

Master 2

Politique et Gestion de la Culture



Mémoire

Professionnels du spectacle et professionnels du tourisme,
quelles voies de rapprochement ?

Enjeux, opportunités et limites des formes de coopération

Mathilde Eckenschwiller

Mémoire dirigé par Marine De Lassalle

Année universitaire 2011-2012

Soutenance le 19 septembre 2012

*« L'Université Robert Schuman n'entend donner aucune approbation ou improbation
aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme
propres à leur auteure »*

SOMMAIRE

<i>Introduction générale</i>	4
<u>PREMIERE PARTIE. TYPOLOGIE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ENTRE ACTEURS DU SPECTACLE ET ACTEURS DU TOURISME</u>	7
<i>Introduction - En toile de fond, le tourisme culturel</i>	8
<i>Chapitre 1. Vers une compréhension mutuelle des environnements professionnels</i>	11
1.1 Identification des catégories d'acteurs culturels	11
1.2 Identification des catégories d'acteurs touristiques	13
1.3 Regards croisés : la compétence culturelle et la compétence touristique	16
<i>Chapitre 2. Collaborateurs ou concurrents ?</i>	19
2.1 Une faible compréhension mutuelle des acteurs	19
2.2 But lucratif versus but non lucratif	21
2.3 La culture économique du spectacle	21
2.4 La culture marketing du tourisme	22
2.5 Compétences culturelles versus compétences touristiques	22
2.6 Le rapport au consommateur	23
<i>Chapitre 3. Deux milieux qui s'associent : une dynamique complexe</i>	25
3.1 La réticence à associer un projet artistique à une logique de développement touristique	25
3.2 Créer une destination autour d'une programmation artistique : un potentiel touristique sous exploité ?	26
3.3 Quelles formes de coopération possible entre acteurs du spectacle et acteurs du tourisme ?	29
<i>Chapitre 4. Enjeux, motivations et intérêts pour la mise en œuvre d'un travail coopératif</i>	36
4.1 Segmenter le touriste culturel : les cinq catégories de touristes culturels développées par McKercher and Hilary du Cros	36

4.2 Travailler ensemble pour l'attractivité des territoires : enjeux symbolique et économique	41
4.3 Apports du spectacle au tourisme	42
4.4 Apports du tourisme au spectacle	43
<i>Conclusion</i>	45

DEUXIEME PARTIE. PRATIQUES INTERSECTORIELLES ET MANAGERIALES 47

<i>Introduction</i>	48
---------------------	----

Chapitre 1. Un festival, un territoire, une économie : études de cas de coopération entre spectacle et tourisme 50

Etude de cas n°1 51

Soutenir la culture pour développer le tourisme, développer le tourisme pour soutenir la culture : le Festival des Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise

Etude de cas n°2 57

Un territoire où un festival puise son inspiration, des œuvres qui incitent à découvrir un territoire : le Festival de Chaillol

Etude de cas n° 3 61

Quand une station de ski devient un haut lieu du spectacle jeune public : le Festival Au Bonheur des Mômes

Chapitre 2. Quel bilan tirer des formes de coopération dans le cadre des trois festivals analysés ? 66

2.1 L'offre de séjour festivalier 66

2.2 La coopération comme fin et la coopération comme moyen 67

2.3 Les outils de formalisation des engagements 71

Conclusion 72

Annexes 74

Liste des personnes interrogées 83

Références Bibliographiques 84

Table des matières 88

Introduction générale

De nos jours, la place des loisirs et du temps libre occupe un rôle important dans notre société. En effet, le temps consacré aux loisirs est en constante évolution et influence de ce fait le dynamisme des secteurs de la culture et du tourisme. Et d'autant plus que notre société est caractérisée par la culture de la mobilité où le temps consacré à des déplacements d'agrément s'est intensifié en un demi-siècle. La longévité de la vie participe inévitablement à ces évolutions qui amènent quatre générations à vivre ensemble¹.

La culture et le tourisme contribuent ainsi particulièrement aux modes de vie de notre société où l'usage du temps libre sur lequel se fonde en grande partie les liens sociaux, est largement orienté vers les pratiques culturelles et touristiques. Ainsi, les secteurs professionnels du tourisme et de la culture sont essentiels en tant que marqueurs de territoires et vecteurs d'identités culturelles. Leurs missions notamment de production, de diffusion et de valorisation d'offres culturelles et touristiques, participent à une ressource économique durable et à l'attractivité territoriale des bassins de vie.

Ce qui amène à s'interroger sur les formes de coopération qui peuvent s'établir entre d'une part, les professionnels de la culture et d'autre part, les professionnels du tourisme. En effet, un projet culturel peut être associé à une dimension touristique tout comme un projet touristique peut contenir une thématique culturelle. Il est fréquent que le développement territorial par le biais de la culture et du tourisme conduise à rapprocher ces deux secteurs. Autant de relations complexes peuvent alors s'établir entre culture et tourisme ; celles-ci peuvent mener au développement de pratiques collaboratives qui ne vont pas sans soulever certaines questions : pourquoi et comment travailler ensemble ? Quelles complémentarités peuvent exister entre ces deux secteurs distincts ?

La coopération entre spectacle vivant et tourisme relève d'un champ d'étude relativement récent dans les relations que l'on peut établir entre culture et tourisme. Les

¹ Viard, Jean, *Nouveau portrait de la France : la société des modes de vie*, 2012

premières approches entre ces deux secteurs concernaient principalement les liens entre tourisme et patrimoine regroupés sous l'appellation générale de tourisme culturel. Aussi est-il intéressant de porter une analyse sur les voies de rapprochements actuels entre le secteur du spectacle vivant et celui du tourisme. Ce mémoire ciblera parmi les diverses filières artistiques (patrimoine, spectacle vivant, cinéma, art contemporain, etc.), le secteur du spectacle vivant et l'ensemble des professionnels qui s'y rattachent que ce soit des artistes, des producteurs, des diffuseurs ou encore des agents de développement culturel. En effet, les arts de la scène (musique, danse, théâtre, cirque) peuvent intégrer dans les processus de création et de diffusion des œuvres, une dimension touristique de par la prise en compte par exemple, d'un milieu ou d'un contexte particulier où se déroule la diffusion. A cela peut s'ajouter la prise en considération d'un public composé de touristes. Les acteurs touristiques principalement concernés dans cette étude, seront l'ensemble des agents de développement touristique territorial, notamment ceux qui travaillent au sein d'offices de tourisme, ainsi que les gestionnaires de sites touristiques et les organisateurs de voyages. Seront ici interrogées les possibles formes de coopération entre ces deux catégories d'acteurs en y examinant les caractéristiques, les réalités et les enjeux propres à chacune d'entre elles. En effet, quelles sont leurs motivations et leurs intérêts à recourir à des pratiques collaboratives ? Quels peuvent être les apports réciproques à se réunir autour d'un projet qui puisse englober à la fois les dimensions culturelle et touristique ? Comment mettre en place un travail coopératif efficace ? Celui se fonde-t-il sur la base de critères préexistants à sa bonne mise en œuvre ? Quelles sont les mises en réseaux possibles pour rapprocher les compétences entre acteurs culturels et acteurs touristiques ?

Le tandem culture-tourisme peut être difficile à mettre en place, car on peut se trouver en présence d'intérêts et d'objectifs différents : commercial ou public, lucratif ou non lucratif. Les conceptions du destinataire auquel s'adresse l'offre ou le service ne sont également pas les mêmes : du côté de la culture on considère davantage la relation au public à travers la proximité de l'habitant ; du côté du tourisme, on parle communément de visiteurs, de clients, de touristes. Face à ces différences globalement soulignées dans les études qui ont pu être menées sur le tourisme culturel, on émettra l'hypothèse qu'elles peuvent être dépassées et peuvent aboutir à des points de convergence.

Les pratiques collaboratives entre spectacle vivant et tourisme présupposent donc un processus de rapprochement entre ces deux secteurs avec ses enjeux, ses opportunités et ses limites.

Le plan sera ainsi structuré en deux grandes parties : la première partie dressera une typologie des relations professionnelles entre acteurs du spectacle et acteurs du tourisme à travers la présentation de leurs environnements professionnels et les façons dont ils peuvent interagir autour d'un projet mené en commun. Il s'agit de proposer des pistes de réflexion pour développer une compréhension mutuelle des acteurs et de dégager les principales motivations pour entamer un dialogue partenarial. La deuxième partie analysera à travers des études de cas précises, les caractéristiques des pratiques intersectorielles et managériales entre les deux catégories d'acteurs tournés vers un degré plus ou moins important de coopération entre spectacle et tourisme. Il s'agira de dégager les composantes de ces pratiques et d'apporter par là des outils de gestion et de management. Ces études de cas seront rattachées à une tendance de co-organisation festivalière entre professionnels du spectacle et ceux du tourisme. Parmi ces analyses, l'expérience de mon stage de fin d'études qui vise notamment à développer l'action culturelle en territoire rural de montagne par le biais d'un festival, sera un terrain propice à la problématique ici énoncée.

- Première partie -

Typologie des relations professionnelles entre acteurs du spectacle vivant et acteurs du tourisme

Introduction

En toile de fond, le tourisme culturel

La relation coopérative entre professionnels du spectacle et professionnels du tourisme, appartient au vaste domaine du tourisme culturel. C'est vers la fin des années soixante-dix que le tourisme culturel est reconnu comme un produit d'offre touristique, avec cette prise de conscience chez les professionnels du tourisme, que des personnes voyageaient spécifiquement pour des motifs culturels. Au-delà des objectifs de découverte et de compréhension d'une culture déployée sous ses angles sociologique et artistique, il s'agit pour la personne de vivre une expérience qui est un élément essentiel de la pratique touristique. En effet, les premières stratégies d'offres touristiques en France, se sont développées sur la base d'un partage d'émotions et d'expériences, ou la quête d'accomplissement de soi à travers les dimensions hédoniste, artistique et d'ouverture y ont été très prégnantes. Tel ce fut le cas pour l'agence de voyage *Terres d'Aventures*, spécialiste du voyage à pied depuis 1976, qui a élaboré ses premières offres en privilégiant l'épanouissement personnel. Celles-ci ont été conçues sur une approche sensible au monde à travers l'émerveillement de la richesse des paysages et de la diversité des cultures. Cette forme de tourisme marque le temps pour soi, dans une civilisation des loisirs et de la culture de la mobilité.

Le terme de *tourisme culturel* est aujourd'hui largement répandu et recouvre autant de définitions variées qu'il y a de touristes culturels. Il concerne plusieurs champs d'activités qui comprennent le secteur étendu du patrimoine à travers la visite de sites archéologiques, de monuments historiques, de musées et d'édifices architecturaux. De même que le tourisme culturel englobe un patrimoine immatériel à travers les pratiques sociales, les traditions et expressions orales, les arts du spectacle, le folklore, les savoir-faire liés à l'artisanat. Il inclue également le domaine artistique avec la visite de galeries d'art, de musées ainsi que la fréquentation de festivals et d'évènements culturels.

Le tourisme culturel doit être à la fois entrevu dans son rapport à l'objet et dans son rapport au sujet, c'est-à-dire au touriste culturel. Car il s'agit bien d'un type de tourisme

qui se rattache à une pratique culturelle individuelle ou collective, qui nécessite un déplacement d'au moins une nuitée hors de son domicile. Expression très employée, le tourisme culturel désigne non seulement les personnes qui se déplacent pour des motifs principaux de découverte culturelle, mais aussi celles qui ne sont pas principalement motivées par la culture mais qui vont toutefois intégrer une *séquence culturelle* au cours de leurs séjours. Cette définition englobe ainsi les touristes assidus de la culture comme ses occasionnels².

Il convient donc de garder à l'esprit que le tourisme culturel ne constitue pas un motif de déplacement à part entière. Il peut se présenter par contre comme un complément touristique essentiel. Bien que la majorité des séjours restent balnéaires ou ruraux, le tourisme culturel peut jouer un rôle décisif dans le choix de la destination des vacanciers et intervenir en deuxième rang. En effet, dans une enquête menée par l'Insee en 2004, 40.2 % des séjours vacanciers des français étaient motivés par « *voir des parents, des amis* »³ La sociabilité et l'entre soi vacancier prédomine donc sur les visites touristiques et culturelles qui sont néanmoins la motivation principale de 7,1 % des français en 2004 (pour 15,2%, c'était le motif secondaire). Les acteurs professionnels du tourisme et de la culture ont alors à considérer que les déplacements des touristes sont l'occasion de favoriser des pratiques culturelles, et peuvent donc être amenés à travailler ensemble sur des projets communs.

La valorisation d'un territoire à travers ses offres culturelles permet d'intégrer l'art à la vie, mais aussi d'entrer en relation avec un art de vivre ou coexistent valeurs culturelles, traditions, créations artistique et artisanale. Ainsi des thématiques relatives à l'art, au folklore ou à la tradition peuvent tout aussi bien concerner des professionnels du spectacle vivant que des professionnels du tourisme. D'emblée l'enjeu consiste à s'adresser à différents publics et à ne pas percevoir le spectateur et/ou le touriste comme

² 608e conférence de l'Université de tous les savoirs donnée le 12 janvier 2006, Claude Origet du Cluzeau : « Le tourisme culturel »
<http://www.canalu.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/le_tourisme_culturel_claude_origet_du_cluzeau.1468>

³ « *Entre soi ou avec les autres : séjours familiaux, sans les parents ou colos, les 5-19 ans et es vacances* », Observatoire des Vacances et des Loisirs des Enfants et des Jeunes, Bulletin n°19, mars 2008.
<http://www.observatoiredefenfance.org/IMG/pdf/bulletin_no19_-_mars_2008.pdf>

un seul bloc homogène. La difficulté peut alors se trouver au sein des types de relations à établir avec son public, à travers les diverses approches qu'il peut exister en termes d'accueil et de médiation culturelle. Celles-ci ne seront pas les mêmes selon que l'on s'adresse à l'habitant proche, au résident limitrophe, au visiteur, au vacancier ou encore au voyageur. Le rapport aux saisons est également un facteur à prendre en compte dans la relation établie avec le touriste-spectateur. Les courts séjours urbains agencés autour de la culture se développent en toutes saisons. Se déplacer pour des événements culturels en dehors de son lieu de résidence est devenu plus ordinaire, tel que les déplacements pour se rendre à des festivals. Si le spectacle vivant est toutefois perçu comme une pratique touristique marginale, celle-ci a tendance aujourd'hui à évoluer.

De ce fait, l'association de la culture aux objectifs de développement touristique semble être une opportunité pour ces deux secteurs. Cette première partie dressera donc une typologie des relations professionnelles entre acteurs du spectacle vivant et acteurs du tourisme. Ceci afin d'apporter des outils de compréhension et d'analyse de chaque environnement. Car comprendre le tourisme culturel, c'est appréhender le fonctionnement du secteur du tourisme pour les acteurs culturels. De même que comprendre comment le spectacle vivant peut s'inscrire dans l'expérience touristique, c'est saisir les apports de la culture au tourisme. Cette partie proposera une meilleure vision sur les potentialités de développement des relations qui unissent le spectacle au tourisme. La convergence entre les deux milieux y sera encouragée en montrant les avantages d'une plus grande collaboration entre ces deux domaines. A la question « *pourquoi travailler ensemble ?* » on émettra l'hypothèse que la réussite du partenariat repose sur la connaissance préalable de chaque partie prenante et sur une reconsidération parfois des représentations propre à chaque secteur. Des exemples seront tirés d'études de cas anglo-saxonnes, dont la bibliographie est plus fournie par rapport aux ouvrages édités en France.

Chapitre 1

Vers une compréhension mutuelle des environnements professionnels

Le secteur du spectacle et le secteur touristique recouvrent diverses activités, organisations et cadres juridiques. Les propos seront illustrés par quelques exemples reflétant cette diversité et ne sauraient être exhaustif.

1.1. Identification des catégories d'acteurs culturels

Dans la catégorie des arts du spectacle, sont ici regroupés : les arts de la scène (théâtre, danse, cirque, etc.) et la musique (concerts, festivals) auxquels sont assimilés quatre grands pôles :

- la **création artistique**, qui englobe la réalisation et la production de l'œuvre ;
- la **diffusion culturelle**, qui inclue à la fois les circuits de diffusion interne (salles de spectacle) et les circuits de diffusion externe (lieux festivaliers) ;
- l'**action culturelle**, qui fait référence au travail de médiation culturelle et à l'éducation artistique ;
- la **politique culturelle**, qui définit des orientations de développement artistique et culturel en lien avec un territoire donné, répartissant les financements publics de la culture.

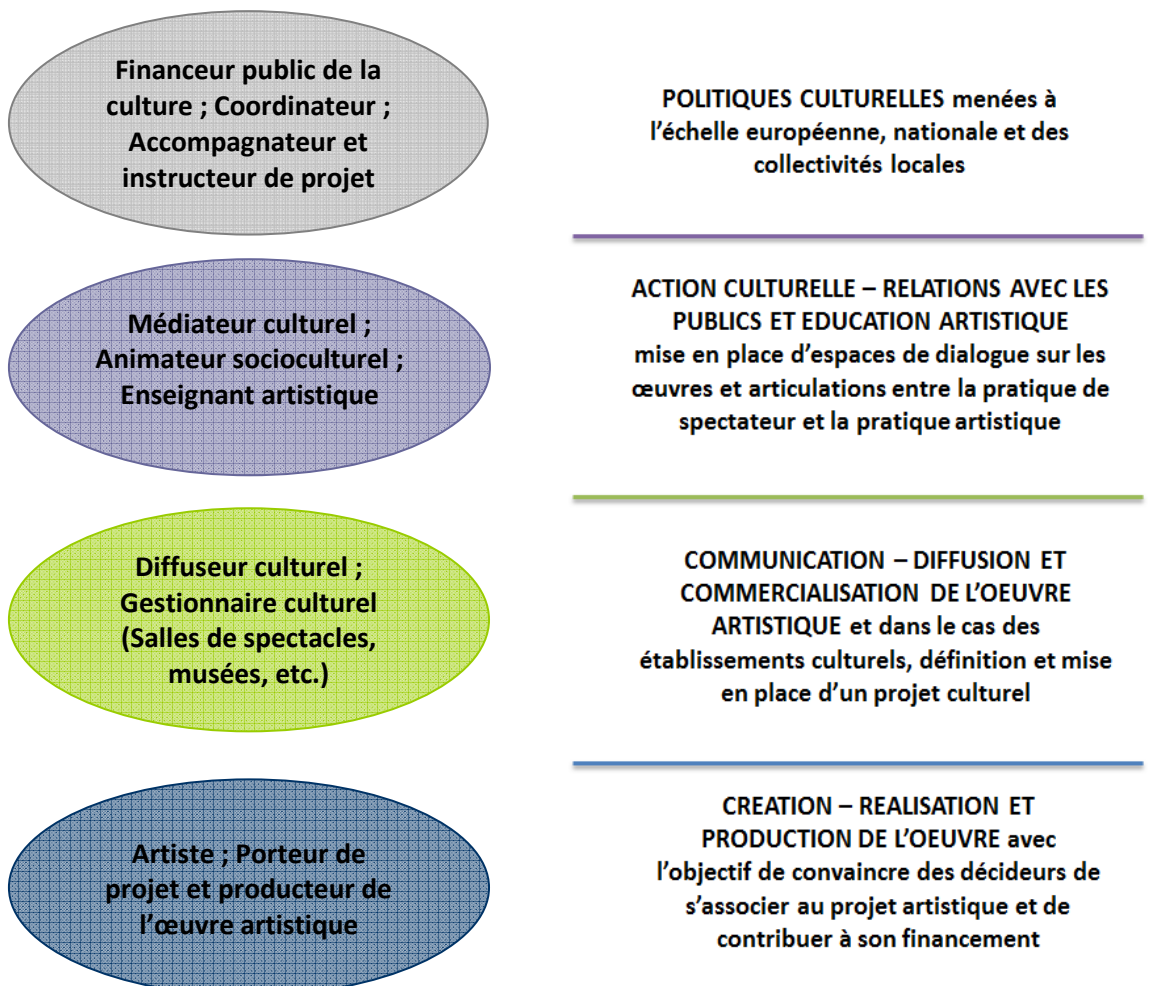
En ce qui concerne les modes juridique et statutaire des organisations artistiques et culturelles, trois catégories peuvent être principalement relevées :

- le **secteur public** (équipement en régie directe ou régie personnalisée, services culturels des villes) ;
- le **secteur privé associatif** qui est le mode de gestion du secteur du spectacle vivant le plus répandu et dont le fonctionnement dépend en grande

partie des financements publics de la culture et des financements privés (mécénat culturel, parrainage) ;

- le **secteur privé rattaché à l'industrie artistique** qui fonctionne davantage sur des critères de rentabilité financière (logique de commercialisation d'un produit artistique telle que l'industrie du disque)

Schéma 1.1. Une diversité d'acteurs culturels



Sur le plan économique, le spectacle vivant fonctionne globalement sur le primat de l'offre sur la demande, qui en fait un des particularismes de ce secteur d'activité :

« Le primat de l'offre, la fragmentation du marché et l'effet signature ont une conséquence directe en matière de politique générale : dans le domaine qui nous intéresse, c'est le projet artistique ou culturel qui doit fonder la réflexion stratégique des entreprises. Cette proposition n'est pas purement tautologique : il convient en effet de renverser la logique originelle de l'analyse stratégique (« quels sont les besoins du marché et comment utiliser les compétences de l'entreprise pour y répondre avec succès ») et organiser la chaîne du raisonnement à partir de la détermination de l'offre (« quel est le projet de l'entreprise et comment le mettre efficacement en pratique ») »⁴

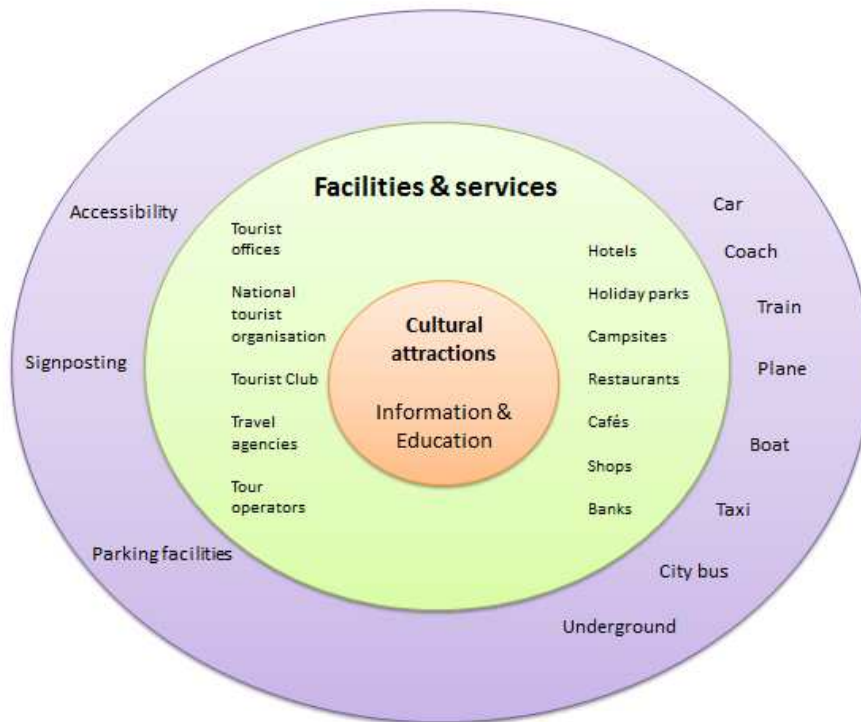
Parmi les autres particularismes du secteur culturel, on peut relever la situation précaire de nombreux professionnels du spectacle (contrats à durée indéterminée) ainsi que les inégalités des salaires artistiques.

1.2 Identification des catégories d'acteurs touristiques

On relève au sein des nombreuses composantes du tourisme, une diversité d'acteurs touristiques qui peuvent graviter autour d'une offre culturelle, comme l'indique le schéma suivant. Y sont situés d'une part, les « metteurs en scène touristiques » que représentent les offices de tourisme, les agences de voyage, *etc.* harmonisant les atouts locaux à travers des logiques de valorisation et d'attraction touristique du territoire. Y sont placés d'autre part, l'ensemble des industries hôtelières et restauratrices, les infrastructures de transports ainsi que les divers aménagements visant à faciliter l'accès des visiteurs aux sites touristiques. L'économie du tourisme ne se limite donc pas à un secteur d'activité mais concerne bien plusieurs services.

⁴ Evrard Yves, dir. *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Broché, 2004, p.48

Schéma 1.2 *Le produit de tourisme culturel*



Source: Sigala Marianna et Leslie David, *International Cultural Tourism – management, implications and cases*, Elsevier, 2006, p.30

Les principaux acteurs touristiques concernés dans le cadre de notre étude, sont :

- les **agents de développement touristique** (travaillant au sein des offices et des agences départementales de tourisme, des services tourisme au sein des collectivités locales) ;
- les **professionnels d'agences de voyage** spécialisés dans les voyages culturels ;
- les **gestionnaires de site ou d'équipement touristique** à vocation culturelle.

En ce qui concerne les modes juridique et statutaire, la sphère touristique englobe à la fois l'entrepreneuriat privé et l'intervention publique.

Les agences de voyage sont pour la plupart des entreprises commerciales ayant pour but de composer elles-mêmes et de vendre des offres de voyages à des clients, tenant le rôle d'intermédiaire auprès de divers prestataires présents sur le marché du tourisme (transport, hôtel, restauration). L'exercice de cette activité nécessite d'être immatriculé au registre des agents de voyages et autres opérateurs prévus (article L.141. du code de tourisme)

Les offices de tourisme sont quant à eux constitués à 95% sous la forme associative et ont vocation à gérer un service public dont les missions définies par la loi du 23 décembre 1992⁵ sur la répartition des compétences dans le domaine du tourisme, sont :

- **l'accueil et l'information** des touristes (mise en connaissance de l'offre touristique, coordination de celle-ci et organisation de son accessibilité) ;
- la **promotion** touristique du territoire sur un périmètre précis (communes, groupements de communes) en coordination avec les services départemental et régional du tourisme ;
- la **coordination** des interventions des divers partenaires du tourisme local.

Par ailleurs, d'autres missions peuvent être attribuées aux offices de tourisme, restant néanmoins **facultatives**⁶. Celles-ci consistent à :

- remplir un **rôle d'ingénierie** sur des projets de développement touristique ou sur des équipements touristiques et de loisir. Cette fonction d'agence de développement participe à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique touristique locale ;

⁵ « Définition et organisation d'un OTSI » <<http://www.fdotsi-drome.com/definitions-organisation-otsi/>>

⁶ Assemblée des Communautés de France, *Les communautés et la compétence tourisme*, mai 2010, 10 p. <http://www.adcf.org/files/THEME-Developpement-economique/Tourisme/NoteAdCF_Enquete-Tourisme_finale_-28mai2010.pdf>

- **organiser des évènements** culturels, des animations festives ou de loisirs. Cette mission d'animation au sens large peut concerner également les visites guidées de sites touristiques.
- **produire et commercialiser des produits** tels que des guides de randonnées, des produits locaux, des séjours, etc.

La définition de ces diverses missions doit corrélérer avec la politique touristique de la collectivité concrétisée sous la forme d'une convention avec son office de tourisme. Cette convention précise les missions réglementaires et les missions complémentaires (précitées) voulues par la collectivité.

1.3 Regards croisés : la compétence culturelle et la compétence touristique

Selon le niveau des collectivités, les compétences culturelles et les compétences touristiques ne sont pas les mêmes et changent d'un environnement territorial à un autre. En France, **66 % des intercommunalités ont choisi la compétence culturelle**. Si les compétences culturelles sont obligatoires pour les communautés urbaines pour ce qui relève de la construction, de l'aménagement, de l'entretien et de la gestion d'équipements culturels, elles ne le sont pas pour les communautés d'agglomération et les communautés de communes. Ces dernières sont pourtant nombreuses à intervenir dans le financement et la gestion d'équipements culturels qui sont donc transférés à l'intercommunalité :

« 66 % des « intercommunalités » [...] ont adopté la compétence culturelle et les trois quart sont « actives » en matière culturelle (ayant ou non adopté la compétence) : elles interviennent notamment dans le financement ou la gestion d'équipements structurants transférés (44% sont des lieux de lecture publique, 17% des écoles de musique, de danse ou de théâtre, 16% des lieux de spectacle vivant), permettant un partage des

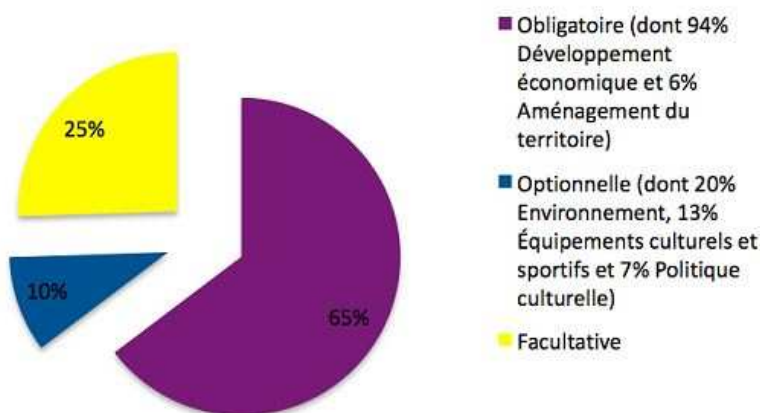
« charges de centralité » pesant sur les villes et une mise en réseau des structures, voire une harmonisation des tarifs (par exemple pour les écoles de musique) »⁷

Investie de missions sociales fortes et symboliques, la **compétence culturelle en France est mieux identifiée et plus autonome par rapport à la compétence touristique** dont les contours sont plus flous. Une étude⁸ menée par le Conseil National du Tourisme en 2004-2005, a montré que les EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunal) avaient quelques difficultés à clarifier et à identifier la notion de la compétence tourisme. Ces difficultés sont liées à des facteurs d'ordre « réglementaire » et « conceptuel ». Les EPCI ont en effet plusieurs possibilités d'inscrire le tourisme : soit dans le cadre des compétences obligatoires, optionnelles ou facultatives. L'inscription du tourisme dans un cadre réglementaire, est liée à la volonté d'action publique menée en la matière. Généralement le tourisme est intégré à la compétence économique qui est obligatoire. De même que sur le plan national, l'administration du tourisme est fondue dans plusieurs directions rattachées au Ministère de l'Economie et des Finances. Une enquête⁹ plus récente menée en 2010 sur les communautés et la compétence tourisme relève que **65% des communautés ont choisi de rattacher leur compétence tourisme à la compétence « développement économique**». D'autres communautés ont rattaché le tourisme à la compétence « environnement » (20%) comme l'indique le diagramme à la page suivante.

⁷ Philippe Poirier, dir. *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation Française, 2010, p. 46

⁸ Conseil National du Tourisme *Section Politiques Territoriales Touristiques Tourisme et Intercommunalité*, La Documentation Française Session 2004-2005
<<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000554/0000.pdf>>

Schéma 1.3 Le rattachement juridique de la compétence tourisme



Source : Assemblée des Communautés de France, Les communautés et la compétence tourisme, mai 2010, p.3¹⁰

Par ailleurs, la politique touristique peut se combiner avec la politique culturelle au sein d'un même regroupement. Par exemple, il est fréquent de retrouver une seule direction de la culture, du tourisme et des sports au sein des Conseils régionaux. Ce qui a pour effet d'impacter les fonctions des responsables de ce type de direction, dénommés « directeur des affaires culturelles et touristiques » et qui se voient donc être associé à plusieurs domaines de compétences, à la croisée de plusieurs secteurs. Cette transversalité entre secteurs témoigne également d'une volonté d'associer par exemple la culture à des thématiques sociales, éducatives et touristiques. De façon à moins dissocier la culture d'un objectif plus large de développement local mené à l'échelle des collectivités.

¹⁰Assemblée des Communautés de France, *Les communautés et la compétence tourisme*, mai 2010
<http://www.adcf.org/files/THEME-Developpement-economique/Tourisme/NoteAdCF_Enquete-Tourisme_finale_-28mai2010.pdf>

Chapitre 2

Collaborateurs ou concurrents ?

« Aujourd’hui conscients du potentiel du tourisme culturel, les intervenants des mondes du tourisme et de la culture se heurtent au défi de l’action ; ils se questionnent sur le choix et la façon dont les actions porteuses devraient être mises en œuvre au sein de leur organisation. Bien sûr, ces actions supposent une sensibilisation et une connaissance préalables pour favoriser une compréhension réciproque des besoins, des réalités et des enjeux de chacun des milieux participant à la rencontre entre la culture et le tourisme »¹¹

2.1 Une faible compréhension mutuelle des acteurs

Développer des formes de coopération entre deux milieux aux dynamiques différentes, exige l’instauration d’un climat de confiance. Une étude de l’OCDE¹² (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) consacrée à l’impact de la culture sur le tourisme souligne les faiblesses de la coopération entre les parties prenantes du tourisme et de la culture. Ceci étant principalement dû à la présence d’intérêts antagonistes en termes de culture professionnelle et d’une méconnaissance du fonctionnement global des secteurs respectifs. D’autres auteurs spécialisés dans le domaine du tourisme culturel, regrettent également ce manque de communication entre les acteurs du tourisme culturel et les acteurs du tourisme en général. Cela, en dépit du fait que la filière du tourisme culturel soit bien reconnue comme une catégorie de niche touristique depuis plus de trente ans :

¹¹ Pascale Daigle, dir. *Culture et Tourisme Au cœur de l’identité urbaine*, colloque 13-14 novembre 2008, cahier du participant, Chaire de tourisme Transat de l’ESG UQAM, 2008, p43
<www.culturalamontreal.com/docs/Colloque2008_tourisme_et_culture.pdf>

¹² OECD *The Impact of Culture on Tourism*, OECD, Paris, French translation of pp. 3-75, 2009, only available on Internet. <www.oecd.org/dataoecd/35/5/42040218.pdf>

*"We have been amazed in our world travel at how few tourism people attend cultural tourism conferences organized by the heritage sector and how few people attend similar conferences organized by the tourism sector. This lack of cross communication leads to a lack of cross fertilization of ideas and lack of understanding of the legitimate needs of each stakeholder. Ignorance breeds suspicion, which breeds mistrust"*¹³

Ils constatent qu'il n'y a pas d'effort global de concertation entre les acteurs, manifestant un certain désintérêt les uns vis-à-vis des autres. Ceci montre que le désir de travailler ensemble, doit répondre à des motivations précises, à des objectifs et à des intérêts communs entre les deux secteurs. Il reste à prendre conscience des potentiels relationnels susceptibles d'exister. En effet, la filière culturelle actuellement la plus en relation avec le secteur du tourisme est celle du patrimoine et des musées. Car elle croise un nombre de compétences diverses, qui font coexister ce couple culture-tourisme où la notion de visite touristique y est très prégnante, avec ce souci de préservation et de valorisation du patrimoine. Dans le domaine du spectacle, le tandem culture-tourisme est moins évident à concevoir. Par exemple, la fonction de gestionnaire d'un site touristique peut être rattachée à un poste de gestion d'un équipement culturel à vocation patrimoniale et/ou muséale. En revanche, il est nettement moins courant que cette même fonction puisse être associée à la gérance d'un équipement de diffusion culturelle (théâtre, salle de spectacles, etc.) où il est habituellement demandé que celle-ci soit liée à une spécialisation dans une discipline artistique, en plus des compétences managériales et gestionnaires requises.

Il existe donc une certaine appréhension à s'engager dans une démarche de travail collaboratif, à partir du moment où demeure cette idée que les objectifs stratégiques de chaque secteur ne puissent pas être en cohérence les uns avec les autres. Collaborateurs ou concurrents ? Telle est la question qui tentera ici de relever les principales difficultés et perceptions des acteurs respectifs, qui sont considérées être un frein à toute initiative de coopération.

¹³ Mc Kercher Bob, Du Cros Hilary, *The partnership between tourism and cultural heritage management*, 2002, p.13

2.2 But lucratif versus but non lucratif

Le secteur du tourisme est perçu au sens large comme une activité commerciale qui est davantage dominée par le secteur privé. Il est conduit politiquement vers des objectifs de développement économique, en raison de sa nature structurante qui fait intervenir un ensemble d'industries (hôtellerie, restauration, transport et loisirs) De ce fait, le tandem tourisme-culture peut opposer des buts symboliques à des buts commerciaux et renforcer un clivage entre objectif lucratif et éthique non lucrative. Si on compare de façon générale les arguments utilisés dans la recherche de financements pour un projet, le tourisme développera davantage des raisons économiques, tandis que la culture développera plus des motifs social et culturel.

2.3 La culture économique du spectacle

La compréhension des logiques d'organisation propres au secteur du spectacle peut être compliquée dans la mesure où dans cette branche, l'offre artistique crée sa propre demande. Alors que la logique originelle consiste à d'abord considérer les besoins du marché. De plus les structures du spectacle sont pour la plupart dans l'incapacité de contrebalancer des recettes d'exploitation issues des œuvres à la hausse de leurs coûts structurels ou fixes. A cette situation globale de l'économie du spectacle, s'ajoutent des inégalités dans les différents métiers de ce secteur, aux degrés divers de rémunération et de précarité. La particularité professionnelle du monde du spectacle est d'être une activité temporaire dont la durée est dépendante de celle du projet artistique. Face à cette situation économique fragile, les professionnels du tourisme peuvent d'emblée s'interroger sur les raisons d'une collaboration avec des acteurs du spectacle (*collaborer, pour quoi faire ?*) d'autant plus si celle-ci s'opère dans un climat professionnel d'incertitude qui est une des spécificités du secteur d'emploi culturel.

2.4 La culture marketing du tourisme

Le secteur du tourisme est particulièrement reconnu pour l'efficacité de ses méthodes employées en marketing et en commercialisation de produits touristiques. Une méconnaissance générale du marketing peut faire l'objet d'un rejet chez certains professionnels du spectacle qui ne font pas la nuance entre différentes approches marketing et ne voyant que celle qui répond à une logique purement mercantile. Une certaine représentation symbolique du marketing amène en effet à considérer qu'un produit culturel orienté vers une logique de demande visant à satisfaire le consommateur, se ferait au détriment d'une vision artistique mise alors au second plan. L'art ne dérouterait plus mais il se conformerait à une homogénéisation culturelle. Cette vision du marketing fait apparaître qu'il n'y a également pas de distinction entre le marketing des entreprises commerciales à but lucratif et le marketing appliqué aux entreprises culturelles et artistiques.

2.5 Compétences culturelles versus compétences touristiques

Les cursus de formation universitaire dont sont issus les professionnels du tourisme et les professionnels du spectacle sont nombreux et impliquent des compétences diverses qui amènent à distinguer plusieurs profils :

- pour le spectacle vivant, les formations sont réparties entre deux grands champs que sont d'une part, les arts, les lettres et les sciences sociales, et d'autre part, la gestion, le management, la médiation et l'ingénierie appliqués au secteur culturel.

Exemples: Licence Administration et Gestion des Entreprises Culturelles ; Master Arts du Spectacle ; Master 2 Expertise & Médiation Culturelle, parcours « Direction de Projets Culturels »

- Pour le tourisme, les domaines d'études se répartissent autour des champs disciplinaires que sont le marketing, la gestion et le management, ainsi qu'autour du développement territorial et de l'ingénierie d'équipements touristiques.

Exemples: Master Management & Marketing des secteurs Voyage, Hôtellerie, Tourisme ; Master Management des Equipements Touristiques.

- Pour le secteur du tourisme culturel, il existe des formations spécialisées sur les domaines du patrimoine et de l'aménagement culturel.

Exemples: Master 2 Professionnel Histoire et Gestion du Patrimoine Culturel ; Master Professionnel Tourisme Culturel et Territoires : Ingénierie de Projet.

De façon générale, les compétences touristiques sont plus orientées vers le marketing, le commerce et la communication avec cet objectif principal de vendre une destination. A ce titre, ce secteur est réputé pour être à la pointe au niveau du développement et de l'utilisation des outils e-marketing. Les compétences artistiques et culturelles sont tournées quant à elles vers l'artistique, la créativité, la production et la diffusion des œuvres. Les gestionnaires de la culture, doivent être capables de faire la synthèse entre des logiques administratives, artistiques et culturelles. En gardant à l'esprit que l'art renvoie à la production des œuvres alors que la culture relève du rapport que les individus entretiennent avec la création, dans des espaces de diffusion des œuvres.

Cette brève analyse des profils professionnels suppose l'existence de mentalités propres à chaque domaine. Celles-ci se révèlent par exemple, dans le choix de l'usage linguistique de certains termes pour désigner quelque chose de semblable.

2.6 Le rapport au consommateur

Des conceptions différentes du consommateur amènent les acteurs du tourisme et les acteurs de la culture à employer un langage spécifique à leur profession. Du côté de la culture, on utilisera les termes de « spectateurs », « publics », « habitants locaux ». Tandis que du côté du tourisme, on parlera de « touristes », « clients » et « visiteurs ».

Des professionnels du spectacle dont le travail de création et de diffusion s'inscrit dans un projet de territoire, sont davantage dans un rapport de proximité avec leurs publics à travers le tissage de liens sociaux. De ce fait, il leur est parfois difficile d'intégrer leur offre dans un contexte plus touristique, jugeant que le profil des clientèles touristiques ne corresponde pas à celui du public qu'ils visent, ne serait-ce qu'en raison de la barrière de la langue. Celle-ci est réelle en matière de spectacle vivant, notamment pour les pièces de théâtre. Toutefois, il arrive aussi que les touristes ne soient pas considérés comme faisant partie du public culturel. Le terme de « touriste » est parfois utilisé de

façon péjorative et renvoi à l'image d'un colonisateur et perturbateur d'espaces culturels et touristiques. Il se voit être réduit au statut de consommateur, considéré uniquement à travers sa valeur marchande. A ce titre, Jean-Didier Urbain sociologue français spécialiste du tourisme, critique le fait que le touriste est en général un sujet méconnu et qu'il soit standardisé dans une conception économique au détriment de son être. Selon lui, l'exploration psychologique du touriste n'est pas suffisamment approfondie et cette lacune a pour effet de confondre le « phénomène touristique » au « touriste »¹⁴. Il en résulte que les critiques qui peuvent être adressées au touriste en tant qu'individu nuisant par exemple aux ressources naturelles d'un site touristique, se confondent avec les reproches qui devraient être en réalité adressés aux acteurs professionnels du tourisme.

« Un des effets pervers de cette confusion, amalgamant cet homme à une industrie, a été sa réduction au statut de consommateur de mobilités, d'espaces et de lieux de nature et de culture, d'activités, de curiosités, de services et d'évènements, ce que fonde cette fois une idéologie du marketing, qui tend toujours à banaliser, voir à normaliser ou à standardiser l'état de touriste, et à dissoudre son identité, ses désirs, leur variété et leur mouvance, en les réduisant à une question de canalisation stratégique, d'attraction publicitaire et de manipulation par une offre réputée répondre à sa demande »¹⁵

¹⁴ 606e conférence de l'Université de tous les savoirs donnée le 10 janvier 2006, Jean Didier Urbain : « *Le touriste : du sujet symptôme à l'homme qui rêve* »
<http://www.canalu.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/le_touriste_jean_didier_urbain.1466>

¹⁵ Texte de la 606e conférence de l'Université de tous les savoirs donnée le 10 janvier 2006, Jean Didier Urbain: « *Le touriste : du sujet symptôme à l'homme qui rêve* », p.4
<<http://download.cerimes.fr/media/canalu/documents/utls/download/pdf/100106.pdf>>

Chapitre 3

Deux milieux qui s'associent : une dynamique complexe

Le chapitre précédent a montré que la non-connaissance des environnements professionnels respectifs est un obstacle déterminant à toute initiative de coopération. A cela s'ajoute des inquiétudes fondées sur des expériences qui ont montré que l'alliance entre tourisme et culture, ne réussit pas toujours à satisfaire les deux parties.

3.1 La réticence à associer un projet artistique à une logique de développement touristique

De nombreuses appréhensions qu'elles soient fondées sur des situations réelles ou des conceptions sectorielles, peut participer à une adversité entre culture et tourisme. En effet, du côté des acteurs du spectacle, la culture ne s'inscrit pas toujours dans une logique de développement touristique et territorial. Si bien que la crainte d'un déséquilibre au sein d'une collaboration culture-tourisme soit réelle lorsque les intentions des acteurs en jeu, ne sont pas en harmonie les unes avec les autres. Les professionnels du spectacle sont plus amenés à défendre des logiques artistiques et culturelles tandis que les professionnels du tourisme sont plus soucieux de répondre à des logiques de développement territorial. Telle est la complexité de ce tandem culture-tourisme exprimée dans un ouvrage consacré à ce thème :

« L'enjeu est le développement et non la culture elle-même. Par exemple la mise en tourisme du patrimoine, des pratiques folkloriques, des spectacles ou festivals, correspondent souvent explicitement à des logiques de marketing territorial, et secondairement à un enjeu culturel »¹⁶

¹⁶ Origet Claude, Cousin Saskia, *Culture, Tourisme et Développement, Les voies d'un rapprochement*, L'Harmattan, septembre 2009, p.19

La critique de la culture instrumentalisée à des fins de développement est un des reproches qui peut être adressé aux acteurs du tourisme. Aussi est-il essentiel qu'une collaboration entre tourisme et spectacle puisse se fonder sur l'adhésion à un projet artistique, et que chaque partie prenante puisse partager autour de ce projet une vision commune des objectifs à atteindre. Par exemple, combiner la créativité artistique à des savoir-faire touristiques permettrait de créer des destinations touristiques, d'accroître la fréquentation d'un événement ou d'un équipement culturel. De même que déployer des stratégies qui reposent sur l'échange et la complémentarité des compétences, permettrait de dynamiser un territoire de vie à travers une identité culturelle positive où le tourisme valorise l'offre artistique en l'intégrant dans des circuits de voyages culturels. Ainsi, l'échange entre professionnels du tourisme et de la culture supposerait dans un contexte qui plus est, de concurrence entre les destinations touristiques, l'existence d'une plateforme de mise en relation. Elle serait gérée par un coordinateur de réseau qui informerait et accompagnerait les projets de coopération. Il serait pertinent que ce rôle de coordinateur puisse être porté à l'échelle des politiques culturelles et touristiques locales.

3.2 Créer une destination autour d'une programmation artistique : un potentiel touristique sous exploité ?

Si l'activité du tourisme culturel a longtemps coïncidé avec la volonté de préserver le patrimoine matériel tout en le faisant découvrir, la place du patrimoine immatériel dont fait partie l'univers du spectacle a pris de plus en plus d'ampleur. En effet, ne serait-ce qu'avec l'existence aujourd'hui des offres de destination touristique agencées autour de courts séjours, pour assister à un événement culturel comme les festivals. Ceux-ci peuvent tout à fait constituer un motif touristique, bien que celui-ci reste marginal. En effet, le choix d'une destination basée sur une motivation strictement culturelle, représente une faible part des intentions touristiques des français. Par ailleurs, en l'absence de données statistiques nationales sur les déplacements touristiques organisés autour des arts de la scène, peut-on considérer que ce thème de destination

puisse être aujourd'hui sous-exploité ? La question reste ouverte car il existe bien des agences de voyage en France spécialisées sur les destinations culturelles et particulièrement sur le thème de la musique savante. On peut ainsi citer les structures suivantes :

- *Arts et Vie*
- *Euridice Opéra*
- *La Fugue*
- *Intermèdes*
- *Korè Voyages*

Ces agences de voyages qui sont apparues au courant des années 90, ont pour point commun d'allier à leurs séjours musicaux, la découverte du patrimoine et de l'art contemporain, à travers la visite de centres historiques et de musées. Par exemple, l'agence *Arts et Vie* propose des semaines et des weekends autour des plus grands festivals de musique européens tel que le festival de musique sacré de la Chaise-Dieu avec en contrepoint des concerts, la visite guidée des villages et paysages volcaniques de la Haute-Loire. *Arts et Vie* propose aussi parmi ses nombreuses escapades musicales, un séjour de cinq jours « Londres et Musique » dont les prestations incluses sont l'hébergement en demi-pension, les visites muséales et plusieurs concerts dans des salles de spectacle prestigieuses, introduits qui plus est, par des conférences données par un musicologue (cf. annexe p.76) L'agence intègre dans ses brochures touristiques, des programmes détaillés où les informations sur les visites patrimoniales comblent parfois le manque d'information sur la programmation musicale, lorsque celle-ci n'est pas encore arrêtée. Chaque destination est présentée par une accroche et par un éclairage précis sur un point historique ou artistique que contient le lieu de destination. L'accroche circuit « Festival itinéraire baroque en Périgord vert » est présenté par exemple, à travers la richesse de ses châteaux et jardins¹⁷.

Ces formules touristiques agencées autour d'un festival, où le patrimoine vient agrémenter les journées jusqu'aux soirs des représentations musicales, se développent essentiellement autour de grands événements lyriques ou de festivals dont la notoriété

¹⁷ « Dans cette partie du Périgord vert, riche en châteaux, vieux villages sauvegardés et vallons paisibles, imaginez de ravissantes églises romanes accueillant des concerts de musique baroque donnés par des artistes renommés [...] » Brochure Art et Vie voyages culturels de Juillet à Octobre 2012

n'est plus à démontrer. Ce qui amène à penser qu'un festival doit pouvoir bénéficier d'une certaine gloire pour favoriser l'essor d'un tourisme culturel attaché aux évènementiels. Et ce d'autant plus que ces agences de voyages se sont concentrées sur un produit de niche à forte valeur ajoutée, où les recettes sur les forfaits doivent *au minima* équilibrer les dépenses. Dans ce sens, certains séjours festivaliers constituent des produits hauts de gamme, où la durée du séjour comprise entre trois et cinq jours oscille environ entre 1500 € et 2000 € par personne sur une base en moyenne de 10 à 15 participants. A titre d'exemple, l'agence *Korè* voyage propose un séjour de trois jours à Milan axé sur l'Opéra *La Bohème* de G. Puccini, pour 2000 € par personne (prestations hôtelières et de transport incluses)

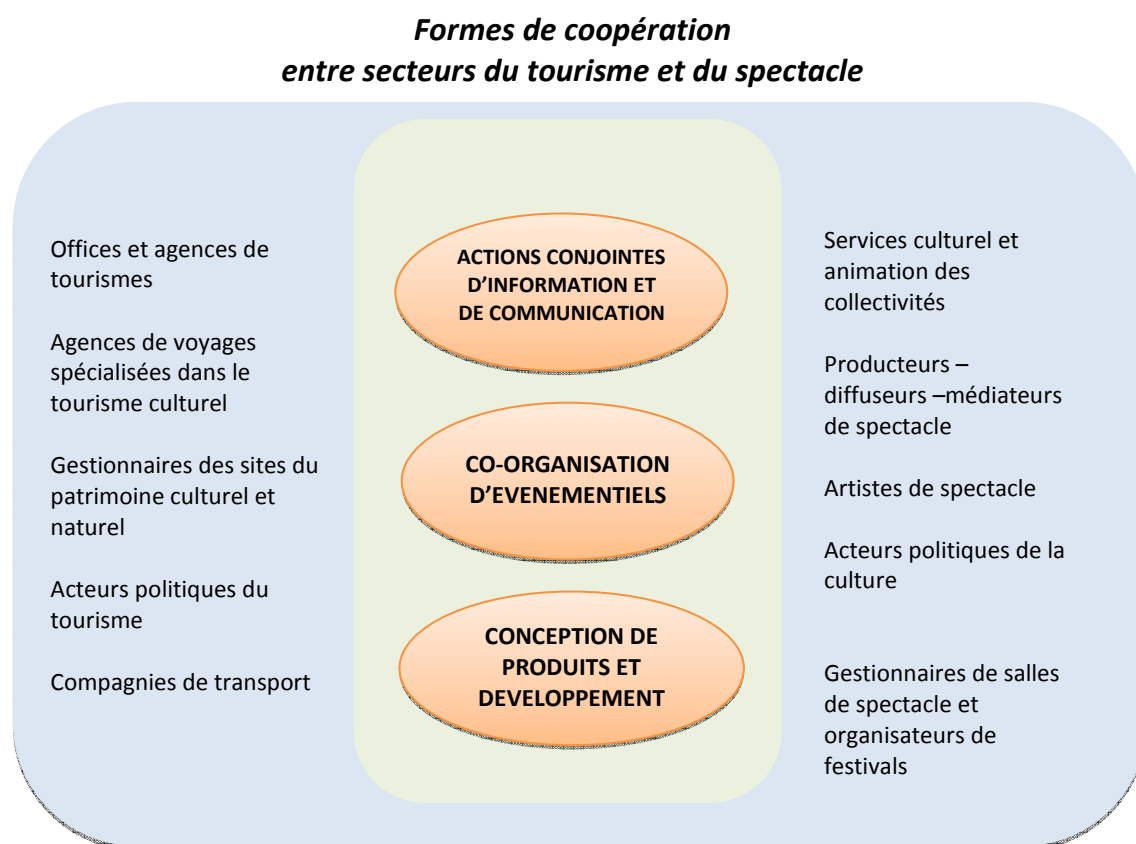
Ces exemples montrent que les agences de voyages culturels proposant des séjours autour de festivals, s'adressent à une clientèle spécifique, bien dotée en capital culturel et en capital économique, appartenant à la tranche d'âge 45 ans et plus. *Arts et Vie* fidélise une clientèle composée de retraités et d'enseignants actifs. L'association culturelle de voyage a en effet été créée par des organisations issues de la culture et de l'enseignement. L'agence *La Fugue*, attire également un public de retraités et d'habitues qui sont fidèles à une formule touristique festivalière.

La conception de séjours autour de festivals incluant un ensemble de prestations, semble être exploitée sur un genre musical particulier qu'est la musique savante, et sur une clientèle distinctive. On peut alors se demander si les séjours festivaliers sont insuffisamment développés pour une clientèle plus large ? Du moins pour les 18-30 ans qui se rendent à des festivals de musiques actuelles. Leur plus grande autonomie d'organisation, leurs moyens financiers pouvant être plus modestes, ainsi que la possibilité de camper sur les sites de ce genre de festivals, sont des facteurs qui expliquent que les agences précitées, visent moins cette tranche d'âge. Ce sont plutôt les tours opérateurs tel que les compagnies autocaristes, qui mettent en place des séjours festivaliers autour des musiques actuelles, à des coûts plus modestes, ou les prestations proposées se réduisent au transport et au coût du ticket.

3.3 Quelles formes de coopération possible entre acteurs du spectacle et acteurs du tourisme ?

La volonté pour deux milieux professionnels de collaborer ensemble, implique une réflexion sur des pistes de coopération réalisables. Le schéma ci-dessous, indique les synergies possibles entre le secteur du tourisme et celui de la culture autour de trois grands domaines d'actions : l'information et la communication, l'organisation d'évènementiels ainsi que la conception de produits et d'activités de loisirs à caractère culturel et touristique. A partir d'exemples précis, voici une typologie des diverses associations possibles entre les acteurs du spectacle et ceux du tourisme.

Schéma 3.1 *Formes de coopération possible entre secteurs du tourisme et du spectacle*



3.3.1 Coopération entre agences de voyages spécialisées dans le tourisme culturel et diffuseurs

Cette forme de coopération est variable entre agences de voyages et diffuseurs ; elle peut également s'avérer être inexistante. En effet, des agences de voyage comme *Arts et Vie* ou *La Fugue* montent leurs formules de séjour festivalier de façon autonome, sans solliciter l'organisateur. De même qu'elles ne sont pas ou rarement plébiscitées par des programmeurs. Ces agences achètent donc simplement une prestation (billets de concerts), et cet achat n'engage pas de dimension partenariale. Elles choisissent elles-mêmes les concerts pour en faire un produit touristique. A l'inverse, certains diffuseurs et agents de voyages sont amenés à se consulter pour concevoir une offre touristique ; bien souvent il s'agit d'un accord sur un tarif négocié pour l'achat de plusieurs billets de spectacle, ou bien de réflexions menées ensemble sur le contenu de l'offre.

Par ailleurs, un partenariat original a été développé entre une radio musicale, *Radio Classique* et l'agence de voyage *Intermèdes*. En promouvant les mêmes répertoires musicaux, ils considèrent avoir un intérêt en commun à associer leurs images autour des festivals qui font l'objet de leurs activités. Cette coopération repose sur un échange de visibilité à travers la présence de leurs logos respectifs sur les divers supports de communication qu'ils déploient (site internet, brochure touristique)

3.3.2 Coopération entre organisateurs de festivals et compagnies de transport

Gérer les déplacements sur des lieux festivaliers accueillant beaucoup de monde, est un enjeu de taille à la fois logistique et écologique. En effet, la plupart des festivals de musique actuelle se déroule sur des sites en plein air et implique de nombreux déplacements en voiture et exige de la part des organisateurs une gestion efficace des emplacements de parking. Aussi, de nombreux festivals développent-ils des formes de partenariat avec des compagnies de transports pour assurer les trajets des festivaliers, qui plus est, à travers des formules attractives. Par exemple, le festival des Vieilles Charrues qui a lieu dans des champs comme bon nombre de festivals, a développé un partenariat avec le Ter et la Région Bretagne pour proposer des allers-retours à 10 euros depuis toute la Bretagne :

« Ce type de partenariat, désormais fréquent, permet à la SNCF d'apparaître comme partenaire sur une partie de la communication du festival, d'utiliser le nom du festival pour communiquer, voire de bénéficier de quelques places gratuites »¹⁸

Parmi les autres formes de collaborations existantes, on peut citer les sites de covoiturage (*covoiturage.fr*) qui développent des plateformes recensant l'ensemble des trajets proposés par des conducteurs vers un festival. Les organisateurs peuvent ainsi créer leur propre page de covoiturage sur leurs événements. Il y a aussi les compagnies de cars spécialisées dans les séjours culturels, comme *Novo Travel* ou *Ontours* qui proposent des voyages pour se rendre à des festivals et des concerts. Ceux-ci incluent dans un package, le transport, l'hébergement et les tickets d'entrées.

3.3.3 Coopération entre diffuseurs de spectacles et agents de développement touristique

La fonction d'agent touristique concerne plusieurs domaines d'activités tels que le développement d'une politique d'accueil, de projets touristiques, jusqu'aux actions de communication et d'information. Ces dernières sont réputées être efficaces, nombreuses et variées dans le secteur touristique (publicité QR-code, bornes interactives, guide de l'été, etc.) Les diffuseurs de spectacle ont donc des avantages à fournir aux professionnels du tourisme, des informations sur leur programmation artistique, notamment aux organismes en charge de recenser, structurer et organiser l'offre touristique sur un territoire. Ce niveau de collaboration à petite échelle permet ainsi de bénéficier d'une couverture promotionnelle sur un événement, d'effectuer des renvois de liens sur des sites internet et de procéder ainsi à des échanges de clientèles. Par exemple, un office de tourisme peut valoriser un festival qui se déroule dans sa ville, à travers une page web dédiée à celui-ci sur son site, avec l'insertion d'un lien vers le site officiel. De même que les brochures touristiques éditées par les offices et agences départementales du tourisme, présentant les atouts, les activités et les possibilités

¹⁸ La Scène, le magazine des professionnels du spectacle, n°65 – dossier festival, p.84

d'hébergements sur un territoire, peuvent intégrer une thématique culturelle en valorisant des événements ou encore des salles de spectacle (cf. annexe p.75)

D'intéressantes opportunités de collaboration à plus grande échelle existent également, tel que les festivals qui s'associent avec des offices de tourisme pour mettre en place des formules touristiques. Cette démarche partenariale sera développée ultérieurement (Cf. partie 2 – pratiques intersectorielles et managériales).

3.3.4 Coopération entre producteurs – diffuseurs de spectacles et gestionnaires d'équipements culturels

Les gestionnaires d'équipement culturels (sites patrimoniaux, musées, etc.) ainsi que les producteurs et les diffuseurs de spectacle (metteurs en scène, directeurs artistiques de festivals, etc.) peuvent travailler en coopération autour de plusieurs axes tels que la définition d'une politique tarifaire s'inscrivant dans un objectif général de fréquentation des lieux culturels. Par exemple, le festival d'Avignon avec la Ville et l'office de tourisme d'Avignon, ont mis en place un dispositif qui consiste à favoriser la découverte de la ville. L'acheteur d'un billet de spectacle au Festival d'Avignon, peut ainsi bénéficier sur présentation de ce dernier, d'une réduction de 20 à 50% sur le tarif d'entrée à un ensemble de monuments et musées d'Avignon.

Autre forme de coopération possible : la programmation de spectacles dans des lieux patrimoniaux qui met en relation les champs de la création et l'identité du site patrimonial. Un château, une église, une friche industrielle *etc.* peuvent accueillir des manifestations culturelles en alliant des contenus historiques et artistiques, permettant ainsi de croiser des publics culturels et touristiques.

3.3.5 Coopération entre administrations centrales et administrations déconcentrées du tourisme et de la culture

Le Ministère de la Culture et de la Communication et le Secrétaire d'Etat en charge du tourisme ont signé le 6 décembre 2009, une convention « culture-tourisme » introduite par la prise en compte des spectacles, festivals et arts vivants :

« Bien défini dans une politique élaborée conjointement par les deux ministères, le tourisme culturel peut donner accès, au-delà du patrimoine, à des événements de spectacle vivant ou des arts visuels, des manifestations au croisement de formes d'expression originales et variées »¹⁹

Les deux ministères encouragent la création d'évènements dans les sites patrimoniaux, et les secteurs du tourisme et de la culture à œuvrer conjointement au développement d'évènementiels culturels. L'enjeu consiste notamment à dynamiser les sites patrimoniaux à faible fréquentation, en y intégrant la présence des arts de la scène, dans le respect de la conservation du patrimoine (par exemple, le festival les Nuits de Fourvière se déroule dans les théâtres romains du parc archéologique de Fourvière).

Les ministères soutiennent également la politique culture et handicap, qui est à promouvoir par le biais du label Tourisme et Handicap. Créé en 2001, ce label certifie une qualité d'accessibilité aux équipements touristiques et culturels. La qualité de l'accueil et le développement du tourisme culturel sont des objectifs essentiels de cette convention où les deux ministères s'engagent aussi à soutenir le développement en France des « Itinéraires culturels européens » labellisés par le Conseil de l'Europe. L'itinéraire culturel se définit comme :

« un projet de coopération culturelle, éducative, patrimoniale et touristique visant à développer et promouvoir un itinéraire ou une série d'itinéraires fondés sur un chemin historique, un concept, une personne ou un phénomène culturel de dimension transnationale présentant une importance pour la compréhension et le respect des valeurs européennes communes »²⁰

La mise en œuvre de ce programme est gérée par l'Institut Européen des Itinéraires Culturels qui a pour mission d'instruire les projets d'itinéraires, d'assurer la liaison entre les partenaires, de diffuser et d'archiver les publications. Il travaille avec le Conseil de l'Europe et avec son Ministère de tutelle au Luxembourg, le Ministère de la

¹⁹ Convention cadre Culture – Tourisme entre Le ministère de la Culture et de la Communication et Le secrétariat d'état chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et moyennes entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, 2006, 9p.
<http://www.communestouristiques.net/fr/liens/documents/091106convention_culture_tourisme.pdf>

²⁰ Conseil de l'Europe, comité des ministres, résolution cm/res (2010) 53 instituant un accord partiel élargi sur les itinéraires culturels, décembre 2010
<<http://conventions.coe.int/Treaty/FR/PartialAgr/Html/CulturalRoutesStatute.htm>>

Culture, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ainsi qu'avec les pays ou les structures impliqués dans le programme des itinéraires culturels et dans la coopération culturelle européenne en général. Les itinéraires culturels sont un exemple de coopération culturelle entre divers acteurs politiques et associatifs.

3.3.6 Coopération entre une chaîne globale d'acteurs à la croisée du développement économique, touristique, culturel et du territoire

Ce type de coopération repose généralement sur l'élaboration et la mise en œuvre de dispositifs qui fédèrent un ensemble d'acteurs. On peut citer à cet égard les labels « Bistrot de Pays » et « Capitale Européenne de la Culture ».

Exemple 1 : Le label Bistrot de Pays

Opération menée en milieu rural, le Bistrot de Pays est un label national qui a été créé en 1993. Sous l'égide d'une charte, cette opération consiste à mobiliser des bars, des cafés, des auberges, etc. dans un projet de développement local qui agit dans « *l'information touristique de proximité, la valorisation des produits de terroir et l'animation festive et culturelle* »²¹. Lieux de rencontres et de diffusion culturelle, les Bistrots de Pays créent du lien social entre touristes et résidents locaux ainsi qu'entre les générations. Parmi les réseaux existants²², celui de l'Ardèche Méridionale (département Ardèche) a été lancé en 2008 entre le Syndicat Mixte du Pays de l'Ardèche Méridionale en partenariat avec le Conseil Général de l'Ardèche et la Chambre du Commerce et d'Industrie de l'Ardèche Méridionale. La brochure 2012/2013 recensant l'ensemble des établissements qui bénéficient de l'appellation « Bistrot de Pays », met en avant les atouts patrimoniaux, gastronomiques, naturels et culturels des territoires. Elle fait également la promotion d'une tournée de spectacles (cf. annexe p.78) Ainsi à travers cette démarche partenariale, différents professionnels sont amenés à collaborer. Il y a les établissements agréés qui s'engagent à respecter la charte à travers une convention

²¹ *Bistrot de Pays, dossier de présentation 2012*, disponible sur <http://www.bistrotdepays.com>
< http://www.bistrotdepays.com/IMG/pdf/Dossier_de_presentation_2012-2.pdf >

²² *Les régions appartenant au réseau des Bistrots de Pays en France sont : le Limousin, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Picardie, Provence Alpes Côte d'Azur et Rhône-Alpes (ces régions n'incluent pas la participation de tous les départements qu'elles regroupent)*

d'agrément annuelle pour l'utilisation de la marque Bistrot de Pays. Cette convention est signée avec un organisme territorial (pays, parc régional, etc.) qui joue un rôle de gestionnaire et d'accompagnement des Bistrots de Pays, assurant la prise en charge des actions de communication, de formation et d'animation. Ce dernier signe avec la Fédération Nationale des Bistrots de Pays un accord d'utilisation du label pour cinq ans, qui anime et contrôle le réseau national et se charge de la communication globale (site internet, charte graphique, logo, etc.)

Exemple 2 : Le label Capitale Européenne de la Culture

Le label « Capitale Européenne de la Culture » est attribué par le Conseil des ministres de l'Union Européenne, à une ville qui est désignée sur la base d'un projet culturel. Celui-ci doit répondre à des critères de valorisation de la diversité culturelle en Europe, de développement culturel et de cohésion sociale. Marseille-Provence 2013 élue « Capitale Européenne de la Culture » proposera plus de 400 évènements (60 expositions, une centaine de concerts, de spectacles et de fêtes populaires). Ce projet d'envergure est mis en œuvre par une association (appelée Marseille Provence 2013) où 130 personnes travaillent dans les domaines de la conception et de la direction artistique, de la coordination et de la production des manifestations, ainsi que dans la mise en tourisme des évènements. La transversalité des actions y est très importante où plusieurs directions se réunissent quotidiennement sur les orientations générales du projet. On compte parmi elles : *la direction générale ; la direction communication et public ; la direction administrative, financière et juridique ; la direction mécénat, marketing et tourisme, la direction programmation, la direction technique et la direction de la production*²³. Marseille Provence 2013 représente ainsi un formidable enjeu de développement culturel et territorial. Présenté comme un facteur de croissance économique, le tourisme est aussi un moyen de construire une culture partagée et de révéler des identités locales.

²³ < <http://www.mp2013.fr/pro/lassociation/equipe/> >

Chapitre 4

Enjeux, motivations et intérêts pour la mise en œuvre d'un travail coopératif

Le travail coopératif implique plusieurs personnes qui vont œuvrer conjointement dans un but commun. Il peut se définir par la participation intentionnelle et coordonnée d'individus associant leurs compétences respectives dans le cadre du travail qu'ils entreprennent ensemble. La recherche de complémentarité y est importante :

« Coopérer c'est travailler ensemble, à une œuvre commune. La coopération implique dépendance et solidarité vis-à-vis d'un groupe. La coopération est donc le fait, pour une personne, de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celle d'autres personnes dans le cadre d'une finalité commune, dans un groupe donné »²⁴

La coopération repose ainsi sur la prise de conscience d'intérêts similaires que partagent les acteurs pour mener à bien un projet. L'enjeu managérial consiste alors à mettre en place des conditions préalables à la réussite d'une alliance coopérative, comme le fait de prendre en compte divers segments du touriste culturel.

4.1 Segmenter le touriste culturel : les cinq catégories de touristes culturels développées par McKercher and Hilary du Cros

Travailler en coopération nécessite une réflexion sur les types de consommateurs à atteindre. Et ce d'autant plus que le secteur du tourisme s'adresse à un ensemble de profils comme les vacanciers, les voyageurs étrangers ou encore les excursionnistes à la journée dont font partie les habitants de proximité. Une première collaboration entre spectacle et tourisme peut amener à s'interroger sur les définitions données au touriste culturel ; deux d'entre elles y sont fréquemment rencontrées.

²⁴ « La coopération au travail : généralités » < <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/la-cooperation-au-travail-r91.html> >

La première considère que le touriste culturel se déplace pour un motif essentiel de visite de sites culturels (musées, patrimoine, etc.) où de venue à des manifestations culturelles (concerts, spectacles, festivals, etc.)

La deuxième, qui est la plus répandue auprès des professionnels du tourisme, admet qu'un touriste culturel est aussi celui dont le déplacement n'est pas motivé pour une raison principalement culturelle mais qui intègre toutefois au cours de son séjour, une visite culturelle.

Deux auteurs, McKercher and Hilary du Cros (2002)²⁵, ont proposé une classification des touristes culturels, interrogeant leurs identités et leurs expériences. L'expérience touristique est plus ou moins intense selon d'une part, les motifs du touriste et d'autre part, son degré de participation. Les auteurs ont donc établi cinq profils :

4.1.1 Le touriste culturel intentionnel [the purposeful cultural tourist]

Ce profil désigne un individu passionné qui s'adonne régulièrement à des pratiques culturelles et qui manifeste un fort intérêt pour l'art. La destination culturelle est motivée par la recherche d'une expérience culturelle intense et d'opportunités d'apprentissages. Il ne fait généralement pas appel à des organisateurs professionnels pour l'organisation de son séjour. Autonome, il s'informe, réserve et achète seul son voyage, souvent par le biais d'Internet. Ce type de touriste est à recruter dans les catégories sociales les plus élevées, parmi les gens les plus instruits, et représente une minorité parmi les cinq catégories de touristes culturels exposées ici.

4.1.2 Le touriste culturel consciencieux [the sightseeing cultural tourist]

Planificateur, il effectue un circuit culturel par l'intermédiaire d'agences de voyages spécialisées dans la culture dont les plus connues en France sont *Arts et Vie*, *Clio*, *La Fugue*, *Intermèdes*, et *Koré*. Ce deuxième profil comprend plus les personnes âgées ou le marché des seniors est actuellement en pleine expansion, en partie grâce à l'évolution démographique et à la plus grande mobilité des retraités.

²⁵ *Mc Kercher Bob, Du Cros Hilary, The partnership between tourism and cultural heritage management, 2002, p.139*

4.1.3 Le touriste culturel instinctif [the serendipitous cultural tourist]

Il est initialement non motivé par la culture, mais va au cours de son voyage s'offrir une séquence culturelle improvisée. Cette expérience culturelle à laquelle il ne s'attendait pas va lui être satisfaisante et mémorable. Cet heureux hasard peut alors jouer un rôle déclencheur pour d'autres visites à caractère culturel.

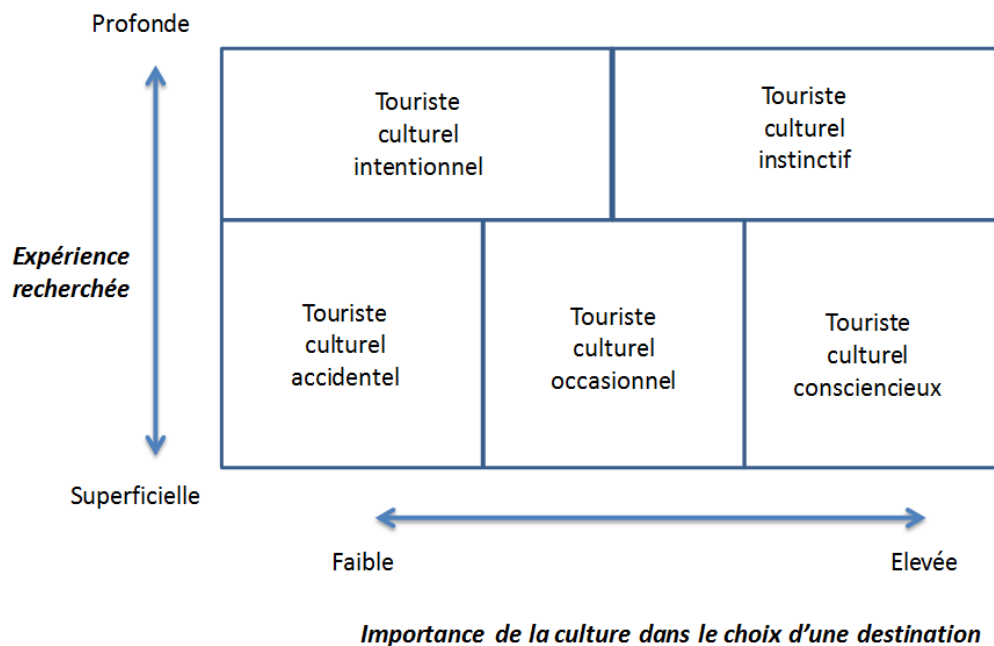
4.1.4 Le touriste culturel occasionnel ou amateur [the casual cultural tourist]

Il va se rendre à un événement culturel avec un degré de motivation plus faible que celui du touriste culturel assidu ou « intentionnel » ; il en résultera une expérience culturelle plus superficielle.

4.1.5 Le touriste culturel accidentel [the incidental cultural tourist]

Il prendra part à un événement culturel non planifié à la base, ne voyageant pas pour des raisons culturelles. A l'inverse du touriste culturel fortuit, il sera moins marqué par l'expérience de spectateur.

Schéma 4.1.1 Classification des touristes culturels, selon McKercher et Du Cros



Source: Mc Kercher Bob, Du Cros Hilary, *The partnership between tourism and cultural heritage management*, 2002, p. 140

Les profils précédemment exposés ne sont pas exclusifs les uns des autres, notamment les trois dernières catégories qui sont amenées à planifier leurs excursions culturelles grâce à l'information qu'elles recueillent sur place, une fois arrivées sur leur lieu de destination.

Ainsi, développer ensemble une vision du touriste culturel, c'est être en mesure d'identifier différents segments de réception en différenciant le motif touristique, de l'impact émotionnel et psychologique du visiteur, et de son degré de participation à l'activité touristique. En fonction de sa motivation initiale, de son héritage culturel, son niveau de réceptivité ne sera pas le même. C'est que nous montre ici la typologie des touristes développée par McKercher and Hilary du Cros qui révèle que : « [...] *chaque touriste, à un degré ou à un autre, délibérément ou « par mégarde », est en fait un touriste culturel. De plus, elle suggère que l'expérience culturelle puisse être plus ou moins intense, cette intensité étant fonction de la participation du touriste et non seulement de ses motifs* »²⁶

Cette classification peut toutefois paraître restrictive dans le sens qu'elle aborde la culture de façon manichéenne en distinguant le touriste culturel « élitiste » du touriste culturel « populaire » qui ne disposerait pas d'un bagage culturel suffisant pour saisir certains niveaux de culture cultivée ou légitime. Une autre auteure, Jane Lutz²⁷ a proposé une approche différente du touriste culturel en le définissant par rapport aux modes de productions culturelles qu'il fréquente et par rapport à son niveau de consommation au sein de différentes formes de tourisme culturel. Cette typologie propose un approfondissement de la pratique du tourisme culturel pour mieux comprendre ce qu'est un touriste culturel. Le schéma suivant montre deux axes : celui de la consommation qui rejoint le degré de participation, et celui de la production catégorisée à différents niveaux de culture :

« [la] production peut être catégorisée selon différents niveaux et selon différentes époques et si sa consommation prend des formes diverses, le touriste culturel devient alors lui-même un personnage changeant et disparate, affublé d'une personnalité multiple qui varie selon les lieux où il se trouve (musée, bâtiment historique, théâtre, opéra, festival de rue, restaurant gastronomique, etc.), ses modes de consommation

²⁶ François-G. Chevrier, Mattieu Clair-Saillant, *Renouveau du tourisme culturel Que reste-t-il du « touriste » ?*, Téoros, Été 2006 < <http://teoros.revues.org/1443?file=1> >, p.1

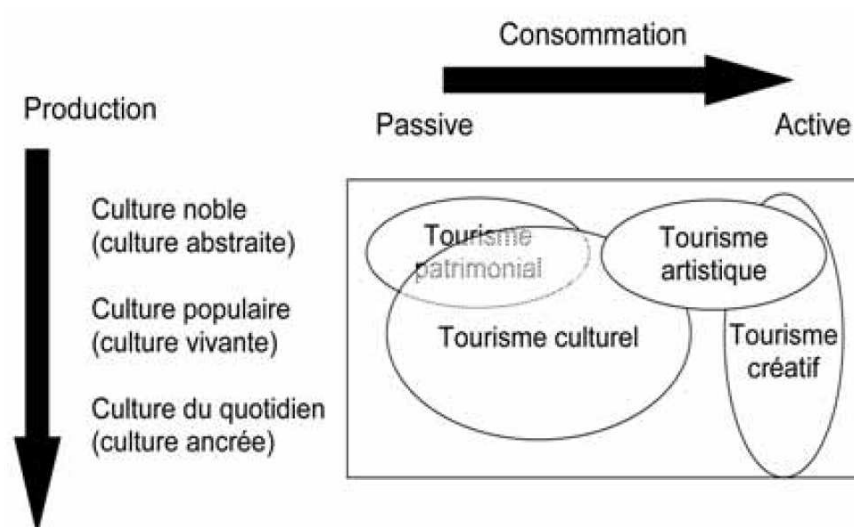
²⁷ Ibid. p.3

(participatif, contemplatif, éducatif, festif, etc.), mais aussi l'espace temporel (passé, présent et futur) et les objets (artefacts/produits, processus, expériences) sur lesquels son attention se fixe »²⁸

Ce qui est généralement regroupé au sein de l'appellation « tourisme culturel », ne forme plus un tout, celle-ci étant divisée en quatre formes : le tourisme culturel au sens large, le tourisme patrimonial, le tourisme artistique et le tourisme participatif.

Ce schéma tient compte comme Mc Kercher et Du Cros de l'importance à considérer l'interaction du touriste culturel avec son environnement.

Schéma 4.1.2 Typologie du tourisme culturel, selon Jane Lutz



Source : Lutz, 2005.

²⁸ François-G. Chevrier, Mattieu Clair-Saillant, *Renouveau du tourisme culturel Que reste-t-il du « touriste » ?*, Téoros, Été 2006 < <http://teoros.revues.org/1443?file=1>>, p.3

4.2 Travailler ensemble pour l'attractivité des territoires : enjeux symbolique et économique

Dans son dernier ouvrage paru en 2012, *Nouveau Portrait de la France La société des modes de vie*, le sociologue Jean Viard montre l'importance du rôle du tourisme dans la valorisation du territoire. Selon lui, la saisie des lieux par l'imaginaire touristique, participe à l'attractivité des villes et des régions. Les événements culturels contribuent à cet imaginaire et créent une image positive et symbolique d'un territoire :

« La valorisation relative de nos villes et de nos régions, leur attractivité en ont été bousculées très profondément en un demi siècle. Au point que je doute qu'une cité totalement en marge des processus touristiques puisse réellement se développer. Car la mise en désir de la ville par le tourisme reconstruit partout le désir urbain lui-même »²⁹

Ce lien entre tourisme et culture entraîne une attractivité non seulement touristique mais également résidentielle, qui amène Jean Viard à parler de développement post touristique, dans la mesure où les activités touristiques développées sur un territoire, peut amener des personnes à désirer y habiter : *« [...] le rôle du tourisme est la mise en désir d'un type de lieu, parfois d'une saison, puis peu à peu cette attraction nouvelle se diffuse dans la société et fixe des activités et des populations permanentes »³⁰*

La mobilité de nos modes de vie et le phénomène de migration nationale vers certaines régions touristiques de France, montrent que les acteurs du tourisme ont un rôle important à jouer en matière de relation avec les habitants de proximité. La découverte touristique et culturelle du territoire ne concerne pas uniquement l'étranger, le voyageur mais intéresse aussi l'habitant, qu'il soit résident permanent ou résident secondaire. Ce dernier en quête d'un « bien-vivre des lieux », désire par exemple profiter au quotidien d'un patrimoine culturel et paysager, et de pratiquer ainsi du tourisme sur son propre territoire de vie. Dans ce sens, le dynamisme culturel d'un lieu et la qualité des offres artistiques sont, d'autant plus s'ils s'inscrivent à l'année, des atouts non négligeables pour les acteurs du tourisme. De nombreuses villes portées par cette double ambition d'attirer les habitants et les visiteurs, ont utilisé la culture en tant que mode de valorisation de leur image, à travers la pérennisation de festivals. Pour n'en citer que

²⁹ Viard, Jean, *Nouveau portrait de la France : la société des modes de vie*, 2012, p.83

³⁰ Ibid. p.141

quelques uns, Jazz in Marciac, Le Festival d'Avignon, les Chorégies d'Orange, sont des festivals qui interviennent clairement dans un choix de destination touristique. Par ailleurs, des projets culturels d'envergure tels que Marseille Provence 2013, ont pour objectifs, à la fois le développement des activités artistiques et la promotion touristique. La construction d'un programme d'évènements affirmant une vocation euro-méditerranéenne pour Marseille Provence 2013, vise aussi bien les touristes venus de loin que les habitants locaux. Cette conquête des publics par le biais de la culture, mêle aux identités collectives, les identités différenciatrices. De façon à amener la diversité comme un facteur essentiel à la qualité d'un lieu propice à la création artistique. Ainsi, quand le secteur du spectacle affiche un dynamisme et une notoriété artistique importante sur un territoire donné, il contribue à en valoriser l'image touristique, favorisant une thématique de destination.

4.3 Apports du spectacle au tourisme

Les espaces de diffusion du spectacle vivant sont variés : des salles de spectacle aux festivals qui investissent aussi bien les centres urbains, les sites naturels, les sites patrimoniaux ou encore les friches industrielles. Une forte présence des arts de la scène sur un territoire constitue un attrait touristique et contribue à son enrichissement culturel. Peu sensible aux saisons bien que la plupart des productions festivières ont lieu en période estivale, l'univers du spectacle est continu. Les équipements culturels en dur tels que les théâtres, les salles de concerts et opéras ne sont pas dépendants de conditions climatiques pour fonctionner. Aussi l'agencement d'offres touristiques culturelles intégrant la fréquentation de ces équipements, peut être perçue comme une solution à la saisonnalité, principe essentiel sur lesquelles reposent un bon nombre d'activités touristiques dépendantes du climat pour fonctionner. Par ailleurs, le profil des clientèles touristiques les plus disposées à voyager en basse saison sont les personnes âgées et les étudiants. Le marché des seniors est une clientèle plus lucrative

pour le marché du tourisme, car elle est moins dépendante des saisons pour voyager, et dispose de revenus plus élevés³¹.

On relève également parmi les bénéfices que le secteur du spectacle peut apporter au tourisme, les retombées économiques engendrées par un évènement culturel d'ampleur. Un festival est par ailleurs un vecteur de fidélisation des publics, car il présente une programmation artistique qui renouvelle ses contenus d'une année sur l'autre, permettant de réitérer chaque année les retombées économiques qu'il génère sur son territoire d'implantation.

4.4 Apports du tourisme au spectacle

Les acteurs du tourisme peuvent jouer un rôle de révélateur ou d'amplificateur d'un évènement culturel, valorisant les ressources et les atouts du territoire au sein duquel il se déroule. Ils participent à une mise en réseau des différents prestataires dont dépendent fondamentalement le tourisme, à savoir le transport, l'hébergement et la restauration. Par exemple, la création d'une formule touristique autour d'un festival, nécessite la combinaison de plusieurs éléments tels que :

- la communication sur le contenu de l'évènement, noyau attractif et motif principal du déplacement ;
- la qualité de l'environnement incluant des escapades culturelles en dehors des créneaux de programmation ;
- l'accessibilité aux lieux à travers l'usage des transports, ainsi que les capacités d'accueil sur l'hébergement et la restauration ;
- la dimension socioculturelle du lieu de destination où l'atmosphère et la qualité de l'hospitalité sont avec le contenu artistique de l'évènement, des critères de satisfaction déterminants par rapport à l'expérience culturelle recherchée.

³¹ *"The segment of the culture-core tourist or specific cultural tourist, in particular, is very attractive to tourism markets, being associated with people with higher levels of income and education, who are middle aged and rarely travel with children. They also seem to be less dependent on tourism seasons and show more respect and sensitivity towards the customs and environments of a destination"* Sigala Marianna et Leslie David, *International Cultural Tourism – management, implications and cases*, Elsevier, 2006, p.41

A cette capacité de mobiliser une chaîne d'acteurs, est associée la connaissance du territoire des professionnels du tourisme au sein duquel ils interviennent, et qui permet à ses interlocuteurs :

- d'apporter des informations précises sur une zone géographique, et de contribuer à la création de produits à thème ;
- d'éveiller la curiosité de découverte culturelle des visiteurs ;
- de faire émerger des projets culturels et artistiques, valorisant des richesses territoriales.

Par ailleurs, leur rôle en matière d'accueil des visiteurs étrangers nécessite des compétences linguistiques, qui peuvent être considérées comme un atout pour les professionnels de la culture n'ayant pas forcément le même niveau de langue. Les acteurs du tourisme peuvent ainsi assurer le rayonnement culturel d'un événement à l'international.

L'exemple de la mise en tourisme de Marseille-Provence 2013

Marseille-Provence 2013 mobilise un ensemble de prestataires de la chaîne touristique, permettant à l'évènement culturel d'envergure, de se réaliser dans des conditions favorables d'accueil des touristes. Le service tourisme a pour mission principale de préparer cet accueil et se présente comme un relais d'information pour les professionnels du tourisme en leur adressant des guides techniques. Ceux-ci contiennent d'une part, des informations pratiques sur l'accessibilité des lieux, sur les formules tarifaires et présentent d'autre part, le projet Marseille Provence 2013, l'avant programme artistique et un index thématique recensant l'ensemble des événements à venir. A cette volonté de développer la vie culturelle comme levier de rénovation de la cité, s'ajoute le désir de faire de Marseille un pôle de coopération artistique et culturelle entre l'Europe et les pays de la méditerranée, prévoyant une hausse de la fréquentation touristique. Marseille Provence 2013 attend en effet 10 millions de visiteurs. Le service tourisme de MP 2013 est par ailleurs en relation avec l'association *Mediterranean Anglo-American Business Network (MAABN)* qui joue un rôle de promotion des échanges entre l'Union des Chambres de Commerce et les Clubs d'Affaires Bilatéraux. Ce dialogue entre MP 2013 et la MAABN interroge l'impact de l'évènement sur le

tourisme anglo-saxon : à savoir dans quelles mesures et sur quels éléments spécifiques, le programme artistique permettra-t-il d'attirer des visiteurs anglais et américains ?

Ainsi une réelle dynamique d'investissement touristique est mise en œuvre dans le cadre de Marseille-Provence 2013, et offre des opportunités de développement en matière d'emplois dans les secteurs du tourisme et de la culture. Il reste à évaluer sur le long terme les retombées économiques sur le territoire et sa population.

La dimension économique afférente au tourisme est rattachée ici au développement d'une économie régionale autour de laquelle gravite le secteur culturel. Comme le souligne l'OCDE, les principales caractéristiques incitant à développer une politique culturelle et touristique sont : l'amélioration et la conservation du patrimoine ; le développement économique et l'emploi ; la revitalisation du tissu local ; la consolidation et/ou la diversification de l'offre touristique, la lutte contre l'exode de la population, la sensibilisation à l'héritage culturel.³²

Conclusion

Cette première partie a montré comment on peut intégrer intelligemment le tourisme dans un projet culturel, et comment ce dernier peut se nourrir des apports du tourisme. Elle a également relevé que la non-connaissance de l'autre est un obstacle déterminant à toute initiative de coopération. De même qu'elle a souligné l'appréhension chez certains acteurs du spectacle, que l'association par exemple, de leur travail de création à une commercialisation touristique, puisse se faire au détriment d'une vision artistique, car celle-ci serait détournée par des logiques de développement touristique et territorial. Le projet artistique ne serait donc pas introduit par son contenu mais par le contexte dans lequel il se diffuse. Ce qui montre l'importance de définir les intérêts et les objectifs de chaque partie prenante qui s'engage dans un acte de coopération. Il s'agit de clarifier si il y a la recherche d'un équilibre entre chacune de ces parties ou bien si l'une d'entre elles vient en complément à l'autre.

³²OECD *The Impact of Culture on Tourism*, OECD, Paris, French translation of pp. 3-75, 2009, p.42 only available on Internet. <www.oecd.org/dataoecd/35/5/42040218.pdf>

La coopération est un défi ; du simple compromis à la mise en place d'un partenariat, elle s'élabore dans le temps. Elle peut répondre à des besoins de complémentarités sur le plan professionnel, mais aussi à des opportunités de développement territorial par le biais de la culture. L'alliance du tourisme au spectacle vivant, peut permettre de soutenir l'accessibilité à la pratique culturelle et artistique. C'est le cas par exemple, pour un concept de randonnée théâtralisée conçu par rapport à l'histoire de la bête du Gévaudan qui s'est déroulée au XVIII^e siècle sur une partie de l'Ardèche et de la Lozère. L'office de tourisme de Saint-Etienne-de-Lugdarès en Montagne Ardéchoise³³ et l'office de tourisme de Langogne en Lozère se sont associés avec un metteur en scène passionné de la Bête du Gévaudan, pour proposer au public touristique mais aussi local, une randonnée à la journée. Celle-ci est encadrée par un accompagnateur de moyenne montagne et ponctuée par des scénettes retraçant l'histoire des attaques de la bête mystérieuse. Ces interactions permettent de développer l'attractivité d'un territoire par la mise en valeur d'éléments culturels. Le succès du projet artistique tient également au rôle tenu par les acteurs du tourisme en termes de repérages des décors naturels et de leur appui pour la communication des randonnées.

Cet exemple montre l'intérêt des acteurs respectifs à travailler ensemble, ou la notion de créativité est non seulement associée à l'art mais aussi au tourisme, à travers cette mise en désir du territoire.

³³ C'est à Saint-Etienne-de-Lugdarès, qu'a eu lieu la première attaque mortelle de la bête du Gévaudan en 1764. Il s'agissait d'une jeune fille de 14 ans, Jeanne Boulet.

- Partie 2 -

Pratiques intersectorielles et managériales

Introduction

Comme il a été vu précédemment, plusieurs formes de coopération existent entre professionnels du spectacle et ceux du tourisme pour concevoir une offre culturelle et touristique. Cette deuxième partie est principalement consacrée à des études de cas qui portent sur des festivals impliquant des actions coopératives, voire partenariales entre les acteurs du tourisme et les acteurs de la culture. Elles témoignent des pratiques intersectorielles et managériales afin d'apporter des outils de gestion sur différents modes de coopération. Ces études de cas ont pour point commun de développer des évènements culturels en territoire de montagne, où se tissent des relations entre l'activité artistique menée et le contexte économique dans lequel elle évolue. Elles mettent en lumière des complémentarités et des apports réciproques entre un projet artistique qui se réalise en milieu rural, et qui prend part à un projet plus global de développement territorial où l'économie touristique y tient une place essentielle. Les rapprochements entre festivals et tourisme conduisent à des actions transversales entre les acteurs, qui dynamisent le développement local.

Le point de départ de cette deuxième partie se base sur une étude³⁴ réalisée par Jean-Luc Pouts et Fabrice Thuriot sur les interrelations entre économie territoriale et développement culturel, à travers l'exemple du festival *Latino Roc* de Cauterets. Ce festival de musiques latines se déroule depuis neuf ans dans la commune de Cauterets située dans le département des Hautes-Pyrénées. Station de sports d'hivers et station thermale, Cauterets est dépendante d'une économie montagnarde qui est axée sur une politique d'aménagement touristique et sur une politique agricole. A travers cet exemple, Jean-Luc Pouts et Fabrice Thuriot, insistent sur le fait que l'économie « *n'est pas qu'une affaire d'échange monétaire, mais aussi de mise en culture des valeurs animant une société* »³⁵ Envisager l'économie sous l'angle des fonctions culturelles et sociales, amène à différencier les retombées économiques d'un festival sur un territoire à un instant donné, de sa capacité à agir durablement sur le fonctionnement d'une

³⁴Origet Claude, Cousin Saskia, *Culture, Tourisme et Développement, Les voies d'un rapprochement*, L'Harmattan, septembre 2009, 271 p.

³⁵ Irbid. p.159

économie locale. Le festival *Latino Roc* est un évènement musical qui fédère plusieurs acteurs locaux. Il associe à sa programmation musicale, des actions de sensibilisation au respect de l'environnement ainsi que des animations autour de la nature proposée par une association locale, *Les Tas de Nature*, spécialisée dans les activités aériennes telles que la grimpe d'arbres ou la slackline (activité d'équilibre sur un fil tendu). Elle regroupe des acteurs issus de filières diverses que sont l'action culturelle, l'éducation, le sport et l'environnement. L'ancrage de ce festival a contribué au développement des activités locales. Cet exemple de Cauterets et des études de cas suivantes, induisent des logiques de production et de diffusion artistique au sein d'un environnement montagnard, où le développement du tourisme représente un apport précieux de ressources. Ces ressources dont font partie l'art et la culture, constituent un élément essentiel au développement économique de certaines régions rurales afin d'apporter notamment un cadre de vie et de socialisation aux habitants.

Chapitre 1

Un territoire, un festival, une économie : études de cas de coopération entre spectacle et tourisme

Trois études cas portant sur des festivals vont être ici analysées. Il s'agit dans un premier temps du festival des Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise qui se base sur mon expérience de stagiaire en tant que chargée de développement du festival. En effet, j'ai souhaité relier ce mémoire à une expérience professionnelle personnelle³⁶ et de pouvoir la mettre en parallèle avec d'autres festivals similaires. Ainsi ai-je mené des entretiens avec des acteurs du festival de Chaillol dans les Hautes Alpes de Provence et du festival Au Bonheur des Mômes en Haute Savoie. Un bilan des pratiques collaboratives dans le cadre des trois festivals étudiés sera ensuite dressé, en y analysant les relations de coopération.

³⁶ L'étude de cas n°1 liée à mon stage d'étude, sera rédigée à la troisième personne du singulier, pour conserver le point de vue externe de la rédaction de ce mémoire.

Etude de cas n°1

Soutenir la culture pour développer le tourisme, développer le tourisme pour soutenir la culture : le festival Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise



*Concert au château de Luc accompagné des contes d'une historienne.
Crédit : Roger Mourgue*

Origine et philosophie du festival

L'association Musique et Culture en Montagne de Saint-Etienne-de-Lugdarès est née en 2003 et a pour vocation l'organisation annuelle d'un festival de musique classique itinérant *Les Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise*. Elle est portée par une double ambition de proposer des concerts de qualité et favoriser leur accès à un large public. Cet évènement culturel se déroule chaque année, du 08 au 14 août en territoire de moyenne montagne et s'étend jusqu'aux villages limitrophes du département de la Lozère. « *Ce festival, raconte Jean-Louis Chaze, président de l'association, n'a cessé depuis dix ans d'associer à l'amour de la musique, les richesses de notre territoire, invitant à découvrir notre patrimoine naturel et nos églises. Cette itinérance de concerts permet d'aller à la rencontre des habitants et de leur proposer une programmation diversifiée et de qualité. Et chaque concert se prolonge dans une ambiance conviviale, réunissant musiciens et public autour des dégustations des produits du terroir* »

La programmation décentralisée dans les églises des villages permet ainsi de proposer aux habitants locaux une offre culturelle de proximité et de valoriser les ressources culturelles et patrimoniales du lieu. Elle attire également un bon nombre de touristes. Le lien social se tisse en partie autour des buffets après-concert, et lors d'une traditionnelle journée musicale en plein air. Celle-ci se déroule dans un site patrimonial (château, enceinte d'une abbaye) et agence concert, pique nique et randonnée musicale.

Ce festival a d'abord été porté par les membres de l'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoises de Saint-Etienne-de-Lugdarès. Il est né de la rencontre entre Philippe Depetris et René Vanden Berghe. Philippe Depetris est flûtiste, directeur artistique et professeur au Conservatoire de Musique et d'Art Dramatique d'Antibes ; il séjournait chaque été à Cellier du Luc, dans la maison de famille. René Vanden Berghe, était quant à lui un Bruxellois, installé pour sa retraite sur la commune de Saint-Etienne-de-Lugdarès. Il était très investi en tant que bénévole dans les animations du canton, dont celles menées par l'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoises. Ensemble, ils ont évoqué l'opportunité de créer un festival de musique classique cheminant les églises des villages alentours et ainsi sont nées en 2003, *Les Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise*.

Depuis 2009, face à l'ampleur que prenait l'évènement et dont le budget global finissait par représenter la moitié de celui de l'office de tourisme, la question sur la nécessité pour le festival à disposer de sa propre structure juridique s'est posée. A été ainsi fondée l'association Musique et Culture en Montagne (MCM) qui a été reprise par les mêmes membres organisateurs du festival qui sont actuellement au nombre de six. Ceci a permis de renforcer l'identité culturelle du festival, de développer et de pérenniser plus indépendamment les activités de l'association. Cette structuration interne facilite et rationalise également les demandes de subvention auprès des partenaires publics. Musique et Culture en Montagne se réunit autour d'un projet d'action culturelle en milieu rural, permettant ainsi à l'office de tourisme de se décharger d'une manifestation culturelle devenue trop importante à gérer, et qui dépassait le cadre général de sa mission de service public. Bien qu'un office de tourisme puisse être facultativement chargé par le conseil municipal, d'organiser des évènements culturels, cela doit rester

dans des proportions raisonnables qui ne portent pas atteinte aux autres fonctions de services obligatoires qui lui sont attribuées (accueil, information, promotion, développement touristique local).

Caractéristiques de la coopération entre l'association et l'office de tourisme

L'association Musique et Culture en Montagne occupe à titre gratuit, le bureau de l'office de tourisme pendant six mois par an, à temps plein. Cette mise à disposition des lieux lui permet de réaliser d'importantes économies sur l'ensemble des frais de fonctionnement qui sont pris en charge par l'office de tourisme. A cet avantage économique, s'ajoute une dynamique de coopération positive entre le salarié de l'office du tourisme et les organisateurs de Musique et Culture en Montagne. En effet, la cohabitation au sein d'un même espace de travail, favorise les échanges et l'articulation du festival avec les ressources culturelles et patrimoniales du territoire. La connaissance et la vision que le responsable de l'office de tourisme, Nicolas Betton, a du territoire, apporte au festival des idées de mise en réseau avec d'autres acteurs locaux. Dans le cadre de la 10^{ème} édition du festival, ont été conduites les actions partenariales suivantes entre l'équipe du festival et celle de l'office de tourisme:

- Les communiqués de presse et supports visuels de la 10^{ème} édition du festival ont été transmis au SITRA (Système d'Information Touristique en Rhône-Alpes) qui est une base de données qui recense plus de cent mille informations touristiques en région Rhône-Alpes. Celles-ci sont classées par genres d'activités et sont transférées à de nombreux acteurs touristiques tels que les offices de tourisme, les imprimeurs, les webagencies, etc. Cette mise en réseau de professionnels du tourisme permet de multiplier la présence de l'information SITRA sur des supports de communication variés (guides, brochures, téléphonie mobile, web, bornes interactives, etc.) qui profite donc à Musique et Culture en Montagne.

- La consultation de la base de données de l'office de tourisme sur les hébergeurs, les restaurateurs et les offices de tourisme du département a été utilisée par l'association pour envoyer un courrier à l'ensemble des acteurs locaux du territoire, leur présentant la

10^{ème} édition et les invitant à communiquer sur cet évènement, en mettant à disposition des visiteurs, le programme du festival.

- Une action conjointe de diffusion a été menée à travers l'envoi par publipostage, du calendrier des manifestations culturelles du territoire aux habitants, dans lequel a été inséré un dépliant des *Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise*.

- Afin que la venue au festival puisse susciter l'envie de visiter un site touristique récemment implanté sur le territoire, à savoir le *Moulin de Masméjean* qui abrite une exposition sur les énergies renouvelables, une politique tarifaire a été mise en place. En effet, chaque achat d'un billet des *Rencontres Musicales*, donne droit sur présentation de ce dernier, à une réduction tarifaire sur le prix d'entrée au site jusqu'à l'automne. Par ailleurs, la commande dans un magazine départemental d'un encart publicitaire sur le festival a permis de négocier gratuitement la rédaction d'un article sur le *Moulin de Masméjean*. De plus, des flyers présentant ce dernier ont été insérés dans les programmes du soir distribués aux spectateurs. A ce jour, il est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité de cette démarche, bien qu'elle semble porter ses fruits.

- Un évènement intitulé *Foires et Musique* a été co-organisé entre Musique et Culture en Montagne et l'office de tourisme, dans le cadre de la journée de clôture du festival. L'objectif étant de profiter de l'évènement pour mettre en place une manifestation réunissant exposants de produits locaux, divers artisans et animations pour les enfants. Cette journée s'est présentée comme un temps fort à la fois pour le festival et pour le village de Saint-Etienne-de-Lugdarès, et visait stratégiquement à réunir du monde pour valoriser l'image du festival dans son rapport au territoire. Aussi, un concert gratuit s'est déroulé dans l'église du village, avec ce défi de rassembler les mélomanes, les enfants, les gens d'ici et d'ailleurs. Sur le plan organisationnel, l'office de tourisme a été chargé de la communication de cet évènement (avec une affiche spécifique) et a recherché les artisans et producteurs, tandis que l'association Musique et Culture en Montagne s'est concentrée sur l'axe de sensibilisation des enfants à la musique et a pris en charge les frais financiers de cette journée.

Ainsi, le partage d'outils de travail et la relation de proximité entre professionnels de la culture et professionnels du tourisme, favorisent des initiatives en matière de coopération. Le festival apporte au territoire un rayonnement culturel en période estivale, et une hausse de la fréquentation touristique en matière de restauration, d'hébergement et de visite des sites de proximité. L'office du tourisme est considéré comme un partenaire du festival, de par les mises à disposition de son milieu de travail et d'une part du temps du travail du responsable de l'office de tourisme, consacrée au profit de l'association. Ont été rédigées des conventions mentionnant les modalités de ces mises à disposition, la convention étant le principal instrument juridique de la coopération entre acteurs. La différenciation par deux conventions distinctes de la mise à disposition du personnel et de la mise à disposition du local ont permis de distinguer deux clés de répartition : la surface et le temps salarié (le choix d'une clé de répartition globale aurait davantage correspondu à une logique de prestation de service et moins à une logique de mise à disposition) Le responsable de l'office de tourisme apporte donc ses compétences gestionnaires et managériales en matière de recherche de financements et d'organisation logistique durant la période du festival. La mise à disposition du local quant à elle, est occupée depuis deux ans à raison de six mois dans l'année, par un stagiaire de niveau BAC+5 spécialisé dans le management des organisations culturelles. Ce stagiaire a pour missions d'organiser et de développer avec les bénévoles de l'association et le directeur artistique qui est lui engagé sous contrat, le festival.

Quelles perspectives pour développer la coopération ?

De nouvelles perspectives pourraient être envisagées tel que l'élaboration d'un forfait touristique intégrant le festival et le combinant avec un ensemble d'offres complémentaires : transport, hôtellerie, restauration, loisirs, etc. Ceci engagerait l'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoises à développer la commercialisation de prestations de services touristiques à travers la vente d'un séjour qui articulerait le festival comme premier motif de destination, associé à la découverte patrimoniale du territoire. La création d'une formule comme celle-ci, doit veiller à respecter la réglementation de la commercialisation de services touristiques. En effet, le forfait touristique se définit comme une prestation :

- « 1. Résultant de la combinaison préalable d'au moins deux opérations portant respectivement sur le transport, le logement ou d'autres services touristiques non accessoires au transport ou au logement et représentant une part significative dans le forfait ;
2. Dépassant vingt-quatre heures ou incluant une nuitée ;
3. Vendue ou offerte à la vente à un prix tout compris. »³⁷

La possibilité de vendre un séjour festival doit répondre à l'obligation pour l'office de tourisme d'être immatriculé au registre d'immatriculation des agents de voyages et autres opérateurs prévus (article L.141-3 du code du tourisme). L'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoises ne dispose pas d'une licence d'agent de voyage et ne peut donc pas vendre de forfait touristique. Il peut néanmoins concevoir des formules d'excursions touristiques autour du festival, à travers la visite de sites patrimoniaux ou la combinaison d'un ticket de billetterie associant un menu gastronomique suivi du concert. L'association peut aussi entrer en contact, avec l'agence de voyage *La Burle* située sur le territoire de la Montagne Ardéchoise à Saint-Eulalie, qui est spécialiste des voyages de randonnée. La création d'une formule combinant la randonnée à quelques concerts pourrait être envisagée. Ce qui engagerait la mise en place d'un accord, ciblant les conditions tarifaires de cette formule, en réfléchissant également aux attentes potentielles des personnes susceptibles d'être intéressées par cette offre. Car, le simple fait de juxtaposer des concerts le soir après des randonnées à la journée, n'a en soi pas de réel intérêt si un projet sur l'interaction entre randonnée et musique n'est pas monté. En effet, il est arrivé que des clients de *La Burle*, se soient rendus par eux-mêmes au cours de leur séjour de randonnée aux concerts des *Rencontres Musicales*, sans que ceux-ci ne s'inscrivent dans la programmation de leur séjour. Aussi, l'enjeu d'une telle formule associant les deux univers, consiste à les relier entre eux, et à entrevoir les imbrications possibles et ce en quoi elles contribuent à éveiller un désir culturel et touristique.

³⁷ Delsol et associées, Fiche juridique, *Commercialisation de services touristiques (Nouveau régime en vigueur le 1^{er} janvier 2010)*, p.2
< www.ohlalapro.com/...commercialisation/commercialisation-de-services-touristiques/download>

Etude de cas n°2

Un territoire où un festival puise son inspiration, des œuvres qui incitent à découvrir un territoire : le festival de Chaillol



Balade musicale en Champsaur
Source : www.lebocage.org

« Le territoire ne doit pas seulement être le décor ou le plateau sur lequel les concerts seraient servis. De cet écrin unique, de ses richesses naturelles et humaines, le festival doit continuer à puiser son inspiration »

(Marc Lourdaux, président de l'association Espace Culturel de Chaillol)

Origine et philosophie du festival

Dans la vallée du Champsaur, sur les contreforts du massif des Ecrins, est né il y a seize ans, le *Festival de Chaillol* qui a lieu du 19 juillet au 12 août, à travers une dizaine de communes. Il est le fruit de la rencontre entre des gens d'ici et des gens d'ailleurs qui se sont liés par l'association de la musique à la culture d'un territoire montagnard. L'histoire de ce festival remonte à l'enfance du directeur artistique, Mickaël Dian, qui a passé ses vacances en pays gapençais où ses parents passionnés de musique avaient organisé à Chaillol des stages d'initiation musicale pour les enfants. Mickaël Dian a hérité de ses parents, ce désir de transmettre son amour pour la musique

et la montagne. Partager cette musique en pluralité : musique de chambre, classique, contemporaine, du monde, improvisée, constitue sa ligne de programmation qui est sensible aux différentes façons de composer une musique. Il s'agit pour le directeur artistique de travailler d'une part, sur la manière dont la musique peut être reçue et sur les conditions dans lesquelles elle est émise en considérant « *la création comme éthique de la relation* » D'autre part, il est question d'approfondir la notion de la création dans une approche transversale, en s'ouvrant par delà l'écriture savante européenne, à l'oralité et à l'improvisation musicale à travers les cultures extrême-orientales, sud-américaines, traditionnelles et populaires. Cet approfondissement de la création passe également à travers la relation au territoire qui « *est riche de mémoires et de choses à apprendre* » et de pouvoir ainsi relier le festival à l'environnement qui l'entoure et à sa population. Ce double ancrage artistique et territorial, est symbolisé également par l'itinérance des concerts. Celle-ci est à la fois perçue comme une manière de créer du lien social avec les habitants, que comme un moyen de diffuser l'art sur un territoire. Le projet de l'association organisatrice du festival, s'inscrit à l'année dans la vallée du Champsaur, car elle diffuse en dehors de la saison estivale, des concerts. Une saison musicale démarre l'hiver, de janvier à juin et culmine dans l'été, avec un public plus mélangé qui réunit les résidents secondaires, les natifs et les touristes ; « *sur 3 500 festivaliers, environ 300 personnes ne viennent pas du coin* » Certains musiciens programmés l'hiver, reviennent au festival de Chaillol l'été. Il y a cette idée forte chez le directeur artistique, de composer musicalement avec le territoire en tissant des liens avec les habitants locaux et les acteurs touristiques.

La relation de coopération entre le festival et les acteurs du territoire

Une des vocations premières du festival est d'aller à la rencontre des habitants. Les questions de la démocratisation et de la décentralisation culturelles sont selon le directeur artistique à renouveler en permanence. Pour ce faire, un réseau de confiance a été instauré entre les associations culturelles existantes, les habitants et les élus, sur la capacité du projet de Chaillol à aménager par le biais de la culture le territoire. L'équipe du festival travaille en collaboration avec des gens du cru et des professionnels

appartenant au secteur du tourisme. Plusieurs actions de coopération ont été menées et en voici à présent quelques exemples.

Avant que la première édition se réalise, le directeur artistique était allé à la rencontre de Marc Lourdaux qui travaillait à l'époque à l'office de tourisme de Chaillol. Cette rencontre est née du désir de festival de s'associer avec des personnes dotées d'une vision du territoire. La musique classique était de loin le centre d'intérêt de Marc Lourdaux, mais il était ouvert à l'idée naissante d'un projet artistique sur son territoire. Ce premier tandem a amené en 2008 la rénovation de l'église de Saint-Chaillol, afin d'accueillir les premiers spectateurs du festival. Lieu emblématique du festival, la restauration de cette église témoigne d'une rencontre réussie entre culture et territoire :

« Marc revendique une forme de tension entre ces deux pôles, d'un côté, l'art, la musique, la création, de l'autre, le Champsaur, la montagne et les montagnards ; d'un côté l'approche intellectuelle, le raisonnement et la culture de Michael, de l'autre l'esprit intuitif de Marc qui trouve ses idées les mains dans la terre de son jardin au bord du canal de Malcros »³⁸

Aujourd'hui Marc Lourdaux est le président actuel de l'association Espace Culturel de Chaillol (organisatrice du festival) Parmi les membres du conseil d'administration du festival, il y a un conseiller scientifique du Parc National des Ecrins, Hervé Cortot. Il apporte également des conseils pour lier le paysage au festival ; c'est à travers les balades musicales qu'il s'est intéressé à cet événement :

« Hervé est entré dans l'histoire du festival de Chaillol par la porte du paysage et des ballades musicales. D'autres sont rentrés dans le Champsaur par la porte de la musique et des concerts. Chacun son chemin [...] Hervé est un passeur, il donne les quelques explications qui permettent d'entrer dans ce qu'on ne voit pas avec les yeux, dans la mémoire de ce territoire »³⁹

Les balades musicales du festival de Chaillol sont coordonnées par un violoniste, Alexandre Sauvaire, avec les conseils d'Hervé Cortot et de Marc Lourdaux. Cette collaboration témoigne d'une volonté d'intégrer le festival dans une dimension patrimoniale du paysage. Une offre de séjour « Musique et Culture en Champsaur, le festival de Chaillol » est conçue depuis trois ans par une agence locale de tourisme

³⁸ Dian, Michael, dir. *Chaillol Portraits d'un Festival*, Edition Aedam Musicae, 2012, p.40

³⁹ Ibid. p.116

sportif, *l'Artambule*, spécialisée dans la randonnée pédestre. Elle propose durant la période qui couvre le festival, un circuit de *randonnées culturelles* pendant 7 jours, auquel sont intégrés des intermèdes musicaux ainsi que les concerts en soirée. Ce voyage est encadré par un accompagnateur en montagne originaire du Champsaur, qui est aussi conteur et musicien. Il inclue l'hébergement en pension complète et les prix des billets du festival pour une somme de 790 €. Un accord a été conclu entre *Artambule* et le *festival de Chaillol* pour une remise tarifaire sur le prix des places de concerts achetés par l'agence. Cette formule touristique amène chaque année une dizaine de mélomanes venus de la France entière, appartenant à catégorie des seniors. Le directeur de l'agence dit « *avancer sur la pointe des pieds* » avec cette offre qui attire une micro clientèle, car il y a cette difficulté selon lui d'allier le tourisme sportif au tourisme culturel, « *comme s'ils s'excluaient l'un à l'autre, alors qu'ils pourraient se compléter* » Dans les mentalités, les stations de montagne sont avant tout des lieux de pratiques sportives et sont moins associées à des lieux de pratiques culturelles et artistiques. En cela, les offices de tourisme ont un rôle à jouer dans la valorisation des événements culturels qui se produisent sur leurs territoires, en vue de diversifier également les activités qu'ils proposent. En effet, l'organisation de manifestations culturelles l'été sur une station de ski permet de développer un tourisme estival axé sur la culture et l'art en territoire de montagne.

L'office de tourisme de Chaillol met en valeur le festival sur son site internet à travers un onglet spécifiquement dédié à cet événement. Il met également un bureau à disposition de l'association organisatrice du festival qui est composée d'une équipe salariée avec un directeur artistique, un administrateur, un coordinateur technique et une stagiaire assistante à la communication. Cette proximité de travail permet de sensibiliser le personnel de l'office de tourisme aux objectifs et aux valeurs du festival, améliorant la communication relationnelle sur cet événement.

Etude de cas n° 3

Quand une station de ski devient un haut lieu du spectacle jeune public : le festival Au Bonheur des Mômes



Crédit Photo : G.Piel

Source : www.aubonheurdesmomes.com

Origine et philosophie du festival

Le 21^{ème} festival international de spectacles jeune public, *Au Bonheur des Mômes* est un évènement culturel d'envergure qui a proposé du 26 au 31 août 2012 : 28 scènes, 350 représentations et 80 compagnies. 80 000 festivaliers sont venus au festival, soit 40 fois plus que la population du village d'accueil Le Grand-Bornand. Situé en plein cœur du Massif des Aravis en Haute-Savoie, le Grand-Bornand est aussi une station touristique, l'été comme l'hiver. L'office du tourisme du village développe une politique événementielle forte, avec l'organisation en autres du *championnat de France de ski*, de *Glisse en Cœur – 24 heures de glisse et de concerts*, et du festival *Au Bonheur des Mômes* en collaboration avec le théâtre de la Toupine d'Evian. La compagnie du Théâtre de la Toupine implantée en Haute Savoie depuis 1977, est spécialisée dans les spectacles jeunes publics et a notamment pour domaine de prédilection, le théâtre de rue. Elle jouait régulièrement dans le village du Grand-

Bornand et en 1991, l'office de tourisme l'a contacté pour y développer davantage la programmation de spectacles de plein air.

« Tout est parti d'une envie commune, celle de prouver qu'on pouvait faire du tourisme culturel, sortir du tout ski. C'est devenu l'histoire d'une véritable rencontre entre une compagnie, le Théâtre de la Toupine, et un village, Le Grand-Bornand »⁴⁰

L'enjeu de ce festival consistait d'un part pour la Compagnie de s'implanter durablement dans la région et d'autre part pour l'office de tourisme Le Grand-Bornand, de concevoir un évènementiel culturel, et de diversifier ainsi les activités de la station. Les lieux du village dévoilent un fort potentiel de décors où les maisons traditionnelles, le cinéma, l'école se voient être transformés à l'occasion du festival. Autant de mises en scènes insolites se déroulent également au milieu des alpages, auxquelles on accède en télécabine. Ce sont ainsi 14 scènes intérieures, 6 scènes en plein air et un centre du village consacré à des jeux en bois qui s'animent durant 6 jours. Le taux de fréquentation y est de 90% et la moitié de la programmation est gratuite. L'évènement se déroule sur une période de fréquentation touristique calme, une semaine avant la rentrée scolaire. La dernière semaine d'août est un choix stratégique, car elle permet de prolonger la saison touristique et d'atteindre aussi bien les touristes que les habitants locaux. En effet, le festival attire un public varié composé de familles, de centres de loisirs et de programmateurs de spectacle (160 professionnels présents en 2012). 50% proviennent de la région Rhône-Alpes dont une majeure partie de Haut-Savoyards ; 40% viennent d'autres départements et 10% de pays étrangers. Le festival constitue lors de cette période un atout économique important et dynamise l'activité du village du Grand-Bornand jusqu'à celle de la vallée de Thônes.

La diversification touristique de la station de montagne du Grand-Bornand qui met en place des activités artistiques et culturelles, favorise l'essor d'un tourisme culturel en milieu montagnard. En effet, de nombreux villages de station touristique sont fortement dépendants d'un tourisme sportif. Cette mono-activité génère alors une forte

⁴⁰ Alain Benzoni, directeur artistique du festival, extrait d'une interview dans le dossier de presse de la 20^{ème} édition du festival, disponible sur internet

<http://www.theatre-toupine.org/img/pdf_projet_presse_9.pdf>

dépendance économique et financière. La question de l'implantation de nouvelles activités dont le festival *Au Bonheur des Mômes* constitue un exemple, permet à travers la culture de développer sur un territoire, le secteur du spectacle. Ce festival a suscité chez les habitants locaux, des vocations. Des enfants qui assistaient au festival il y a plusieurs années, travaillent aujourd'hui pour le festival ou sont devenus des artistes. Par exemple, une jeune compagnie d'artistes du cru, diplômés du Centre National des Arts du Cirque (CNAC) a récemment établi son siège social au Grand-Bornand.

« Cet événement n'a jamais été créé dans le seul but de générer des retombées économiques au Grand-Bornand. L'idée était bien de proposer quelque chose de différent, d'ouvrir les esprits aux arts vivants, de susciter, pourquoi pas, des vocations... »⁴¹

De nombreux ateliers de pratique artistique sont aussi proposés aux enfants, leur permettant de s'initier aux arts du cirque, au théâtre et à la danse.

Caractéristiques de la coopération entre l'office de tourisme Le Grand-Bornand et le théâtre de la Toupine

L'office de tourisme Le Grand-Bornand coordonne l'ensemble de la manifestation culturelle, tandis que le Théâtre de la Toupine d'Evian dirige la programmation artistique. L'équipe du festival est composée à la fois de salariés de l'office de tourisme du Grand-Bornand et du théâtre de la Toupine. Ensemble, ils partagent leurs compétences, de la sorte que les professionnels du spectacle saisissent les apports du tourisme dans leur secteur et en tirent des bénéfices. Tout autant que les professionnels du tourisme qui développent dans leurs champs de compétences, la gestion d'événementiels culturels et la connaissance des spécificités de ce secteur (cadre juridique et réglementaire, droits des contrats, etc.) L'organisation interne de l'évènement se structure ainsi de la façon suivante : Isabelle Pochat-Cottilloux, directrice de l'office de tourisme du Grand-Bornand, assure également la direction

⁴¹ Isabelle Pochat Cotilloux, directrice générale et administrative du festival, extrait d'une interview dans le dossier de presse 2012. Disponible sur < <http://www.aubonheurdesmomes.com/wp-content/uploads/2012/05/DP-ABDM-2012-mail2.pdf> >

générale du festival, étant responsable de la partie administrative et financière. Elle s'occupe de la recherche de partenariats et définit les évolutions du festival, notamment dans son rapport aux habitants (« Comment associer les bornandins au festival ? ») Parallèlement, Alain Benzoni travaille sur la programmation artistique du festival. Ils sont amenés à collaborer sur les actions de communication du festival tel que l'élaboration du dossier de presse. Un coordinateur général qui travaille au sein de l'office de tourisme assiste la directrice générale et le directeur artistique. Il assure le suivi des contrats, identifie les besoins logistiques en communication avec le service technique du festival. Il participe également à la définition des orientations du festival. Par ailleurs, les salariés chargés de la communication et de la production au Théâtre de la Toupine, consacrent une partie de leur temps de travail à l'organisation du festival. La chargée de communication se charge de l'accueil des professionnels et la chargée de production, de l'accueil des compagnies de spectacle. Les relations presse sont quant à elles gérées par l'attaché de presse de l'office de tourisme. Dans la brochure touristique de l'été 2012, est d'ailleurs intégrée une double page publicitaire consacrée au festival (cf. annexe p.79) L'office de tourisme a également monté un séjour festival en partenariat avec deux agences de location d'hébergements situés au Grand-Bornand. Ce séjour inclue l'hébergement en appartement, résidence de tourisme ou hôtel avec 5 spectacles au choix, à partir de 129 € par personne L'hébergement est gratuit pour les enfants de moins de six ans. La vente de cette formule représente 35% de la location totale des hébergements à sec durant la période du festival. Le tarif de ce séjour est négocié avec l'office de tourisme qui applique alors une réduction sur la vente des spectacles. Par ailleurs, on comptabilise sur les 6 jours de programmation 42 000 nuitées au Grand-Bornand qui sont générées par le festival.

Des projets sont aussi conduits avec les acteurs locaux, tel que la mise en place d'animations ludiques durant le festival qui visent à découvrir la gastronomie et le patrimoine. Des démonstrations de fabrication de reblochon par des agriculteurs du Grand-Bornand sont proposées, en partenariat avec « les Fromages de Savoie » et « Le Reblochon de Savoie Fermier ». Des ateliers de construction de maisons traditionnelles et la visite d'une maison datant de 1830 sont organisés par une association du patrimoine bornandin. Le festival entend ainsi s'ancrer dans son environnement local ; de même qu'il donne l'occasion de découvrir un autre territoire, la Wallonie, dans le

cadre d'un partenariat mené avec *Wallonie-Bruxelles Théâtre Danse* et *Wallonie Bruxelles Tourisme*. Celui-ci repose sur la programmation artistique du festival qui a mis à l'honneur de cette 21^{ème} édition, des compagnies belges. Un stand de découverte de la Wallonie et des dégustations des produits de son terroir a été mis en place durant le festival.

Chapitre 2

Quel bilan tirer des formes de coopération analysées dans le cadre des trois festivals ?

Ces trois études de cas ont montré dans quelles mesures, les différents acteurs mènent une collaboration plus ou moins approfondie. Il est à noter que si elles ont pour point commun d'organiser un festival en territoire de montagne, elles disposent par contre chacune d'une économie touristique différente. En effet, le Grand-Bornand est une station touristique réputée qui dispose de nombreuses infrastructures hôtelières et de restauration. Alors que la Montagne Ardéchoise reste un territoire touristique aux espaces naturels plus sauvages et préservés. Ceci est en partie dû au fait que ce territoire appartient à une zone rurale isolée des grandes voies de communication et qu'il ait une faible densité de population⁴². Par ailleurs, la taille de ces festivals et leur seuil de fréquentation sont également des données à prendre en compte, pour évaluer ou estimer leur retombées économiques et touristiques sur le territoire. Les *Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise* accueillent 1 000 personnes, le *festival de Chaillol* en reçoit 3 500, et le festival *Au Bonheur des Mômes* brasse 80 000 festivaliers.

2.1 L'offre de séjour festivalier

Parmi les trois festivals étudiés, deux font l'objet d'une véritable offre touristique : le *festival de Chaillol* et le festival *Au Bonheur des Mômes* qui ont monté un partenariat avec des agences de voyages pour la mise en place d'un séjour festivalier. Dans le cas du *festival de Chaillol*, le séjour festivalier amène une micro clientèle. L'évènement reçoit davantage d'habitants locaux, le festival cherchant à donner un ancrage local solide à son environnement. Le festival *Au Bonheur des Mômes* génère des retombées touristiques importantes ; l'impact y est très visible pour l'hôtellerie et la restauration. Le séjour festivalier proposé aux familles suscite beaucoup de demandes auprès des agences de locations. Pour ce qui est du festival des *Rencontres Musicales en*

⁴²< http://www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/themes/syntheses/lettre_analyses/02174/SL_Ardeche_Meridionale.pdf>

Montagne Ardéchoise, la possibilité de créer un séjour, nécessite une réflexion sur son contenu. En tenant compte que le festival attire une forte propension de résidents secondaires, les formules d'hébergements en demi-pension ne suffiront sans doute pas à constituer une offre attractive.

Ainsi ces festivals sont chacun à leurs manières, un motif de destination touristique et servent de base « à la planification de vacances sur le site ou dans la région et ce d'autant plus que l'essentiel de la programmation festivalière prend place au printemps et en été, traditionnelles périodes de vacances ou courts séjours des Français »⁴³

2.2 La coopération comme moyen et la coopération comme fin

La coopération comme moyen permet d'« accéder à certaines ressources détenues par l'autre partie »⁴⁴ et se présente davantage comme une stratégie par exemple à travers la mutualisation de biens matériels. Tandis que la coopération comme fin, vise à concevoir un projet à travers une recherche de complémentarité, induisant une finalité commune. La coopération comme moyens et la coopération comme fin ne s'excluent pas l'une de l'autre, toutes deux pouvant se compléter.

Dans le cas des *Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise*, la mise à disposition d'un salarié de l'office de tourisme, qui intervient en amont de l'accueil du stagiaire, dans la préparation des dossiers de demandes de subvention, gère un manque ponctuel de moyens humains au sein du fonctionnement de Musique et Culture en Montagne. Tout autant que le stagiaire durant les six mois de sa présence au sein de l'association. Ce mode de gestion du personnel se révèle être une coopération fondée davantage sur une nécessité économique basée sur la mutualisation des compétences et des moyens. Le travail collaboratif apparaît moins être fondé sur une coopération comme fin. Sans la mise à disposition du bureau de l'office de tourisme et d'une prise en charge des frais de

⁴³ Mercier Sophie, Bouchard Diane, *Tourisme Culturel et Festivals, opportunités et limites d'un tel partenariat*, mémoire HEC 2004, p.12 <<http://thesesophiediane.free.fr/IMG/pdf/Memoire-2.pdf>>

⁴⁴ Dameron-Fonquernie Stéphanie, *IX conférence internationale de management stratégique « Perspective en Management stratégique » -Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe de projet, 2000, p.2* <<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3077/dameron.pdf?...> >

structures en faveur de l'association, celle-ci aurait du mal à conduire son activité. Mais au-delà du partage de ressources, il existe toutefois une recherche de complémentarité. L'analyse qui a été faite sur la relation de coopération entre Musique et Culture en Montagne et l'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoises a révélé que les relations professionnelles et le soutien mutuel de chaque secteur vis-à-vis de l'autre, contribue au développement local par le biais de l'animation au sens large. Ensemble, ils contribuent à promouvoir la culture dans une région rurale éloignée des centres urbains. L'office de tourisme agit alors comme un relais d'information culturelle auprès des habitants. Il est amené aussi à soutenir des acteurs du spectacle, en assurant la communication de leurs représentations ainsi que l'accueil des artistes. Cet accueil consiste notamment à installer dans les villages des espaces de représentation scéniques, par exemple dans une salle polyvalente ou en plein air. Le département de l'Ardèche compte peu d'équipements en dur de création et de diffusion culturelle (une dizaine), en raison notamment du faible nombre de grandes villes. En ce sens les offices de tourisme, jouent un rôle dans l'organisation de montage de projets culturels. La particularité de certains offices, notamment ceux qui sont situés en Montagne Ardéchoise est de développer un rapport plus étroit avec l'habitant. En effet, l'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoise organise des événements qui concernent les habitants locaux, impliquant leur participation bénévole. Plus qu'un simple relais d'information touristique auprès des visiteurs, l'office de tourisme joue un rôle important d'animation locale ; il arrive certains jours, que ce soit plus les habitants locaux et non des touristes qui se rendent au bureau d'accueil. Du point de vue des politiques culturelles menées à l'échelle départementale, le spectacle vivant est plus souvent abordé par les offices de tourisme sous l'angle de l'évènementiel et peu sous l'angle artistique du projet de territoire :

« Les compétences culturelles ne relèvent pas de leurs missions officielles, les objectifs culturels ne sont pas ancrés dans les mentalités des offices de tourisme. Avec le patrimoine, c'est différent car c'est plus facile à aborder⁴⁵ »

En effet, le Conseil Général de l'Ardèche entend encourager des projets artistiques à l'année qui s'inscrivent dans une relation avec les habitants du territoire. Ceux-ci se

⁴⁵ Entretien mené avec Sylvie SACHDEVA, Chargée de mission Spectacle Vivant et Coordination "Culture e(s)t Lien social" Direction de la Culture au Conseil général de l'Ardèche

distinguent des nombreuses manifestations culturelles d'été qui visent en premier lieu les touristes et moins la population locale. A ce titre, *le festival de Chaillol* inscrit mieux son projet artistique dans une relation au territoire et à sa population, en comparaison avec l'association Musique et Culture en Montagne. La gestion par des professionnels à l'année du *festival de Chaillol* contrairement au festival des *Rencontres Musicales* dont le fonctionnement associatif est à mi-chemin entre le bénévolat et le professionnalisme, est un élément qui favorise forcément la mise en place d'actions culturelles annuelles. Le festival de Chaillol a une implication culturelle à l'année, sur le territoire, et privilégie l'action hors saison estivale. Il s'engage avec les acteurs locaux et touristiques, dans une coopération qui vise davantage la recherche de complémentarité à travers la construction de référentiels communs. La coopération s'articule autour d'une identité, à travers l'intégration locale réussie du festival où différents acteurs se sont approprié l'évènement. L'édition récente d'un livre *Chaillol Portraits d'un Festival*⁴⁶, rassemble des témoignages sur ces quinze années d'action culturelle en territoire de montagne. Bénévoles, professionnels du tourisme, élus, habitants locaux font part de leur expérience personnelle du festival et de leurs façons différentes de percevoir la relation de l'évènement avec leur territoire et la manière dont ils se l'approprient. La rédaction de cet ouvrage se situe également dans une démarche coopérative car elle participe à la construction et à la reconnaissance de l'identité du festival de Chaillol. Le directeur artistique souhaiterait par ailleurs disposer de plus de moyens pour recruter un coordinateur de réseau dont la mission consisterait notamment à mieux relier entre elles, l'ensemble des actions conduites entre les gens du cru, les acteurs touristiques et les organisateurs du festival. Ce qui est le cas pour l'office de tourisme du Grand-Bornand qui co-organise le festival Au Bonheur des Mômes avec le Théâtre de la Toupine où il y a la présence au sein de l'équipe du festival, d'un coordinateur de projet. Celui-ci assure en partie les relations entre le pôle tourisme et le pôle artistique. Les supports de communication du festival mettent en évidence, comme on peut le voir ci-dessous, qu'il s'agit bien d'une co-organisation festivalière, à travers la façon dont sont disposés le logo de l'office de tourisme et celui du théâtre de la Toupine. Cette association visuelle montre

⁴⁶ Dian, Michael, dir. *Chaillol Portraits d'un Festival*, Edition Aedam Musicae, 2012

que les deux structures conçoivent ensemble l'évènement, qui dispose lui aussi de son propre logo.



Couverture du dossier de presse



Header du site internet du festival

Le festival *Au Bonheur des Mômes* est le cas où la forme de coopération entre tourisme et culture est la plus forte, maintenant toutes deux leurs identités respectives. Ceci montre un partenariat réussi entre le projet artistique et le projet territorial, ou les deux domaines travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs partagés. L'investissement conjoint de ressources et le partage de responsabilités (temps salarié, compétences information) aboutit à un partenariat où la coopération est recherchée comme fin : « [...] elle se construit dans la réalisation d'un produit commun et s'achève en même temps que son objet. Elle n'est pas simple échange mais processus de production de valeur. S'il existe des éléments stratégiques, son objectif premier n'est pas de faire face à l'incertitude ou de protéger son territoire, mais de réaliser une mission, un projet au travers duquel le groupe se construit en tant qu'équipe développe des référentiels communs »⁴⁷

⁴⁷ Dameron-Fonquernie Stéphanie, *IX conférence internationale de management stratégique « Perspective en Management stratégique » -Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe de projet*, 2000, p.3

2.3 Les outils de formalisation des engagements

Dans les trois cas vus précédemment, l'engagement entre les professionnels du spectacle et les professionnels du tourisme est basé sur une relation de confiance :

« *La confiance ex ante caractérise les relations préexistantes à la coopération, elle résulte de la réputation dont jouissent les acteurs ou de leurs relations préalables* »⁴⁸

Instaurer un climat de confiance entre les acteurs nécessite de définir des formes d'intentionnalité et une mise en accord des objectifs à atteindre dans la coopération. Aussi, s'interroger sur les outils de formalisation des engagements aide à construire cet accord. Ces outils attestant de l'engagement des parties prenantes peuvent se décliner sous plusieurs formes, à travers une convention de partenariat, un rapport interne définissant la structuration de l'organisation, ou encore un contrat d'engagement salarié. Le conventionnement reste cependant l'outil le plus adéquat pour définir les rôles respectifs et les obligations de chaque partie prenante.

Dans le cas de Musique et Culture en Montagne, on a vu que l'association a rédigé des conventions de mises à disposition du lieu et du salarié. L'office de tourisme de Chaillol a également mis en place une convention de mise à disposition d'un de ses locaux au profit de l'association. Par ailleurs, l'engagement des acteurs touristiques est visible dans les statuts de l'association, étant donné que certains d'entre eux font partie des membres du conseil d'administration. Dans le cadre du festival *Au Bonheur des Mômes*, il n'y a pas d'association qui a été créée pour l'organisation spécifique de l'évènement. C'est l'office de tourisme qui porte ce festival et en recherche les financements. La mise en cohérence des objectifs de la coopération s'établit sur le terrain, à travers les réunions d'équipe. Les salariés de l'office restent rattachés à leur employeur, il en est de même pour les salariés du théâtre de la Toupine d'Evian. Une convention d'objectifs et de moyens définit toutefois les modalités d'organisation du festival. Elle mentionne les missions des deux organismes dans le cadre de la réalisation du partenariat.

⁴⁸ Dameron-Fonquernie Stéphanie, *IX conférence internationale de management stratégique « Perspective en Management stratégique » -Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe de projet*, 2000, p. 5
<<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3077/dameron.pdf?...> >

Conclusion

Ce mémoire consacré aux relations de coopération entre professionnels du spectacle et professionnels de la culture, a montré comment la coopération peut se construire au sein d'une équipe qui rassemble des compétences différentes. Des études réalisées sur la coopération entre tourisme et culture ont révélé que ces deux secteurs mènent des activités en parallèle sur des territoires communs, alors même qu'ils auraient des intérêts à coopérer. Ils n'éprouvent pas ou peu le besoin de coopérer, car ils n'ont pas identifié les avantages d'une coexistence entre leurs métiers ; ou bien conscients de certaines limites de coopération et des déséquilibres que celle-ci peut soulever, ils sont réticents à vouloir se rapprocher. Des situations de conflits peuvent en effet apparaître quand les actions de l'une des parties prenantes vont à l'encontre des objectifs de l'autre partie. D'où l'importance de définir des formes d'intentionnalité et une relation de confiance préalable à la coopération.

La coopération peut répondre à plusieurs besoins et être envisagée comme un moyen ou une fin, l'un pouvant inclure l'autre dans des proportions variables. Coopérer peut s'avérer être une nécessité face par exemple, à l'ampleur que prend un évènement culturel comme un festival, où sont sollicités les acteurs du tourisme pour répondre aux problématiques d'accueil, de transport et d'hébergement. La coopération d'autre part se crée sur la base d'un projet où les acteurs du tourisme et acteurs de la culture sont à la recherche de réelles complémentarités. C'est le cas pour le festival *Au Bonheur des Mômes*, où le Théâtre de la Toupine travaille sur la programmation artistique et œuvre conjointement avec l'office de tourisme pour intégrer le contenu artistique dans un contexte local qui puisse prendre en compte les habitants, et attirer également les visiteurs en leur faisant découvrir en contrepoint du festival, les ressources culturelles du territoire. Le tourisme met en scène l'évènement, en créant une ambiance agréable au village qui se transforme en un véritablement lieu de représentation scénique rassemblant artistes et publics. Il tient un rôle essentiel dans les conditions d'accueil des festivaliers, en élaborant notamment une offre de séjour festivalière.

Ainsi, ces études de cas ont montré le développement d'un tourisme festivalier qui appelle à imaginer des concepts originaux pour créer une destination attractive.

C'est donc autour du projet artistique, de sa relation au territoire, et des liens qu'il développe avec le tourisme qu'a été menée cette réflexion autour du tandem spectacle-tourisme. D'un acte de coopération à petite échelle jusqu'à des exemples de coopérations complètes qui ont dévoilé des visions partagées sur des actions menées en collaboration, servant à la fois des buts culturels et des buts touristiques. Bob Mc Kercher and Hilary Ducros ont identifié à ce titre, de nombreuses relations possibles entre acteurs touristiques et acteurs culturels, en regroupant au sein du terme « coopération », différents niveaux de dynamique coopérative. Ils distinguent le partenariat [*partnership*] des relations professionnelles [*relationship*], considérant que le partenariat est une forme aboutie de la coopération qui repose sur la définition claire d'actions de management et d'objectifs opérationnels, ou les bénéfices de la coopération profitent aux deux secteurs. Alors que les relations professionnelles entre tourisme et culture constituent un rapprochement entre les deux secteurs, à travers des apports mutuels, mais sans que cela aille vers une véritable forme de coopération. La mise en place de stratégies qui visent à associer les secteurs du tourisme et du spectacle, doit aussi être impulsée à l'échelle des politiques culturelles et des politiques touristiques. De façon à coordonner les politiques entre elles et de répondre notamment à des besoins de formations qui viseraient à l'apport de connaissances et le partage de compétences entre les deux secteurs.

Annexes

Annexe 1	75
<i>Brochure touristique du pays de dôle : une page dédiée à la thématique culture et spectacle</i>	
Annexe 2	76
<i>Programme d'un séjour culturel proposé par l'agence Arts et Vie « Londres Art et Musique » extrait de la brochure des escapades de juillet à octobre 2012</i>	
Annexe 3	77
<i>Partenariat entre l'agence de voyage Intermèdes et Radio Classique : un exemple de visibilité des partenaires sur leurs sites internet respectifs</i>	
Annexe 4	78
<i>Brochure Le Bistrot de Pays en Ardèche Méridionale : une double page dédiée à la communication d'un spectacle</i>	
Annexe 5	79
<i>Brochure touristique 2012 – Le Grand-Bornand : une double page consacrée au festival Au Bonheur des Mômes</i>	
Annexe 6	80
<i>Formule touristique sur le festival Au Bonheur des Mômes</i>	
Annexe 7	81
<i>Classification des relations possibles entre professionnels du tourisme et de la culture, par Mc Kercher et Du Cros</i>	
Annexe 8	82
<i>Tableau récapitulatif de l'étude comparative menée sur les trois festivals</i>	

Annexe 1 – Brochure touristique du pays de dôle : une page dédiée à la thématique culture et spectacle



culture & art de vivre La programmation culturelle prend soin des spectateurs de 7 à 77 ans ! Des salles de concerts, un théâtre, des cinémas et divers événements culturels animent la saison estivale.



Our cultural programmes cater for audiences from 7 to 77! We have concert halls, a theatre and cinema, and various cultural events make for a lively summer season.



Die Kulturprogramme bieten etwas für alle Altersstufen. Konzerte, Theater, Kino und diverse sonstige Veranstaltungen sorgen im Sommer für einen abwechslungsreichen Veranstaltungskalender.



Ouvre souvent tard le soir

C'est tout un programme ! Renseignez-vous à l'office du tourisme du Pays de Dôle pour ne pas manquer les prochains événements.



Excitement, laughter and passion are all here on stage! Visit the Tourist Office to find out about the latest events.



Mal wieder richtig lustig, mitleben, etwas erleben... Erkundigen Sie sich im Tourismusbüro, welche Veranstaltungen als nächstes auf dem Programm stehen!



Spectacle de rue

Ils sont nombreux à Dôle, où on aime la fête et la convivialité ! Le centre ville se transforme régulièrement en théâtre improvisé. Entre le marché et les terrasses sympathiques, prenez place.



Street theatre

Many Dôle citizens enjoy the fine combination of festivals and friendliness! The town centre becomes an improvised theatre on a regular basis. Take your seats for the show!



Straßentheater

... gibt es an in Dôle. Hier gibt man gern aus und lebt! Freie Die Innenstadt wird immer wieder zur improvisierten Theaterkulisse. Hier finden Sie zudem viele einladende Terrassen.



Sentir les planches sous ses pieds

Embarquez hors des sentiers battus ! Construisez un radeau avec l'aide de professionnels ou prenez place en canoë pour glisser dans une aventure bien trempée.



Tread the boards or the water!

Get off the beaten track! Build a raft with the help of professionals or paddle your own canoe and enjoy a wetland adventure.



Schiffer im Strom

Verlassen Sie die ausgetretenen Pfade. Bauen Sie sich unter Anleitung eines Profis ein Floß aus Stämmen oder fahren Sie im Kanu stromwärts... ein feucht-erfrischendes Abenteuer!

Annexe 2 – Programme d'un séjour culturel proposé par l'agence Arts et Vie « Londres Art et Musique » extrait de la brochure des escapades de juillet à octobre 2012

Londres Art et Musique

- ▶▶▶ Sous la conduite de Catherine de Buzon, historienne d'Art, et de Daniel Jublin, musicologue
- ▶▶▶ Exposition "Les préraphaélites : avant-garde victorienne" à la Tate Britain et 3 concerts



LA NATIONAL GALLERY - C. RICHARD

DU 18 AU 23 OCTOBRE

Parmi les grandes capitales européennes, Londres est certainement l'une des plus riches au niveau culturel. Son patrimoine se rencontre au sein de ses très prestigieux musées dont les visites seront éclairées des commentaires de l'historienne d'art Catherine de Buzon, mais aussi au cœur de la ville dont l'architecture a su renouveler et mêler harmonieusement immeubles anciens et contemporains. En contrepoint, la musique sera mise à l'honneur grâce à une programmation remarquable introduite par le musicologue Daniel Jublin.

- ▶ **1^{er} jour : Paris/Londres – tour panoramique/ le Courtauld Institute Galleries.** ■ Pour la formule avec transport, départ en Eurostar de Paris (gare du Nord) pour Londres (St Pancras). À l'arrivée, transfert et installation à l'hôtel puis déjeuner libre. ■ Pour la formule sans transport, rendez-vous directement à l'hôtel. L'après-midi, visite panoramique en car de la capitale britannique : tour de Londres, Big Ben, Westminster, Buckingham Palace, Marble Arch... en compagnie d'un guide francophone puis, visite du Courtauld Institute Galleries, situé dans Somerset House, qui présente une exceptionnelle collection de peintures, parmi lesquelles de très célèbres tableaux impressionnistes et post-impressionnistes (*Le Déjeuner sur l'herbe* de Monet, *L'Autoportrait à l'oreille coupée* de Van Gogh...). Dîner à l'hôtel. En soirée, conférence de Catherine de Buzon : "Des préraphaélites ou quand la nostalgie devient moderniste".
- ▶ **2^e jour : Londres – la City/ la National Gallery (1^{re} partie).** Le matin, conférence introductive au concert du soir par Daniel Jublin. Puis départ pour la visite du quartier de la City, l'un des plus intéressants sur le plan architectural. Parcours au cœur du centre des Affaires : siège de la Lloyd's, tour de Norman Foster... Déjeuner libre puis transfert à la National Gallery pour la visite de la galerie

des maîtres anciens sous la conduite de Catherine de Buzon. En fin d'après-midi, retour à l'hôtel. Dîner puis transfert pour le concert.

- ▶ **3^e jour : Londres – le Millenium Mile/la Tate Modern.** Le matin, conférence introductive au concert du soir par Daniel Jublin. Puis, transfert pour visiter le Millenium Mile dont les bâtiments, passerelles, restructurations furent réalisés le long de la Tamise pour le millénaire : County Hall Gallery, London Eye, pont Hungerford, Royal Festival Hall, Hayward Gallery... Déjeuner libre puis visite de la Tate Modern, pour y découvrir un panorama de la peinture du xx^e siècle. À l'issue de la visite, retour à l'hôtel. Dîner et transfert afin d'assister au deuxième concert.

- ▶ **4^e jour : Londres – les Docklands/la National Gallery (2^e partie).** Le matin, conférence introductive au concert du soir par Daniel Jublin. Puis départ en car pour les Docklands, quartier en pleine évolution : Canary Wharf, Tobacco Dock, Isle of Dogs, West Media Docks... Déjeuner libre puis deuxième visite de la National Gallery, consacrée aux collections de peintures européennes; par Catherine de Buzon. Transfert à l'hôtel puis départ après le dîner pour le troisième concert.

- ▶ **5^e jour : Londres – exposition temporaire à la Tate Britain/Paris.** Le matin, visite, à la Tate Britain, de l'exposition "Les préraphaélites : avant-garde victorienne" qui rassemble plus de 150 œuvres de ce mouvement artistique anglais du xx^e s. ■ Fin du programme pour la formule sans transport. ■ Pour la formule avec transport, déjeuner et début d'après-midi libres avant le transfert à St Pancras pour le retour à Paris en fin de journée.

Le programme définitif des concerts sera disponible en mai 2012 sur notre site Internet www.artsetvie.com.

VOTRE ESCAPADE

Forfait par personne en €

DATES	RÉF.	PARIS
du 18.10 au 22.10	21GT09	1400
du 18.10 au 22.10	21GT10	1400

Suppl. chambre individuelle : 130 €
Formule sans transport : 1280 €

▶▶▶ 20 à 25 participants

PRESTATIONS INCLUSES

- pour la formule avec transport, Paris/Londres A/R en Eurostar
- les transferts et le transport en car
- l'hébergement en hôtel 3* NL (au cœur de Londres), en chambre double
- la demi-pension du dîner du 1^{er} jour au petit-déjeuner du dernier
- les visites, entrées et excursions mentionnées
- 1 conférence histoire de l'art et 3 conférences introductives aux 3 concerts du soir
- l'assistance d'un accompagnateur Arts et Vie et les services de guides locaux parlant français

Annexe 3 – Partenariat entre l'agence de voyage Intermèdes et Radio Classique : un exemple de visibilité des partenaires sur leurs sites internet respectifs

Automne musical à Naples » Recevez notre newsletter

SÉJOUR CULTUREL AVEC INTERMÈDES

Les voyages musicaux



Programme 2012 Né en Italie à la fin du XVIe siècle, l'opéra qui s'épanouit dans un premier temps dans le nord, à Venise notamment, atteint son apogée à Naples au XVIIIe siècle. Dès 1737, la cité parthénopeenne se dote du prestigieux Teatro San Carlo où le public s'émerveille des prouesses vocales des "castrats". Au cours de notre séjour, nous assisterons à un spectacle proposé par le San Carlo dont Rossini puis Donizetti assurèrent la direction musicale au XIXe siècle. Caserta et Capodimonte évoquent la Naples des Bourbons, ses fastes musicaux mais aussi la redécouverte d'Herculanum et de Pompéi grâce aux fouilles archéologiques. Une époque importante pour Naples marquée par le rayonnement de son opéra.

Cette année, nous assisterons au Teatro San Carlo à une représentation des "Pêcheurs de Perles" de Georges Bizet, drame d'amour ayant pour cadre l'île de Ceylan. L'oeuvre enchantée de Berlioz et le célèbre "Je crois entendre encore" devint un véritable succès.



TÉLÉCHARGEZ LE PROGRAMME DÉTAILLÉ

Site Internet d'Intermèdes

Départs	Retours	Tarifs
24 octobre 2012 avec Véronique BOCQUET	28 octobre 2012	Tarif : 1 535,00 € par personne Sup. chambre individuelle : 180,00 €

Véronique BOCQUET

LES VOYAGES ACCOMPAGNÉS PAR VÉRONIQUE BOCQUET



DEA d'Histoire de l'Art
Pianiste, Premier prix de Conservatoire
Professeur de piano dans divers conservatoires et écoles de musique

les voyages
musicaux



Les voyages musicaux Radio Classique

>> Vivez les émotions des festivals musicaux avec Radio Classique !

> Découvrez nos voyages musicaux ici
> Demandez la brochure ici
> Informations et réservations par téléphone : 01 45 61 93 72
(du lundi au jeudi de 9h à 19h, vendredi de 9h à 18h)

Plus qu'un hommage, un voyage musical autour d'un compositeur ou d'un interprète est une fête. Une fête de la musique, de l'émotion, dans un lieu et un environnement où le compositeur a vécu ou écrit. Pour organiser ces fêtes, Intermèdes et Radio classique s'associent.

Laissez-vous guider le temps d'un voyage musical au cœur des plus grands festivals de musique : la Semaine Mozart à Salzbourg, le festival de musique lyrique à Vérone ou le jazz festival à la Nouvelle-Orléans... des rendez-vous incontournables pour tous les amoureux de voyage et de musique.

Voyages à la une



Venise, sur un air de musique

Du 23/09/2012 au 26/09/2012
Du 22/11/2012 au 25/11/2012
Du 03/05/2013 au 06/05/2013
Du 13/05/2013 au 16/05/2013

Voyage musical Radio Classique

Ville d'art, ville de fêtes, Venise a toujours offert un accueil privilégié à la musique, et notamment à l'opéra. Dans le souvenir de Monteverdi et Vivaldi, ce séjour, dédié au "bel canto", sera jalonné de moments d'exception : une représentation au mythique théâtre la Fenice, un concert dans un authentique palais vénitien, la découverte du musée Wagner installé dans les appartements que le compositeur occupa dans le Palais Vendramin. Nous vous proposons ainsi un regard sur la Sérénissime qu'aurait revendiqué Lucchino Visconti dans la séquence d'ouverture de "Senso", filmée sur la scène de la même Fenice de Venise avec, en fond sonore, le passage du troisième acte du Trouvère de Giuseppe Verdi... Comme toujours à Venise, rêve et réalité se rejoignent !
Ce séjour comprend une représentation à la Fenice et un concert dans un palais.

Représentation à La Fenice :
- pour le séjour en juin : Carmen, le 26 juin à 19h00,
- pour le séjour en septembre : Rigoletto, le 25 septembre à 19h00,
- pour le séjour en novembre : Otello (jour et heure à définir)

Site Internet radio classique

Annexe 4 – Brochure Le Bistrot de Pays en Ardèche Méridionale : une double page dédiée à la communication d'un spectacle



La Cie des Nouveaux Nez en tournée dans chaque bistrot avec 3 spectacles différents :

- Bal adroite gauche
- Je me souviens de tout
- Premier récital

Les dates :

Les 14, 15 et 16 septembre 2012
Les 22, 23 et 24 septembre 2012
Les 28, 29 et 30 septembre 2012
Les 5, 6 et 7 octobre 2012



*Pensez à réserver, places limitées.
Retrouvez le programme à partir du 8 septembre 2012 sur www.bistrotdepays.com*

Annexe 5 – Brochure touristique 2012 – Le Grand Bornand : une double page consacrée au festival Au Bonheur des Mômes



Thièvre, clowns, maitronnes, contes, danses, animations, spectacles... Le Bonheur des Mômes est aujourd'hui le plus grand festival international européen de spectacles jeune public. Une parenthèse enchantée pour tous les enfants de notre vallée de rêve inoubliable... voilà plus de 20 ans que le spectacle vivant s'invite dans les rues du Grand-Bornand, dans les salles et les scènes du territoire. Au Bonheur des Mômes est le grand qui découvre chaque année une programmation riche et variée.

Du 16 au 21 août 2012



ANIMATIONS & FÊTES


Au pays du bonheur des mômes

Fête de la montagne, fête de l'alpage, repas champêtres, compétition inter-villages, rendez-vous sportifs, spectacles et animations pour les « mômes », Le Grand-Bornand vit au rythme de ses événements avec en point d'orgue le festival Au Bonheur des Mômes. Des moments riches en divertissements et rebondissements, aux couleurs festives, à partager sans modération...



D'applaudissements en éclats de rires, je regarde avec beaucoup de bonheur le spectacle qui m'entoure. La joie se lit sur tous les visages, des facies dé fendus, sereins et heureux. Aujourd'hui, c'est la fête ! Petits et grands, tout le monde s'amuse et remonte allègrement dans le temps. Au programme - costumes d'époque, artisanat ancestral, métiers d'antan, descente des alpages, menu champêtre et concours de traite. Une belle et douce journée qui se terminera, comme chaque année, par l'incontournable bal dont le succès n'est plus à démontrer... La touche finale et anciens se retrouvent toujours avec le même plaisir pour entonner leurs refrains préférés.

Annexe 6 – Formule touristique sur le festival Au Bonheur des Mômes




SEJOUR SPECIAL FESTIVAL « AU BONHEUR DES MOMES »

Du samedi 25 Août au samedi 1^{ER} Septembre 2012

Hébergement 7 jours + 5 spectacles + le cadeau du festival

A partir de 120 € / pers



Co-organisé avec le Théâtre de la Toupine, près de 90 compagnies pour plus de 300 représentations : théâtre, marionnettes, cirque, danse, musique, arts de la rue, conte,.... mais aussi des ateliers, des expositions, des jeux géants, des livres pour enfants et de nombreux amusements.

Ce séjour comprend :

- l'hébergement 7 jours du samedi 17h au samedi 10h en appartement ou hôtel
- En appartement : draps, linge de maison, linge de toilette non compris
- En Hôtel : chambre + demi-pension (hébergement et petits déjeuners gratuits pour les enfants de moins de 6 ans)
- + 5 spectacles de votre choix (hors spectacles étoilés) par personne avec possibilité de les répartir sur l'ensemble de la famille
- + le cadeau du festival pour chaque enfant de moins de 10 ans.
- + la carte d'hôte : elle vous donne droit à de nombreux avantages ainsi que la gratuité de l'ensemble du réseau Aravis Bus sur les 4 stations des Aravis

APPARTEMENT AU GRAND-BORNAND CHINAILLON	
STUDIO 4 PERS.	prix par pers. 123 € supp. Confort* 75 €
2 PIECES 5 PERS.	prix par pers. 123 € supp. Confort* 75 €
3 PIECES 6 PERS.	prix par pers. 120 € supp. Confort* 72 €

APPARTEMENT AU GRAND-BORNAND VILLAGE	
STUDIO 4 PERS.	prix par pers. 134 € supp. Confort* 87 €
2 PIECES 5 PERS.	prix par pers. 136 € supp. Confort* 89 €
3 PIECES 6 PERS.	prix par pers. 131 € supp. Confort* 83 €

HOTEL (chambre + demi-pension)		
TARIF PAR PERSONNE	ADULTE	ENFANT DE 6 à 10 ans
FERMES PIERRE ET ANNA ***	538 €	292 €
LES ECUREUILS ***	509 €	278 €
LA POINTE PERCEE **	383 €	215 €

(Hôtel minimum 2 adultes; maxi 1 enf. gratuit par adulte)
Hébergement + petits déjeuners gratuits pour enf - 6 ans)

(* Pers. Accompagnante sans spectacle ou lit inoccupé)

Annexe 7 - Classification des relations possibles entre professionnels du tourisme et de la culture, par Mc Kercher et Du Cros

TABLE 2.2. Possible Relationships Between Tourism and Cultural Heritage Assets

Cooperation/partnership ←		→ Conflict				
Full Cooperation	Working Relationships	Peaceful Co-existence	Parallel Existence/Blissful Ignorance	Mild Annoyance	Nascent Conflict	Full Conflict
True partnership for the mutual benefit of both sectors	Realization of common needs and interests	Sharing of the same resource	Separate and independent	Goal interference attributable to one stakeholder	Problems defying easy solutions emerge	Open conflict between stakeholders
Likely imposed or heavily managed	Begin dialogue Work to ensure that both interests are satisfied	Derive mutual Benefits from its use, but still largely separate and independent. Some dialogue, but little cooperation or recognition of need to cooperate	Little or no contact Out of sight, out of mind	Lessened satisfaction One stakeholder exerts adverse effects, but little real conflict Lack of understanding between stakeholders	Changing power relationships with emergence of one dominant stakeholder whose needs are detrimental to the other established stakeholder	

Annexe 8 - Tableau récapitulatif de l'étude comparative menée sur les trois festivals

	Festival des Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise (Ardèche - Lozère)	Festival de Chaillol (Alpes de Haute-Provence)	Festival Au Bonheur des Mômes (Haute-Savoie)
Année et porteur de projet	2003 Musique et Culture en Montagne	1996 Espace Culturel de Chaillol	1991 Office de Tourisme le Grand Bornand et le Théâtre de la Toupine d'Evian
Date de la manifestation	Du 08 au 14 août	Du 19 juillet au 12 août	Du 26 au 31 août
Projet artistique	Festival de musique classique itinérant	Festival de musique de chambre, du monde, improvisée	Festival International de Spectacles Jeune Public
Analyse de l'environnement	Saint-Etienne-de-Lugdunès Petite station de ski à proximité 9,3 hab. au km2	Saint-Michel-de-Chaillol Village et station de ski 19,7 hab. au km2	Le Grand Bornand Village et station de ski 35,7 hab. au km2
Caractéristiques de la coopération	- Cohabitation au sein d'un même espace de travail ; - Mise à disposition d'un salarié de l'office de tourisme	- Collaboration avec des gens du cru et des professionnels du tourisme ; - Edition d'un livre => acte de coopération	- Office de tourisme coordonne le festival ; - Théâtre de la Toupine d'Evian dirige la programmation
Intérêts réciproques	- Rayonnement culturel en période estivale ; - Hausse de la fréquentation touristique ; - Appui promotionnel	- Restauration d'une église ; - Valorisation du patrimoine de la vallée du Champsaur ; - Territoire est considéré comme une source d'inspiration	- Objectif touristique de favoriser l'essor du tourisme culturel en milieu montagnard ; - Désir d'une compagnie de s'implanter localement
Outils de formalisation des engagements	- Conventions de mise à disposition (bureau etsalarié)	- Conventions de mise à disposition ; - Statuts associatifs	- Conventions d'objectifs et de moyens ; - Statuts associatifs
Analyse de l'offre de séjour festivalier	Pas de séjour festivalier	Séjour festivalier agencant randonnées et concerts et attirant une micro-clientèle	Séjour festivalier représentant 35% de la location totale des hébergements durant cette période
Bilan	- Rôle particulier de l'office de tourisme dans l'événementiel culturel ; - Logique de développement territorial ou les enjeux culturels sont mis parfois au second plan ; - Coopération davantage basée sur la mutualisation de moyens	- Festival donne un ancrage local solide à son environnement ; - Coopération qui s'articule autour d'une identité ; - Souti de mieux coordonner les actions transversales	- Retombées touristiques importantes ; - Ancrage local du festival ; - Coopération comme fin : réalisation d'un projet commun qui n'est pas un simple échange mais un processus de coproduction festivalière

Liste des personnes interrogées

- Nicolas BETTON, responsable de l'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoises

- Jean-Louis CHAZE, président de l'association Musique et Culture en Montagne et président de l'office de tourisme Cévenne et Montagne Ardéchoises

- Olivier MATHIS, organisateur de séjours à l'agence La Burle (Saint-Eulalie en Ardèche)

- Julie MAZET, coordinatrice gestionnaire, en charge de la mise en œuvre du programme Leader et de sa gestion administrative et financière. CdC Cévenne et Montagne Ardéchoises - St Etienne de Lugdarès

- Sylvie SACHDEVA, Chargée de mission Spectacle Vivant et Coordination "Culture e(s)t Lien social" Direction de la Culture au Conseil général de l'Ardèche

- Michael DIAN, directeur artistique du festival de Chaillol

- Yann NEILZ, coordinateur général du festival Au Bonheur des Mêmes (Office de Tourisme Le Grand-Bornand)

Renseignements téléphoniques :

- Office de tourisme de Chaillol
- Agence de voyage Intermèdes
- Agence de voyages Arts et Vie
- Agence de voyage La Fugue
- Agence de voyage Le Grand-Bornand
- Agence de voyage Artambule

Références bibliographiques

Ouvrages

- Mc Kercher Bob, Du Cros Hilary, *The partnership between tourism and cultural heritage management*, 2002, 232 p.
- Origet Claude, Cousin Saskia *Culture, Tourisme et Développement, Les voies d'un rapprochement*, L'Harmattan, septembre 2009, 271 p.
- Dian, Michael, dir. *Chaillol Portraits d'un Festival*, Edition Aedam Musicae, 2012, 140 p
- Sigala Marianna et Leslie David, *International Cultural Tourism – management, implications and cases*, Elsevier, 2006, 244 p.
- Cacomo, Jean-Louis, dir. *Fondements d'économie du Tourisme, Acteurs, Marchés, Stratégies*, 1^{ère} édition 2007, De Boeck, 220 p.
- Réau, Bertrand, dir. *Sociologie du tourisme*, Collection repères, 2009.
- Viard, Jean, *Nouveau portrait de la France : la société des modes de vie*, 2012, 198 p.
- Poirier Philippe, dir. *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation Française, 2010
- Evrard Yves, dir. *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Broché, 2004

Documents consultés sur internet

Etudes:

- OECD *The Impact of Culture on Tourism*, OECD, Paris, French translation of pp. 3-75, 2009, only available on Internet, 76 p.
<www.oecd.org/dataoecd/35/5/42040218.pdf>
- Pascale Daigle, dir. *Culture et Tourisme Au cœur de l'identité urbaine*, colloque 13-14 novembre 2008, cahier du participant, Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM, 2008, 104 p.
<www.culturalamontreal.com/docs/Colloque2008_tourisme_et_culture.pdf>
- Mercier Sophie, Bouchard Diane, *Tourisme Culturel et Festivals, opportunités et limites d'un tel partenariat*, mémoire HEC 2004, 61 p.
<<http://thesesophiediane.free.fr/IMG/pdf/Memoire-2.pdf>>

Articles :

Observatoire des Vacances et des Loisirs des Enfants et des Jeunes, *Entre soi ou avec les autres : séjours familiaux, sans les parents ou colos, les 5-19 ans et les vacances*, Bulletin n°19, mars 2008, 18p.

<www.observatoirede-lenfance.org/IMG/pdf/bulletin_no19_-_mars_2008.pdf>

Conseil National du Tourisme *Section Politiques Territoriales Touristiques Tourisme et Intercommunalité*, La Documentation Française Session 2004-2005

<[hwww.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000554/0000.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000554/0000.pdf)>

Assemblée des Communautés de France, *Les communautés et la compétence tourisme*, mai 2010, 10 p.

<www.adcf.org/files/THEME-

[Developpementeconomique/Tourisme/NoteAdCF_Enquete-Tourisme_finale_-28mai2010.pdf](http://www.adcf.org/files/THEME-Developpementeconomique/Tourisme/NoteAdCF_Enquete-Tourisme_finale_-28mai2010.pdf)>

Convention cadre Culture – Tourisme *entre Le ministère de la Culture et de la Communication et Le secrétariat d'état chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et moyennes entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation*, 2006, 9p.

<http://www.communistouristiques.net/fr/liens/documents/091106convention_culture_tourisme.pdf>

Conseil de l'Europe, *comité des ministres, résolution cm/res (2010)53 instituant un accord partiel élargi sur les itinéraires culturels*, décembre 2010

<<http://conventions.coe.int/Treaty/FR/PartialAgr/Html/CulturalRoutesStatute.htm>>

François-G. Chevrier, Mattieu Clair-Saillant, *Renouveau du tourisme culturel Que reste-t-il du « touriste » ?*, Téoros, Revue de recherche en tourisme, *Été 2006*, 3p

<<http://teoros.revues.org/1443?file=1>>

François Pouthier, *Culture et tourisme : “Les ailes de saisons” sont-elles désirables pour le territoire et l'action culturelle ? Culture et Départements – juillet 2011*, 15p. <www.culturedepartements.org>

Dameron-Fonquernie Stéphanie, *IX conférence internationale de management stratégique « Perspective en Management stratégique » -Processus de*

coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe de projet, 2000, p.2

<[http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3077/dameron.pdf?... >](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3077/dameron.pdf?...)

Delsol et associées, Fiche juridique, *Commercialisation de services touristiques (Nouveau régime en vigueur le 1^{er} janvier 2010)*, 7p.

<www.ohlalapro.com/...commercialisation/commercialisation-de-services-touristiques/download>

Vidéoconférences et film:

606e conférence de l'Université de tous les savoirs donnée le 10 janvier 2006, Jean Didier Urbain: « *Le touriste : du sujet symptôme à l'homme qui rêve* »

<www.canalu.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/le_touriste_jean_didier_urbain.1466>

608e conférence de l'Université de tous les savoirs donnée le 12 janvier 2006, Claude Origet du Cluzeau: « *Le tourisme culturel* »

http://www.canalu.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/le_tourisme_culture_claude_origet_du_cluzeau.1468

MP 2013, première étape un film documentaire de Shu Aiello, diffusé sur France 3 le 21 mai 2011 < [http://provence-alpes.france3.fr/evenements/ >](http://provence-alpes.france3.fr/evenements/)

Sites internet :

www.atout-france.fr/

www.veilleinfotourisme.fr

www.artsetvie.com

www.euridice-opera.fr

www.intermedes.com/

www.radioclassique.fr/

www.lafugue.com/

www.korevoyages.com/

www.bistrotdepays.com

www.ontours.fr/

www.mp2013.fr

www.maabn.fr/

www.lebocage.org

www.champsaur-valgaudemar.com/

www.legrandbornand.com

www.aubonheurdesmomes.com/

www.theatre-toupine.org/spectacles.html

www.culture-routes.lu/

Brochures de voyages

Arts et Vie voyages culturels de Mars à Juin 2012

Arts et Vie voyages culturels de Juillet à Octobre 2012

Brochures touristiques

Brochure été 2012 – Office de tourisme Le Grand Bornand

Brochure été 2012 – Pays de Dole tourisme Le Grand Spectacle

Brochure 2012 Bistrot de Pays – Ardèche Méridionale

Guide technique touristique Marseille Provence 2013

TABLE DES MATIERES

<i>Introduction générale</i>	4
PREMIERE PARTIE. TYPOLOGIE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ENTRE ACTEURS DU SPECTACLE ET ACTEURS DU TOURISME	7
<i>Introduction - En toile de fond, le tourisme culturel</i>	8
Chapitre 1.	
<i>Vers une compréhension mutuelle des environnements professionnels</i>	11
1.1 Identification des catégories d'acteurs culturels	11
<i>Schéma 1.1 Une diversité d'acteurs culturels</i>	12
1.2 Identification des catégories d'acteurs touristiques	13
<i>Schéma 1.2 Le Produit Touristique Culturel</i>	14
1.3 Regards croisés : la compétence culturelle et la compétence touristique	16
<i>Schéma 1.3 Le rattachement juridique de la compétence tourisme</i>	18
Chapitre 2. Collaborateurs ou concurrents ?	19
2.1 Une faible compréhension mutuelle des acteurs	19
2.2 But lucratif versus but non lucratif	21
2.3 Culture économique du spectacle	21
2.4 Culture marketing du tourisme	22
2.5 Compétences culturelles versus compétences touristiques	22
2.6 Le rapport au consommateur	23
Chapitre 3. Deux milieux qui s'associent : une dynamique complexe	25
3.1 La réticence à associer un projet artistique à une logique de développement touristique	25

3.2 Créer une destination autour d'une programmation artistique : un potentiel touristique sous exploité ?	26
3.3 Quelles formes de coopération possible entre acteurs du spectacle et acteurs du tourisme ?	29
Schéma 3.1	
<i>Formes de coopération entre secteur du spectacle et secteur du tourisme</i>	29
3.3.1 Coopération entre agences de voyages spécialisées dans le tourisme culturel et diffuseurs	30
3.3.2 Coopération entre organisateurs de festival et compagnies de transport	31
3.3.3 Coopération entre diffuseurs de spectacle et agents de développement touristiques	31
3.3.4 Coopération entre producteurs-diffuseurs de spectacles et gestionnaires d'équipements culturels	32
3.3.5 Coopération entre administrations centrales et administrations déconcentrées du tourisme et de la culture	32
3.3.6 Coopération entre une chaîne globale d'acteurs à la croisée du développement économique, touristique, culturel et du territoire	34
<i>Exemple 1 : Le label Bistrot de Pays</i>	34
<i>Exemple 2 : Le label Capitale Européenne de la Culture</i>	35

Chapitre 4. Enjeux, motivations et intérêts pour la mise en œuvre d'un travail coopératif **36**

4.1 Segmenter le touriste culturel : les cinq catégories de touristes culturels développées par McKercher and Hilary du Cros	36
4.1.1 Le touriste intentionnel	
4.1.2 Le touriste culturel consciencieux	36
4.1.3 Le touriste culturel instinctif	37
4.1.4 Le touriste culturel occasionnel ou amateur	38
4.1.5 Le touriste culturel accidentel	38

Schéma 4.1.1 Classification des touristes culturels, selon McKercher et Du Cros	38
Schéma 4.1.2 Typologie du tourisme culturel, selon Jane Lutz	40
4.2 Travailler ensemble pour l'attractivité des territoires : enjeux symbolique et économique	41
4.3 Apports du spectacle au tourisme	42
4.4 Apports du tourisme au spectacle	43
Conclusion	45
DEUXIEME PARTIE. PRATIQUES INTERSECTORIELLES ET MANAGERIALES	47
Introduction	48
Chapitre 1. Un festival, un territoire, une économie : études de cas de coopération entre spectacle et tourisme	50
Etude de cas n°1	51
Soutenir la culture pour développer le tourisme, développer le tourisme pour soutenir la culture : Festival Rencontres Musicales en Montagne Ardéchoise	
Origine et philosophie du festival	51
Caractéristiques de la coopération entre l'association et l'office de tourisme	53
Quelles perspectives pour développer la coopération ?	55
Etude de cas n°2	57
Un territoire où un festival puise son inspiration, des œuvres qui incitent à découvrir un territoire : le Festival de Chaillol	
Origine et philosophie du festival	57
Les relations de coopération entre le festival et les acteurs du territoire	58
Etude de cas n° 3	61
Quand une station de ski devient un haut lieu du spectacle jeune public : le Festival Au Bonheur des Mômes	
Origine et philosophie du festival	61
Caractéristiques de la coopération entre l'office de tourisme et le théâtre	63

Chapitre 2. Quel bilan tirer des formes de coopération

<i>dans le cadre des trois festivals analysés ?</i>	66
2.1 L'offre de séjour festivalier	66
2.2 La coopération comme fin et la coopération comme moyen	67
2.3 Les outils de formalisation des engagements	71
<i>Conclusion</i>	72
<i>Annexes</i>	75
Annexe 1	75
<i>Brochure touristique du pays de dôle : une page dédiée à la thématique culture et spectacle</i>	
Annexe 2	76
<i>Programme d'un séjour culturel proposé par l'agence Arts et Vie « Londres Art et Musique » extrait de la brochure des escapades de juillet à octobre 2012</i>	
Annexe 3	77
<i>Partenariat en l'agence de voyage Intermèdes et Radio Classique : un exemple de visibilité des partenaires sur leurs sites internet respectifs</i>	
Annexe 4	78
<i>Brochure Le Bistrot de Pays en Ardèche Méridionale : une double page consacrée à la communication d'un spectacle</i>	
Annexe 5	79
<i>Brochure touristique 2012 – Le Grand Bornand : une double page consacrée au festival Au Bonheur des Mômes</i>	
Annexe 6	80
<i>Formule touristique sur le festival Au Bonheur des Mômes</i>	
Annexe 7	81
<i>Classification des relations possibles entre professionnels du tourisme et de la culture, par Mc Kercher et Du Cros</i>	
Annexe 8	
<i>Tableau récapitulatif de l'étude comparative menée sur les trois festivals</i>	82
<i>Liste des personnes interrogées</i>	83
<i>Références bibliographiques</i>	84

Résumé

La coopération entre professionnels du spectacle vivant et professionnels du tourisme relève d'un champ d'étude relativement récent dans les relations que l'on peut établir entre culture et tourisme. Seront ici interrogées les possibles formes de coopération entre ces deux catégories d'acteurs en y examinant les caractéristiques, les réalités et les enjeux propres à chacune d'entre elles.

Qu'est ce coopérer ? Pourquoi et comment travailler ensemble ? Quelles complémentarités peuvent exister entre ces deux secteurs distincts ?

Cette étude analysera les composantes de ces pratiques collaboratives et apportera des outils de gestion où des exemples dégageront une tendance de coproduction festivalière entre acteurs du spectacle et du tourisme.

Mots clés

Coopération – Tourisme culturel – Spectacle Vivant – Séjour festivalier -
Environnement interprofessionnel

