoire. Pour une cathédrale comme celle d’Albi, la question de son devenir ne se pose pas. C’est un lieu de culte. Mais qu’allait devenir ces cathédrales industrielles ? Il ne suffisait pas de les protéger, il fallait leur retrouver un vrai usage si on voulait avoir les moyens de les protéger dans le temps. Un important travail d’étude avait été lancé dans les années 2000 autour des quatre grands sites de la mémoire minière qui restent sur le territoire. Etant donné qu’un musée de la mine, le musée de Lewarde, avait déjà été développé, qu’allait-on faire des trois autres sites ?

Dans les bureaux d’étude qui travaillaient avec la région Nord-Pas-de-Calais sur cette question, il y avait GRAAL, connu dans les milieux du patrimoine, et qui à l’époque travaillait à l’inscription de Saint-Emilion au Patrimoine Mondial. Le débat est venu alors au sein du comité de pilotage, pour évoquer cette activité industrielle et humaine qui a eu un impact sur ce territoire, qui l’a profondément marqué de son empreinte dans toutes ses dimensions, y compris humaines, et pouvait peut-être permettre une candidature au Patrimoine mondial.

Au sein du comité de pilotage, un élu, Jean-François Caron, qui est devenu président de l’association, s’est lancé dans cette aventure. Pourquoi ? Il y avait plusieurs enjeux.

Le premier était de construire un autre regard pour ce territoire, auquel on renvoie en permanence une image dévalorisée. Il y avait par conséquent un vrai enjeu de construire un autre regard sur les habitants eux-mêmes mais aussi un autre regard sur ce territoire.

C'était aussi l'occasion, 20 ans après la fermeture des mines, de poser la question de l'héritage minier : finalement, qu'est-ce qu'on peut faire avec cet héritage, à la fois technique mais aussi social, et avec un parc impressionnant de cités minières qui représentent 70 000 logements sur le territoire ?

Au moment de la fermeture des mines, il y avait une tentation de *tabula rasa*. Les élus du territoire ne voulaient plus entendre parler de la mine. Vingt ans après, était-on capable de poser la question de cet héritage ? Dans quelles conditions pouvait-on le préserver ?

Et enfin, parce qu'une inscription au Patrimoine mondial est porteuse de valeurs, d'images, et d'attractivité, c'était aussi contribuer par ce type de démarches au changement d'image du territoire. C'est effectivement un hommage aux hommes et aux femmes qui ont constitué cette histoire. Cela a été vécu comme tel sur le territoire, mais la candidature a aussi été positionnée dans une trajectoire. Il y a eu « un avant » la mine, il y a eu ensuite trois siècles de mine qui ont façonné le territoire et il y a « un après » la mine. Comment ce territoire continue-t-il à se développer ? C'est pourquoi la catégorie *paysage culturel évolutif vivant* s'est révélée particulièrement adaptée. En effet, un million et demi de personnes vivent sur le territoire du Bassin Minier Nord Pas de Calais, travaillent, se déplacent. Il était hors de question de transformer ce territoire en un musée à ciel ouvert. Et c'est d'ailleurs contre cette image de l'inscription au Patrimoine mondial qu'il a fallu lutter au début puisque beaucoup d'élus dans les premières années de la candidature avaient peur que le bassin minier soit transformé en musée, et avaient peur que cette candidature tire vers le passé et non pas vers l'avenir. Il a fallu faire la démonstration que c'était effectivement complètement l'inverse.

Voici un extrait du discours que Jean-François Caron a tenu à l'Assemblée à Saint-Pétersbourg : « *ici les paysages ne sont pas faits de granit, de sommets de neige éternelle, ici on a creusé, extrait, construit des montagnes, et l'idée même que l'histoire des mineurs vaut celle des rois change tout* ». Ceci était un enjeu fondamental pour notre territoire. Pour pouvoir se projeter dans l'avenir, il faut être fier de l'endroit où on vit, fier de l'histoire qui vous a façonné ; la candidature au Patrimoine mondial a été une façon de faire le deuil de cette histoire minière, et peut-être d'en sortir par le haut.

Il s'agit par conséquent d'un parcours de 10 ans puisque, en 2002, a eu lieu l'inscription sur la liste indicative et en 2012 l'inscription sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO. Il ne s'agit pas de refaire les différentes étapes. Il est toutefois important de comprendre qu'il y avait un très grand nombre de partenaires à entraîner dans l'aventure, des collectivités locales à l'Etat, en passant par les opérateurs, qu'ils soient culturels, touristiques, d'aménagement du territoire, et ce à une grande échelle. Les termes de mobilisation et de gouvernance ont par conséquent été au cœur de ce travail pendant 10 ans. Il ne s'agit pas de gouvernance au sens de l'installation d'entrée de jeu d'une gouvernance, mais plutôt de la construction des conditions d'une gouvernance possible après l'inscription. Une candidature, c'est tout d'abord un objet fédérateur. Beaucoup d'acteurs sur le territoire avaient bien évidemment commencé à travailler cette question de la préservation du territoire, mais il leur manquait finalement un catalyseur, une bannière fédératrice qui leur permettait de se réunir, de les faire travailler ensemble.

Le choix a été fait de créer une association [l'association BMU dont Catherine O'MIEL est la directrice], qui n'est pas une association institutionnelle mais une association de personnes. Ce sont un certain nombre de gens du territoire, qu'ils soient élus, directeurs d'une structure ou autre, venant de la société civile, qui ont décidé de suivre Jean-François Caron dans cette aventure. Bien évidemment, cette association est financée sur fonds publics, mais les élus qui sont au conseil d'administration y sont à titre privé, ils ne représentent pas leur

structure. Cela est très important, puisque le rôle de l'association a été de rassembler pendant ces 10 ans. Il s'agit bien de s'appuyer sur les compétences des acteurs du territoire, pour les entraîner dans l'aventure. Ce processus est bien sûr plus long. C'est beaucoup plus facile de *faire* que de *faire faire*, c'est beaucoup plus facile de faire que de mettre les gens autour de la table pour travailler avec eux. Selon Catherine O'MIEL, cela a permis non seulement d'entraîner les gens dans l'aventure, mais aussi que la candidature ne soit pas perçue comme un enjeu de pouvoir.

Ainsi, quand les gens étaient réunis autour de la table dans le cadre de la construction de cette candidature, l'association n'était pas perçue comme un enjeu de pouvoir, que ce soit par rapport à des collectivités locales ou par rapport à la mission Bassin Minier [qui joue le rôle d'une agence d'urbanisme à l'échelle du territoire du Bassin minier et avec qui l'association travaille tous les jours]. Cela a été très important pour amener les différents acteurs petit à petit à travailler et à coopérer ensemble.

Il est alors évident que ce n'était pas pour le tourisme que cette aventure de la candidature au Patrimoine mondial a été lancée. En ce qui concerne le tourisme, il y a des points d'appui, avec par exemple le musée de Lewarde, un des grands musées de la mine européen, qui fait 150 000 visiteurs par an. A côté des millions de visiteurs qui ont été évoqués dans les interventions précédentes c'est modeste, mais c'est un point d'appui. L'offre est par ailleurs clairement limitée : les ¾ des sites ne sont pas visitables. La plupart des sites sont de petits musées qui sont tenus par des bénévoles. Les grands sites de la mine sont en train de se mettre au tourisme, mais pour l'instant ils ne sont pas visitables. Les offices de tourisme sur l'échelle du territoire sont motivés mais très disparates : il y a des offices de tourisme de ville, des offices de tourisme d'intercommunalité, mais aussi des endroits où il n'y a pas d'office de tourisme, et où la compétence tourisme n'est pas portée.

Et puis, au milieu de ce contexte de développement du tourisme qui en est un peu aux balbutiements, il est arrivé il y a quelques années un grand projet, le projet du Louvre Lens, qui a un peu tout culbuté, et qui s'ouvre au cœur du Bassin minier. Cela a percuté un univers qui ne se posait pas trop de questions, qui vivait sur des petits acquis, qui ne travaillait pas ensemble : les offices de tourisme et les deux CDT du Nord et du Pas-de-Calais ne travaillaient en effet pas ensemble. On a ainsi découvert un univers qui était assez éclaté et qui n'avait pas l'habitude de travailler au service d'un projet. Le Louvre-Lens a apporté une nouvelle donne. C'est pour cela qu'on a choisi d'avoir une démarche plutôt pragmatique. On n'allait pas se lancer dans la mise en place des groupes de travail spécifiques sur la question du tourisme au nom du Patrimoine mondial. On a plutôt choisi de « squatter » la démarche autour du Louvre Lens, puisque un certain nombre de groupes de travail étaient déjà en place. 700 000 visiteurs : l'enjeu était de se demander si on était capable d'en retenir une partie sur le territoire. Catherine O'MIEL avait ainsi choisi, avec Catherine BERTRAM, plutôt que de monter des groupes Patrimoine mondial, d'apparaître dans les différents groupes déjà constitués. Pendant 5 ans, cela a permis d'évoquer de façon importante la candidature au Patrimoine mondial, en faisant le pari qu'il valait mieux s'intégrer dans ces groupes de travail sur le transport, l'accessibilité, sur la destination, plutôt que de créer en parallèle une autre démarche.

Pour autant, quelques actions propres ont quand même été développées, mais toujours dans une démarche très pragmatique. Il fallait effectivement mieux connaître l'état du tourisme dans le bassin minier. L'association a ainsi lancé deux études : un diagnostic partagé et un document d'accompagnement de la mise en réseau de sites miniers.

Des actions concrètes ont été menées : rien de tel que le travail avec les acteurs. Il y a des petites actions d'interprétation, de valorisation, des débuts d'actions touristiques, et surtout un autre projet qui est assez représentatif de la façon dont cela a été travaillé : un projet européen, monté par la Mission Bassin Minier, d'un itinéraire de la culture industrielle.

Ces deux projets vont permettre d'expliquer la méthodologie de travail.

Une des études mises en place cherche à voir comment ces 4 sites de la mémoire évoqués précédemment vont travailler ensemble. Jusque-là ils vivaient plutôt en concurrence et n'avaient jamais travaillé ensemble : ils ne se connaissaient pas. Comment donc les amener à mieux comprendre leurs spécificités patrimoniales et la façon d'interpréter leur propre spécificité, dans le cadre d'un ensemble unique, comme le Bassin minier qui prétendait à inscription au Patrimoine mondial ?

La méthode adoptée a été systématiquement le partage. Ces sites, qui sont gérés par l'intercommunalité, ont été poussés à travailler ensemble et avec les offices de tourisme. Chaque diagnostic et chaque préconisation ont par conséquent été partagés. Cela oblige chacun des sites à aller voir ce que font les autres, ce qui ne s'était jamais fait auparavant. Ils ne se connaissaient pas.

Une autre méthode a également été utilisée : faire venir des témoignages extérieurs, notamment du Val de Loire et la Mission Val de Loire, parce que les châteaux de la Loire trouvent aussi des difficultés à travailler en réseau. Pour les acteurs du territoire, penser qu'un territoire prestigieux comme Val de Loire pouvait avoir les mêmes problématiques qu'un territoire comme le Bassin minier participe aussi peut-être du changement du regard.

Et puis, bien sûr, des programmes d'action ont été mis en place, toujours dans l'idée d'expérimenter et de faire ensemble pour mettre en route les acteurs.

Autre projet développée, cette fois-ci à l'échelle européenne : un programme Interreg mené par le Bassin minier avec les sites wallons qui ont aussi été inscrits au Patrimoine mondial cet été. Il s'agit de l'édition d'un atlas interactif qui a permis de travailler sur les données patrimoniales et leur interprétation. A partir de ces données, il a été possible de développer des visites de façon interactive, avec un smartphone. Cela a permis d'obtenir des financements pour travailler sur le territoire cette question et a obligé les acteurs à travailler en concertation, à se poser la question de l'interprétation, toujours dans une globalité qui porte les valeurs d'un territoire dans son ensemble.

Aujourd'hui, deux mois après l'inscription, que peut-on constater ? D'abord, cette inscription a donné de la valeur au territoire. Les témoignages reçus cet été commencent toujours par « on est fier » et continuent par « ça nous donne la pêche », « ça nous donne envie de continuer, d'entreprendre, d'y croire ». Dans une période un peu morose cela fait du bien. Dix ans de travail ont permis de créer un socle commun sur les valeurs, nécessaire pour construire toutes les stratégies touristiques autour de ce territoire et des pratiques de travail collectives qui n'existaient pas il y a dix ans. Ces pratiques de travail collectif sont également passées du quantitatif au qualitatif. Il y a dix ans, un guide sur le patrimoine ou le bassin minier aurait abouti à 50 pages présentant la plus petite chose que chacun faisait. Mais les partenaires ont appris collectivement à mettre en scène deux ou trois produits touristiques bien travaillés et bien ciblés qui serviront à faire venir et peut-être faire revenir les gens, sans vouloir présenter l'exhaustivité d'une offre qui n'est pas toujours qualitative. La mise en interprétation des grands sites de mémoire est aussi bien engagée : fin 2013 début 2014 l'ensemble de ces sites seront visitables. Cela semble peu mais constitue un grand progrès.

Bien sûr il faut dans les années qui viennent poursuivre l'animation et la coordination des acteurs. Les outils sont à l'échelle du bassin minier, puisque la Mission Bassin minier va être l'organe de gestion de ce territoire Patrimoine mondial. Une conférence des territoires de l'ensemble des élus concernés par le Patrimoine mondial est mise en place. Rappelons qu'il y a 87 communes qui sont concernées par ce périmètre, 8 intercommunalités, 2 départements, 1 région, ce qui constitue un comité particulièrement important.

Pour conclure, ce qui semble important dans les années qui viennent est la façon dont le travail s'effectuera à une échelle intermédiaire, une échelle relais sur le territoire. Il s'agira alors de créer une ingénierie relais,

probablement appuyée sur les intercommunalités. Ceci représente l'enjeu majeur des années à venir. Plus spécifiquement se pose la question des maîtrises d'ouvrage, puisque à cette échelle-là apparaît un manque. Par exemple, cet été, il n'a pas été possible de déterminer une maîtrise d'ouvrage pour sortir un premier guide de découverte de ce territoire qui venait d'être inscrit au Patrimoine mondial. La Mission l'a finalement sorti, mais est-ce son rôle ? Il s'agit ainsi de créer dans les années qui viennent des formes de maîtrise d'ouvrage qui vont permettre d'avoir des outils collectifs à cette échelle-là.

## DEBAT:

Béatrice SELFSLAGH souligne qu'il s'agit d'un discours très différent de celui des deux premiers intervenants. En tant que Belge elle était habituée à la méthode française, de mettre en place des comités, de réunir tout le monde autour de la table ; alors que le Bassin minier a mis en œuvre une démarche très différente. C'est peut-être cela l'aspect le plus intéressant dans ce séminaire : on voit qu'il y a plusieurs façon d'aborder les choses. Il faudra néanmoins observer ce qui se passera dans cinq ou dix ans. Sur cette question de l'évaluation, Catherine O'MIEL précise que l'arrivée du Louvre a permis aussi la mise en place d'un certain nombre d'outils qui permettront l'évaluation, et l'inscription au Patrimoine mondial est clairement prévue dans ces outils d'évaluation. Mais effectivement, il a été choisi de faire de façon pragmatique ces démarches au cours de ces dix années, de ne pas partir d'outils de gouvernance qui seraient plaqués sur le territoire mais bien de partir de la réalité du territoire pour créer les conditions d'une gouvernance possible à moyen terme.

Béatrice SELFSLAGH confirme que la notion de pragmatisme a en effet été très présente dans cette présentation. Ce qui est très présent aussi, c'est le rôle central des hommes et des femmes qui vivent dans le territoire. Et pour une fois il y a une proposition d'inscription Patrimoine mondial qui affiche de ne pas avoir eu le tourisme comme objectif premier. Certes le Bassin minier n'est pas le seul site dans ce cas. Mais très récemment a pu être observée une tendance à oublier les débuts de la Convention du Patrimoine mondial qui étaient fondés sur la notion de co-responsabilité. Il était parfois trop difficile pour un pays, une ville, un territoire, d'assurer la sauvegarde de son territoire ; pour ces biens qui dépassaient une valeur locale ou nationale, mais qui avaient une valeur exceptionnelle, on demandait à la communauté internationale toute entière d'assumer une co-responsabilité. Cette notion première d'assurer la co-responsabilité pour le Patrimoine mondial a été mise parfois entre parenthèses, par ceux qui recherchent uniquement un développement touristique et économique ou encore la valorisation de l'identité nationale. Le Patrimoine mondial risque de devenir simplement un label, un droit sans obligation. Parfois on oublie en effet qu'il y a certaines obligations, qu'il faut assumer soi-même des responsabilités, et ne pas demander à la communauté internationale de tout faire - ou au contraire on ne peut pas être fâché quand la communauté internationale s'intéresse à ce qui se passe dans les sites du Patrimoine mondial.

Par rapport aux biens du Patrimoine Mondial qui viennent d'être présentés, le Canal du Midi est presque ancien puisque la démarche d'inscription a commencé dès 1993.

Quelques éléments de présentation. Il faut tout d'abord rappeler la linéarité du canal, puisque 360 km de voies d'eau ont été inscrits. Ce patrimoine comporte également 328 ouvrages. Le Canal du Midi couvre deux régions, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, ainsi que quatre départements. Cela donne déjà une idée d'un système d'acteurs multiples qui est parfois bien difficile à gérer.

Pour ce qui est de l'historique de l'inscription, l'initiative vient de particuliers mais tout de même avertis, puisque la personne en question était un expert auprès de l'ICOMOS, M. Michel COTTE, accompagné d'une équipe au sein de la direction régionale de VNF Toulouse. Le projet a mis quelques années avant d'être monté puis accepté, au moment de l'inscription en 1996, sur quatre critères : i, ii, iv et vi.



**Figure 22 : Le Canal du Midi, l'abattage des platanes. Source : Voies Navigables de France.**

Le Canal du Midi est certes un linéaire difficile à cerner mais c'est aussi une expérience magnifique en termes de génie civil, doublée d'une prouesse véritable en termes de paysage et d'esthétique architecturale des ouvrages. Or cette question paysagère sur le Canal du Midi est particulièrement d'actualité.

La protection du bien a débuté dès 1997, avec une série d'inscriptions aux Monuments Historiques et le classement de trois ouvrages, ainsi qu'une inscription au titre du code de l'environnement. En 2012 une démarche de travail pour la protection des abords, avec le lancement de la concertation pour la création de la future « zone tampon », a été menée.

En termes d'organisation autour du Canal du Midi, le Préfet coordinateur des Midi-Pyrénées a, dès 2000, mis en place une instance de coordination et d'impulsion autour des services de l'Etat pour tenter puis réussir la création d'une doctrine de services de l'Etat, pouvant aboutir à des points de vue communs sur les questions d'urbanisme. On peut remarquer le succès de cette entreprise en notant que le positionnement de ce pôle de compétence inter-régional, qui a d'abord été du contrôle, s'est transformé progressivement en conseil. Effectivement, les porteurs du projet se tournent maintenant vers les pôles inter-régionaux mais surtout vers les pôles départementaux qui sont plus proches des porteurs de projets locaux. C'est un processus qui a été assez long mais qui fonctionne particulièrement bien.

La gouvernance, en parallèle, est un long chemin. Deux cycles de tentatives de gouvernance peuvent être identifiés. Une, dès 1997, au moment de l'inscription, avec les assises de Revel qui avaient rassemblé des collectivités locales ; puis un schéma en 2002 qui a constitué un travail assez abouti mais qui, malheureusement, n'a pas bénéficié des déclinaisons opérationnelles, ni de financements, et est par conséquent resté lettre morte.

Il a fallu attendre 2009 et une charte inter-régionale signée par deux des trois Régions du Canal des Deux Mers, entraînant alors un changement d'échelle. Un nouveau projet stratégique est né en 2012, autour des thématiques du tourisme, sachant que les questions de renouveau et de modernisation d'infrastructures avaient été établies entre 1997 et 2012.

La gouvernance aujourd'hui est sur la même lignée. Elle a été établie parfaitement au sein d'un comité de pilotage, d'une charte dite inter-régionale avec l'élargissement, très récemment, aux Conseils Généraux et à l'association des communes traversées - des communes dites « mouillées » - et des principales agglomérations qui longent le Canal du Midi (Agen, Toulouse, et Carcassonne).

Ce comité de pilotage travaille sur plusieurs axes de travail : un schéma stratégique de développement, qui est un document cadre, un document de référence pour travailler sur plusieurs axes de développement ; le projet de protection complémentaire des abords et les fameux chantiers d'abattage de plantations.

Les plantations du Canal du Midi, les platanes, sont en effet atteints d'une maladie, le chancre, apparue en 2006. La VNF y a travaillé immédiatement. En 2008 elle a lancé une étude de référence qui a mis un certain temps à aboutir, puisque la commission supérieure a donné son avis favorable seulement en octobre 2012. Elle a donc donné à VNF, le gestionnaire du site, des moyens qui ne l'amènent certes pas à changer ses missions, mais lui accordent une facilité opérationnelle pour conduire ces chantiers. Cela concerne l'abattage. L'objectif est de passer à 4 000 arbres abattus par an pour pouvoir en planter autant l'année suivante. Dans les 10 voire 15 ans (les experts ne sont pas tout à fait d'accord sur cette question), les platanes du Canal du Midi auront disparu, d'où l'importance du travail sur cette question par ces comités de pilotage.

En ce qui concerne le tourisme il a été en croissance exponentielle juste après l'inscription. On en est à 28% du marché national, 50 à 70 % de clientèle étrangère. Le tourisme terrestre représente 1,5 millions de personnes, qui empruntent les bords du canal, soit à pied, soit en vélo. Les voies vertes sont très fréquentées et posent même des questions de conflits d'usage.

Le développement touristique est un des quatre axes de travail du schéma piloté par le comité de pilotage de la charte, avec deux enjeux principaux que sont la connaissance qualifiée du marché du tourisme et la structuration touristique équilibrée. En effet, Il y a une sur-fréquentation extrêmement forte au sud du canal. En revanche, il y a des parties du segment du Canal du Midi, vers Toulouse par exemple ou même sur le Canal des Deux Mers, qui sont peu fréquentées.

En ce qui concerne le patrimoine, l'enjeu concerne actuellement la protection supplémentaire. Selon Valérie Mura, la création de cette dynamique de projets collectifs à travers la restauration du patrimoine arboré est assez

fondamentale dans la question du patrimoine mais aussi dans la question de l'articulation entre patrimoine et tourisme.

On peut très bien envisager, ne serait-ce que pour une question de bon sens, que le Canal du Midi, sans arbre, sera un canal différent, et aura perdu ce facteur d'attractivité que sont les plantations.

On peut aussi penser que la disparition des platanes pourrait être une manière de penser le tourisme différemment, permettant de travailler sur l'épaisseur des territoires et sur le développement territorial des paysages qui vont devenir plus visibles et lisibles avec la disparition des platanes. Cela permettrait d'envisager peut-être des stratégies complètement différentes avec les acteurs locaux, les collectivités de proximité. La disparition des platanes vient souligner l'importance de la gouvernance dans ce contexte caractérisé par une configuration linéaire particulière et doté d'un système d'acteurs multiples. Les structures actuelles ne sont effectivement pas forcément adéquates pour faire face à un problème urgent.



## DEBAT :

Pour Bénédicte SELFSLAGH, il s'agit effectivement d'un cas très intéressant en matière de gouvernance. Partant d'un élément très linéaire, en soi compliqué, un problème amène tous les acteurs du territoire à réfléchir à comment tourner une catastrophe en une opportunité.

Valérie MURA nuance l'usage du mot « opportunité », qui est peut-être un peu fort. L'enjeu fondamental est de travailler sur cette intelligence collective et capacité à créer, de la part des collectivités et d'autres acteurs du monde privé. Cela suppose un projet fondé de manière différente, dépassant des portages politiques trop conventionnels. Cela demande une innovation dans l'institutionnel, et il serait souhaitable que cela mène aussi à une innovation dans la gouvernance.

Les acteurs en charge de ces questions travaillent sur plusieurs figures, plusieurs positionnements, mais qui dépendent de décisions politiques, puisque il s'agit d'une situation qui met en jeu des institutions qui ont à prendre part dans un débat qui est amorcé mais qui n'est pas encore totalement engagé.

## V. DEBATS ET ECHANGES DE LA PREMIERE TABLE RONDE

Bénédicte SELFSLAGH introduit ces échanges en soulignant le fait, indiqué par la dernière présentation, qu'une inscription sur la liste du Patrimoine mondial n'est pas un aboutissement mais un commencement. Il faut toujours se renouveler.

Jean-Louis MARTINOT LAGARDE, ICOMOS, adresse une question à M. HODEBAR : en matière de gouvernance, pourquoi Bordeaux est-elle passée d'un chef de file "patrimonial" à un chef de file "aménagement du territoire" ?

Selon M. HODEBAR, Bordeaux est parti d'une vision patrimoniale portant sur la qualité patrimoniale et urbaine intrinsèque qui avait été cachée pendant plusieurs années. Celle-ci était appelée à être restaurée dans le cadre du projet urbain, avec la conviction que le résultat aurait effectivement une valeur universelle. Après, il semble s'opérer un basculement parce que, politiquement, la volonté du maire de Bordeaux n'était pas de donner la vision d'une ville « mise sous cloche ». Le premier projet urbain, mené en 1995, a conduit à l'émergence d'un second projet urbain ; maintenant l'on se projette dans le projet urbain de 2030. Selon M.HODEBAR, la Direction générale de l'aménagement et de l'urbanisme avait la capacité opérationnelle à suivre l'évolution urbaine, plus facilement peut-être qu'une organisation de Direction de la culture ou du patrimoine. Cependant, la Direction qui est en charge de tout ce volet reste tout de même dédiée à l'architecture et au patrimoine, ainsi qu'au recensement du patrimoine urbain. Il s'agit donc d'un volet très opérationnel, mais ce projet se fait évidemment en concertation avec les différents services.

Thierry BERGIER, de l'Association des territoires responsables, précise avoir été invité au séminaire par Cités Unies de France. Son association propose un outil d'évaluation de la qualité de la relation des acteurs territoriaux ainsi qu'un outil informatif collaboratif qui permet aux acteurs et aux systèmes d'acteurs de travailler ensemble.

Pendant toute la matinée un certain nombre de choses sur les impacts de l'inscription patrimoine ont été entendus. Il lui semble avoir constaté que bien souvent la mesure de l'impact se fait en termes de fréquentation de sites, en terme quantitatif. Il souhaite vérifier si le fait de mesurer les impacts surtout en termes quantitatifs est bien compatible avec le développement durable.

Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL revient sur l'exemple albigeois, et complète son intervention. Elle précise travailler toujours avec le CUFR Champollion à la mise en place d'indicateurs. Plusieurs centaines d'indicateurs possibles ont été identifiés et notamment des indicateurs liés au développement durable. Evidemment, il ne serait pas raisonnable de travailler sur plus de quatre cents indicateurs, donc un certain nombre seulement sera choisi. Ce travail est en cours avec les équipes de l'Université Champollion. C'est un projet qui sera mené sur la durée.

Christine PASSOT-BACHO, de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), précise travailler transversalement la dynamique patrimoniale, qui intéresse beaucoup la DIRECCTE, dans la ville de Besançon qui vient d'être inscrite avec les sites Vauban. Elle trouve beaucoup de similitudes dans les exemples. Elle souhaite demander aux intervenants un conseil sur la façon d'associer les services de l'Etat et de l'emploi en termes de dynamique transversale. Comment mettre en œuvre une association et une gouvernance intelligente au niveau territorial ?

Catherine O'MIEL souhaite répondre, car il s'agit d'une question qui se pose également dans le cadre du redéveloppement du territoire Bassin Minier, puisque entre l'inscription au Patrimoine mondial et l'ouverture du

Louvre Lens, des questions se posent bien évidemment en termes de développement et en particulier en termes d'emplois. Une instance est très utilisée : l'association EURALENS, qui a été créée autour de l'arrivée du Louvre Lens et de l'inscription au Patrimoine mondial. Il ne s'agit pas d'une association opérationnelle, mais plutôt d'un lieu d'échanges et de gouvernance dans lequel sont réunis tous les acteurs chargés du développement du territoire. Sous l'égide du sous-préfet de Lens a également été mise en place depuis 5 ans une dynamique de travail avec les acteurs économiques de la formation, portant sur la préparation à ces impacts dont la région n'a pas l'habitude. Le Louvre c'est tout de même 700 000 visiteurs.

Pour le Bassin Minier, l'inscription au Patrimoine mondial a plutôt généré de l'image de marque que de la visite. À la différence de sites comme Albi, Bordeaux ou autres, il n'y a pas un unique Office de Tourisme mais *des* offices de tourisme. Le visiteur qui veut visiter le Bassin Minier, et qui saisit « bassin minier » dans un moteur de recherche, tombe sur deux sites qui sont très peu touristiques : le site de l'association Bassin minier et le site de Bassin Minier UNI. Ceux-ci sont des sites certes très intéressants mais néanmoins très peu touristiques. Il reste par conséquent tout ce travail de présentation collective à faire. Effectivement dans ce cadre-là, ces acteurs ont été associés, y compris les acteurs de l'emploi et de la DIRECCTE.

Christine GUIRAUD-CHAUMEIL répond également sur cette nécessité d'associer les acteurs de l'Etat. Alors qu'on pense souvent en premier lieu à l'architecte des bâtiments de France, à la DRAC, etc., l'importance de la DIRECCTE selon elle est parfois minimisée, notamment lorsque l'on parle d'afflux touristiques, puisque la question des horaires d'ouverture, des ouvertures dominicales, etc., est une question qui peut assez vite revenir dans les débats concernant les sites exclusivement touristiques. Effectivement, le tourisme est un des axes du travail réalisé pour Albi, mais pas uniquement ; mais c'est une question qui a pu se poser après l'inscription, puisque il est très clairement difficile de devenir une ville exclusivement ou essentiellement touristique quand la législation du travail ne suit pas ou n'est pas adaptée. C'est à son avis un débat assez important à avoir avec les services de la DIRECCTE.

Selon Laurent HODEBAR, par rapport aux indicateurs, la problématique est différente dans un espace urbain par rapport à un espace naturel qui peut être plus vite altéré par les flux touristiques. A Bordeaux a été mis en place un Agenda 21, ainsi que toute une palette d'indicateurs pour suivre l'évolution et les impacts.

Par rapport effectivement à la DIRECCTE, il est possible qu'au niveau de l'agglomération un schéma de développement économique soit envisagé et prévu, et dans lequel tous les services de l'Etat, et notamment la DIRECCTE, vont être associés. Au niveau de Bordeaux un travail est effectué avec la DIRECCTE, plus sur des thématiques comme "Commerce et artisanat". Une opération urbaine collective, qui est en lien avec le FISAC, met en place un dispositif d'aide pour donner des subventions aux bars et restaurants afin qu'ils mènent des travaux d'accessibilité. Ainsi, les passerelles de coopération entre les services sont véritablement très larges.

Daniyor ROZMETOV, étudiant en Master 2 TEP à l'IREST, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, pose la question du contenu des collaborations menées avec les villes jumelées dans le cas d'Albi, pour savoir notamment si des partenariats sont envisagés dans le domaine touristique et patrimonial.

Mme GUIRAUD-CHAUMEIL rappelle que la Ville travaille beaucoup sur l'ouverture d'Albi à l'international. Une action de coopération décentralisée est menée de façon importante et forte avec le Bénin et plus particulièrement avec la ville d'Abomey. Très régulièrement, des équipes d'Albi vont travailler sur les palais royaux (éclairage, eau potable, etc.). Par ailleurs, un jumelage est mené avec Gérone en Catalogne. Celui-ci est bien développé. Le maire de Gérone a été reçu récemment par le Maire d'Albi. Ces relations avec la municipalité de Gérone sont plutôt liées au développement économique. Elles permettent de tisser des partenariats avec les acteurs (par exemple avec des acteurs du sport entre le golf d'Albi et le golf de Gérone).

Le jumelage avec Palo Alto est quant à lui très ancien, mais peu actif aujourd'hui. Il est difficile de tout développer en même temps. Palo Alto est un peu restée de côté ; des étudiants albigeois partiront à Palo Alto très prochainement et donc dans ce cadre vont retravailler ces questions. En ce qui concerne le Japon, les relations sont liées au musée Toulouse-Lautrec qui les intéresse beaucoup ; il y a ainsi beaucoup d'échanges entre le musée et le musée Mitsubishi Ichigokan. En Chine, un partenariat est en cours de construction, portant sur la thématique du tourisme et du patrimoine avec une ville inscrite au Patrimoine mondial.

Bénédicte SELFLAGH pose la question des investisseurs et financeurs dans les sites du Patrimoine mondial. Qui finance ? Quel lien avec la gouvernance ? Parler de gouvernance, c'est évoquer des structures pour la réflexion, la décision, la mise en œuvre, le contrôle, le réajustement de la stratégie, etc. Mais où se situe la question des financeurs et de quelle façon ?

Valérie MURA répond qu'en ce qui concerne le Canal du Midi, les deux sont intimement liés en ce moment, c'est-à-dire que la clé de financement envisagée pour la restauration des plantations paysagères émane d'une décision politique qui est en ce moment retravaillée avec l'ensemble des acteurs. Il s'agit de 200 millions d'euros ; effectivement la clef de financement est directement articulée à la nouvelle gouvernance qui pourrait se mettre en place.

Bénédicte SELFLAGH adresse aussi cette question à Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL, sur le rôle entre la vision Patrimoine mondial d'Albi et les modalités de financement et de gouvernance. Albi avait une vision pour sa ville et pour son inscription au Patrimoine mondial. Alors comment est-ce que la vision a été financée et avec quelle gouvernance ?

Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL rappelle que l'UNESCO n'amène pas de financement. Il ne faut par conséquent pas attendre l'inscription comme un levier de financement. C'est tout ce qui va arriver « à côté » qui va permettre d'accéder à du financement. Selon elle toutefois cela ne doit vraiment pas être la logique de la demande de l'inscription. Effectivement, tous les sites sont très différents, il est donc difficile de répondre en général. En ce qui concerne Albi, le site inscrit fait 14 hectares, ce qui en fait un site beaucoup plus petit que les autres sites présentés dans le cadre du séminaire. Le mode de fonctionnement d'Albi finalement, c'est le mode de fonctionnement antérieur, basé sur les compétences de chacun. C'est à dire que la ville intervient sur les compétences ville ; l'Etat intervient sur celles de l'Etat et il est propriétaire de la cathédrale ; l'agglomération intervient sur ses compétences. La passerelle en cours de création pour la liaison piétonne au-dessus du Tarn sera financée par la communauté d'agglomération. Le premier plan de gestion construit le jour où l'Etat français a présenté notre candidature était entièrement déroulé.

C'est vraiment la continuité politique des mandats de Philippe BONNECARRERE qui a fait que le dossier de l'inscription comprenait, dès le départ, des dossiers d'aménagement urbanistique et de développement durable. Albi est également siège Agenda 21 : c'est une politique de développement du territoire qui a été menée. Il y a eu en parallèle ce dossier de candidature, mais c'est un processus qui continue à se dérouler. Il y a aussi moins d'acteurs, il est par conséquent peut-être plus facile à gérer et à se mettre autour de la table. Jusqu'à présent il n'y a pas eu de gros problèmes de gestion. Cela se fait de manière raisonnable, sans projet pharaonique pensé suite au classement. Par contre, il y a un travail effectivement sur les opérations de mécénat car il y a quand même des éléments qui nécessitent des apports de fonds privés.

Une personne de la salle pose une question aux deux premiers intervenants sur la ville d'Albi et Bordeaux : est-ce que le fait d'avoir inscrit au Patrimoine mondial un secteur qui était déjà sauvegardé ne fait pas que ce secteur pompera tous les investissements au détriment du reste de la ville, en amenant, petit à petit, ce qui n'était pas classé, à se détériorer lentement ? Cette personne évoque sa fascination à Bordeaux l'année dernière face aux opérations phares, au miroir, aux quais, etc. Mais le patrimoine plus banal, les maisons à rez-de-chaussée plus un

étage, qui ne sont pas très loin du centre-ville, ne sont pas dans un très bon état. Certaines sont vraiment insalubres.

Laurent HODEBAR rappelle que le secteur sauvegardé à Bordeaux compte environ 300 hectares, et le site inscrit 1810 hectares. Tout ce qui est fait et valorisé se fait dans l'ensemble du périmètre inscrit mais aussi au-delà. En revanche, il est clair que tout ce qui est campagnes de ravalement, etc., ne peut pas se faire immédiatement. Il peut y avoir des problèmes de copropriétaires, d'indivision, cela prend des fois un peu plus de temps. On peut aussi rencontrer parfois des belles façades sur toute une rue et juste à côté un immeuble encore noirci. Juridiquement cela prend en effet du temps.

L'intention n'est toutefois pas d'avoir un Bordeaux à deux vitesses. La ville de pierre avec les quartiers historiques doit être suivie avec grande vigilance - par exemple sur les réhabilitations d'échoppes. Et même au niveau des nouveaux quartiers, il y a une approche très éco-quartier, éco-hébergement, il y a donc une unité qualitative du tissu sur l'ensemble de la commune.

Bénédicte SELFSLAGH demande aux intervenants ce qui, dans les interventions de leurs collègues, les a frappé comme élément commun dans leurs approches et discours ; à l'inverse, les éléments qui pour eux étaient nouveaux, et qu'ils pourraient « ramener chez eux ».

La réponse intervient après une dernière question faite par Monsieur HADMI, architecte au Maroc, Doctorant à l'Equipe EIREST, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

M. HADMI s'adresse à l'ensemble des intervenants, pour savoir si à côté du classement que subit ou réussit à avoir un patrimoine, il serait nécessaire d'adopter une sorte de « charte de gouvernance » (pour le travail sur le terrain, pour l'implication des institutions et les démarches à suivre), imposée par l'organisme qui fait l'inscription, l'UNESCO, pour donner effectivement une « nouvelle vie » au monument classé. Il cite l'exemple du Maroc avec ses quatre médinas inscrites : Fès, Essaouira, Marrakech, et plus récemment Mazagan. Le fait qu'elles soient inscrites assure une certaine attractivité. Mais un travail concret sur leur réhabilitation pose d'importants problèmes pour impliquer les institutions ; il y a beaucoup de divergences d'intérêt. Une charte donnant au moins les traits essentiels d'une gouvernance définissant les interventions en termes de réhabilitation et de mise en tourisme dans les médinas permettrait d'être plus opérationnel.

Valérie MURA évoque pour la charte la figure du maître d'ouvrage, qui manque souvent dans les dispositifs existants qui couvrent l'ensemble des compétences souhaitées et nécessaires. Sans parler de leadership mais vraiment de la figure du maître d'ouvrage, qui porte politiquement, institutionnellement et de manière organisationnelle, elle pense que c'est aussi sur ces questions-là qu'il faudrait qu'on réfléchisse.

Elle répond à la question posée préalablement par Mme SELFSLAGH. Ce qui l'a le plus frappé dans les échanges, c'est le long chemin, le long processus, qui a animé la démarche du Bassin Minier, puisque c'est dix ans de travail - certes pas invisible mais toutefois silencieux au grand public - qui semble maintenant ancré dans la réalité et dans les fonctionnements. Elle pense y être sensible en raison des difficultés de gouvernance que connaît le canal du Midi. Selon elle, il y a une leçon à en tirer sur le travail fait avec d'autres que les politiques ou les institutionnels afin de travailler sur une gouvernance élargie.

Stéphanie GUIRAUD-CHAUMEIL retient comme point commun de l'ensemble des interventions cette prise de conscience développée par tous, chacun à son niveau et avec ses spécificités, de la nécessité d'avoir une gestion cohérente et concertée avec l'ensemble des acteurs quels qu'ils soient. Cela a bien entendu nécessité à un moment donné une prise en charge par des acteurs patrimoniaux. Mais cela nécessite aussi le volet urbanistique, touristique, etc. Le bien classé n'appartient finalement à personne. Il appartient à tous, à l'humanité... Il faut avoir l'humilité de s'en rendre compte, tout en ayant en même temps la notion de responsabilité. Cela implique

de sortir, pour les élus, comme elle, des pré-carrés ou des diverses institutions auxquelles ils appartiennent, afin de définir ce qui sera le plus important dans l'intérêt du bien.

Laurent HODEBAR rappelle que le plan de gestion de Bordeaux proposait 30 actions. Or, cela change vite : ce qui est important est de l'évaluer régulièrement. Par rapport à ce fil conducteur il y a d'autres plans qui arrivent, d'échelons supérieurs. La ville fait son plan sur une thématique, une autre direction va faire un plan sur autre schéma de développement économique. Lui-même est actuellement en train de travailler sur un schéma directeur de la vie du fleuve qui aura un impact bien évidemment sur les aménagements du fleuve et qu'il va falloir intégrer et certainement présenter au Comité Local UNESCO. La Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB) a également fait son schéma de développement économique. Il y a donc beaucoup de plans de différents organismes et il faut arriver à garder le fil conducteur et l'esprit de ce qu'il y avait dans le plan de gestion initial, par-delà ces chevauchements permanents d'outils ou de structures. Sur la gouvernance, selon lui, tous les cas sont différents, par rapport soit à des contextes politiques, de périmètres (la notion de périmètre est effectivement importante), d'enjeux économiques ou touristiques, de potentiels qui ont permis d'avoir le statut Unesco.... Il est assez surprenant de constater, à l'issue des présentations de ce matin, que finalement le tourisme n'a jamais été la pierre angulaire de l'inscription sur la liste du Patrimoine mondial de UNESCO, alors qu'effectivement un intervenant disait en préambule que cela pouvait être une des motivations premières des territoires. Donc ce label commun présente des démarches très spécifiques en fonction des territoires.

Catherine O'MIEL considère que plutôt qu'une charte ou un plan de gestion, il est nécessaire de se doter d'une feuille de route, qu'il faut effectivement aménager et faire progresser au fur et à mesure avec les acteurs. Elle précise qu'il est beaucoup plus facile d'être dans une ville qui a des schémas de territoire. Bien évidemment les questions de gouvernance ne se posent pas tout à fait de la même manière en fonction des territoires. Elle rejoint effectivement Valérie MURA qui pose la question de la maîtrise d'ouvrage qui constitue vraiment une question clef à cette échelle. Pour le reste elle partage un certain nombre d'analyses des intervenants mais selon elle, même si on est sur des échelles différentes, il y a forcément des problématiques communes. Cela fait deux ans qu'elle travaille avec la ville d'Albi, donc elle ne découvre pas aujourd'hui le travail qui y est fait. Toutefois, le Bassin Minier compte bien s'inspirer du travail qui a été fait à Albi autour de la marque : comment un maximum d'acteurs du territoire peuvent-ils se saisir de cette image et de cette reconnaissance dans leur diversité ? Il y a ainsi des choses qui sont extrêmement intéressantes à reprendre dans chacune de ces expériences même si, évidemment, les questions d'échelle et de gouvernance ne sont pas tout à fait les mêmes.

Une dernière question émane de la salle, par un représentant de CAPEB, Artisans du bâtiment, au sujet de la gestion par les différents sites de la superposition des réglementations : le plan de prévention des risques, le PSMV pour ceux qui ont un secteur sauvegardé, l'accessibilité, l'amélioration thermique du bâti ancien suite au Grenelle, etc. Qui arbitre ? Qui décide *in fine* que tel plan d'urbanisme ou que telle réglementation prévaut sur tel autre ? Dans les sites du Patrimoine mondial, on doit continuer à vivre, comment donc fait-on pour gérer l'inondation, le risque d'effondrement des carrières, etc. ?

Bénédicte SELFSLAGH trouve un peu injuste de répondre à une question aussi fine en une minute. Elle renvoie alors la question à l'IREST pour approfondir cette étude. Les organisateurs avaient une hypothèse : qu'une proposition d'inscription et une inscription sur la liste du Patrimoine Mondial contribuent à mettre ensemble des acteurs qui avant travaillaient ensemble plutôt de façon occasionnelle, moins concertée. Même si les quatre démarches étaient très différentes, la preuve est faite aujourd'hui que cette hypothèse s'est vérifiée. C'est sur cette conclusion très provisoire qu'elle souhaite terminer cette première table ronde en remerciant les intervenants et la salle.

## VI. DEUXIEME TABLE RONDE : SITES DU PATRIMOINE MONDIAL ET DESTINATIONS TOURISTIQUES

**Modératrice** : Edith FAGNONI, géographe, MCF-HDR IUFM, Université Paris IV, EIREST

### **Intervenants :**

\* Denis VERDIER-MAGNEAU, Directeur du développement culturel du **Château de Versailles**

\* Claude JOURDANT, Maire de Salins-les-Bains ; Claire DRAIN, conservatrice du musée de la Grande Saline ; Frédéric GACHET, directeur de Station Salins-les-Bains ; Isabelle SALLE, directrice du pôle Culture et Patrimoine de la Saline royale d'Arc-et-Senans, **Grande Saline de Salins-les Bains et Saline Royale d'Arc-et-Senans**

\* Mélanie MARTINI, **Mission Louvre Lens Tourisme**

\* Margarida ALÇADA, **Turismo de Portugal**

\* Jean-Michel GRARD, agence **Maîtres du rêve**, président honoraire du **Gefil** (Syndicat national de l'ingénierie loisirs culture tourisme)



## INTRODUCTION

**Edith FAGNONI, géographe, MCF-HDR, IUFM, Université Paris IV, EIREST**

Cette seconde table ronde est intitulée “ Sites du Patrimoine mondial et destinations touristiques ”. Elle se donne pour ambition d’explorer la problématique de l’attractivité et les conditions de création à la fois de pôles, de territoires, de destinations touristiques autour des sites du Patrimoine mondial.

Qu’en est-il des sites du Patrimoine mondial ? Ces lieux choisis, souvent chargés d’histoire, connus mais surtout reconnus, labellisés et estampillés, renvoient à deux notions indissociables : le “ faire patrimoine ” et le “ faire territoire ”, ainsi qu’à des questions d’image de marque et d’attractivité.

La mise en tourisme est donc l’élément majeur dans le processus de construction d’une destination, qui devient alors un support du développement local et territorial, en permettant l’articulation entre habitants du lieu, visiteurs et touristes. Dans cette construction, une notion très forte pourrait constituer le fil fédérateur de cette table ronde : l’attractivité. Construire l’attractivité des territoires implique la capacité du territoire à attirer des facteurs de production extérieurs dans un mode exogène de valorisation et dans un contexte de concurrence entre les lieux, entre les territoires et les destinations.

L’attractivité est souvent appréhendée sous un angle objectif. À savoir, l’attraction exercée par les territoires de manière analogue à la force gravitationnelle qu’exercent les planètes. Cette force d’attraction permet de capter des ressources en les fixant plus ou moins durablement sur place. L’attractivité est donc à la fois la cause de mouvement et un facteur d’ancrage.

À ce registre objectif de l’attractivité correspond un registre peut être plus subjectif, celui de l’attrait. En effet, les ressorts de l’attractivité sont également de nature psycho-sociologique. Ils reposent sur des décisions individuelles ou collectives, décisions qui elles-mêmes dépendent des représentations, des goûts, des intérêts des acteurs en question. Les villes, les sites et les territoires attirent aussi parce qu’ils sont des lieux qui séduisent pour leur qualité architecturale, leur charme, leur ambiance, leur animation, leur passé historique... La force gravitationnelle est ici le désir de s’y installer ou de continuer à y vivre, d’y investir, de visiter et de séjourner. L’attractivité est donc au service de la destination touristique et renvoie à un discours sur la construction du territoire et la valeur des lieux.

Le « label » Patrimoine mondial semble produire une esthétisation des territoires. Ce « coup de projecteur » a été évoqué à plusieurs reprises, notamment pour le bassin minier : quelles sont les stratégies qui ensuite sont mobilisées pour construire une destination ?

Si le label est à lui seul une marque d’attractivité, il ne suffit pas pour autant pour faire destination. Beaucoup d’interrogations demeurent. La question de la traduction des stratégies et actions de valorisations dans des projets - projets urbains, projets du territoire, projet touristique - reste centrale.

Comment transformer et capitaliser la certification UNESCO en outil du développement territorial ? Les exemples qui vont être mobilisés dans cette table ronde s’annoncent riches d’enseignements parce qu’ils renvoient à des échelles différentes : des communes, plus ou moins grandes, des régions, mais aussi les pays. Ils renvoient aussi à des temporalités différentes. Le palais et le parc de Versailles tout comme le Mont-Saint-Michel ont été inscrits en 1979, la Saline royale d’Arc-et-Senans en 1982, auquel on ajoute Salins en 2009. Plus récemment, le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais a été inscrit en juillet 2012 auquel il faut ajouter, pour l’attractivité du Nord-Pas-de-Calais, les beffrois de France et de Belgique qui eux ont été inscrits en 1999.

## UN GRAND SITE CREE-T-IL NECESSAIREMENT UNE DESTINATION ? LE CAS DU MONT-SAINT-MICHEL, par JEAN-MICHEL GRARD, AGENCE MAITRES DU REVE, PRESIDENT HONORAIRE DU GEFIL (SYNDICAT NATIONAL D'INGENIERIE LOISIRS CULTURE TOURISME)

Jean-Michel Grard rappelle son appartenance à une agence d'ingénierie culturelle, qu'il présente comme un beau métier qui s'efforce de garder la part de rêve de tous les patrimoines qui méritent d'être transmis aux générations futures avec une exigence de maîtrise.

C'est très souvent pour une telle maîtrise que les collectivités font appel à l'agence, c'est à dire pour déterminer combien il faut payer en investissement ou en fonctionnement pour que cela fonctionne. Jean-Michel Grard a ainsi, par nature, un pied dans la culture et un pied dans le tourisme. C'est un grand écart, toujours difficile, qui lui vaut d'intervenir très souvent pour défendre le patrimoine quand, par exemple, dans le cadre d'une station de tourisme d'hiver dans la Vallée d'Asco, dans un périmètre Natura 2000 et dans le Parc Naturel régional de Corse, on voudrait restituer ce qui existait autrefois (un télésiège d'envergure avec au sommet un télésiège qui permettrait les plus belles descentes). Tout ce patrimoine de biodiversité mérite bien entendu d'être préservé ; son agence joue ainsi un rôle de garde-fou soucieux néanmoins de retombées économiques pour la communauté qui y vit.

Car ce rôle de garde-fou fonctionne aussi dans l'autre sens : quand à Bonifacio, les casernes Montlaur, qui représentent un patrimoine que ni la Région ni la commune de Bonifacio n'ont la capacité de faire vivre seules, sont enfin disponibles au sommet de la citadelle, Maîtres du rêve plaide pour qu'elles soient restaurées dans toutes les règles de l'art mais qu'elles soient aussi utilisables par un groupe de tourisme d'affaire, un complexe hôtelier et SPA ou par des fonctions plus sociales comme une crèche ou un musée maritime. Par rapport à ceux qui souhaiteraient en toute bonne conscience qu'on valorise un patrimoine et qu'on le réserve à des fonctions administratives, il s'agit d'essayer de défendre le fait qu'il faut garder la maîtrise de ce patrimoine tout en lui donnant une fonction contribuant à la vitalité du site. Ce grand écart exige dans son activité d'avoir de « grandes oreilles » : l'écoute est la première exigence. L'agence sert souvent de « fusible » qu'on fait intervenir comme des pompiers dans des situations dans lesquelles on ne sait plus trop comment faire ou des « jokers » : le fait qu'une parole extérieure s'immisce dans la discussion peut parfois tout simplement aider à déplacer le débat et redéployer la discussion sur des bases moins conflictuelles.

Jean Michel Grard précise ne pas parler ici au nom du Mont-Saint-Michel, parce que le Mont-Saint-Michel n'est pas une destination qui s'incarne aujourd'hui en un seul nom ; c'est un partenariat multiple. Il propose en revanche de communiquer des ressentis en tant qu'expert et consultant en situation.

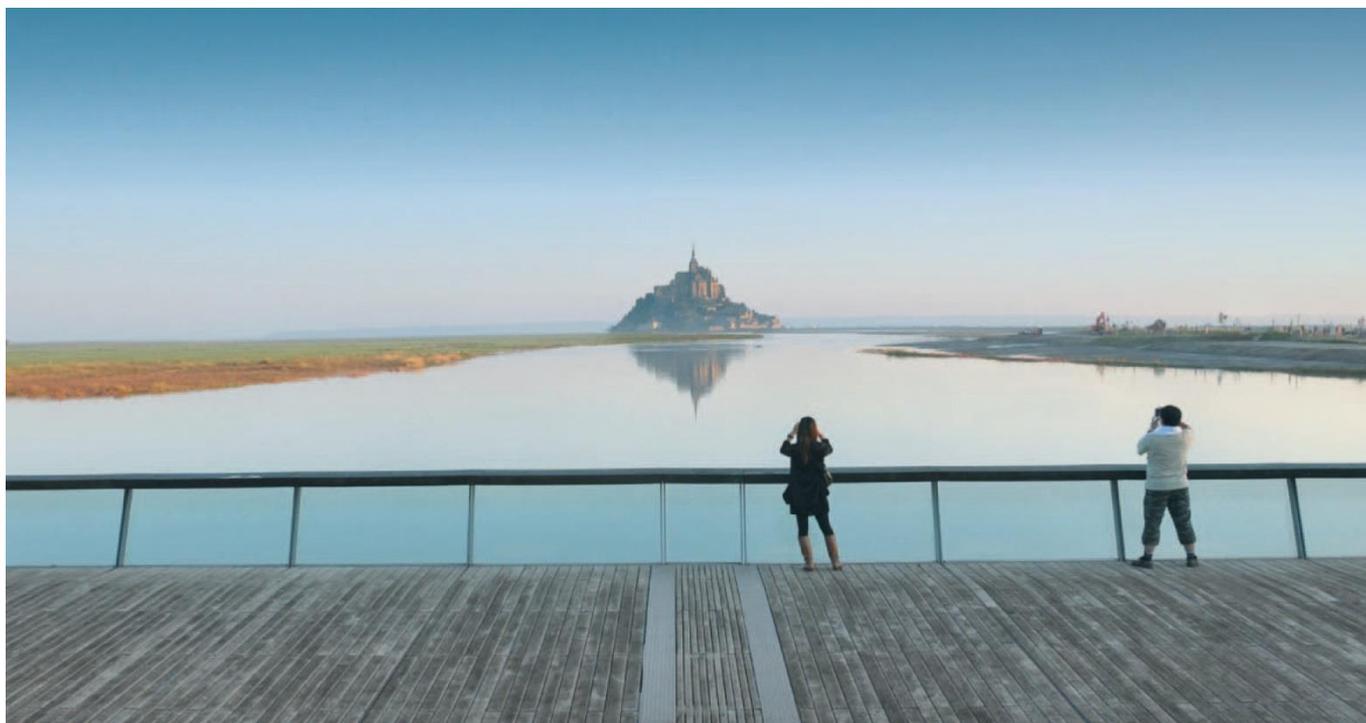
Le Mont a-t-il besoin du Patrimoine mondial ? La réponse semble évidente : le Mont existait avant même que le label UNESCO n'existe. Il y a tout un ensemble d'acteurs économiques qui ont fait vivre le Mont, ce qui n'est pas rien quand on est complètement à l'écart de toutes les voies contemporaines - non pas certes à l'écart des chemins jacquaires mais à l'écart des flux principaux. Pour arriver à motiver la destination, il fallait par conséquent toute l'excellence environnementale et patrimoniale du Mont, avec son habillage urbain et son abbaye. Il fallait aussi des acteurs qui ont pris le risque de se développer. Or, aujourd'hui, ces acteurs sont les premiers à être "déstabilisés" par un projet en cours dont l'ampleur est saisissante : remettre le Mont à la mer.

Dans cet entre-deux, la situation n'est pas simple. Parmi tous les partenaires rencontrés, l'idée que l'ensablement auquel semblait voué le Mont doit se terminer fait en définitive consensus. Cela coûte certes 250 millions d'euros environ, mais cela redonnera ses lettres de noblesse au Mont en restituant sa dimension d'île qui justifiait la magie du lieu.

Tous ceux qui ont visité le Mont connaissaient les alignements de voitures, qui conduisaient certains visiteurs à abandonner l'excursion au Mont à cause des encombrements. Ce lien physique de digue qui existe encore

aujourd'hui est voué à être démolí. Un cheminement d'agrément réservé aux navettes et aux piétons par une passerelle élégante est en cours de construction. Mais actuellement, dans ce moment de l'entre-deux, on oublie l'enjeu principal de tous ces projets. On se concentre sur l'existence de ces chantiers, sur le fait que désormais il faut payer ou qu'il va falloir monter dans une navette, alors qu'on ne demandait qu'à voir le Mont.

Pourtant le chantier en cours est également une formidable occasion d'enrichir la visite. On peut ainsi enrichir l'expérience du visiteur par la découverte de ce qui est actuellement à l'œuvre : la création d'une chasse d'eau qui, marée après marée, emmènera au large les sédiments qui avaient tendance à s'accumuler dans la baie.



**Figure 23 : Vision depuis le barrage: remettre le Mont à la mer, un défi démiurgique dans le droit fil de l'audace des abbés fondateurs! (photo SMBMSM)**

Mais c'est aussi l'occasion d'une montée en gamme du Mont. Sans doute le Mont se résumait pour beaucoup de visiteurs à une rue marchande dans laquelle la qualité des produits n'était pas toujours celle qu'on aurait pu attendre. Si cela satisfaisait bon an mal an le grand public, avec une usure de la fréquentation dans un contexte de concurrence accrue, le projet actuel est porteur d'une certaine excellence. Des enquêtes montrent qu'il y a des gens qui passent au Mont sans avoir réellement imaginé qu'il y avait une abbaye. La moitié d'entre eux visite néanmoins l'abbaye. Il s'agit de donner plus de sens, que personne ne méconnaisse qu'il y a une abbaye et que l'urbanisation dans ce lieu s'est structurée autour d'elle.

De plus, quand on vient au Mont-Saint-Michel, on traverse des paysages, et on fait une incursion à l'intérieur de régions. Très légitimement, ces territoires se disent : « au fond, ne pourrait-on pas avoir aussi un faire-valoir ? ». Ceci communique le désir de prolongements. Le Mont reste une destination incontournable. C'est un peu moins vrai maintenant qu'on constate qu'il y a une baisse de fréquentation constatée de 15%. Or quand la fréquentation des hébergements et des restaurants qui sont au pied du Mont, dans ce que l'on appelle « La Caserne », diminue fortement, jusqu'à 50 emplois sont menacés. Ces questions sont par conséquent des questions de vie et de mort dans ce tissu économique rural.

La stratégie du visiteur consiste toujours à minimiser les désagréments. Mais on est capable d'en supporter beaucoup quand on vient au Mont. On se dit qu'on va subir des embouteillages et, ô surprise, il n'y a plus

d'embouteillages. Mais on sait par la presse que désormais il va falloir laisser la voiture assez loin du Mont et qu'il va falloir prendre une navette ; on sait d'avance qu'il y a des désagréments par rapport à cela. Dans tous les cas, cela contribue plutôt à une montée en puissance de la tension, perceptible quand on fait des enquêtes. Or on se rend compte que les gens voient beaucoup les désagréments à l'aller, mais quand on les interroge au retour, il y a environ 85% de satisfaction car tous ces désagréments ont largement été oubliés.

Mais un certain nombre de gens ne viennent plus au Mont, et c'est un véritable problème pour l'économie de ces territoires. La destination paraît encore très déconnectée de la baie. Ce n'est pas tout à fait vrai parce qu'il faut s'héberger quelque part et l'hébergement ne se fait pas que au pied du Mont ou sur le Mont. Il y a par conséquent nécessairement des retombées. Néanmoins, il apparaît bien que plus on se rapproche du Mont, plus on pâtit aujourd'hui de la baisse de fréquentation. Quand on s'en éloigne, la fréquentation atteint à nouveau les moyennes des régions de Bretagne et de Normandie. Elles ne sont certes pas très florissantes actuellement mais ceci est un effet de conjoncture essentiellement, voire de perte globale de compétitivité de la France.



**Figure 24 : La silhouette enfin libérée de sa gangue de voitures et d'autocars, d'un grand site qui attend toujours le relais d'un futur maître d'ouvrage d'exploitation à l'échelle de la baie ! (photo Maîtres du rêve).**

Il ne faut donc pas perdre de vue ce qu'a d'ores et déjà gagné le Mont. Autrefois il y avait les alignements de camping-cars sur la baie au pied immédiat du Mont qui faisaient ainsi vivre le village du Mont - la nuit il y avait tous ces consommateurs. Autrefois vous aviez les cars, les tour-opérateurs, notamment étrangers qui venaient, sans payer quoi que ce soit, stopper leur car et déposer les gens au pied du Mont. Ces deux catégories de gens voient bien entendu un désagrément parce qu'on relègue les camping-cars un peu loin derrière au niveau des parkings et que l'on exige de tout le monde un droit de stationnement qui donne droit à la navette. Ceci est bien compréhensible. Est-ce que le débat se résume à cela, comme la presse a pu le dire ? Non, il y a une troisième dimension, c'est la marche. Effectivement aujourd'hui il fallait marcher du lieu du parking jusqu'au lieu où se prenait la navette, soit 800 mètres (ce n'est plus le cas depuis l'été 2013). Le tort de cette marche était peut-être de ne pas permettre d'apercevoir immédiatement le Mont. Et puis, dès qu'on commence à voir le Mont, cela transfigure les choses ; on oublie ce genre de contraintes – d'autant qu'on ne marche pas plus qu'on marchait

autrefois, un peu plus d'un km (entre 1,2 et 1,4 km). Mais on marche dans un contexte où il faut payer désormais un service (8,50 €, demain peut-être davantage) alors que c'était gratuit autrefois.

Le projet libère donc l'accès au Mont, en créant notamment un parking périphérique dont le traitement paysager est apprécié de tout le monde. Il crée également des navettes qui sont très appréciées des visiteurs (de l'ordre de 85% de satisfaction, ce qui ne remet pas en cause le projet). Enfin, il y a une dimension importante qui n'était pas perceptible jusqu'à il y a peu car il n'y avait qu'un petit centre d'accueil du visiteur: jusqu'à maintenant il y avait la visite du Mont, à forte densité culturelle, et des boutiques. Or aujourd'hui il y a une forte valeur ajoutée au projet en cours de création avec un dispositif d'accompagnement, une signalétique. Il y a donc une valeur ajoutée de la destination, aujourd'hui complètement occultée et dont les médias ne peuvent pas rendre compte puisqu'ils ne la voient pas (ouverture prévue pour 2014).



**Figure 25 : Mère et enfant. L'interactivité au pavillon d'accueil, ce n'est pas une affaire d'âge !  
(Maîtres du rêve)**

Le nouveau système ralentit certes la visite, ce qui pose un véritable problème, surtout aux autocaristes japonais qui, par exemple, viennent de Paris dans la journée. 40 minutes de plus dans un trajet depuis Paris cela devient rédhibitoire. Ceci constitue un vrai problème de tourisme qui a une claire résonance sur l'économie et sur la fréquentation de l'abbaye du Mont. Cela veut dire aussi une résonance sur l'ensemble des sites du Centre des Monuments Nationaux puisque l'abbaye du Mont est un des principaux créditeurs de cette structure (la majorité des sites de taille modeste ne sont pas en mesure d'autofinancer leur visite, le Mont paye donc pour les autres). Cette incidence de l'économie et du tourisme est préjudiciable pour les opérateurs locaux mais elle est aussi préjudiciable, bien au-delà du site, pour deux régions.

La gestion médiatique du chantier a sans doute laissé à désirer. Peut-être que les médias accordent beaucoup trop d'importance et de crédit à des manifestations qui ne se sont pas traduites statistiquement dans les enquêtes effectuées depuis, d'autant plus qu'on est encore dans un contexte de chantier. Cela va sans doute changer énormément avec les inaugurations à venir mais ceci va s'établir sur un an et demi, deux ans. Ce changement de règles du jeu est très préjudiciable ; on ne perçoit que les contraintes d'autant plus que le " buzz " médiatique est installé dans les esprits, et pourtant il apparaît bien qu'il y a une satisfaction assez massive des publics malgré tout cela.

Pour l'avenir, les cartes à jouer pour ce grand site peuvent tirer parti du label UNESCO, même si sur place, l'intérêt du label UNESCO n'est pas nécessairement perçu : l'UNESCO est plutôt associé aux problèmes de la situation actuelle, puisque c'est arrivé en même temps que le projet, ce qui est vraiment dommage. Avec l'excellence UNESCO, il y a l'occasion d'enchanter le sujet, parce que le chantier actuel est un chantier titanesque. Au fond c'est l'analogie de ce qu'était la construction de l'abbaye à l'époque médiévale, et ce parallèle-là est en résonance avec d'autres grands sites sur lesquels des architectures monumentales existent, dans les régions avoisinantes, que ce soit à Saint-Malo, ou l'île de Tatihou de l'autre côté. On a là des œuvres qui témoignent pour l'humanité.

Cette dimension démiurgique, c'est aussi le retour à la mer du Mont, le retour à la tempête. Autrefois, on prenait l'eau sans y prendre plaisir, mais il faut que les gens comprennent que ce climat, c'est le climat du territoire. On n'est pas en train de fabriquer une destination tempérée pour la vertu des visiteurs ; on est en train de mettre les gens au contact de ce qu'était la réalité de ce refuge, confronté à la force des éléments.

Si donc le Mont se suffit à lui-même, s'il n'a attendu personne pour créer des conditions d'accueil physiques et matérielles, il peut certainement saisir l'occasion de son rattachement à l'excellence de l'UNESCO comme un moyen d'initier un voyage dans l'espace et dans le temps, qui soit aussi un faire-valoir de la grande baie, c'est-à-dire de Granville jusqu'à Saint-Malo, avec une dimension grand public - aller visiter le scriptorial d'Avranches,... - mais aussi avec une dimension de niche - traverser la baie à marée basse à cheval,... Permettre ainsi une coexistence de publics qui ont des attentes contrastées.

-En matière de gouvernance du chantier, il existe un syndicat mixte, une structure - qui fédère deux régions et un département (l'autre participe de façon financière significative) et quelques communes concernées. Par contre, la question de savoir à partir de quel moment il faut intégrer les opérateurs du tourisme reste manifestement d'actualité. Jusque-là, malgré la mobilisation de ces opérateurs du tourisme, c'était l'exigence du chantier technique qui a pris le dessus pendant quelques années. Peut-être pâtit-on aujourd'hui de ne pas avoir été proactifs dans la gestion des médias et la gestion anticipée des contraintes que cela allait poser aux différentes catégories d'opérateurs comme aux visiteurs : la gouvernance touristique a été occultée par le défi de réussite technique aujourd'hui en passe d'être gagnée. Mais le pari fait est que tout cela sera oublié si le nouvel outil d'accueil et la gouvernance créés prennent le relais de ce qu'un syndicat aménageur aura réussi à créer dans des délais tenus.

Jean-Michel Grard attire l'attention (et cela concerne aussi d'autres sites) sur l'exigence d'avoir des réponses au bon moment. Le visiteur vient pour le Mont-Saint-Michel, il veut de l'efficacité, de l'immédiateté dans l'accès au Mont ; inutile de lui parler d'autre chose tant que sa demande première n'est pas satisfaite. Que par contre soit créé un dispositif qui fasse qu'il se dise chemin-faisant « tiens cela a l'air d'être intéressant, ces grandes banderoles, ce dispositif qui s'anime, ce comptoir réservé à tous les acteurs événementiels du territoire qui viennent faire part de toutes les actions sur le territoire, tout cela est intéressant, il faut qu'au retour je m'y arrête », rien ne l'interdit : c'est l'objet du nouveau dispositif d'accueil.

Il reste que, par nature, un Mont qui est à cheval sur deux régions et deux départements, et qui n'est pas simplement la propriété de qui que ce soit - puisque c'est la « propriété » de l'humanité - est un monstre de complexité. Il faut en effet associer public et privé, associer les collectivités entre elles, des Offices de Tourisme dont chacun se dit « comment je vais être défendu » sans se dire « est ce qu'on n'a pas à y gagner de magnifier le gâteau commun, on aura forcément des retombées ». Ce n'est pas facile pour chacun de comprendre qu'il a une place sans être bridé.

D'où les exigences de fonctionnalité, qui sont premières pour un grand site qui motive la venue de loin : la fonctionnalité avant tout, pour éviter de ne générer que des ressentiments. Au-delà de cela, il faut faciliter le repérage de toutes les choses à faire, ainsi que le pré-achat, car il y a des gens qui aimeraient avoir leur billet pour l'abbaye alors qu'elles sont en bas, et qui peut-être aussi dans le même temps souhaiteraient réserver leur hôtel ou leur restaurant. On ne craint pas d'imaginer promouvoir une base de découverte élargie, laquelle concerne tout ce qui permet de révéler l'au-delà du Mont.

Si l'au-delà du Mont commence au Mont lui-même, avec le Mont la nuit (puisque'il n'y a plus ces camping-caristes qui faisaient vivre la nuit le Mont), il s'agit aussi de faire vivre les destinations qui jalonnent la baie (quels centres d'intérêt, activités, services,...) , voire de donner aux visiteurs l'idée qu'en venant au Mont, même sans le savoir, ils sont inscrits dans des parcours de longue haleine, qui ont de quoi enchanter leur découverte bien au-delà.

Le dernier mot c'est peut-être de dire que la gouvernance est effectivement le sujet critique, dès lors que l'inscription au Patrimoine de l'humanité, ici comme à Carcassonne ou Albi, conduit certains riverains à un sentiment de dépossession. Il faut donc se donner des règles du jeu qui fassent d'eux des partenaires privilégiés. La façon dont on implique les relais territoriaux assez tôt, notamment les relais offices de tourisme et les opérateurs privés, est aussi importante, même quand la cohésion des acteurs publics (un préalable jamais acquis) est assurée.

Edith FAGNONI remercie Jean-Michel Grard pour cette intervention sur un site touristique connu et reconnu. Elle le cite : « un certain nombre de gens ne viennent plus au Mont ». Effectivement deux questions importantes ont été posées. D'une part l'accessibilité : une destination ne peut se construire que si on peut y accéder ; et d'autre part le discours qui accompagne la destination, et ce discours a été médiatisé cet été. Tout le monde a pu lire qu'il y avait beaucoup moins de touristes au Mont. Alors n'est-ce pas l'occasion de repenser la stratégie de développement touristique avec tous les acteurs du Mont-Saint Michel ?

Selon Jean-Michel GRARD, il s'agit en tous cas d'un détonateur qui fait que l'Office de Tourisme de la commune du Mont est obligé d'imaginer que son rôle va changer. L'office de Tourisme de Pontorson, une commune proche, devrait accepter dans la même logique d'être structuré dans un pôle commun. La discussion est en cours, et l'agence que lui-même représente est là pour cela : pour essayer de faire reconnaître que certes, l'accueil mérite d'être effectué partout où les gens passent, mais que certaines fonctions méritent aussi d'être mutualisées, pour permettre un suivi de qualité des prestataires, de la promotion, un travail de marketing, de mise en marché. Cette mutualisation signifie aussi un peu renoncer à des offices de tourisme omnipotents, comme ils pouvaient l'être autrefois.

Edith FAGNONI demande s'il y a de nouvelles stratégies de coopération territoriale, et si cela a pu être mesuré, par exemple cet été par un reversement des touristes.

Jean-Michel GRARD rappelle qu'il y a déjà un débat auquel il participe, en tant que Maîtres du rêve et du syndicat du GEFIL qu'il représente aussi, au niveau national, pour l'articulation des offices de tourisme, pour être au plus près de l'attente des visiteurs et pas simplement au plus près de la commande publique, auprès de ceux qui subventionnent ces offices de tourisme. Ce débat a été anticipé grâce aux opérateurs privés, et participe fortement à ce que, au niveau du Pays, c'est-à-dire au-delà de la communauté de communes, il y ait déjà un syndicat du Pays de la Baie, pays d'accueil qui devient un référent. Sa tâche est de faire en sorte que cette structure trouve sa place dans le centre d'accueil du Mont.

## LES DEFIS DE LA GOUVERNANCE DANS UN GRAND SITE PATRIMONIAL. LE CAS DU CHATEAU DE VERSAILLES, PAR DENIS VERDIER-MAGNEAU, DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT CULTUREL DU CHATEAU DE VERSAILLES

L'Établissement Public du Musée et du Domaine National de Versailles, inscrit depuis 1979 au Patrimoine mondial de l'Humanité, reçoit plus de 10 millions de visiteurs par an dont 4,5 millions pour le seul château et 1 million dans les châteaux de Trianon. La composition du public se divise en 30 % de visiteurs français et 70 % de visiteurs étrangers avec 26 % d'anglo-saxons, 6 % de japonais, 3% d'italiens, ... Le château offre à tous ses visiteurs sans supplément une médiation par audioguide en 11 langues. Le site étant implanté au sein d'une zone fortement urbanisée à 20 kilomètres du centre de Paris, sa gouvernance implique une forte prise en compte des contraintes et des attentes de l'ensemble des collectivités territoriales et institutions publiques qui l'entourent. De fortes contraintes budgétaires ont également conduit le Château à devoir développer une politique commerciale toujours plus innovante et à créer de nouveaux partenariats et actions de mécénat tant avec des entreprises, que des particuliers ou d'autres partenaires institutionnels locaux.

Dans le respect de ses missions, l'Établissement Public s'attache aussi à concilier enjeux de médiation culturelle, qui s'appuie sur les différents modes et tous les outils à sa disposition, avec l'objectif de la reconnaissance par tous les publics de la nécessaire préservation de ce patrimoine aussi exceptionnel qu'universel. L'Établissement Public de Versailles est fortement dépendant du développement de ses ressources propres et s'attache à diversifier ses offres avec notamment la création de nouveaux circuits et de nouveaux modes de médiation. C'est ainsi que l'ensemble des actions entreprises vise à garantir la meilleure gestion possible des flux de visiteurs, et les meilleures conditions de présentation de ses décors patrimoniaux et de ses collections. C'est au travers de diverses actions pédagogiques relatives au patrimoine que l'institution a pu également permettre la maîtrise du développement de sa fréquentation en lien avec différents partenaires, ayant permis d'allonger le temps de visite sur site et la découverte de nouveaux espaces restés trop longtemps méconnus.

La diversification des offres et des modes d'administration du site devenu autonome avec la création de l'Établissement public en 1995 lui a permis d'accroître sa fréquentation et ses ressources, d'ouvrir des espaces restés très longtemps fermés et de développer de nouveaux modes de médiation plus adaptés aux exigences et attentes du public d'aujourd'hui. C'est ainsi qu'au-delà de la programmation culturelle de l'EPV, la création ou l'extension du nombre de spectacles diurnes et nocturnes en salle comme en extérieur, dans des espaces nouvellement restaurés (Opéra royal), mais aussi l'organisation d'événements et d'expositions d'art contemporain ces dernières années, ont permis de voir le nombre de visiteurs croître fortement. Ces nouvelles offres ont été créées à l'initiative de la filiale de l'EPV, Château Versailles Spectacles, dont la principale mission consiste à assurer le développement de nouvelles offres culturelles, propres à favoriser l'augmentation de la fréquentation du site et de ses recettes, avec de nouveaux publics, dans le respect de la préservation du patrimoine, et d'étendre le temps de présence des visiteurs sur place. Cela contribue aussi à un développement des activités économiques touristiques de service dans le domaine et aux alentours.

Ces projets s'appuient également, sur différents autres partenariats, à l'exemple de celui établi avec le Conseil Général des Yvelines qui a permis d'ouvrir la galerie du Musée de l'Histoire de France consacrée à l'épopée Napoléonienne dans l'Aile du Midi intitulée « le Musée Parlant ». Ce partenariat, avec le recrutement de personnels d'animation, est destiné à présenter ces salles aux publics adultes et scolaires avec une forme de médiation spécifique à chacun d'eux, à l'aide d'outils audiovisuels.

L'allongement du temps de présence des visiteurs sur le site, avec le souci de contribuer à la bonne préservation de ce patrimoine, est également possible grâce à la diversification des espaces ouverts à la visite. C'est aujourd'hui le cas des Appartements privés du Roi, pendant longtemps fermés à la visite des groupes en raison de contraintes de sécurité, et désormais accessibles aux groupes accompagnés de guides conférenciers externes qui peuvent y assurer des visites commentées. Ces guides conférenciers peuvent à présent se rendre depuis les circuits traditionnels de visite comprenant la Galerie des Glaces et la Chambre du Roi vers ces Appartements plus intimes. Pour favoriser la meilleure circulation des publics dans les espaces, cette forme de médiation propice à la bonne conservation des décors et des collections a été étendue à d'autres circuits. C'est notamment le cas des Appartements de Mesdames filles du Roi Louis XV et de ceux du Dauphin, prince héritier, dont le dernier occupant fût le futur Louis XVI.

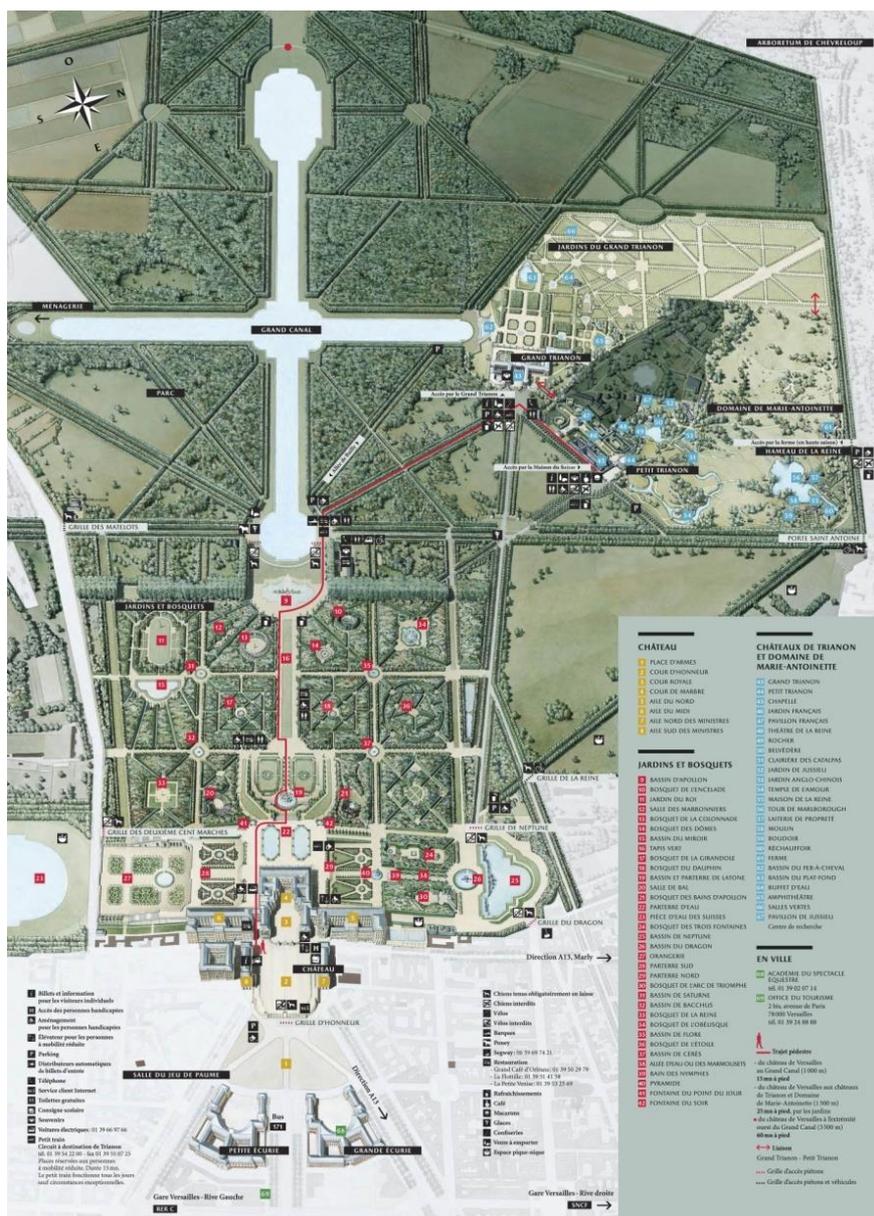
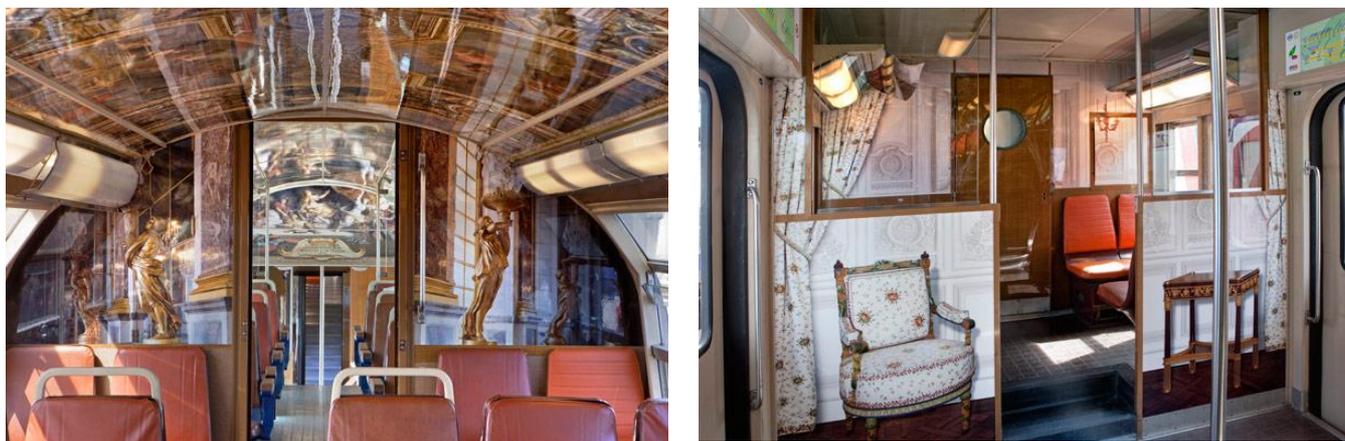


Figure 26 : Le domaine National de Versailles

Toujours dans ce même objectif, l'EPV a créé pour le public de Versailles, Paris et alentours, un système d'abonnement « Un an à Versailles », regroupant à ce jour plus de 12 000 personnes. Ce principe de fidélisation d'un public de proximité a permis de mieux répartir la venue de ces visiteurs sur un calendrier annuel en dehors des pics de fréquentation sur la base d'une programmation spécifique. Pour le grand tourisme français et

étranger, c'est avec la création d'un passeport journée que l'Établissement a notablement pu étendre le temps moyen de présence sur le site, en incitant le visiteur au travers de cette nouvelle offre globale à ne plus découvrir seulement le Château de Versailles et son jardin, mais bien le domaine royal dans toute sa diversité, avec les châteaux de Trianon et le hameau de Marie-Antoinette, avec sa maison et divers pavillons au milieu d'un jardin anglo-chinois entièrement restauré. L'Établissement public a aussi contribué à expérimenter avec le soutien du Comité régional du tourisme (CRT Ile-de-France) un partenariat intitulé le *Royal Versailles Tour* qui permet aux visiteurs hébergés dans le parc hôtelier de Disneyland Paris de pouvoir se rendre une journée au château de Versailles, grâce à la mise en place d'une navette par bus reliant les deux lieux à partir d'un programme et d'une médiation spécifique, alliant aspects ludiques à la présentation de l'histoire et du patrimoine.

Toujours dans la même logique, des partenariats de communication sont développés pour toucher les publics qui ne sont pas forcément des publics qui viennent à Versailles aussi aisément qu'on pourrait le penser. Tel est le cas de ce partenariat lancé avec la SNCF, qui s'est aussi engagée dans cette démarche pour essayer de lutter un petit peu contre les dégradations des rames. Ainsi les rames du RER de la ligne C ont été décorées de certains éléments de rappel du château de Versailles, pour toucher des populations qui empruntent le RER tous les jours, mais qui n'auront pas forcément l'idée de venir à Versailles. Donc ce partenariat est aussi un moyen permettant la réappropriation des lieux d'histoire par leurs propres populations quand elles ont le sentiment que sous le joug de la pression touristique ou autre elles n'y ont pas forcément accès.

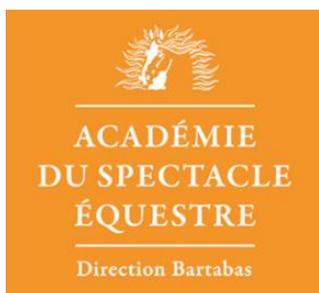


**Figure 27 : Rames du TRAIN RER C pavoisées aux couleurs du Château de Versailles. Source : EP de Versailles**

Certains de ces partenariats ont une portée culturelle qui contribue au développement d'une programmation culturelle plus étoffée. D'autres, consistent à favoriser des actions de prévention et de conservation avec le financement de travaux de restaurations d'espaces et l'acquisition d'œuvres majeures. A titre d'exemple, on peut citer dans les évolutions des modes de gouvernance de l'Établissement la création ou le renforcement de liens structurels avec différents organismes associés, comme le Centre de Musique Baroque de Versailles, dont la mission consiste à favoriser le rayonnement de la musique baroque, ou la création de l'Académie du Spectacle Equestre dirigée par Bartabas. L'Établissement a également créé un centre de recherches sous la forme d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP), , qui associe divers acteurs locaux et parisiens comme l'Université de Versailles Saint Quentin ou encore le Muséum d'Histoire Naturelle et la Sorbonne..., pour y développer des travaux et rencontres entre des chercheurs français et étrangers, et en instituant un réseau permettant d'étendre les découvertes et d'enrichir les connaissances sur le site.

C'est aussi le cas à l'échelle internationale, avec la création d'une association regroupant en réseau des résidences royales européennes, qui a permis de favoriser les échanges d'expériences et de personnels sur de multiples questions relatives au développement de la fréquentation avec la recherche des bonnes pratiques en matière de préservation du patrimoine.

Pour ce qui est du développement et de la diversification de l'offre culturelle pour les publics, le partenariat mis en place avec l'Office de tourisme de Versailles permet à l'Etablissement d'ouvrir au public scolaire en particulier, mais aussi à des publics familiaux touristiques et locaux, la visite de la salle du Jeu de Paume qui se trouve à l'extérieur du Domaine, dans la ville de Versailles. De multiples autres actions viennent compléter ces exemples concernant le parc et les territoires partagés avec d'autres opérateurs publics. C'est le cas de différents programmes d'aménagements urbains situés à la périphérie du domaine avec notamment la création d'espaces verts de promenade, pour la protection dans l'ouest parisien de ce poumon vert que constitue aujourd'hui le domaine national. Ces actions s'inscrivent dans la logique d'un développement durable et sont mises en œuvre en lien avec le Conseil Général des Yvelines, les associations locales telles que celle du Grand Parc de Versailles, la municipalité de Versailles et sa communauté urbaine, le conseil régional d'Ile de France et bien d'autres structures locales que l'Etablissement s'attache à associer à ses démarches en faveur de la protection du patrimoine.



**Figure 28 : Partenaires du Domaine de Versailles. Source : EP de Versailles**

De longue tradition, le mécénat a contribué au rayonnement du château de Versailles. Cette action se perpétue encore aujourd'hui dans plusieurs domaines et s'est amplifiée grâce à la loi du 1er août 2003 adoptée sur proposition de Jean-Jacques Aillagon, alors ministre de la culture et de la communication. Le mécénat constitue une démarche indispensable pour accompagner et accélérer les efforts de l'Etat dans le vaste projet de renouveau de ce Patrimoine mondial de l'humanité qu'est Versailles. Ainsi, l'entreprise Total a permis à l'Etablissement, grâce à son mécénat à hauteur de 2 millions d'euros, d'acquérir un tapis de la Manufacture Royale de la Savonnerie provenant de la chapelle royale du château de Versailles. L'entreprise Vinci a permis, en 2006, à la Galerie des glaces d'être restaurée intégralement.

L'association « la Société des Amis de Versailles », qui regroupe plus de 7 000 amis, bénéficie aussi d'avantages et d'une programmation lui permettant de contribuer, financièrement et par des dons, à l'enrichissement des collections ou la restauration de salles historiques. La société Colas cette année a permis de réhabiliter l'allée centrale conduisant au Château depuis l'entrée de la Place d'Armes, permettant de rendre plus accessible encore le site à de nombreuses personnes à mobilité réduite et personnes en situation de handicap. Ces actions sont menées en concertation avec les services publics municipaux et plus largement territoriaux pour créer une véritable chaîne du déplacement depuis les parkings et gares d'où arrive le plus grand nombre des visiteurs du domaine. C'est aussi grâce au partenariat d'Orange avec la société Anotherworld que l'Etablissement a pu mettre en place un système de visioconférence, innovation technologique inédite, permettant de faciliter l'accès à la culture et au patrimoine aux personnes à mobilité réduite, aux publics éloignés des musées, mais aussi et surtout aux scolaires ne pouvant se déplacer, en découvrant ce patrimoine et son histoire en direct depuis leurs locaux, de façon réellement interactive grâce à internet. La diversification des offres culturelles de l'Etablissement public est aussi rendue possible grâce à de nouveaux types de partenariat de compétence. C'est le cas du projet de définition d'un nouveau mode de médiation qui à l'aide du concours de la société Google a permis de créer de nouveaux outils multimédia et des maquettes permettant de faire comprendre plus aisément les trois grandes phases historiques de la construction de cette demeure royale.

L'Etablissement public du musée et du domaine national de Versailles doit encore trouver de nombreuses sources de financement pour poursuivre l'œuvre de restauration et de préservation de ce patrimoine universel et faire preuve de créativité dans un contexte de tourisme international complexe et en pleine mutation, pour pouvoir continuer à recevoir un nombre de visiteurs toujours croissant. Cette démarche pourrait déboucher à l'avenir sur la mise en place d'un système de réservation pour tous. Différentes formules devraient ainsi pouvoir permettre à tous les publics de pouvoir accéder à ce lieu de mémoire dans les meilleures conditions de visite possible, ce que les nouvelles solutions technologiques nous permettent à présent d'envisager.

## DEBAT

Edith FAGNONI remercie Denis Verdier-Magneau pour cette présentation. Elle souhaite des précisions sur les partenariats public-privé, surtout les partenariats touristiques, notamment à travers la mise en place du passeport. Comment le contenu de ce passeport est-il défini en lien avec les acteurs du tourisme, notamment avec l'idée de maintenir ou faire revenir les visiteurs sur place ?

Denis VERDIER-MAGNEAU rappelle qu'il y a quelques aspects pragmatiques difficiles à lever. L'idée serait de proposer un passeport Versailles autour d'une demi-journée ou d'une journée, durée qui représente un intérêt certain auprès des visiteurs et fixe bien les personnes sur le site. L'enjeu aujourd'hui est, en passant à un passeport 2 jours, de pouvoir garantir à ces visiteurs de pouvoir séjourner sur place.

Cela devient plus difficile. Versailles est à 20 kilomètres du centre de Paris et la plupart des opérateurs touristiques hébergent leurs clients - visiteurs pour Versailles - à Paris. Cela suppose de pouvoir développer un tissu hôtelier beaucoup plus important à Versailles qu'il ne l'est aujourd'hui. Mais s'il y avait il y a 5 - 7 ans, et plus avant encore, des doutes quant à la pertinence cette démarche, aujourd'hui elle ne fait plus l'ombre d'un doute aux yeux des professionnels. Il y a en chantier à Versailles des réflexions sur la création d'espaces hôteliers nouveaux, ce qui est, à n'en pas douter, quelque chose qui va se développer (il est difficile d'en dire davantage pour le moment, ce sont des discussions avec de grands groupes hôteliers).

Un parallèle peut être fait pour la région Ile-de-France avec la fréquentation des touristes chinois, qui sont venus très nombreux ces trois dernières années - de plus en plus nombreux - et pour qui a été créé un tissu hôtelier dans la très grande couronne parisienne, pour mettre en équation les prix de hôtellerie avec la capacité financière de ces nouvelles populations touristiques venant en France.

Si à la différence du Mont-Saint-Michel, Versailles ne perd pas de fréquentation aujourd'hui - au contraire avec plutôt à + 3 ou 4% de fréquentation, malgré les conditions météorologiques très défavorables cet été - c'est parce que Versailles bénéficie de ces réorientations touristiques de masse des pays émergents, des BRIC, alors même que le château perd une clientèle forte d'Anglo-Saxons et d'Espagnols, en particulier compte tenu du contexte économique européen. Disney se trouve dans un cas similaire : les chiffres sont à peu près voisins.

En revanche, à la différence de Disney, cette baisse à Versailles est contrebalancée par l'arrivée des publics des pays émergents, en particulier du Brésil, qui représente la plus forte augmentation, mais aussi des publics en provenance d'Asie - les Chinois étant très importants - et de tout le bassin asiatique. La référence aux touristes chinois masque souvent la très forte augmentation des Coréens ou des publics venant de l'Indonésie, de la Thaïlande, du Vietnam ou du Cambodge. Cela reste difficile à apprécier parce que c'est encore très marginal. Cependant, un réel intérêt apparaît, d'une *middle class* asiatique émergente, même si on n'en est encore qu'aux balbutiements.

La grosse masse concerne bien entendu les populations chinoises, coréennes, Japonaises, présentes au château depuis très longtemps. La fréquentation en provenance du bassin indien se développe également. Sans entrer dans le détail des autres développements, l'Australie est également un pays qui envoie de plus en plus de visiteurs.

Concernant le développement du passeport, il s'agit de développer des liens avec l'Office de Tourisme, avec la ville. Cela signifie que pour accroître l'offre culturelle de l'EPV, il ne faut pas se limiter au château, mais intégrer aussi l'histoire de la ville, car il n'y aurait pas de ville de Versailles sans la création de ce château. La ville de Versailles est une ville jeune - elle a certes 85 000 habitants, c'est une préfecture, elle est très importante - mais

néanmoins c'est une ville jeune, qui est née avec le château, qui a grandi avec le château, avec un rôle important de l'Ancien Régime jusqu'à la III<sup>ème</sup> République.

Il s'agit par conséquent de travailler sur cela pour créer des complémentarités d'offres. Cela concerne notamment, c'est un exemple très simple, l'ouverture de la salle du Jeu de Paume, qui est très symbolique. Dans le cas de la salle du Jeu de Paume, ce n'est plus l'établissement public qui en assure la gestion, mais la ville de Versailles. Ceci constitue un exemple de partenariat culturel très fort, très clair et très identifié.

L'objectif est également de développer des parcours ville-château, pour que, par l'interaction d'offres, les visiteurs soient enclins à mieux découvrir cette ville, parce que pour beaucoup des visiteurs étrangers, Versailles c'est un château. Ils n'ont absolument pas idée qu'il s'agit également d'une ville, avec son histoire.

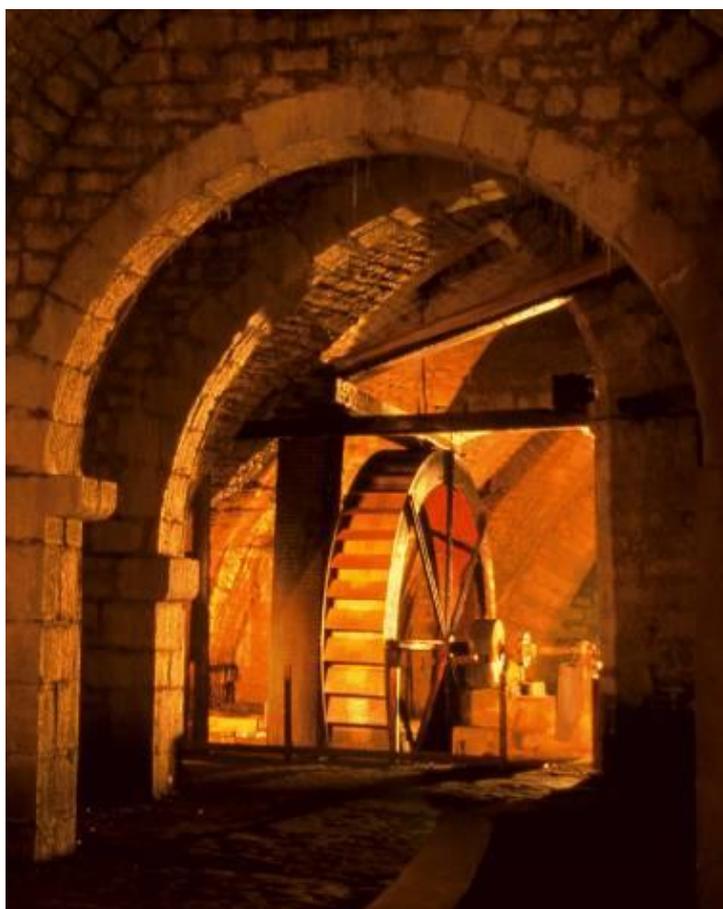
Edith FAGNONI remercie Denis Verdier-Magneau d'avoir anticipé sa seconde question sur l'articulation entre ville et château, question récurrente au sujet de Versailles.

DE LA GRANDE SALINE DE SALINS A LA SALINE ROYALE D'ARC-ET-SENANS, par **CLAUDE JOURDANT**, MAIRE DE SALINS-LES-BAINS, ET **Isabelle SALLE**, DIRECTRICE DU POLE CULTURE ET PATRIMOINE DE LA SALINE ROYALE D'ARC-ET-SENANS

Claude Jourdan se présente en tant que maire de Salins-les-Bains, petite ville du département de Jura, située à l'est du Jura, sur la frontière suisse, dans la région de la Franche-Comté, qui comprend 4 départements, soit environ 1 150 000 habitants. Arc-et-Senans, qui est inscrite sur la liste du Patrimoine mondial depuis 1982, est dans le département du Doubs, et la ville de Salins-les-Bains est à 21 km d'Arc-et-Senans, dans le département du Jura.

Salins a eu la chance d'avoir de l'eau salée dans les sous-sols. Il y a des millions d'années, la mer recouvrait ce territoire. A l'ère Tertiaire, avec les contrecoups de plissements alpins, la terre est revenue à la surface, enterrant le sel dans le sous-sol salinois. Ces couches de sel sont entre environ 100 m et 300 m dans le sous-sol, tandis que les ressources d'eau sont, pour les plus salées, de 330 grammes de sel par litre et d'autres en source d'à peu près 100 grammes de sel par litre.

La saline utilisait pour son fonctionnement de l'eau à 330 grammes de sel par litre. L'eau à 120 grammes de sel par litre est utilisée à des fins thermales, parce que Salins-les-Bains est une ville touristique et thermale. La fabrication du sel est très simple. À l'époque, les personnes coupaient du bois et faisaient du feu sous des grandes poêles en tôle qui mesuraient environ 14m en longueur sur 4 à 5 mètres de largeur, ce qui faisait des tonnes de sel. Ils chauffaient cela et ils tiraient le sel avec le râble. Ensuite ils faisaient des sels pour la commercialisation.



**Figure 29 : La Grande Saline de Salins. Source : Ville de Salins-les-Bains**

La figure ci-dessus présente une roue qui va chercher de l'eau à 150 mètres dans le sol de Salins. Ce système a été installé dans le courant du XIX siècle. Au fur à mesure de la vie de cette saline, l'architecture a été énormément modifiée. Les premiers bâtiments ont démarré avec cette architecture « de cathédrale » présente tout le long de la saline, avec des puits à l'intérieur, à chaque bout de l'édifice. Sous le règne de Louis XV, à force de faire du sel et de brûler du bois, Salins s'est trouvée démunie de forêt dans son périmètre immédiat. A ce moment-là un choix a dû être fait, entre chercher du bois dans la forêt d'Arc-et-Senans pour l'amener à Salins, ou descendre l'eau salé de Salins pour aller à la saline d'Arc-et-Senans. Cela s'est passé sous Louis XV.



*Figure 30 : La Saline, une ville dans la ville. Source : Ville de Salins-les-Bains.*

## **Isabelle SALLE**

La Saline Royale d'Arc-et-Senans est un bien inscrit dès 1982. A la différence des biens présentés précédemment, ce site se trouve localisé en pleine campagne. Le plus proche voisin est la forêt de Chaux, une forêt de feuillus de 22 000 hectares. La saline est dans un village de 1500 habitants. La saline a d'ailleurs, au XVIII, relié ces deux villages distants d'Arc et de Senans.

Le handicap premier, c'est la ruralité: il faut faire 35 kilomètres pour aller à Besançon ou à Dole. La gageure est donc de faire venir des visiteurs à la Saline royale. En 2012, près de 120000 visiteurs ont été accueillis. Cette saline, comme l'a précisé le maire de Salins, est une saline destinée à la production du sel. Elle a été créée par Louis XV en seulement 4 ans. Elle fonctionnait comme une véritable usine intégrée où logeaient et travaillaient les ouvriers du sel.

La figure ci-après présente un des bâtiments de la saline royale, la maison du directeur, qui peut elle-même poser certains soucis en termes de fréquentation. En effet, sur ce site de 7 hectares, la saisonnalité est extrêmement marquée, et va de Pâques à la Toussaint, à cause des rigueurs du climat franc-comtois. Mais certains jours le site

peut compter 1000 à 3000 visiteurs, et les pièces de la maison du directeur, qui abritent une exposition sur le sel, sont assez exigües. Se pose donc aussi ponctuellement des problèmes de filtrage de visiteurs.

Le lien entre les deux salines repose sur un saumoduc : 15 000 troncs d'épicéa enfoncés les uns dans les autres et enterrés qui reliaient les deux salines sur 15 km de façon à ne jamais permettre l'arrêt de la chauffe.

La Saline royale est le chef d'œuvre de Ledoux : c'est un bâtiment emblématique de l'architecture des Lumières, un théâtre de l'industrie et du progrès. Mais elle ferme ses portes en 1895, il y a seulement 110 ans que s'achève le travail du sel. Ceci est important parce que de par l'histoire du lieu et les errances du temps, la saline a abrité, rassemblé et regroupé des tziganes pendant la seconde Guerre Mondiale. L'ensemble du patrimoine lié à l'industrie du sel a été abandonné pour y inscrire les haras de Besançon dans les années 1930.



**Figure 31 : La Maison du Directeur, Saline Royale d'Arc-et-Senans. Source : Saline Royale d'Arc-et-Senans**

Il n'y a plus trace sur le lieu de cette activité salicole. En décembre 1982 la saline a été inscrite sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO sur trois critères. C'est le 12<sup>e</sup> site français mais le 150<sup>e</sup> site mondial. C'est le premier site d'origine industrielle à bénéficier de cette reconnaissance.

Le site a été désigné Patrimoine mondial à la fois en raison de la qualité de l'architecture, comme témoin de la naissance d'une société industrielle, et comme l'illustration d'un courant philosophique qui a concouru à une forme d'architecture visionnaire puisque, à partir de la Saline royale, Ledoux a imaginé une ville idéale en pleine campagne.

Le bien s'étend sur 8 hectares et une zone tampon de 160 hectares. Le bien accueille à peu près 120 000 visiteurs par an. La typologie des visiteurs est particulière dans le sens où il faut forcément pour venir à la saline être motivé par la visite du site. La motivation des visiteurs est une motivation patrimoniale, pour découvrir une architecture des Lumières, et puis certains visiteurs viennent avec une image claire du bâti, pour visiter le musée Ledoux, le festival de jardins ou une autre exposition.

La promotion du site bénéficie de tous les relais touristiques puisque, étant en campagne, un travail important est mené avec le comité régional du tourisme et les comités départementaux du tourisme du Doubs et du Jura. Il y a beaucoup de bouche-à-oreille qui fait que pour ces 120 000 visiteurs, la typologie des publics est d'à peu près 80%

de nationaux et 20% étrangers. Cinq régions fournissent les deux tiers de la fréquentation nationale : la Franche-Comté, Rhône-Alpes, la Bourgogne, l'Alsace et l'Île-de-France.



**Figure 32 : La Saline Royale d'Arc-et-Senans. Source : Saline Royale d'Arc-et-Senans**

En 2009, la Saline est devenue établissement public de coopération culturelle (EPCC). Dans le cadre de l'extension de l'aire UNESCO d'Arc-et-Senans jusqu'à Salins, la mairie de Salins a été invitée à participer aux décisions stratégiques de l'établissement public. Arc-et-Senans et Salins travaillent en concertation sur les contenus, de façon à être vraiment complémentaires et non pas redondant, par exemple sur le projet scientifique et culturel de Salins pour travailler sur l'image et le chemin du sel entre les deux salines. Un projet *Interreg* autour de la Via Salina va être déposé prochainement pour développer la médiation entre les deux sites, par des navettes, des circulations à vélos électriques, des circuits de médiation sur l'itinéraire du saumoduc qui reliait les deux salines, de façon justement à offrir aux visiteurs une vraie complémentarité de visite.

### **Claude JOURDANT**

La Saline royale d'Arc-et-Senans a arrêté de produire du sel en 1895, alors que Salins-les-Bains a continué jusqu'en 1962. Le bois avait eu le temps de repousser dans le périmètre immédiat de la saline. En 1962 donc la fabrication du sel s'arrête. En 1966 la ville rachète le site, mais celui-ci reste fermé. En attendant, ne sachant pas quoi en faire, la ville a commencé à la faire visiter de façon artisanale, en y mettant un employé communal qui faisait visiter à ceux qui voulaient bien passer, sans faire payer dans un premier temps.

Ensuite, le site a été récupéré avec à peu près le tiers des bâtiments du site primitif. A partir de 2000 a été monté le dossier pour être inscrit sur la liste indicative du Patrimoine Mondial de l'UNESCO, inscription obtenue en 2002. A partir de 2006 est constitué le dossier d'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO, en extension de la Saline royale d'Arc-et-Senans. Pendant cette période la Ville avait deux fers au feu : il y avait le dossier Patrimoine Mondial de l'UNESCO avec le soutien du ministère de l'Intérieur et de la DRAC de Franche-Comté, et parallèlement, la Ville souhaitait transformer cette saline en Musée du sel.

Un programme de travaux assez ambitieux a été réalisé, à hauteur de 8 millions d'euros à l'époque. Une tranche de travaux, de 4 millions d'euros, a permis de transformer la saline en Musée du sel. La première tranche est finie : la Saline est désormais Musée de France.

Pendant cette transformation, un incendie est survenu dans la maison du Pardessus qui était la maison la plus vieille de la saline, la maison du directeur, ou la maison du grand puits. Cette maison a été bâtie au XIV<sup>e</sup> siècle avec les norias qui arrivaient dans cette maison. En 1950 le casino était venu s'installer dans cette maison (Salins étant une ville thermale, elle a la chance d'avoir un casino). Or le dossier UNESCO était en cours quand ce bâtiment a brûlé. Cela a été une catastrophe qui a modifié complètement le dossier. La DRAC de Franche-Comté a souhaité en profiter pour évacuer le casino du centre-ville, pour que le site reprenne toute sa vocation première. Le Ministère de la Culture était de l'avis de la DRAC Franche Comté. Toutefois, pour les élus de Salins, le casino est très important le maire et les élus ont plaidé et pu obtenir le fait que le casino soit construit dans le site des salines, c'est-à-dire en plein centre-ville, avec un clin d'œil à ce site industriel, à cette transpiration des sauniers qui étaient là-dedans, car il est en acier. Il y a eu des longs débats avec le Ministère de la Culture. Un travail de fond a été bien fait et dans une bonne communion entre l'architecte, la DRAC et le Ministère, permettant la présentation du dossier. Les premières inspections ont eu lieu en 2007 - en 2007 inspection pour l'incendie, un expert espagnol est venu faire un rapport. En 2008 l'inspection a été réalisée par l'expert ICOMOS, et un accord a été trouvé pour définir l'architecture à implanter au centre de la saline. Le casino a pu ouvrir ses portes en mai 2009 et la saline de Salins a été inscrite au Patrimoine mondial de l'UNESCO à Séville, fin juin 2009.

## DEBAT

Selon Edith FAGNONI, cette intervention intéressante questionne la gouvernance territoriale entre deux communes, sur deux départements, inscrit à deux moments différents au Patrimoine Mondial, Arc-et-Senans en 1982 et Salins plus récemment en 2009. A l'instar de ce qui a été évoqué durant la matinée pour le Bassin Minier, comment ce nouveau point de départ, à partir de 2009, a permis la création de la destination touristique ?

Claude JOURDANT rappelle qu'effectivement, auparavant, avec Arc-et-Senans, il y avait peu de relations. Quand les gens venaient à Arc-et-Senans on ne parlait pas spécialement de Salins et inversement. Si bien que le fait de travailler ensemble, le fait qu'Arc-et-Senans ait soutenu l'extension UNESCO à Salins, a vraiment rapproché les deux sites, permettant à présent de travailler ensemble, de faire de la billetterie commune, ou encore d'intégrer le maire de Salins (Claude JOURDANT) au conseil d'administration de l'EPCC d'Arc-et-Senans. Maintenant à chaque visiteur d'Arc-et-Senans on parle de Salins, et à chaque visiteur qui va à Arc-et-Senans on parle de Salins. Il y a une belle communion d'idées là-dessus.

Edith FAGNONI pose la question des marchés et clientèles touristiques. On n'est peut-être pas au cœur du marché chinois mais la Suisse n'est pas très loin. Quelles sont les stratégies qui sont pensées et développées par rapport à cette clientèle ? Sa deuxième question porte sur un type de tourisme présent à Salins, le tourisme thermal, avec 3000 curistes, qui représente une clientèle excursionniste. Comment les choses ont-elles évolué depuis 2009 ?

Isabelle SALLE précise que la fréquentation de la saline royale est de 20% de touristes étrangers, avec beaucoup d'Allemands, de Suisses, et de visiteurs du Benelux. L'ensemble de ces destinations est travaillé avec tous les partenaires. Le site étant isolé, il ne dispose pas d'une force de frappe suffisante mais les liens sont très développés avec l'ensemble des CDT et CRT avec lesquels sont organisés des éductours. Arc et Senans étant aussi Centre de congrès et de séminaires, des complémentarités dans le cadre de séminaires sont recherchées avec Salins, pour que les conférenciers aillent le soir se détendre dans les thermes de Salins. Les synergies sont vraiment importantes, avec comme point de départ billet couplé, regroupant deux départements, deux régions publiques, avec des rétrocessions de billetterie. Ces coopérations avancent petit à petit mais cela fait seulement deux ans qu'elles sont véritablement développées. Et deux années, à l'échelle des décisions stratégiques, c'est finalement assez peu.

Edith FAGNONI remercie les deux intervenants et présente Mme Marie Martini, de la mission Louvre Lens Tourisme.

Mme Mélanie Martini se dit ravie de prendre la parole après les intervenants de Salins et Arc-et-Senans, car il y a une continuité dans le fait que le Bassin Minier est également un site du patrimoine industriel. La démarche menée à la Mission Louvre Lens est une démarche de conciliation entre, d'une part, l'idée de mettre en valeur un patrimoine industriel et les gens qui l'ont bâti, et, d'autre part, une démarche complètement différente qui est celle de l'implantation d'un grand établissement national, le Musée du Louvre, sur le même territoire.

Cette intervention vise à montrer comment ce territoire s'empare de deux labels dont la valeur est déjà bien connue : la marque Louvre, déjà monnayée à Abu Dhabi, et le label UNESCO, qui vient rééquilibrer les choses et mettre l'accent sur le territoire et non pas seulement sur cette « greffe », mot violent et chirurgical qui exprime cette relation entre un musée et un ancien site d'extraction de la houille qui *a priori* n'avait auparavant pas de vocation culturelle.

Mme Mélanie Martini débute son intervention en présentant la structure Louvre-Lens, et sa mission d'accompagnement touristique du musée, dont la présence à un séminaire sur l'UNESCO peut de prime abord sembler surprenante.

En réalité, la Mission Louvre Lens est une mission composée de trois personnes, qui est financée à la fois par l'Etat et le Conseil Général du Pas-de-Calais, et qui est née à la suite de cinq années de travaux réalisés par les opérateurs touristiques du territoire dans le cadre d'une démarche évoquée par Catherine O'MIEL ce matin, la démarche EURALENS. Celle-ci vient remplir un manque : mettre du lien et faire de la coopération entre tous ces acteurs touristiques. La communication précédente évoquait le rapprochement entre Arc-et-Sénans et Salins les Bains ; c'est la même chose pour le Bassin minier. Les offices de tourisme des différentes villes concernées n'avaient pas l'habitude de se parler et n'ont pas forcément enclenché un travail coopératif ensemble. Cette mission Louvre Lens Tourisme est là pour cela.

Dans le bassin minier, c'est la question du Louvre Lens qui a posé la question de l'accueil des visiteurs extérieurs au territoire, c'est à dire la question du tourisme. L'objectif est bien sûr d'accueillir les flux de visiteurs qui sont prévus pour l'ouverture du musée qui aura lieu le 4 décembre 2012. Il s'agit de flux importants car ils sont estimés entre 500 et 700 000 par an. Mais l'objectif est également de créer une destination touristique autour du Louvre Lens. Comme à Versailles, il faut capitaliser sur la présence d'un grand équipement, irriguer le territoire, de façon à ce que les visiteurs puissent pouvoir voir autre chose que ce musée, certes magnifique, mais néanmoins pas tout à fait suffisant pour générer un tourisme de court séjour. Le musée du Louvre ne remplit pas complètement l'objectif de création d'une destination touristique. Les acteurs touristiques du territoire ne se sont pas saisis de la question de l'inscription du bassin minier à l'UNESCO immédiatement. En tous cas, certaines études ont conforté l'idée selon laquelle le patrimoine minier était un tourisme de niche. Enfin, le territoire de Lens et ses alentours n'est pas du tout un territoire dans lequel il y avait une pratique du tourisme, et ce n'est pas dans l'imaginaire collectif que d'imaginer que l'on puisse à cet endroit-là faire du tourisme. Et c'est là où l'inscription au Patrimoine Mondial a eu un vrai effet et va avoir des répercussions sur la façon dont les gens se conçoivent et travaillent ensemble.

Le Louvre Lens est un projet de décentralisation culturelle, à l'image de la décentralisation advenue il y a deux ans à Metz du Centre Pompidou. C'est donc la décentralisation d'un grand musée parisien voulu par l'Etat. Ce projet, aussi merveilleux qu'il puisse être, ramenait le territoire à ce qu'il a souvent été : un lieu où des initiatives nationales ont été prises, où les houillères se sont implantées et ont organisé et segmenté le territoire, bâti, etc.,

et où les individuels n'ont pas leur place ou en tous cas n'avaient pas pris en charge leur destin. Le Louvre Lens, pour les acteurs du tourisme comme pour les habitants, n'est pas forcément vécu comme une opportunité. C'était - et Mélanie Martini explique reprendre là des propos entendus - un "épouvantail impressionnant" et même un peu "effrayant".

Cela a aussi été l'occasion de se poser beaucoup de questions sur la vie quotidienne : est-ce que les prix du foncier vont augmenter ? Est-ce que les impôts vont augmenter ? Qu'est-ce qui va se passer aussi pour les élus du territoire, élus qui sont aussi parfois vilipendés par la presse. Il n'y a pas que le Mont-Saint-Michel qui a ce problème. Dans un article de la revue "Les Échos" cette semaine, la journaliste souligne à nouveau l'incapacité du territoire à se saisir de ce cadeau national. A chaque fois, le Louvre Lens a renvoyé aussi le territoire à une fragilité, une faiblesse, une incapacité. Et donc c'est là que l'inscription à l'UNESCO tombe extrêmement bien. Elle a eu lieu en juillet de cette année et ceci a été quelque part vu comme un rééquilibrage. Le territoire se met à exister. Il n'est pas seulement le support de ce nouveau musée mais en lui-même il a une valeur, il peut être aussi un vecteur de fierté. Deux démarches d'excellence se croisent, un changement de posture des acteurs s'opère, et permet ce contrepois au musée.

Elle cite une phrase de Jean-François CARON, qui est le président qui a porté la candidature, le maire de Loos-en-Gohelle. Il a dit : "*notre modernité, c'est notre authenticité*". C'est exactement comme cela que les acteurs du tourisme envisagent la manière dont la destination touristique sera construite, et dont les visiteurs seront accueillis.

Pour cela, l'identité du territoire a été travaillée de façon assez importante. Le musée du Louvre en lui-même est certes un magnifique objet, mais il ne parle pas de ce territoire. Cela situe ce tourisme à la croisée entre un tourisme de valeurs et un tourisme créatif. La notion de tourisme des valeurs reprend les travaux de Roger Nifle : le tourisme des valeurs, c'est tirer les valeurs identitaires, engager un processus d'appropriation collective, se demander qui on est et qu'est-ce qu'on a à montrer, avant de pouvoir se montrer comme cela à l'extérieur.

Ce travail d'exploration de l'identité de ce territoire a été dès lors effectué, et il a été croisé, dans une démarche de tourisme créatif, avec une étude de tendance de marché, qui a été conduite par une spécialiste du design, qui est aussi chasseuse de tendance. Le concept de destination touristique a été construit de cette manière. Ce territoire est évidemment une destination du tourisme culturel, s'adressant bien à des touristes culturels. Mais il s'agit aussi d'une destination expérimentale, parce qu'il faut tout construire : du transport, de la signalisation, sans même parler de la commercialisation et de la promotion. La question de l'appropriation locale, qui est absolument fondamentale, n'est pas non plus oubliée.

La démarche a été effectuée par paliers, qui correspondent à quatre étapes de la prise de conscience. D'abord une étape de réassurance des acteurs, des élus, en invitant huit experts internationaux. Il est toujours utile d'avoir des extérieurs qui viennent porter un regard sur le territoire et qui disent : « ce que vous avez là c'est merveilleux, les terrils, c'est quelque chose qu'on avait jamais vu ». Donc ce travail a d'abord servi à assurer localement l'ensemble des acteurs qu'on avait bien un potentiel touristique, mais aussi à convaincre les décideurs politiques. Ensuite une étape de recherche de ce qui faisait l'authenticité, avec une étude basée sur les valeurs, sur l'ADN du territoire, conduit par le cabinet NICAYA Conseil, d'Aix en Provence. Troisièmement, une recherche de ce qui pouvait constituer l'attractivité du territoire. Cette notion est très importante car quand de manière un peu froide peut être posée la question : « mais qu'est-ce qu'il y a sur le territoire : Confrérie des Charitables à Béthune, Art Déco des années 30 à Bruay-la-Buissière, quelques terrils, etc. ». Comment l'attractivité peut-elle être construite à partir de cela ? Il s'agit d'un travail assez impressionnant. En réalité, en interrogeant ce qui aujourd'hui fait cette identité, en croisant cela avec les tendances de consommation, des éléments très forts en ressortent, qui sont à utiliser pour la communication et le marketing autour de ce territoire. Enfin, un travail de fond a été réalisé, qui a été un long travail d'appropriation auquel Catherine O'MIEL a fait référence ce matin :

c'est un travail qui a été construit par tous les opérateurs du territoire : CCI, Offices de Tourisme, CDT, CRT, avec des groupes de travail qui ont bâti un plan de développement de la destination qui s'échelonne sur 10 à 15 années.

L'objectif de la mission Louvre Lens est donc de faire passer les visiteurs du Louvre Lens de la demi-journée de visite, qui est le temps qu'on peut consacrer à une visite de musée, à une journée, et puis ensuite à un court séjour, de deux ou trois jours, qui leur permettra d'aller dans le territoire, de voir ce qui s'y passe, et éventuellement d'aller au-delà du périmètre de la destination, en traversant les 220 kilomètres du bassin minier inscrit au Patrimoine mondial.

Mélanie Martini présente alors les résultats de l'étude menée. Des thématiques ont été identifiées : ce sont des mots qui sont revenus très souvent dans le langage des interviews qui ont été conduites auprès d'habitants. Ces quelques mots vous donnent un peu cette carte d'identité, la manière de se décrire : des gens spontanés, authentiques, chaleureux. La valeur travail a une grande importance, le mot *labour* est revenu souvent, et la " *passion* ", qui se manifeste parfois lors des matchs du RC Lens.

Ces différents mots peuvent être synthétisés dans le terme global de fraternité. Ce qui fait sens sur ce territoire, c'est la fraternité. Ces valeurs-là viennent de l'organisation sociale et spatiale de ce territoire, de ce qui a été inscrit au Patrimoine mondial au titre des paysages culturels évolutifs. Donc d'une certaine façon la question du patrimoine comme témoignage matériel a été dépassée pour retrouver les valeurs humaines qui ont conduit à la constitution de ce patrimoine.

Ce travail a permis de définir les conditions d'appropriation du tourisme pour les habitants, pour leur permettre de fraterniser avec ces visiteurs. Cela peut être fait à travers de grands événementiels participatifs. Il s'agit évidemment de se saisir de la question du football, qui est très identitaire et qui est lié à la mine - certes plus aujourd'hui mais l'équipe de foot de Lens est née au sein des Houillères. Il s'agit de développer des médiations autour du Louvre Lens qui peuvent permettre aux habitants de rencontrer les visiteurs et aux visiteurs de rencontrer les habitants, pour créer à l'interface, au point de contact entre les deux, une richesse nouvelle. Concrètement cela va se manifester dans un accueil touristique peut-être pas aussi perfectionné que celui du Mont-St-Michel mais en tous cas un accueil type grand site, mais très humain et chaleureux, en allant à la rencontre des visiteurs. Dans les produits seront mis en valeur les éléments humains du territoire, le potager ouvrier, toute cette culture populaire et ouvrière, qui est encore vivante aujourd'hui : la colombophilie, la tradition des géants du nord, etc.. L'objectif est de créer des produits qui permettent de rencontrer ces éléments vivants, pour pouvoir se projeter ensemble dans le futur. Le nom de code de ce concept de destination est « *We are family* ».

Les termes de solidarité et fraternité seront utilisés dans la communication à l'endroit des touristes, mais aussi dans la manière dont les offres seront conçues, en montrant comment ce territoire est façonné par le fait de vivre ensemble, le savoir-être famille, le « vivre les uns à côté des autres », le « savoir accueillir » de ceux qui sont venus travailler dans les mines. Et puis la notion de solidarité est très forte sur ce territoire, cela apparaît dans l'architecture. Mais c'est aussi une valeur humaine encore vivante et un territoire qui peut se mobiliser, comme l'a montré le processus d'inscription à l'UNESCO. Cela revient aussi à mettre en valeur cette esthétique de la mobilisation, de l'engagement du travail au fond, à montrer les liens intergénérationnels qui existent aujourd'hui. Il s'agit aussi de parler de tous les bassins miniers du monde, dans le sens où le bassin minier français est le premier à être inscrit à l'UNESCO, et qu'il a un devoir de porter la parole de tous les autres bassins miniers qui existent encore aujourd'hui. C'est montrer la richesse de la vie civile des mineurs ; la colombophilie évoquée précédemment par exemple. C'est évidemment inviter à de grands rassemblements. Et enfin, c'est évoquer la capacité qu'a eu ce territoire à absorber des communautés, parce que Lens, et toutes les villes minières, sont nées presque *ex nihilo* avec des apports de populations italiennes, polonaises, belges, marocaines, algériennes,

etc., formant cette esthétique un peu diverse qu'on retrouve à la fois dans la nourriture mais aussi dans les produits.

Enfin, accueillir le Louvre, non pas parce que le territoire sort d'une situation économique difficile mais pour donner au Louvre l'occasion de se revivifier. C'est une grande chance pour le Louvre que de s'installer à Lens, c'est ce que dit Henri LOYRETTE d'ailleurs quand on écoute et on lit bien ses discours. Pour le Louvre, c'est aussi le moyen d'expérimenter des choses qui ne sont pas expérimentables à Paris, c'est l'occasion d'aller à la rencontre de nouveaux publics.

Mélanie Martini conclut avec cette jolie phrase de Marcel Proust : « je savais très bien que *mon cerveau était un riche bassin minier, où il y avait une étendue immense et fort diverse de gisements précieux* ». L'inscription du bassin minier au Patrimoine mondial a donné à ce territoire l'idée de l'étendue de ses richesses.

Selon Edith FAGNONI, 2012 marque bien pour ce territoire un double coup de projecteur, avec d'une part une sorte de métissage, présentée dans la communication précédente, entre d'un côté la labellisation UNESCO qui renvoie au processus de patrimonialisation du bassin minier et, de l'autre côté, le Louvre-Lens, qui s'inscrit dans l'innovation et la création. Mais il lui semble que le futur reste à construire très vite : 700000 visiteurs, il ne faut pas rater l'année 2013. Edith Fagnoni évoque la Sainte Barbe : c'est un marqueur, puisqu'effectivement à Lens il n'y a plus rien de la mine. Or il y a eu des associations qui se sont mobilisées, notamment pour le dernier bâtiment emblématique de la mine, la salle des pendus. Mais finalement elle a été détruite, et le dernier marqueur ce sera le 4 décembre, l'inauguration du Louvre-Lens, le jour de la Sainte-Barbe, le patron des mineurs.

Edith Fagnoni reprend la comparaison effectuée par Mélanie Martini entre Lens et Metz. Metz est une capitale régionale. Lens est une ville de 38000 habitants et le Louvre est au milieu des cités ouvrières. Les données ne sont sans doute pas les mêmes, même si la question pourrait être posée de la même manière : n'est-ce pas là communiquer sur l'effet TGV ? Si les gens viennent et repartent il n'y aura pas vraiment de création d'une destination. Que faire alors ? Quels sont les projets qui accompagnent, à la fois le BMU et le Louvre, dans cette démarche de construction d'une destination ? Y a-t-il des chambres d'hôtel supplémentaires ? Il y a d'autres associations territoriales, par exemple l'association en Belgique, qui pourraient être associées. Ce sont ces questions qui interpellent.

Mélanie MARTINI fait référence à un nombre d'actions impressionnant, trop longue à énoncer. Mais de façon concrète, un des effets de l'arrivée du Louvre-Lens a été d'initier depuis des années un travail collaboratif qui se concrétise, par exemple, dans le fait que les 5 Offices de Tourisme de cette destination (Douai, Béthune, Arras, Lens, Liévin et les Mines), se fédèrent pour mettre en œuvre une plateforme d'accueil collaborative à proximité du Louvre Lens, lançant ici, très concrètement, les bases d'une vraie coopération territoriale. Tous travaillent pour faciliter l'accessibilité en transport en commun mais aussi avec des modes alternatifs de transport (vélo, vélotaxi, cheval, etc.).

La question de l'hôtellerie est en revanche l'épine dans le pied ; il y a certes de nombreux projets pour construire des hôtels, mais le tourisme n'est pas que dormir dans des hôtels. La question s'est en partie résumée pour le territoire aux campings cars et aux hôtels. Il y a des permis de construire qui sont prêts à être déposés mais les opérateurs privés attendent de voir. C'est tout à fait normal de savoir si réellement la fréquentation sera au rendez-vous avant d'investir des millions d'euros.

Le même processus a eu lieu à Metz, ce qui conduit à un certain optimisme pour le Bassin minier. En revanche, il y a un mouvement de fond, pas très visible : beaucoup d'habitants ont ouvert des chambres d'hôtes. Dans ce concept de destination basé sur la fraternité, la chambre d'hôte convient très bien. C'est le moyen d'aller dormir chez des gens ; c'est une rencontre humaine. Par ailleurs dans les premiers mois, avant que les hôtels soient ouverts, les visiteurs vont dormir à Lille et Arras. Mais ce musée doit aussi bénéficier à tout le territoire. Quand les hôtels seront prêts, la fidélisation des visiteurs pourra s'opérer.

Edith FAGNONI revient sur la notion de greffe utilisée au début de l'intervention de Mélanie Martini, et propose d'aller plus loin en parlant d'implant. Ce vocabulaire n'est pas très élégant mais effectivement cela restera un implant s'il n'y a pas de projets qui entourent un Louvre. Il ne s'agit pas de n'importe quel musée : à Lens, dans une commune de 37000 habitants, cela restera effectivement un implant.

Elle ne partage pas les conclusions de la comparaison effectuée avec Metz. A Metz il n'y a pas plus de chambres d'hôtel, on est toujours à 2700 chambres. Alors l'échelle peut être élargie en disant : « les touristes iront dormir à Arras ou à Lille ». Mais est-ce que la métropole lilloise et Arras ont développé des stratégies de développement touristique ?

Mélanie MARTINI répond en précisant qu'Arras est une petite destination touristique, qui craint d'ailleurs sur le court terme de perdre des visiteurs au profit de Lens. Il y a un effet de concurrence évident dans un premier temps.

Lille est une destination beaucoup plus mature et une ville qui n'a pas peur de l'ombre que peut lui faire Lens, avec qui elle coopère déjà. Elle a mis en place un pass avec le TER, le *City Pass* de Lille, qui permet d'aller visiter le musée. Ce sont des opérateurs très réactifs et très avancés, et qui ont saisi cette opportunité pour rendre leur ville plus attractive. L'idée est vraiment de répondre à la question suivante : « comment les acteurs savent se saisir d'une occasion comme celle-là et comment, en travaillant ensemble, peut-on faire grandir cette destination sans faire de l'ombre aux autres ? ».

D'abord il y a de la place pour tout le monde car le Nord-Pas-de-Calais est peut-être une région touristique mais qui ne disposent pas encore de grands flux de visiteurs internationaux. Les visiteurs issus des BRIC ne sont pas encore visibles dans les rues de Lille. Le Louvre-Lens, en réseau avec les forts points d'attractivité de son territoire, peut permettre de vraiment faire monter cette destination à un niveau qu'elle n'aurait jamais pu atteindre auparavant. On est à une heure et demie de Bruges, dans une situation géographique qui peut permettre de capter des flux qui n'étaient pas auparavant intéressés par le Nord-Pas-de-Calais.

Le tourisme culturel est un des segments économiques les plus pertinents dans un pays comme le Portugal qui possède 14 sites inscrits sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO, et un grand nombre de patrimoines tangibles et intangibles, dans une petite superficie de moins de 100 000km<sup>2</sup>. Le patrimoine culturel et naturel représente lui-même une ressource pour des activités économiques importantes, telles la conservation et des activités dans le secteur du tourisme dont peuvent bénéficier les communautés vivant à proximité des sites du Patrimoine mondial.

Organisé d'une manière responsable, le tourisme peut être un élément moteur de la préservation et de la conservation du patrimoine culturel et un vecteur de développement pour le territoire. Non planifié au contraire, il peut perturber la vie sociale, culturelle et économique et peut avoir des effets terriblement dévastateurs sur les environnements très fragiles et sur les communautés locales.

Pour un grand nombre de biens du Patrimoine mondial, les intérêts acquis liés aux investissements, aux marchés, et aux modèles de gestion existants peuvent faire obstacle au changement. Au centre du Portugal, dans un petit territoire de 100km<sup>2</sup>, il y a trois monuments inscrits au Patrimoine mondial et un autre site qui n'est pas inscrit au Patrimoine mondial mais qui est très visité : le site de *Fátima*, avec 4 millions de visiteurs par an – alors que les sites du Patrimoine mondial ne concentrent pas 200 000 visiteurs par année. C'est pourquoi au Portugal est recherché un rapprochement entre le secteur du tourisme et le département de la culture qui, jusqu'à présent, gérait presque seul les monuments inscrits au Patrimoine mondial.

Dans ce sens, *Turismo de Portugal* développe deux projets. Le premier projet concerne le développement des routes touristiques du Patrimoine mondial. Il s'agit de créer une cohérence à une échelle territoriale élargie, et de rétablir des connections historiques et culturelles perdues, en les associant à des croyances et des pratiques qui témoignent des relations entre les différents sites et leur environnement. Cela signifie que les sites du Patrimoine mondial fonctionnent comme des éléments d'appel d'un territoire qui s'est développé au fil de l'histoire dans leur ombre et qui aujourd'hui pourra être perçu, commercialisé et communiqué comme un pôle touristique global et cohérent.

Une de ces routes a été appelée « Au Cœur du Portugal », avec un travail conjoint entre trois monuments du Patrimoine mondial qui sont trois couvents : le couvent du Christ à Tomar, le monastère d'Alcobaça, et le monastère de Batalha, auxquels s'ajoute le pôle touristique de Fátima, également situé dans ce triangle. Il fallait tout d'abord identifier le patrimoine qui peut constituer un trait d'union dans ce territoire, communiquer et le commercialiser comme un tout. Il s'agissait aussi d'offrir aux visiteurs une expérience de qualité, fondée sur des produits culturels qui permettent de mieux comprendre et de mieux apprécier les valeurs tangibles et intangibles de ce paysage historique.

L'objectif était de développer des contenus visant à créer une cohérence touristique à une nouvelle échelle territoriale, et à renforcer la connaissance, la compréhension et l'appréciation par les parties prenantes des valeurs universelles de leur patrimoine ainsi que du territoire dans lequel ce patrimoine est ancré. Il s'agissait aussi de traiter ensemble et de faire une gestion holistique des valeurs et richesses tangibles et intangibles et de créer l'attractivité de ces territoires à partir de ce patrimoine : promouvoir des produits et des services touristiques authentiques et de qualité propres à encourager un comportement responsable de toutes les parties prenantes et aussi des visiteurs ; développer des produits et des services qui favorisent la diffusion du territoire,

qui réduisent la saisonnalité et qui offrent aux visiteurs une expérience de plus grande qualité tout en ayant un plus faible impact sur les sites du Patrimoine mondial.

Le projet est conçu pour être utile à un certain nombre de parties prenantes : d'abord les communautés qui doivent améliorer leur qualité de vie ancrée dans ce patrimoine ; les visiteurs qui souhaitent apprécier pleinement le patrimoine et qui pourraient ainsi être incités à contribuer à son entretien. Ce travail est aussi dirigé vers les professionnels du tourisme et de la culture engagés dans la conservation et dans le développement de produits et de services innovateurs pour ce patrimoine. C'est une région qui s'est développée sur une forte présence des chevaliers Templiers qui au Portugal se sont maintenus jusqu'à aujourd'hui, avec un nom différent. Ils représentaient la défense militaire des Cisterciens, l'ordre qui habitait dans cette région. C'est pourquoi dans cette région, qu'on appelle fréquemment le " triangle magique du Portugal ", s'est développée une religiosité très forte qui a donné lieu à des petites chapelles et des petites églises et à une énorme quantité de manifestations de patrimoine intangible et qui a abouti, à la fin du siècle, au phénomène que tout le monde connaît : Fátima.

L'objectif est ainsi de lier toute cette histoire, de construire des niveaux d'information différents, qui permettent de " capter " différents publics et en même temps de leur donner des informations bien plus fiables et solides sur ce territoire. Il s'agit de construire l'information d'interprétation du paysage culturel ; de lier des différents vestiges culturels permettant de donner une consistance historique et culturelle à cette histoire. Le projet a produit une grande quantité d'informations qui sert actuellement de support à la construction de produits touristiques et aussi au développement de tout un matériel d'interprétation destiné aux différentes parties prenantes.

Les accessibilités au sein de ce territoire ont également été travaillées. La question se pose de façon plus complexe que pour un monument isolé. Des itinéraires accessibles ont été identifiés, en lien avec la production d'une information pertinente pour ces itinéraires, en mesure de parler du patrimoine pour tout le monde.

La même procédure a été développée pour le nord du Portugal, à travers le regroupement de quatre sites qui se situent le long du fleuve Douro qui commence en Espagne et se termine à Porto. Ce fleuve a constitué depuis la Préhistoire, et jusqu'à présent, un couloir culturel de communication et d'échanges culturels entre différents peuples. Maintenant il est encore un couloir commercial pour la production et la commercialisation du vin : le Porto, Guimarães, dont la ville éponyme est cette année (2012) capitale européenne de la culture. La production du vin irrigue tout ce territoire et, dans la vallée de Côa, peuvent être identifiées les manifestations les plus anciennes en Europe de l'art préhistorique.

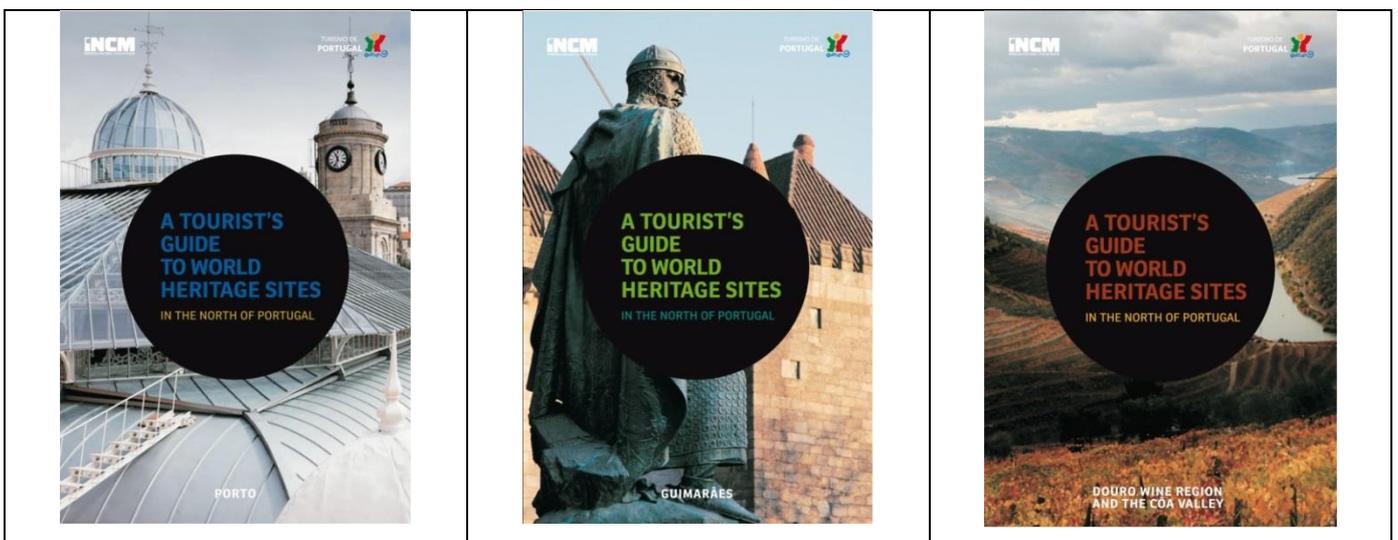


Figure 33 : Guides des sites du patrimoine Mondial du Nord du Portugal. Source : Turismo de Portugal

La même méthodologie est appliquée à présent sur un autre territoire qui commence à Lisbonne et va jusqu'à la frontière en Espagne. Il s'agit ici aussi de produire des continuités et de travailler avec les parties prenantes pour produire vraiment un pôle touristique et une destination globale – non pas limitée aux monuments isolés, mais concernant une grande portion du territoire.

Elvas, dernier site inscrit Patrimoine mondial au Portugal (en 2012), le plus grand système défensif à douves sèches d'Europe, n'a pas encore développé des contenus interprétatifs et un travail de réseau. Il faut travailler sur ce site avec cette méthodologie, afin de trouver une nouvelle utilisation pour son patrimoine.

L'autre projet que le Turismo de Portugal développe avec le Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO consiste à faire un travail élargi, non seulement pour les sites au Portugal, mais aussi les sites d'origine portugaise qui se situent sur les 4 continents. Le Portugal a en effet des influences culturelles presque dans le monde entier. Vingt-six sites inscrits dans le monde sont d'origine portugaise. L'objectif de ce projet était de créer une dynamique au sein d'un fort réseau de membres, de consolider la valorisation de ce patrimoine de racines communes, son utilisation et promotion touristique en réseau, en contribuant en même temps au débat mondial sur la gestion des sites Patrimoine mondial et le développement du tourisme durable.

La stratégie est de renforcer les capacités des gestionnaires des sites en termes de gestion et de planification touristique à travers le développement d'un outil partagé pour les gestionnaires des sites et les décideurs, appelé le " Plan d'Utilisation Publique ". Plus qu'un document ou qu'une méthodologie, c'est un processus d'acquisition de connaissances et de mise en réseau de toutes les parties prenantes qui peuvent contribuer à la gestion durable des sites. Ce projet vise à donner aux gestionnaires des sites du Patrimoine mondial des compétences et les outils nécessaires pour gérer le tourisme de manière plus efficace et durable compte tenu des besoins locaux.

Pour relever le défi, et mettre à profit des opportunités, les gestionnaires des biens et des sites touristiques doivent disposer des compétences appropriées, car il n'est pas tellement facile de transformer un site culturel en destination touristique. La plus grande part des gestionnaires au Portugal et dans les sites d'origine portugaise sont des techniciens de la culture. Leur donner une vision de destination touristique est encore un défi auquel ce projet essaie de faire face. Il a également fallu sensibiliser les acteurs du tourisme et leur faire prendre conscience des valeurs liées à ce patrimoine. Ces valeurs doivent être communiquées d'une manière intelligible afin de faire ressortir les incidences locales, nationales et internationales. La bonne compréhension de la valeur économique et exceptionnelle de ce patrimoine mais aussi des possibles effets négatifs du tourisme est un préalable indispensable à la prise de décision pour un large éventail d'acteurs : les collectivités locales, les élus des villes, les secteurs du tourisme et plus généralement, toutes les personnes qui travaillent pour l'exploitation et la commercialisation de ces ressources culturelles.

Des workshops ont alors été développés, dans lesquels sont discutés des sujets simples, comme les messages à faire passer dans les sites, leur interprétation. Il s'agit en quelque sorte de « traduire » le monde de la culture vers le monde du tourisme. Il est facile de développer des contenus de qualité pour les sites, de développer des matériels, des visites et des guides touristiques pour un site, mais il s'avère parfois compliqué de faire la conversion, la « traduction » du langage de la culture pour le langage du tourisme, et d'aider à construire des produits touristiques qui soient basés, ancrés, dans l'authenticité de la valeur universelle des sites. C'est ce travail qui est développé dans ces workshops. Un document est en préparation, qui résume cette méthode et la réflexion qui a résulté de ce projet. Celui-ci a été coordonné par le Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO, en étroite concertation avec l'ICCROM, et financé par le Turismo de Portugal. Il va être en mis ligne : « *Tourism and World Heritage* », TOUR-WHPO Project Publication.

Edith FAGNONI souligne le fait que cet exemple d'une mobilisation touristique à partir des 14 sites portugais inscrits est particulièrement intéressant. Margarida ALÇADA précise qu'en comptant les sites en dehors du Portugal, il y a 26 sites, même si tous les représentants des sites n'ont pas pu venir à cause du coût.

Selon Edith FAGNONI, cet exemple permet vraiment de voir comment on a construit du lien territorial, à partir de la notion de route touristique. Elle pose alors la question du fonctionnement de ces routes depuis leur création.

Margarida ALÇADA explique que ce travail sur les guides touristiques du patrimoine dure depuis 4 ans, parce qu'il a été effectué par région dans trois parties du pays : le centre, le nord et le sud. Les publications, ainsi que le matériel pour la connaissance et l'interprétation des sites sont déjà édités pour le centre et le nord. Pour le projet Sites Patrimoine mondial, destination touristique, Portugal au monde, le travail a duré un an et demi. Le projet sera finalisé en décembre 2012. Une fois construit ce réseau de sites, le travail pourra se poursuivre, pas dans ce projet strictement financé par le Turismo du Portugal, mais au sein d'un réseau de travail afin d'identifier et de résoudre des problèmes communs.

Edith FAGNONI demande si par rapport à ces stratégies de mise en réseau, l'impact du développement touristique a pu être déjà mesuré et évalué.

Margarida ALÇADA précise que l'impact a toujours besoin de temps de travail, ce n'est pas une chose qui peut se faire vite, sauf si il y a beaucoup d'argent pour la médiatisation. Mais l'investissement fait jusqu'à présent dans la médiatisation et le marketing des sites est très limité. Le travail s'est focalisé sur les contenus, les projets, les produits, les ressources tangibles et intangibles, il a fallu le mener dans le territoire avec les partenaires du territoire, mais il est encore très tôt pour donner les chiffres des visiteurs en résultat du projet.

Edith FAGNONI pose la question de l'articulation de cette stratégie des routes touristiques par rapport aux nouvelles infrastructures touristiques, pour savoir par exemple si elle a eu un impact sur les chambres d'hôtes, ou s'il y a plus de professionnels ou de gens concernés par le tourisme.

Selon Margarida ALÇADA, il est très difficile de mettre ensemble au Portugal, et sans doute un peu partout, le tourisme et le patrimoine. C'est bien plus difficile de faire venir la culture au projet que de faire venir le tourisme, parce que la destination se produit avec le tourisme ; ce sont les partenaires qui travaillent avec le tourisme qui construisent la destination.

Le patrimoine est certes la ressource de la destination mais beaucoup de choses restent à faire ... Parfois, la ressource est un peu oubliée, alors que se construisent des infrastructures touristiques, des hôtels, etc. La ressource est parfois oubliée par ces projets. C'est un peu ce qui est arrivé au Portugal. Par exemple à Porto, à Guimarães, tous les aspects de la destination touristique (les restaurants, les liaisons d'infrastructures, les routes) ont été bien avancés, mais le patrimoine a été le dernier aspect pris en considération. A Porto le problème est difficile à résoudre ; il s'agit d'une grande dimension urbaine, et le problème n'est pas le même que pour un paysage naturel qui survit par lui-même et qui se refait chaque année. Dans un paysage urbain c'est le contraire : il se détruit chaque année. Il s'agit là d'un problème qui n'a pas de fin. Mais le travail qui a été fait à Porto dans le domaine de la revitalisation de l'ancienne partie de la ville est considérable. Porto est une destination touristique.

## VII. DEBATS ET ECHANGES DE LA DEUXIEME TABLE RONDE

Catherine O'MIEL souhaite réagir à la question « est ce que vous allez être prêt ? ». C'est une question difficilement supportable. Elle ajoute que la question ne réside pas là, car évidemment la réponse est non. Mais ce territoire devait faire ce chemin. S'il ne l'avait pas fait, si il n'y avait pas eu cette articulation avec l'arrivée du Louvre, ce territoire qui assume son identité, les acteurs qui assument qui ils sont et qui s'ouvrent aux autres, le résultat aurait probablement été un tourisme médiocre - c'est à dire que le peu de gens finalement captés n'auraient pas été accueillis dans des conditions intéressantes et ne seraient probablement jamais revenues. Ceci prend du temps. Cette année c'est le coup de projecteur médiatique. Ce territoire existe déjà, et il est médiatisé. Ceci est déjà énorme. Le travail présenté par Mélanie Martini nécessite beaucoup de temps aussi pour que les acteurs se l'approprient. Il y a 5 ans il n'aurait été pas possible pour les élus du territoire. Effectivement la salle des pendus a été rasée parce qu'à l'époque les acteurs n'assumaient pas. Mais le Louvre est complètement transparent et le fait qu'il soit installé en plein cœur du minier signifie que ce qui n'était pas assumé il y a six ou sept ans, aujourd'hui l'est. C'est cette identité qui sert à présent de base à la construction.

Effectivement il est vrai que cela prend du temps, que tout ne sera pas prêt, qu'il n'y a pas dix hôtels qui ont ouvert leurs portes sur le Lensois tout de suite. Mais ce n'est pas grave. Il reste dix ou quinze ans pour continuer à construire.

Jean-Michel GRARD a été frappé par le fait de trouver dans des cas de figure très différents et celui qu'il a présenté, le Mont-Saint-Michel, des préoccupations assez comparables.

Comme les biens du Patrimoine mondial appartiennent à tout le monde, il y a des gens qui trouvent que cela n'appartient plus assez aux résidents, au territoire. Il y a donc ces résistances. Il s'inscrit tout à fait dans la démarche qui a été expliquée par Mélanie Martini : ces territoires ont besoin qu'on prenne au sérieux le fait que cela ne se passe pas dans des non-lieux mais dans des communautés d'appartenances, même quand ces appartenances sont reniées .

Il trouve très fort cet accent mis sur la nécessité de transfigurer l'appartenance, de la reformuler d'une façon positive, de produire un destin partagé. C'est certes un destin contraint mais certaines facettes de ce destin contraint sont bonnes à vivre. Ceci est une règle qui mériterait d'être transposée dans presque tous les cas, même si c'est peut-être plus facile pour Albi que dans le Nord.

Denis VERDIER-MAGNEAU souligne l'importance des partenariats. Il cite l'exemple de la première exposition "Roulez carrosses !". Cet événement a été le fruit du travail commun entre le château de Versailles, la Ville d'Arras et la Région Nord-Pas-De-Calais. Le château de Versailles s'est ouvert à ce partenariat pour faire vivre un musée existant, mais malheureusement, peu fréquenté. Il n'y a qu'une seule donnée à retenir : les 100 000 visiteurs venus à l'exposition " Roulez carrosses !". Le Musée d'Arras n'avait jamais rencontré un tel succès auparavant. Preuve que lorsqu'il y a une mobilisation, de bons partenariats et une bonne médiatisation, cela concourt au succès.

Il est possible de ne pas être inquiets au sujet des 700 000 visiteurs prévus au Louvre-Lens. Ces visiteurs seront certainement issus d'un tourisme de proximité et la plupart ne feront qu'aller et venir. Mais le simple fait de faire venir ces visiteurs est déjà majeur et si, en plus, ce public est capté, un certain nombre reviendra très certainement.

Catherine BERTRAM, Bassin Minier Nord-Pas-de-Calais, complète ces propos en soulignant que la force des grands événementiels fédérateurs est considérable : l'inscription sur la liste du Patrimoine mondial en juin 2012, l'ouverture du Louvre Lens le 4 décembre, la commémoration du centenaire de 14-18 en 2014. Des événements transfrontaliers fédérateurs à l'échelle de la destination dans le cadre de l'Interreg avec les sites wallons inscrits. Cette « fraternité interplanétaire » commence aussi par le petit maillon wallon qui relie, et avec qui la coopération a débuté assez tardivement.

L'événementiel, de Ypres à Arras, la « grande faille du front », va être aussi un moment fédérateur, où les acteurs de la destination vont coopérer. Il y a certes une compétition mais il y a aussi une coopération. Catherine Bertram précise le sentir fortement dans les travaux du *Louvre Lens Tourisme Destination*. Cet agenda évènementiel, non pas d'un mais de plusieurs événements, viendra composer ou recomposer les dynamiques, à l'intérieur même de la destination. Il n'y a pas un seul intérêt convergent, mais plusieurs façons de s'assembler ensemble. Mais la mine et la guerre de 14-18 sont un segment lié, puisque territoire de ressource énergétique ; le Bassin Minier a été un « mets de choix », le Lensois a été rasé à 100% - 30 maisons sont restées seulement dans le Lensois après 14-18 – et tout, site de production et cités minières, a été reconstruit à l'identique. Tout ce que l'on y voit a été reconstruit, mais cela aussi ça fait partie de cette histoire, et fait partie de l'interprétation de la mine. Catherine BERTRAM invite l'auditoire à être attentif aux paysages, quand il se rendra en 2014 aussi, à Vinny ou à Lorrez. A Vinny, grand site canadien, se trouve un lecteur du panorama à 360 degrés sur le bassin minier ; cela montre aussi la fraternité paysagère entre les espaces. Donc c'est cela aussi qui travaille la destination de l'intérieur.

Edith FAGNONI approuve cette façon de pointer l'importance des événements et de ces calendriers urbains et territoriaux qui eux alimentent la destination. Il est important de venir mais surtout de revenir.

Maria GRAVARI-BARBAS demande si le raisonnement s'effectue en termes de fréquentation ou en termes de destination. En effet, le chiffre de 700 000 visiteurs peut très bien correspondre à un aller-retour pendulaire de Parisiens qui se feront un plaisir de découvrir le Louvre Lens. Mais si le raisonnement s'effectue réellement en termes de destination, il convient de se poser ces questions différemment. Quelle est la destination tout d'abord ? Est-ce le Nord-Pas-De-Calais ? Est-ce Lille ? Est-ce Lens ?

Adressant sa question à Mélanie Martini, elle demande si ces produits qui sont mis en place à Lille pour qu'il y ait une fréquentation vers le Louvre Lens, ne sont pas finalement aussi un moyen pour que Lille s'établisse comme la destination qui s'approprie le Louvre Lens. Est-ce que ces questions sont problématiques ? Est-ce que ceci relève d'une bonne gouvernance qui permet aujourd'hui de donner un rôle réel à chaque acteur de manière réfléchie et équilibrée sur le territoire, ou est-ce que aujourd'hui ce sont encore des questions qui soulèvent des conflits et des tensions ?

Pour Mélanie MARTINI, la question du périmètre est une excellente question, qui a été travaillée en bons techniciens du tourisme du point de vue du visiteur, avec l'idée qu'il y a un point d'impact, le Louvre Lens, et que le visiteur ensuite, selon leur moyen de transport avec lequel il était arrivé, pouvait *a priori* voyager dans un périmètre qui correspond à trente minutes de déplacement en voiture.

Mais cette destination est articulée sur l'idée des cercles concentriques, avec l'idée des portes d'entrée du territoire. Il y a Lille bien évidemment, mais il y a aussi Calais, qui est la porte d'entrée des Anglais ou le Touquet, qui est déjà une destination touristique très avérée. Elle revient sur l'exemple de Bruges, qui pourrait devenir aussi une des articulations.

En ce qui concerne Lille et Louvre Lens : l'office de tourisme de Lille a très bien saisi cette occasion. Du point de vue de la gouvernance, il n'y a pas eu réellement une réflexion globale. Il y a sans doute une ambition politique qui consiste de faire du territoire autour de Lens une petite métropole - non pas de contrepoids, mais une

métropole sœur de la métropole lilloise. Cela fait l'objet d'un débat politique. Mais la Mission Louvre Lens n'a pas la main sur ce type de tractations qui se passent à des degrés assez élevés. Mais en termes de réflexion sur la manière dont on sert le visiteur, la vision est vraiment très pragmatique ; sur la manière dont les gens peuvent se déplacer par exemple, a été faite la carte de tous les transports en commun, de manière à voir combien de temps exactement il faut à quelqu'un depuis Amsterdam pour arriver là s'il part le matin, etc. Cette notion d'accessibilité et de cercles concentriques a été vraiment travaillée.

Pierre MARTIN-GOUSSET précise tout d'abord travailler sur le territoire Causses et Cévennes, en tant que conseil du comité départemental du tourisme du Gard. Il souhaite revenir à des choses plus pragmatiques : avoir des témoignages de la façon dont les professionnels du tourisme et la population locale se réapproprient ce label UNESCO. Ceci a été rapidement évoqué à Albi autour de la notion de *greeters*, réseau qui est en train de se développer autour des visiteurs. Il a été question de la marque et il souhaiterait avoir un développement sur cela. Comment la question du label ou de la marque peut se décliner au niveau des professionnels qui sont intéressés par cet aspect des choses ? Dans une dynamique où les gens sont effectivement intéressés, comment faire pour que les professionnels du tourisme se réapproprient cette dynamique de manière intelligente, dans le respect de l'universalité du bien et de la démarche conduite par l'UNESCO ?

Margarida ALÇADA fait résonner ces questions. Effectivement, comment se réapproprier ? Qu'est-ce qu'on peut laisser comme appropriation, quels sont les paramètres qu'on peut donner pour cette appropriation ? Elle précise qu'il y a des cas où les communautés ne s'approprient pas, ce cas est perceptible au Portugal. Le Couvent du Christ, couvent des Templiers, à une heure et demie de l'aéroport de Lisbonne, n'a pas de touristes. Les personnes n'y sont pas intéressées par le tourisme, vu comme prédateur. Il s'agit d'un monument très délicat ; il est très difficile encore de le préserver et de mettre au point une dimension touristique forte. Les communautés ne veulent pas de tourisme. Dans ce cas, c'est le tourisme qui souhaite s'approprier de la ressource patrimoine, qui a l'intérêt à chercher le label Unesco, pour construire des destinations économiques. Le label n'apporte pas d'argent mais du tourisme et des visiteurs.

Denis VERDIER-MAGNEAU rappelle l'importance de la labellisation, pas forcément à l'échelle des pays où les échanges touristiques sont les plus importants ou les plus installés. Tout dépend de l'image de marque dont jouit déjà depuis de très longues années un établissement ou un site par rapport à un autre. Il précise que le label constitue tout de même, pour les opérateurs touristiques, un repère simple et fort sur l'intérêt que peut présenter un site en termes touristiques.

Si donc il n'apporte pas d'argent de façon directe, il en amène de façon indirecte : pour un opérateur étranger il est beaucoup plus facile de commercialiser des sites qui ont une réputation installée, même s'ils sont des sites de moindre envergure que de très gros sites patrimoniaux, parce qu'ils se rattachent à la logique globale des sites du Patrimoine mondial. Ces sites se comptent certes maintenant par centaines, mais en termes d'affichage l'inscription garantit à son visiteur une notoriété et une valeur d'affichage certaine.

De ce point de vue, le label patrimonial est important, et c'est la raison pour laquelle selon lui il faudrait travailler davantage au rapprochement entre tour-opérateurs, agents de voyage et sites patrimoniaux, pour que cette notion de « valeur produit » que représente un site patrimonial et qui a été évoquée par les autres intervenants, soit davantage reconnue et identifiée par les professionnels du tourisme.

Aujourd'hui malheureusement ce sont deux mondes qui vivent côte à côte. On a beau essayer de créer des partenariats, des rapprochements très volontaristes pour faire en sorte que les visiteurs, qui sont les clients de ces tours opérateurs, soient satisfaits, il y a une donnée qui manque dans la démarche : c'est la connaissance de la « valeur produit » - les sites patrimoniaux sont avant tout des produits culturels. Un plus grand rapprochement entre les deux entités permettrait de faire mieux émerger cette clarification indispensable sur un produit

purement touristique qui associe hôtellerie, restauration et transport à son essence-même, c'est à dire l'objet de la visite.

Pour Pierre MARTIN-GOUSSET, cela est d'autant plus important que la valeur du bien est fondée sur des notions intellectuellement sophistiquées. Dans les Causses et Cévennes, il faut quand même pouvoir se plonger dans l'agropastoralisme ou les paysages culturels vivants. Il faut les clefs pour les comprendre. A Bordeaux port de la Lune, cela aussi doit être complexe. Le passage depuis le discours scientifique de l'Unesco au cercle des professionnels capables de pouvoir restituer la valeur culturelle dans une intégrité est très important. C'est dans ce sens aussi qu'il parlait de la valorisation, pas uniquement en termes de valorisation économique.

Doniyor ROZMETOV pose sa question à M. Verdier-Magneau, sur le repositionnement de l'EPV, pour pouvoir accueillir les nouvelles clientèles des BRIC. En termes de pratiques, la visite et découverte de Versailles de ces visiteurs est-elle différente de celle d'une clientèle plus classique ?

Pour Denis VERDIER-MAGNEAU, tout dépend de la façon dont on définit ce terme de visiteurs. Si on parle des visiteurs français qui représentent environ 30% de la fréquentation du château, il va de soi que le référentiel n'est pas du tout le même que pour un visiteur chinois ; il n'est pas, non plus, le même pour un visiteur anglo-saxon qui pourtant va rentrer dans la logique d'un visiteur reconnu, plus traditionnellement installé et introduit dans le monde du tourisme culturel.

Néanmoins, il donne un exemple simple, de cette volonté d'adapter la visite aux visiteurs. Versailles propose aujourd'hui un audio-guidage universel, constituant un des grands sites à avoir installé ce principe, aujourd'hui repris par beaucoup d'autres. Beaucoup d'interrogations demeurent sur la qualité de la médiation, le confort de visite et l'accueil des visiteurs : Versailles a le souci de créer, par cet audio-guidage, la capacité à suivre le parcours de visite en termes de temps, d'accroche sur les différents espaces de visites pour essayer d'apporter des commentaires adaptés.

Aujourd'hui l'audio-guidage à Versailles est proposé dans onze langues ; sur ces onze langues il n'y a pas un texte unique avec une traduction en onze langues, mais il y a des traductions pour la civilisation occidentale, qui permet à des publics d'avoir à peu près des clés de compréhension de ce qu'est une résidence royale et de ses usages. En revanche, il y a toute une adaptation pour les audio-guides en chinois, en coréen, en japonais, pourtant des civilisations voisines mais très différentes dans leur compréhension des logiques de vie de cour en particulier. Il y a également une adaptation pour les pays émergents d'Amérique du Sud.

Alain VOISSOT se présente en tant que concepteur et gestionnaire des journées internationale du tourisme culturel sur le salon IFTM Top Résa. Ces journées ont vocation de faire ce que M. Verdier vient de montrer, à savoir créer des passerelles entre l'industrie voyageur et le monde de la culture.

Alain VOISSOT est lui-même du côté de l'industrie voyageur, étant journaliste dans la presse professionnelle touristique en Belgique. Selon lui, dans les mois qui viennent, une véritable révolution commerciale dans l'industrie voyageur s'opère. Il y a actuellement deux paramètres qui sont en train de converger l'un vers l'autre et qui vont provoquer un séisme : d'une part, la fin, dû et accéléré par la crise, d'un modèle économique pour les grands tours opérateurs classiques généralistes, qui sont actuellement en difficultés. Et d'autre part, la lassitude, voire la colère, de la distribution classique, à savoir les agences de voyages, qui sont confrontées à la vente en ligne. Ces deux éléments convergeant vont provoquer des réactions et des changements complets de comportement dans la perception de ce que doit être un produit touristique.

Selon lui, le monde de la culture doit prendre conscience qu'il va y avoir une urgence, un besoin énorme de renouvellement de l'offre des destinations touristiques. Les primo-visiteurs des BRIC sont ce qu'étaient les

touristes européens d'il y a quarante ans. Ces primo-visiteurs vont demander de revisiter l'Europe. Pour des questions géopolitiques, on voit bien qu'actuellement les destinations moyens et longs courriers sont en difficulté, on va ainsi plutôt aller sur des destinations de proximité. Mais on souhaiterait les revoir sous une thématique un peu plus élaborée.

Le tourisme culturel et le tourisme thématique constituent une réponse qui va prendre de l'ampleur, non pas par choix conceptuel ou par choix rationnel, mais par la force des choses, parce qu'il faut absolument « vendre du tourisme » de proximité. Les autocaristes et les tours opérateurs vont être obligés de se renouveler. À partir de là, l'offre culturelle va pouvoir rediscuter de manière nouvelle avec les professionnels de l'industrie voyageuse qui va être obligé d'écouter et de comprendre ce qui se passe de l'autre côté. La passerelle qui est en train de se créer dans le cadre du Top Résa va prendre plus de sens et de valeur.

Cela ne va pas se faire du jour au lendemain. Il y a un effort intellectuel à faire des deux côtés. Mais de toute façon les choses vont se faire. Actuellement il a l'occasion de travailler sur un territoire nouveau : la mise en marche d'un consortium de 1600 agences de voyages qui ont décidé de créer, de gérer et de distribuer leurs propres produits touristiques. Cela change complètement le schéma conventionnel, à savoir les grossistes, les distributeurs, les tours opérateurs, qui vont être court-circuités par des agents de voyage qui ne veulent plus être doublés par la vente en ligne et qui vont maintenant décider de prendre en main des produits à haute valeur ajoutée.

Ce phénomène est en train de se produire en ce moment, il sera visible et évoqué dans les médias professionnels. Il invite l'auditoire à suivre le processus qui va provoquer beaucoup de changements. Le tourisme culturel dans cette « fenêtre de tir » a une grande chance de développement.

Denis VERDIER-MAGNEAU assure en comprendre la logique, pour avoir des échanges et des discussions très réguliers avec des professionnels du tourisme. Effectivement les inquiétudes sont bien là, le développement d'internet pose de véritables questions à l'ensemble des professionnels, qu'il s'agisse d'ailleurs des agences de voyage, mais aussi des TO eux-mêmes qui s'interrogent sur les modes et les pratiques de l'avenir. Et puis, le contexte géopolitique international ramène aussi à des données malheureusement terribles pour les années qui viennent. Il y a effectivement des recentrages, des regroupements, et des véritables interrogations quant aux pratiques qui vont naître sur le mode de commercialisation d'une offre culturelle, de loisir et touristique, très revisitée

Une question du public concerne Versailles. On a entendu le maire se défendre avec vigueur dans le cadre des journées du patrimoine ; il semblait être incompris par les partenaires locaux sur sa volonté de reconquérir les anciennes casernes des terrains militaires du Ministère de la Défense. On peut se poser aussi la question de la réappropriation de certains chemins du parc de Versailles. A côté de cela il y a la question de valoriser une caserne pour rééquilibrer financièrement avec un programme immobilier. La question porte alors sur la façon dont l'EPV a pu être associé à toutes ces démarches, et de quelle façon.

Denis VERDIER-MAGNEAU précise qu'il s'agit d'un sujet très complexe, dont il ne peut expliquer tous les tenants et les aboutissements. Il faut savoir qu'une partie des bâtiments évoqués dans la question sont des bâtiments qui sont attribués au Ministère de la défense. Il y a eu des premières démarches pour essayer de récupérer ces bâtiments, et il y a eu un retour arrière ; les chemins qui avaient été pris pour aller dans le sens de cette réhabilitation sont un peu freinés. Néanmoins il y a toujours des discussions dans lesquelles l'établissement public est bien entendu associé, pour essayer de réhabiliter.

Il fait référence aux projets hôteliers qui sont en cours de réflexion : cela fait partie de cette démarche économique pour essayer de réhabiliter une partie de terrain, qui se trouve à la lisière du domaine de

l'établissement public, et des terrains repartis entre différentes communes sur des territoires de la communauté d'agglomération ou qui appartiennent au Ministère de la défense. C'est compliqué, et cela va être long. Mais la discussion avec tous les acteurs autour de la table constitue déjà le premier pas. M. François de Mazières a dû l'indiquer, ce n'était pas chose simple. La création de la communauté d'agglomération a certainement également favorisé cette démarche, parce qu'il y a toujours des difficultés territoriales, des volontés d'appropriation de tel ou tel enjeu.

Il y a une vraie volonté qui est simplement freinée par un contexte gouvernemental. L'Etat est pourtant également représenté autour de la table par un représentant interministériel. Le Ministère de la défense occupe actuellement à la fois les bâtiments évoqués mais aussi les terrains, alors même que tout cela se trouve sur des terrains qui relèvent historiquement de l'établissement public. Le Ministère de la culture est également dans la boucle, ainsi que le ministère de l'agriculture, du fait qu'une partie de ces terrains relèvent également de l'Institut national de la recherche agronomique.

Mais la démarche est en cours. Cela signifie qu'il y a une réelle prise de conscience et qu'il y a une volonté d'avancer dans ce schéma pour la revitalisation d'une ville qui, du point de vue économique, est une ville faible. En effet, Versailles est une très belle ville, riche de par sa population, mais en fait très pauvre d'un point de vue ressources financières parce qu'elle a un tissu industriel et tertiaire faible. C'est la raison pour laquelle le maire, M. de Mazières, a tout intérêt à trouver des solutions pour développer ce tissu économique. Il sait, lui, et c'est là qu'il y a un très bon partenariat entre les deux entités, qu'il ne peut passer que par le développement du tourisme, du fait de la chance de la présence de ce site patrimonial sur cette intercommunalité.

Bruno DELAS, directeur de projet à la mission historique de Lyon, souligne le fait que tous les exemples vus depuis ce matin démontrent d'une manière assez éclairante le fait que la coopération entre le monde de la culture, du patrimoine, de l'urbain et du tourisme conduisent à une prise de conscience et à l'élaboration d'un projet de territoire - projet de territoire qui d'ailleurs très souvent dépasse le territoire même du site UNESCO. On ne sait pas si c'est « la poule qui a fait l'œuf ou l'œuf qui a fait la poule » mais il paraît assez indéniable que l'inscription UNESCO a, au moins, un effet d'accélération dans ce processus. Ce constat n'aurait sans doute pas pu être fait il y a quelques années. Il trouve donc cela intéressant en tant que conclusion.

Par contre, une fois qu'on a cette vision de territoire, tout reste à faire, et l'enjeu, sous l'angle et le prisme du tourisme, est de transformer un potentiel culturel en produit touristique. C'est là que cela se complique un peu, parce qu'il y a un énorme travail à faire, un travail qui demande du temps, des savoir-faire, pour fonder scientifiquement le contenu du produit, pour trouver des acteurs qui tournent la clef pour ouvrir la porte le matin et fermer le soir, etc. C'est un travail long dans le temps et très spécialisé. Selon lui, ce n'est pas la compétence des Offices de Tourisme, ils ne sont pas là pour cela, ils n'ont pas le temps de le faire, ils n'ont pas forcément les capacités pour le faire ; ce n'est pas non dans les compétences des collectivités - personne n'est en charge de cette responsabilité-là. Il s'agit à la fois le métier de tout le monde et, par conséquent, du métier de personne. Sa question vis-à-vis des différents intervenants depuis ce matin est donc : comment sur les territoires s'organise-t-on pour effectivement investir le temps et l'énergie nécessaire pour faire ce travail de transformation d'une idée, d'un potentiel culturel en un produit touristique ?

Pour Mélanie MARTINI, cela constitue une excellente remarque. Effectivement chaque acteur a sa petite limite de compétence et il est difficile de faire travailler les gens ensemble. Elle donne un exemple, selon elle assez réussi : l'Office de Tourisme et du Patrimoine de Lens-Liévin. La question de la mise en tourisme d'un produit patrimonial, passe peut-être par ces hybridations entre un label " Pays d'Art et d'Histoire " et un Office de Tourisme, parce que là se trouvent des intérêts qui se croisent à l'intérieur d'une même structure. Il est nécessaire, quand on met en place une politique touristique, de réfléchir à ce type d'hybridation.

Jean-Yves VÉTELÉ, président du groupe SODETOUR, opérateur économique au Mont-Saint-Michel, précise qu'au Mont-Saint-Michel non plus les acteurs locaux n'étaient pas prêts. Ils n'étaient pas prêts à avoir une dégringolade aussi importante du nombre de visiteurs cette année due essentiellement (parce que il y a une partie sans doute de la baisse de fréquentation qui est liée au contexte des régions Normandie, Bretagne : mauvais temps, économie, etc.), à la mise en place du projet du rétablissement du caractère maritime, et en particulier à son volet accueil et accès.

Il a donc fallu, en tant qu'opérateur économique, à la fois faire preuve de réaction en tant que chef d'entreprise, mais également se retrouver face aux services de l'État, sur des problèmes nouveaux, de signalétique ou autres. On voit bien qu'il y a une déconnection importante avec la réalité. On vit dans des mondes différents aujourd'hui vis-à-vis de ces problématiques. Des colloques comme celui-ci sont intéressants puisqu'ils donnent l'envie de venir se frotter, se confronter à des choses dont on n'a pas l'habitude dans notre quotidien.

En ce qui concerne le Patrimoine mondial, il souligne que les acteurs, dont lui, s'aperçoivent aujourd'hui qu'ils avaient complètement oublié le Mont était inscrit sur la liste du Patrimoine Mondial. L'énergie de tous n'était finalement aspirée que par le quotidien et une certaine routine d'investissement un peu tranquille, aussi bien avec les institutionnels qu'avec les tours opérateurs ou les opérateurs touristiques. Tout d'un coup est fait l'expérience de cette baisse de -15 %, qui pourrait en réalité être au-delà des -20% et, pour les visiteurs du soir - 50 et -60%. Cela oblige à réfléchir de nouveau à l'attractivité, à se poser des questions complètes. Qu'apporte ce label, alors même que l'ensemble de la population de pays de la Baie, du Mont-Saint-Michel s'est complètement désapproprié ce lieu. Et selon lui, finalement, cette inscription au Patrimoine mondial représente peut-être une porte pour inviter à nouveau la population à se réapproprier son bien.

En écoutant l'ensemble des interventions depuis ce matin il constate que c'était bien par l'appropriation et par la vie que donnait ce site à sa population que le Mont pouvait devenir encore plus attractif. Il est important que le Syndicat mixte qui est en charge de ce projet entende cela.

En parenthèse : il demande s'il est bien juste que ce projet qui a démarré en 1995, dont les travaux de sa première phase ont commencé en 2005-2006, et qui est dans la 2<sup>ème</sup> phase aujourd'hui, missionne Jean-Michel Gard, cabinet conseil en termes de regard touristique et de développement, seulement depuis trois mois. Mais effectivement, il n'y a jamais eu de cabinet conseil d'ingénierie touristique sur ce projet, depuis le début.

La gouvernance, qu'on oublie souvent, est donc le mot-clé. Ici il n'y a pas de problème d'appropriation du projet, tout le monde veut se l'approprier. Il n'empêche que cela ne fonctionne pas, parce qu'il y a un problème de gouvernance et que les choix ne sont pas faits.

Selon Edith FAGNONI, cette intervention vient renforcer ce qui a été pu être observé à plusieurs reprises lors des interventions depuis ce matin : la question de l'évaluation. Quand on est touristique (et en l'occurrence, pour Paris, Versailles, Mont-Saint-Michel, très touristique) on oublie de réévaluer parfois la destination. Effectivement, la crise invite à repenser, à réévaluer ces questions.

Alain VOISSOT souhaite prolonger les propos de M. Delas sur la question du développement du territoire, en signalant simplement quatre modèles de travail qui ont impliqué une dose de fantaisie et de créativité et qui ont permis de redonner du sens à des territoires qui au départ n'étaient peut-être pas les mieux dotés.

L'exemple des Machines de Nantes, avec le Voyage à Nantes qui est parti d'une friche industrielle pour devenir une attraction touristique majeure, grâce à la fantaisie et à la créativité ; le chantier de l'Hermione à Rochefort qui a redonné du sens aux darses du XVIII<sup>ème</sup> siècle de la ville de Rochefort et qui est devenu un très beau chantier touristique également ; le château de Guédelon dans l'Yonne, un chantier de reconstruction d'un château médiéval selon les techniques de l'époque ; et, finalement, dans une autre mesure, le Futuroscope, expérience

qui, étape par étape, a su gagner son public, en s'installant dans une zone qui n'était pas forcément la plus facile d'accès. Quatre modèles de développement touristique, qui impliquent une certaine originalité et créativité. Il conclut donc qu'il faut oser la fantaisie pour attirer le tourisme.

## VIII. SYNTHÈSE DE LA JOURNÉE

Edith FAGNONI remercie tout d'abord tous les intervenants de cette table ronde très riche.

L'approche par la destination touristique et sa gouvernance permet de situer le bien inscrit dans un environnement construit. Il est construit volontairement autour d'un certain nombre de caractéristiques et de valeurs. Elle retient de cet après-midi quelques mots très forts : l'attractivité ; la destination ; le projet. Faire travailler aujourd'hui la culture, le patrimoine, la ville et le tourisme, c'est effectivement une nécessité, ce dont elle est convaincue en tant que chercheur en tourisme... Le tourisme ne doit pas être pensé *sur* le territoire mais *dans* le territoire, *dans* la ville. Il fait partie intégrante du projet urbain. Et enfin, c'est la dialectique territoriale entre patrimoine et modernité qui nourrit la destination.

Bénédicte SELFSLAGH rappelle la question initiale : quelle gouvernance patrimoniale et touristique sur les sites du Patrimoine mondial ? Le point de départ était l'hypothèse qu'une inscription sur la liste du Patrimoine mondial incitait à réunir autour de la table différents intervenants. Est-ce que le patrimoine et tourisme se parlent ? Les différentes interventions ont montré que la réponse était oui, du moins timidement et essentiellement pour les inscriptions les plus récentes.

Le Canal du Midi était l'inscription la plus ancienne considérée en cette journée. Bénédicte SELFSLAGH invite à se pencher à présent sur les inscriptions les plus anciennes, pour lesquelles les conditions de soumission des dossiers étaient beaucoup plus légères. Ces préoccupations sont arrivées au fil des ans. Il faut s'en féliciter, même si cela donne pas mal de travail aux autorités locales et aux Etats parties.

Alors gouvernance, patrimoine et tourisme, certes ; mais les discussions de cette journée ont montré qu'il fallait aller au-delà des deux secteurs. Il a été fait mention au territoire, mais aussi à des acteurs dont on parle parfois moins comme ceux liés à l'emploi, la sécurité, la signalétique, dont la non prise en compte peut parfois avoir des effets non désirés. Il a été dit qu'il fallait réunir tous les institutionnels, mais pas uniquement les institutionnels, qu'il fallait s'assurer de la participation de tous les acteurs. Il y a aussi le rôle des médias, qu'il ne faut pas négliger.

Est-ce qu'il y a des leçons à tirer, est-ce qu'il y a des modèles ? La conclusion inciterait tout de même à une certaine prudence. Il y a plusieurs modèles. Les intervenants étaient d'ailleurs contents d'avoir entendu les exposés de leurs collègues, car ils ont pu en tirer des leçons.

Bénédicte SELFSLAGH souhaite signaler quelques points : il faut mettre les habitants au sein de la démarche, il faut établir les passerelles, même si chacun a sa responsabilité dans son secteur. Ce matin a été soulignée l'importance du rôle du maître d'ouvrage. Ce n'est pas une question facile, parce que cela peut être différent selon les sites, parce que le monde est un monde en changement, que les différents plans et les modèles de gouvernance peuvent être amenés à évoluer dans le temps. Il a été dit aussi que l'avenir se construit en s'appuyant sur ses racines, et tous les projets évoqués en cette journée parlaient d'avenir autant que de patrimoine.

Ce matin il a été souligné qu'il était important de partager les valeurs et de s'appuyer sur les citoyens, les habitants, ceux qui travaillent dans un bien. Et cette après-midi a été ajoutée une question qui semble essentielle aussi lorsqu'on parle de gouvernance : qui est responsable devant qui ? Avec cette dernière question, chacun est invité à prendre dans son domaine respectif ses responsabilités. Enfin, Bénédicte SELFSLAGH invite les organisateurs de cette journée à continuer à travailler sur les questions de gouvernance, parce que le dernier mot n'a pas été dit.

Maria GRAVARI-BARBAS considère également que le dernier mot n'a pas été dit. Plus qu'une clôture, il s'agit de l'introduction d'un champ d'étude qui se trouve devant nous. Aujourd'hui ces questions ont été introduites ; la plupart des acteurs qui ont témoigné sont dans des réseaux et ces réseaux sont de plus en plus activés. Ils ne font pour autant pas système.

La plupart de ces réseaux se dotent d'un certain nombre de cadres de réflexion et d'action, sans pour autant que ces cadres soient toujours anticipés et réfléchis. La plupart se sont donnés la possibilité, tout à fait louable, de se constituer ces cadres d'action en cours d'action, de façon progressive. Dans la plupart des cas également, il y a des cadres de réflexion *ad hoc*, des Clubs UNESCO, des comités UNESCO, des commissions UNESCO, mais qui restent des cadres en construction.

En outre, il apparaît à l'issue de cette journée que même si la gouvernance a été l'exercice imposé de la journée, auquel les intervenants se sont pliés avec énormément de bonne volonté, la notion de gouvernance dans la plupart des cas reste à construire. Mais en même temps, on peut conclure sur le fait que ce besoin d'un cadre d'actions, construit par une bonne gouvernance, est aujourd'hui partagé. Il reste ainsi effectivement beaucoup de travaux à mener ensemble sur ces problématiques.

*Les actes de la 3<sup>e</sup> journée ont été réalisés par Maria Gravari-Barbas et Sébastien Jacquot, à partir des enregistrements de la journée, et des textes préparatoires transmis par les auteurs.*

*Pour ce travail, nous remercions le travail préparatoire de compte-rendu réalisé par les étudiants du Master 2 Tourisme Gestion des Sites et Valorisation Touristique, IREST, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2012-2013, et les étudiants du Master 2 Recherche Tourisme, Environnement, Patrimoine, de l'IREST, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.*