

Raisonnance

Le cahier de réflexion des maires francophones

Septembre 2018

Avec la promotion des territoires,
**écrire ensemble un nouveau récit
de la Francophonie**





Où que j'aille,
je suis un morceau
de paysage de mon pays

Ismail Kadaré

Sommaire

Questions & réflexions

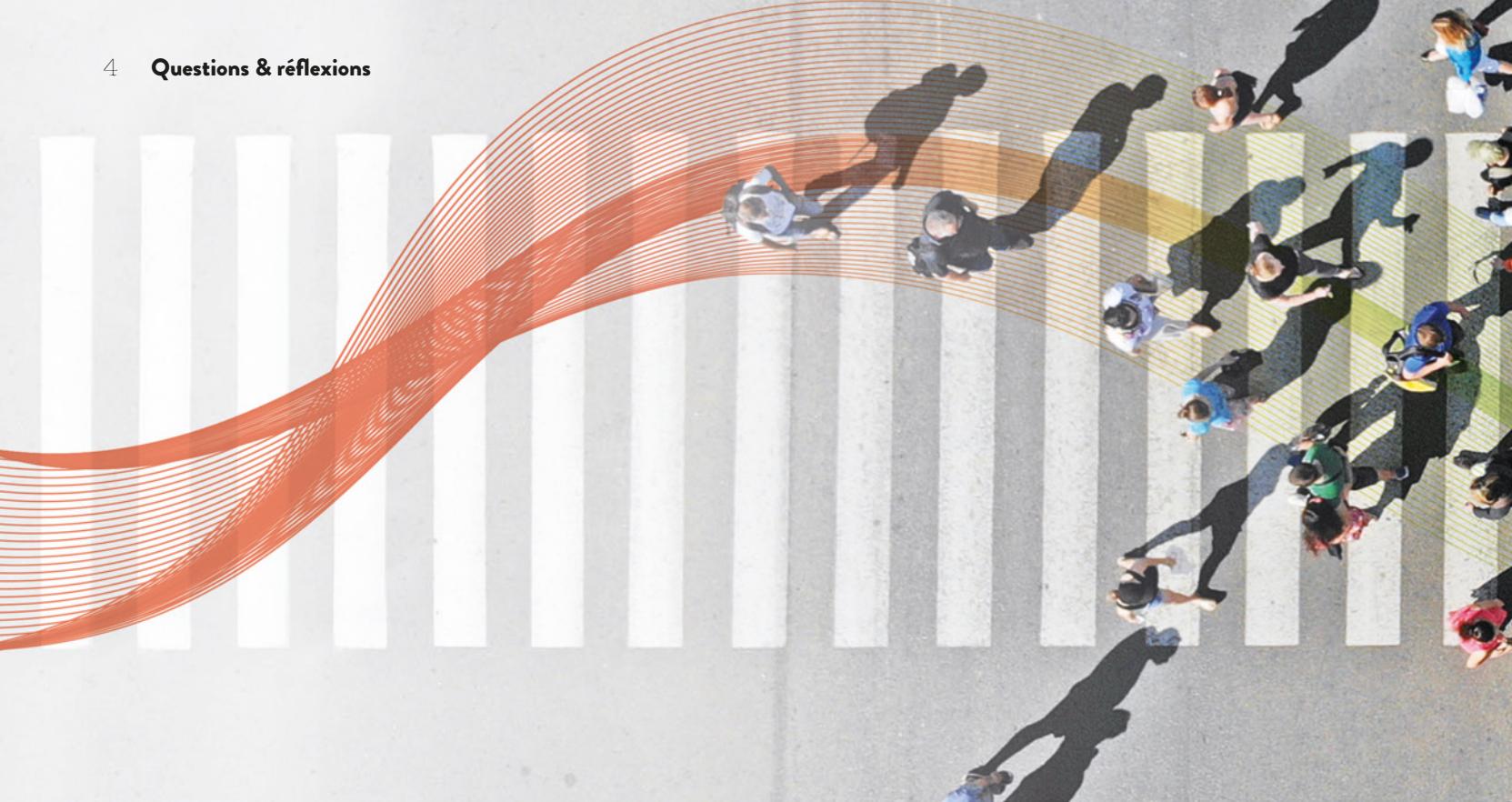
Quand le local parle à l'international	4
Nouveau récit de la Francophonie	7

Du concept au concret

Les réseaux sociaux au service du marketing territorial	10
Existe-t-il une spécificité francophone ?	13
Effet de mode ou tendance de fond ?	18
Open Data	21

Etudes de cas

Limours : LowFi et Bas débit à l'heure des smart cities	25
Lyon Ville lumière	26
Interview Casablanca / Montréal / Pékin	29
Exemple 1 Chefferie	33
Exemple 2 Liège	36
Exemple 3 Bizerte	39



Questions & réflexions

Par Lorenzo Kihlgren Grandi

Quand le local et l'international « se parlent ». Le potentiel des réseaux internationaux des villes dans la projection de l'identité urbaine.

Au cours des dernières décennies, un nombre croissant de villes du monde entier a surgi comme protagoniste des relations internationales. On observe en effet une dynamique globale où les villes s'approprient des outils et des pratiques jadis exclusifs aux États.

Cette action internationale reprend d'ailleurs, dans ses buts, celle des nations : d'un côté la réalisation de certaines priorités politiques, que ce soient le développement social et économique, la résilience ou en général l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. D'autre part, on constate une promotion de ses propres valeurs telles que la durabilité, la paix et la solidarité.

Malgré de telles et nombreuses autres similarités entre la « diplomatie des villes » et sa sœur aînée, on remarque à un niveau global un certain

décalage quant aux tendances de construction de ses propres relations internationales. Si le multilatéralisme, après l'essor suivi à la fin de la Guerre froide, subit maintenant un repli rendu évident par la montée des populismes et les récentes guerres tarifaires, il connaît au contraire une période de pleine expansion à l'échelle urbaine.

La coopération entre villes se concrétise ainsi, de façon prépondérante, à travers les liens de plus de 200 réseaux. Comme le révèlent les recherches du City Leadership Laboratory de l'University College de Londres, les réseaux nationaux tels que l'Association des Maires de France ou la Fédération Canadienne des Municipalités constituent encore la majorité (53% du total). Toutefois, on assiste à une lente mais constante augmentation des réseaux régionaux et globaux, respectivement de 27 et 20%.



L'AUTEUR LORENZO KIHLGREN GRANDI

Lorenzo Kihlgren Grandi est enseignant à Sciences Po Paris, où il a introduit les cours de *City Diplomacy* et de *Culinary Diplomacy*. À côté de ses engagements académiques, Lorenzo a cumulé plusieurs expériences professionnelles dans le domaine des Relations Internationales : la Commission Européenne, l'Unesco, l'Ambassade italienne à Téhéran, Istituto Affari Internazionali, Association Il Tamarindo et le Cabinet du Maire de Milan à l'occasion de l'Exposition Universelle de 2015. Ses engagements à la fois théoriques et pratiques dans la paradiplomatie et la diplomatie culturelle lui ont valu la nomination de fellow de l'Alliance des Civilisations des Nations Unies et de membre du Forum Arabe-Européen des Jeunes Leaders promu par la Ligue Arabe. Lorenzo est titulaire d'un double doctorat à l'EHESS de Paris et à la LUISS de Rome, obtenu après avoir défendu une thèse consacrée à la création des liens de solidarité transnationale à travers l'art et la créativité.



Afin de saisir les raisons à la base de la diffusion de ces réseaux, il est utile de réfléchir sur ses différentes causes. Parmi elles, la plupart des analystes évoque principalement deux indicateurs quantitatifs : d'un côté le taux d'urbanisation, à l'origine du récent primat numérique de la population urbaine sur celle rurale, de l'autre, force est de constater le poids des villes dans l'économie nationale et internationale, le PIB des grandes villes étant comparable à celui des États-nation (c'est le cas de New York avec l'Espagne ou le Canada, ou encore de Paris avec l'Afrique du Sud).

Néanmoins, les Relations Internationales, comme toute dynamique politique, nécessitent souvent un regard plus profond, qui dépasse ces données numériques afin d'en saisir les forces propulsives desquelles s'inspire une partie importante des actions réalisées. Emerge ainsi un élément de plus en plus diffus parmi les élus des collectivités locales : la conviction d'une identité urbaine distincte de celle qui est nationale. Cela ne se concrétise que rarement dans un refus de l'identité nationale, mais avec cette dernière, il existe de nombreux éléments de différence.

On peut d'ailleurs lire dans les déclarations des représentants de certains de ces réseaux une très forte opposition entre la démarche municipale et nationale. Une dynamique qui vit d'ailleurs une friction d'intensité inédite entre les politiques du gouvernement fédéral américain et les initiatives multilatérales d'un nombre toujours plus vaste de villes américaines de toute dimension, supportées par leurs réseaux d'appartenance, surtout en matière de politiques environnementales et migratoires. Même au-delà de ce cas, les réseaux des villes ont

montré une certaine tendance à construire leur identité collective autours de l'exceptionnalité de la démarche municipale à l'international : « Les gouvernements parlent, les villes agissent » est le mantra de nombreux partisans de cette forme de diplomatie. Une formule rhétorique qui se fonde néanmoins sur un des éléments typiques de l'action internationale des villes : la très étroite relation entre une vision politique et l'action sur le terrain. À la tête des institutions où est née la politique (dont l'étymologie renvoie justement à la polis, la ville-État de la Grèce classique), les maires sont appelés à la tâche principale d'améliorer la vie de leurs citoyens à travers des solutions concrètes et visibles, sur la base desquelles se fonde en large partie leur chance de réélection.

¶ Ce qui différencie l'identité urbaine de l'identité nationale est sa capacité de s'adapter aux mutations, parfois très rapides, vécues par les acteurs sociaux.

retrouve dans leur patrimoine tangible et intangible. Il s'agit d'une identité en évolution sans cesse, forgée par une stratification continue et perceptible dans les espaces publics, les monuments, aussi bien que dans le vaste éventail de pratiques artistiques et de coutumes locales, allant de l'artisanat à la cuisine. Ce qui la différencie de l'identité nationale est bien ce dynamisme, et tout particulièrement sa capacité de s'adapter aux mutations, parfois très rapides, vécues par les acteurs sociaux. En général, si l'identité nationale est souvent évoquée en référence au passé, l'identité urbaine sait s'approprier du présent et ne peine pas à intégrer les grandes dynamiques transnationales.

intégrer les grandes dynamiques transnationales, comme les migrations et le changement climatique qui affectent la vie dans la ville.

Cette évolution présente une variété de réalisations, allant d'une vocation pour la durabilité et la réduction des émissions, de l'intégration des plus récentes technologies dans la vie quotidienne à l'accueil des migrants et réfugiés au sein de la communauté. On parle ainsi de villes vertes, smart cities, villes cosmopolites ou villes refuges – des définitions qu'on peinerait souvent à étendre à l'échelle nationale. On ne devrait donc pas s'étonner face à la multiplication des réseaux et des initiatives multilatérales des villes dans ces domaines si étroitement liés à l'identité même de la ville.

En se regroupant, les villes peuvent ainsi unir leurs voix et leurs forces dans la promotion de valeurs partagées et leurs réalisations à travers des actions concertées. Cette assonance peut se produire à l'international dans deux cadres territoriaux différents. On parle ainsi de réseaux régionaux : le cas plus célèbre est sans doute celui d'Eurocities, mais il ne faut pas oublier les exemples en Amérique Latine (Mercociudades), de l'Asie-Pacifique (CityNet) ou de la Méditerranée (MedCités).

La seconde forme présente une échelle globale : c'est le cas du CGLU – Cités et Gouvernements Locaux Unis, d'ICLEI – Gouvernements Locaux pour la Durabilité ou de Maires pour la Paix (Mayors for Peace), dont les domaines d'action sont respectivement l'ensemble des actions des collectivités locales, la lutte contre le changement climatique et la promotion de la paix à travers l'élimination des armements de destruction massive. On

peut d'ailleurs identifier, au sein des réseaux globaux, une sous-catégorie, où l'action s'inspire d'une vision politique partagée aussi bien que des liens historiques et culturels, dépassant la dimension continentale strictu sensu : c'est bien évidemment le cas de l'AIMF ou de l'Union des Villes Capitales Ibéro-Américaines (UCCI), regroupant les villes de la Péninsule ibérique et de l'Amérique Latine.

Quoique soit l'extension territoriale de ces réseaux et leur objectif, ils offrent donc un cadre privilégié pour véhiculer à l'international les vocations d'une ville, en contribuant ainsi à l'affirmation de son profil. L'appartenance à certains réseaux de villes peut ainsi être lié au concept de marketing territorial, et plus particulièrement à ses implications dans la définition du récit commun, le dessin et la mise en place de stratégies innovantes d'attractivité et de rayonnement envers une multiplicité d'acteurs internationaux.

Cela est particulièrement évident lorsqu'une logique de 'club' se forme. Non pas différemment des cercles les plus exclusifs du Londres impérial, l'appartenance aux regroupement de villes les plus influentes garantit un important retour en termes de réputation et de visibilité de ses membres. C'est le cas, dans le domaine de la lutte au changement climatique du C40,

dont les 96 villes membres représentent collectivement un quart du PIB mondial, ou du World Cities Culture Forum, regroupant 38 grandes villes qui visent sur la culture comme source de développement durable.

“
La mise en réseau entre villes présente un potentiel pour renforcer l'identité de ses membres dans le cadre d'un récit commun.

d'éléments d'attractivité similaires. On peut mentionner par exemple de l'Organisation des Villes du Patrimoine Mondial (OVPM), basé à Québec et dont les villes sont unies par « le désir de conservation et de rayonnement du patrimoine mondial leur étant propre ». De façon similaire, l'élément fédérateur peut être intangible : c'est le cas du réseau Cittaslow qui regroupe 236 villes du monde entier mettant au centre de leur développement la durabilité et l'art de vivre, en accord avec le message du mouvement international Slow Food.

Les similarités en termes de développement, ressources et défis propres d'un contexte territorial régional représentent un autre catalyseur important de dialogue et de coopération

urbaine visant au rayonnement international. C'est le cas des réunions récentes des villes du Grand Maghreb, sous les auspices de l'AIMF et de l'Union Européenne, dont les titres sont bien évocateurs : « Partenariat Public Privé : Pour des villes maghrébines globales et solidaires » (Tunis, septembre 2017), « Pratique du marketing territorial dans les villes du grand Maghreb » (Nouakchott, février 2018) ou encore « L'Approche Territoriale du Développement Local - Qu'implique-t-elle et comment la promouvoir dans les pays du Voisinage Sud ? » (Tunis, mars 2018).

La diplomatie des villes en général, et les réseaux de villes en particulier, offrent donc des instruments utiles à accompagner et renforcer, à travers l'ouverture à l'international, un vaste éventail de politiques de développement du territoire.

Au même temps, la mise en réseau entre villes présente un po-

tentiel pour renforcer l'identité de ses membres dans le cadre d'un récit commun – que ce soit fondé sur des éléments historico-culturels, structures économiques similaires ou encore défis partagés. En adhérant aux réseaux les plus pertinents, les villes obtiennent ainsi la possibilité de renforcer leur projection vers l'international tout en réalisant leur vision du futur urbain. ■





L'AUTEUR LIONEL PRIGENT

Professeur d'urbanisme et d'économie,
Institut de Géoarchitecture, Université
de Bretagne Occidentale.



Questions & réflexions

Par Lionel Prigent

Pour dépasser le marketing territorial. Écrire ensemble un nouveau récit de la Francophonie.

Boîte à outils contemporaine du développement local, mobilisée entre communication et explicitation d'une stratégie locale, le marketing territorial s'impose dans les pratiques des responsables des territoires mais peut-être plus encore dans leurs discours. Cette omniprésence fait qu'il semble aujourd'hui en capacité de précéder les politiques publiques. Expérimenté à la fin du XX^e siècle, il s'est nourri progressivement de tout un ensemble de dispositifs qui vont de la

simple promotion du territoire à la recherche de labels fabriqués pour l'occasion (inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, Capitale européenne de la culture, ville organisatrice de grands événements mondiaux ou continentaux, etc.). Depuis, de déclinaison en déclinaison, tous les territoires, quelle que soit leur taille, sont susceptibles de mobiliser toute la panoplie des actions possibles pour améliorer leur image.

En une époque où la communication est rapide, voire instantanée, et où les réseaux sociaux peuvent diffuser des informations (parfois fausses) à très grande vitesse, diffuser un message, développer une image, expliquer les qualités d'un territoire, son originalité, la richesse de son histoire apparaissent comme autant d'actions incontournables dans l'agenda des élus et des services. Leurs motivations sont également largement explicites puisqu'il s'agit toujours d'aiguizer la curiosité, d'améliorer les réputations mais aussi d'attirer des visiteurs et de possibles animateurs. La cohérence formelle des actions et le recours au discours de l'économie comme mode de gouvernement conduisent cependant à interroger tant les objectifs poursuivis que les pratiques. En effet, ne serait-il pas plus pertinent aujourd'hui de questionner les raisons pour lesquelles ces situations tendent à se généraliser ? Quel contexte international s'est établi pour que le marketing territorial devienne incontournable ? Il y a sans doute à replacer les démarches dans une période qui transforme largement les modes de gouvernance, en particulier le rôle de l'État et ses moyens d'actions. Le résultat est une concurrence qui s'exprime par la volonté de chaque ville de capter des ressources et d'attirer de nouveaux publics.

Cependant, une sélection s'opère sans bruit car ce ne sont pas toutes les ressources ni tous les publics qui sont ainsi espérés mais prioritairement ceux et celles qui permettent de favoriser l'émergence de nouveaux secteurs de croissance économique. Les annonces autour des quartiers intelligents, des smart cities, de l'innovation et de la qualité du cadre de vie sont autant d'expressions d'une image implicite des villes souhaitables et souhaitées. L'objectif affirmé est d'entrer dans le cercle des territoires innovants. Or, aujourd'hui, l'ensemble des processus d'accompagnement des territoires encourage la diffusion de ce « modèle ». Ainsi, la généralisation des dispositifs d'appels à projets innovants puis de sélection des propositions les plus performantes conduit les territoires locaux à décupler d'efforts et à adapter les stratégies de positionnement pour remplir les critères et séduire les bailleurs et décideurs. Ces derniers exacerbent de fait la concurrence et établissent les conditions de cette mise en compétition. Mais ce faisant, ils prennent le risque d'exacerber les inégalités. Il y a risque en effet de creuser les inégalités entre les territoires qui participent à cette compétition d'une part et leur environnement d'autre part. Cette question a longtemps été réduite à une opposition entre villes et campagnes. Ce n'est plus de cela qu'il s'agit. Le risque principal est le décrochage des territoires dans la mondialisation par rapport aux autres. Pierre Veltz avait introduit cette idée en la qualifiant d'*économie d'archipel* : chacun des territoires métropolitains pouvant être en réseau étroit avec d'autres territoires ailleurs dans le monde, mais complètement étrangers aux lieux qui leur sont contigus.

Une autre forme d'inégalités atteint les habitants eux-mêmes qui sont partagés entre ceux qui ont été attirés ou qui tirent bénéfice de la mécanique et ceux qui en sont exclus et n'ont pas la possibilité de choisir, d'être mobiles pour pouvoir tirer des avantages... La réduction d'une telle démarche de communication à la

“

En une époque où la communication est rapide, expliquer les qualités d'un territoire, la richesse de son histoire apparaissent comme autant d'actions incontournables dans l'agenda des élus.

seule mise en scène des succès réels ou supposés mésestime ainsi toute une partie des habitants, souvent les plus fragiles et les plus récemment intégrés. Outre une plus grande fragilisation du tissu social, un mauvais usage du marketing territorial pourrait bien, à terme, comporter d'autres risques.

En effet, les mêmes arguments et les mêmes objets étant mis en avant, les espaces tendent vers une banalisation et une homogénéisation. Pire encore, il devient difficile d'interroger la finalité poursuivie : par exemple, beaucoup de territoires vantent la place qu'ils accordent à l'innovation. Mais il ne s'agit que d'un moyen et non d'un but. Les mêmes réserves pourraient être formulées à propos d'autres préoccupation du cadre de vie ou du développement durable vantés. Quel sens cela fait-il pour les habitants ? Une des conséquences paradoxales est que le marketing territorial qui devait porter l'originalité et distinguer les territoires induit des réflexes de protection contre les autres territoires, appréhendés comme concurrents et susceptibles de capter la ressource convoitée. Apparaît ainsi une

sorte de « mercantilisme municipal » qui conduit à attirer une richesse extérieure réputée finie tout en accumulant toujours plus. Dès lors, l'espace national et même au-delà pourrait ne plus représenter autre chose qu'une juxtaposition de territoires concurrents et soucieux d'une efficacité immédiate de leur politique. Enfin, cette situation conduit les territoires à opérer des choix et à les laisser face à leurs responsabilités. Et puisque chacun devient responsable de ses choix, chacun est libre de porter ses risques. Comment dès lors, favoriser la question ?

Or, le monde, tel qu'il est, nous montre de bien des manières que nous avons besoin de cohésion : la crise climatique, la crise migratoire, la crise sanitaire (l'eau, les maladies), la crise sécuritaire sont autant de défis aux conséquences terribles qui dépassent les villes, débordent les frontières et ne sauraient trouver de solution ni aux seules échelles locales, ni aux échelles nationales. Or, toutes les formes de communication qui ne portent que sur les messages de compétition, qui participent de la sorte à un concours des élégances territoriales, nient toute réflexion sur des solutions communes : les questions climatiques, les questions de formation imposent davantage de solidarité et peuvent faire appel à d'autres moteurs de l'humanité que l'expression de la concurrence : la coopération, l'empathie. Pour ne pas décrocher, nous avons besoin de

retrouver les conditions d'objectifs à partager, mais surtout de redéfinir des finalités. Nous avons besoin de nous inspirer des expériences des autres, de discuter de l'histoire et d'en retenir des leçons. La coopération appelle ainsi à dépasser ensemble les conséquences, souvent les désastres, des chocs du monde.

Cela montre donc les limites d'un marketing territorial réduit à une expression publicitaire, d'autant que nul n'est dupe, que les personnes cibles elles-mêmes décryptent de plus en plus vite les stratagèmes (vices) du message. L'adhésion à un territoire ne peut être seulement une affaire de séduction instantanée. Elle est une synthèse qui renvoie à ce qu'Ernest Renan considérait comme le cadre d'un État : un contrat...

Du coup, à quoi peut nous servir le marketing territorial : il s'agit d'abord de bien distinguer entre communication et récit de territoire. La communication est immédiate. Elle cible et poursuit un objectif mais elle peut ne pas intégrer la complexité ni les caractéristiques spécifiques d'un territoire. Il faut donc se saisir du récit et revenir à la nécessité de nourrir un lieu de légendes. Aucun territoire n'a d'existence sans la force du symbolique. Il y faut un travail sur les histoires bien sûr, mais aussi sur les traces, sur les objets qui donnent consistance au récit. C'est donc un retour obligatoire au territoire. Mais dans cette perspective, il s'agit bien de révéler la silhouette originale du territoire. Il n'est plus nécessaire de poser les messages en concurrence ni en comparaison. Chaque récit

“

L'adhésion à un territoire ne peut être seulement une affaire de séduction instantanée. Elle est une synthèse qui renvoie à ce qu'Ernest Renan considérait comme le cadre d'un État : un contrat...

de territoire porte sa particularité. Mais ce n'est pas suffisant : bien que les récits doivent plonger les racines dans le passé, ils doivent orienter leurs récits vers l'avenir. Pas

de défense héroïque du patrimoine, mais bien une mobilisation du passé et des ressources avec une place essentielle aux habitants, de toute catégorie possible, disponibles, pour l'engager au futur.

Il est donc question dès lors, de solidarité, pour se réassurer devant les incertitudes du temps. Il est question d'histoire, de géographie, de culture, de coutumes, de sciences et de politiques. Il est question d'abord de mots à partager et à échanger. Et pour cela, il nous faut rappeler ce qui nous rassemble : une langue. Elle permet d'écrire les récits et de construire les mémoires, elle permet de les partager et de les étudier, elle permet enfin d'inspirer et de donner sens au changement.

La Francophonie est notre médium commun pour donner sens au monde et pour faire dialoguer les territoires. Elle permet de recueillir les récits puis de les diffuser. Chacun d'entre eux est une richesse, mais c'est leur somme et leur capacité à trouver un chemin commun, qui doit définir notre ambition... Mettre en avant les territoires impose la double responsabilité d'inclure et de réduire les fragilités, afin d'offrir à chacun une place. ■



**Nous autres les humains,
nous sommes obsédés
par les lignes de démarcation.
Ça a toujours été comme ça :
délimiter son territoire,
interdire aux autres d'y pénétrer.**

Douglas Kennedy



Du concept au concret

Par Josué Lassource

Les réseaux sociaux au service du marketing territorial

Commençons par allègrement enfoncer des portes ouvertes : dans le nom « marketing territorial » il y a marketing. Et comme son grand frère, sans pour autant perdre ses spécificités, le marketing territorial fait montre d'une appétence toujours plus grande pour le numérique en général et les réseaux sociaux en particulier. Dans un contexte national et international de plus en plus concurrentiel, les territoires cherchent, eux aussi, les bons canaux pour séduire et attirer.

L'AUTEUR JOSUÉ LASOURCE



Lead UX et directeur conseil digital, Josué Lassource cultive depuis plus de 15 ans sa passion de l'innovation et du numérique. Spécialiste de l'expérience utilisateur et « Design Thinker » confirmé, il travaille à la conception d'écosystèmes digitaux et s'attache à rendre l'expérience des services numériques aussi efficiente, agréable et satisfaisante que possible. Il intervient régulièrement auprès des collectivités territoriales de toutes échelles, des organisations et des marques dans le cadre de leur transformation digitale.

Difficile en 2018 d'imaginer une stratégie de marketing et de communication adjointe sans y associer un volet réseaux sociaux. Car en dépit des crises, telle l'affaire Cambridge Analytica, qui peuvent de manière occasionnelle ébranler la réputation des réseaux sociaux, ces derniers se portent à merveille. Les dernières études de We Are Social et Hootsuite le prouvent, les utilisateurs ne sont pas prêts de s'en passer. En avril 2018 on ne dénombre pas moins de 4 milliards d'internautes, dont 3,3 milliards sont inscrits sur les réseaux sociaux. Ils sont 390 millions d'inscrits supplémentaires (+13%) par rapport à l'année dernière. Plus que jamais la croissance du taux d'inscriptions aux réseaux sociaux se poursuit.

Pour qui souhaite développer l'attractivité d'un territoire, pour tous ceux qui ambitionnent de promouvoir un projet de développement territorial et d'influencer de manière favorable des publics cibles en proposant une « offre de valeurs » différentiante, les réseaux sociaux apparaissent comme des outils de séduction massive. Un intérêt légitime qui correspond à la prise en compte de la concentration des publics, de l'importance de la recherche d'information et des interactions sociales se déroulant sur ces plateformes.

LES RÉSEAUX SOCIAUX SONT TOUJOURS AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE

Depuis dix ans les marques territoriales investissent les réseaux sociaux. On peut y voir de beaux succès. Dans d'autres cas les résultats sont moins brillants. Il convient d'observer avec lucidité la divergence des réalités en matière de stratégie de marketing digital. Les marques

territoriales se démultiplient. Certaines ont du sens et sont portées par une stratégie intelligente, durable et inclusive. D'autres ne sont malheureusement que des compositions figurées vide du sens et de la stratégie indispensable à la constitution d'une marque. Or en dehors de tout cadre stratégique, il est difficile « d'apprehender » avec cohérence ce que le social média marketing implique en termes d'investissement financier, d'organisation, de savoir-faire et de réflexion sur la pertinence des prises de parole. Une bonne stratégie de marketing territorial associée à un solide plan de mise en œuvre sont les préalables indéniables de toute présence sociale performante.

LA NÉCESSAIRE ADAPTABILITÉ AUX RÉSEAUX SOCIAUX

Puisqu'il repose en partie sur des phénomènes de diffusion, le social média marketing doit s'adapter aux caractéristiques des réseaux sociaux. Nombreux sont ceux qui se sont réjouis, par exemple, du revirement de Facebook, qui après avoir annoncé

la suppression des publications des pages sur les fils d'actualités, a fait machine arrière. Pourtant, cette reculade ne change rien à la tendance de fond observée auprès des différentes plateformes sociales. Le but affiché est de forcer les marques et autres « grands comptes » à se professionnaliser et à investir pour être vus. En cela, les réseaux sociaux sont devenus de vrais média sociaux qui monnayent leurs audiences.

Mais ne perdons pas de vue que l'enjeu est « l'attention de l'utilisateur », le moyen imposé par les caractéristiques de ces plateformes sociales est « l'engagement ». Portés par l'instantanéité et l'omniprésence du mobile et le caractère pervasif du numérique, les réseaux sociaux sont aujourd'hui de véritables canaux d'engagement et de conversion. Les marques de territoires, comme les autres, doivent être capables, en temps réel, de créer de l'émotion, de faire rêver, d'inspirer, de recommander, de guider et de faire agir. Atteindre ces objectifs n'est pas chose aisée et nécessite d'une part, de s'éloigner des logiques top/down traditionnelles, et d'autre part, de couper court à tout amateurisme.

Car la réussite sur les réseaux sociaux ne tient pas de la chance. Bien au contraire, celle-ci demandera un réel investissement humain et financier. Dans ce contexte, les comptes sociaux gérés de manière professionnelle sauront trouver leur voie et y gagneront sans doute. En revanche, les voies déceptives des initiatives amateurs, hasardeuses, voire purement empiriques courront à l'échec.

IL FAUT GAGNER LA BATAILLE DE L'ATTENTION

Ce n'est une surprise pour personne, dans notre monde hyper-connecté nous approchons l'overdose de contenu. L'infobésité nous guette ! Nous sommes littéralement submergés par les contenus et stimuli auxquels nous sommes exposés. Cet embouteillage d'informations provoque un sentiment de saturation des utilisateurs, qui n'ont jamais été autant sollicités. Désormais c'est l'attention de l'utilisateur qui s'impose comme quête du Graal numérique.

En parallèle, la consommation de contenu se fragmente et s'éparpille grâce au smartphone. Il est indéniable qu'un changement est en train de s'opérer en termes d'écran principal. Le mobile règne désormais en maître. Il dépasse l'ordinateur dans un usage internet classique, et l'écrase littéralement dans un usage social media. La résultante est un morcellement de l'attention de l'utilisateur.

À cela s'ajoute « l'autorité des méritants » pour reprendre les termes du sociologue Dominique Cardon. Ceux qui ne savent pas se rendre intéressant sont durement pénalisés par les algorithmes des réseaux sociaux. La performance est devenue une exigence de présence. Dès lors, pour gagner la bataille de l'attention, les marques territoriales doivent faire montre d'authenticité, de proximité, de créativité, sans oublier un budget d'amplification de leurs actions. À la clé : l'engagement qualitatif et conversationnel.

SÉDUIRE LES INFLUENCEURS ENDOGÈNES

Dans cette quête d'engagement, sans être la panacée, les influenceurs apportent une réponse efficace à de nombreux problèmes de crédibilité, de proximité, de quête d'audience et d'émotion. Sur les réseaux sociaux les influenceurs ont fait tomber les barrières des grands médias. Et aujourd'hui « tout le monde » peut réussir à promouvoir un produit, un territoire ou un service. Les influenceurs sont désormais un puissant levier de visibilité et de recommandation. Il n'y aura jamais de meilleur prescripteur qu'une personne jugée de confiance par ses pairs, qu'elle soit un proche ou un expert. D'ailleurs, qui peut mieux vanter un projet de territoire, une destination ou encore un bassin économique que des individus satisfaits ?

Au travers d'une stratégie d'influence, les réseaux sociaux peuvent donner une toute autre dimension à la notion de marketing et de communication territoriale en permettant aux forces endogènes, d'être de véritables acteurs de la communication et du développement du territoire. Une stratégie de marketing territorial est d'autant plus efficace qu'elle mobilise, le plus largement possible l'ensemble des acteurs du territoire.

DEMAIN, LE MARKETING TERRITORIAL DOIT-IL RENOUVELER LES PRATIQUES DE COMMUNICATION PUBLIQUE ?

D'une manière générale, les bonnes démarches de marketing territorial ont été des moteurs d'amélioration des pratiques sur les réseaux sociaux. Mais les marketeurs territoriaux peuvent et doivent aller plus loin dans l'optimisation de leurs actions. La clé est l'objectivation des pratiques en s'appuyant sur les leviers que sont : l'optimisation du ciblage et le data-driven marketing.

Segmenter et cibler : le socle de toute stratégie marketing.

L'effort de segmentation, puis de ciblage sont à la base de toute démarche marketing. C'est un truisme bien trop souvent oublié. Alors que les réseaux sociaux offrent des outils de ciblage d'une puissance sans précédente, subsistent les vieux réflexes d'une communication « large scope ».

En matière de social média marketing, ne pas faire de choix est le pire des choix. Une stratégie efficace est celle qui s'adresse à la

bonne personne : la cible prioritaire, celle que l'on cherche à attirer dans ses filets. Il s'agit de l'identifier précisément, de comprendre ses besoins, ses attentes et de connaître ses caractéristiques et habitudes. C'est le moyen de construire un discours parfaitement adapté à son profil tout en sachant où le trouver, sur quel(s) réseau(x) et à quel moment.

Le « data-driven marketing » : le marketing territorial de demain.

Le « data-driven marketing » c'est le marketing à l'ère de la data. Un marketing dont les actions sont éclairées et objectivées par la donnée. C'est un marketing avec les moyens de l'ère digitale où les études sont remplacées par les données et où le mix-marketing à l'aveugle est remplacé par la maîtrise du parcours client. Se dégagent trois avantages majeurs :

- L'objectivation de l'information : l'ensemble des données marketing en général, et du numérique en particulier est mis en cohérence et en perspective pour niveau de connaissance stratégique inégalé.
- La rapidité : avoir accès aux données objectivées en temps réel, voire de faire du prédictif.
- La finesse : associé à une segmentation et un ciblage efficace, le data-driven marketing permet l'ultrapersonnalisation des messages. Le data-driven marketing fournit les moyens, par la data, de bien connaître sa cible et son environnement, mais aussi de tracer et d'entrer en relation avec lui tout au long de son parcours.

Les organes de gouvernance de stratégies de marketing territorial doivent à l'avenir mieux se nourrir des opportunités d'objectivation offertes par les réseaux sociaux et le numérique. Ils pourront ainsi mieux exploiter l'ensemble des points de contact à travers lesquels leurs cibles se forgent une opinion et prennent leurs décisions. À l'ère digitale, c'est cette maîtrise qui procure un avantage dominant. ■

Une stratégie efficace est celle qui s'adresse à la bonne personne : la cible prioritaire, celle que l'on cherche à attirer dans ses filets.



L'AUTEUR PIERRE CHAPSAL

Directeur associé Horizon Public Conseils. Maître de conférences associé à l'université Lyon 3. Directeur adjoint de l'Institut international pour la Francophonie.



Du concept au concret

Par Pierre Chapsal

Marketing territorial : existe-t-il une spécificité francophone ?

Dans un contexte d'internationalisation accélérée des échanges et une mobilité accrue des personnes et des entreprises, la concurrence entre les territoires s'intensifie pour attirer des investisseurs, des talents, des touristes ou tout simplement de nouveaux habitants. C'est pourquoi de plus en plus de collectivités élaborent et mettent en œuvre des stratégies de rayonnement et d'attractivité affichant souvent une ambition internationale. Parmi les outils opérationnels déclinant ces stratégies, le marketing territorial s'impose avec évidence.

DES RÉSULTATS INÉGAUX

Les marques de territoires se sont développées avec plus ou moins de réussite. « I love NY », initiée dans les années 1970 pour revaloriser l'image et le positionnement d'une métropole dépassée par le succès californien, ou « Iamsterdam » développée plus récemment pour accroître la notoriété et l'attractivité de la cité néerlandaise, font ainsi figures de modèles exemplaires.

De même, la campagne « Haute-Savoie Expérience » (France), portée depuis plusieurs années par le Conseil Départemental homonyme, a été l'une des premières opérations à investir massivement les réseaux sociaux et l'univers digital. Ce faisant, elle propose des applications originales et pratiques reposant sur l'usage des modes de communication et d'information nomades. Cette action a assurément contribué à renforcer la fréquentation des stations de sport d'hiver des Alpes françaises dans un

(France) ont rencontré un relatif succès d'estime auprès des acteurs institutionnels et économiques locaux, mais une audience extérieure en-dessous des espérances et des retombées économiques pour le moins décevantes. Preuve de cet échec, « Auvergne Nouveau Monde » a été abandonnée en juillet 2017 au profit de l'appellation « Auvergne », plus sobre et moins ambitieuse, revendiquant avec humilité un signe de tradition et d'authenticité.

DES THÉMATIQUES ÉLARGIES

Les démarches de marketing territorial présentent généralement des caractéristiques communes : création d'une marque dédiée, présentation des atouts géographiques, mise en avant des infrastructures et des équipements, affichage d'une volonté politique sans faille, présence d'une main d'œuvre qualifiée, promesse de marchés économiques en forte croissance et de débouchés commerciaux mirifiques...

Il s'agit là de thématiques incontournables, mais qui semblent aujourd'hui insuffisantes pour apporter des facteurs clés de différenciation. De fait, les démarches qui rencontrent aujourd'hui le plus de succès en termes de notoriété, de valorisation d'image et d'attractivité, sont à mettre au crédit de collectivités qui font un choix assumé de mettre en valeur une dimension de durabilité.

Au Maroc, l'organisation de la COP 22 à Marrakech a ainsi participé à changer radicalement la perception extérieure de l'ancienne cité impériale. Si la destination touristique n'a jamais véritablement souffert d'un déclin de fréquentation, elle pouvait parfois souffrir d'une mauvaise réputation en ce qui concerne la qualité de son environnement (assainissement, qualité de l'air, gestion des déchets). Sur ce sujet, la tenue d'une réunion internationale de premier plan consacrée à la lutte contre les changements climatiques a indéniablement généré un gain en terme d'image. Au-delà de l'image, le gain repose aussi, et c'est une

OnlyLyon



I amsterdam

Parmi les collectivités francophones, les démarches « OnlyLyon » (France), « Le Grand Genève » (Suisse) ou « Québec Original » (Québec) sont également des références, avec une préoccupation commune : l'attractivité touristique. Crée en 2012, « Québec Original » est explicitement inscrite dans le plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 produit par le ministère québécois du Tourisme.

environnement concurrentiel accru. Résultat : en 2017 et pour la troisième année consécutive, la fréquentation des hébergements marchands de la région (hôtels, campings et autres hébergements collectifs de tourisme) était en hausse.

À l'inverse, les démarches « ImaginAlsace » (France), « Valais. Gravé dans mon cœur » (Suisse) ou encore « Auvergne Nouveau Monde »



condition impérative, sur la promotion des équipements, infrastructures et travaux divers d'assainissement, d'embellissement et de préservation qui ont été réellement réalisés. Adossée à une communication ancienne et efficace sur les atouts culturels (patrimoine, histoire, spectacles), cette stratégie a touché de nouveaux publics et ouvert la voie au développement d'une niche potentielle à forte valeur ajoutée orientée sur l'éco-tourisme.

Autre cas intéressant, celui de Tanger. Sa situation géographique exceptionnelle a toujours été un atout pour attirer toutes sortes d'activités, y compris les plus illicites, nécessitant un échange entre l'Afrique et l'Europe, la Méditerranée et l'Atlantique. La volonté des autorités

de renforcer ce pôle en créant une zone franche défiscalisée, en consacrant des investissements massifs à l'aménagement et aux infrastructures, et en négociant l'implantation d'unités

industrielles emblématiques, ont été repris et valorisés dans une stratégie de marketing territorial savamment orchestrée par la communauté urbaine et le Conseil régional. De fait, les résultats sont là : les entreprises installées dans la zone franche sont passées de 50 à 750 en 15 ans !

Mais la démarche ne s'arrête pas là. L'image purement industrielle n'était plus suffisante pour ancrer la ville et sa région parmi les destinations les plus économiquement prometteuses de l'Ouest méditerranéen. Les autorités locales l'ont bien compris et ont traduit en actes le souci d'associer développement industriel et prise en compte des enjeux environnementaux. L'inauguration de l'usine Renault au début des années 2010 s'est ainsi accompagnée d'une communication de grande ampleur sur le recyclage de ses déchets, préfigurant les futurs concepts d'économie circulaire et d'écologie industrielle et territoriale. « L'usine zéro déchets » est ainsi devenue un symbole de la redynamisation d'un territoire moderne, relié à Casablanca en à peine 2 heures via « TGV zéro CO₂ », ouvert au nouveau monde et aux investisseurs soucieux d'une « implantation zéro impôt ».

Ce positionnement est conforté par l'organisation d'événements emblématiques, tels que l'assemblée générale de l'association marocaine pour un environnement durable. Ou encore par la construction de la Maison méditerranéenne du Climat, siège permanent des MedCOP Climat rayonnant sur les 22 pays du bassin méditerranéen. Plus encore qu'à Marrakech, le marketing territorial élaboré et mis en œuvre par les collectivités de Tanger a pour ambition d'apporter une plus-value aux facteurs d'attractivité traditionnels en portant un message positif sur les enjeux environnementaux et climatiques.

DES LABELS DE PLUS EN PLUS PRISÉS

En France, on peut observer l'apparition de nouveaux labels consacrant l'engagement des territoires en faveur de la transition écologique et solidaire. Mis en avant, ces labels récompensent notamment des politiques Climat (Cit'Ergie® ; Territoire ZDZG – Zéro Déchet Zéros Gaspillage ; Territoire à Énergie Positive – TEPOS), des politiques de protection de la Biodiversité (Ville-nature ; BiodiverCity® ; Capitale française de la biodiversité) ou encore des politiques spécialisées sur un item très particulier (Réserve Internationale de Ciel Étoilé pour la lutte contre la pollution lumineuse ; APICité® pour la protection des abeilles ;

Vivapolis® pour les villes durables).

Ces labels sont souvent à la fois des marques de reconnaissance institutionnelle et des outils d'identification et de promotion. Les collectivités les recherchent car elles peuvent déclencher

l'octroi de subventions ou d'aides particulières tout en améliorant leur image, d'abord auprès des habitants, ensuite auprès des cibles extérieures. Mais ce phénomène comporte deux risques : un nombre trop élevé de labels qui génère de la confusion ; un nombre trop élevé de bénéficiaires qui altère la différenciation. En réalité, seuls les labels rares et difficiles à obtenir créent une valeur ajoutée durable pour les territoires, à l'instar du Classement du Patrimoine Mondial réalisé par l'UNESCO. 1 073 biens ou sites sont répertoriés dans

167 pays, avec deux catégories principales : les biens naturels (206 biens), et surtout les biens culturels (832 biens).

Certains territoires misent dès lors depuis plusieurs années sur leur offre culturelle pour acquérir une notoriété, un rayonnement et enfin une meilleure attractivité. Tout le monde admet que les musées, festivals ou événements prestigieux participent à la création ou à la consolidation d'une réputation parfois mondiale. C'est le cas de destinations telles que Paris, Pékin, Rio de Janeiro, Saint-Pétersbourg, Venise... S'inspirant de ces modèles, des collectivités à plus faible notoriété ont également investi le champ culturel, au sens propre comme au sens figuré.

Bilbao (Espagne) a par exemple accompagné la reconversion de ses friches industrielles en accueillant depuis 1997 le musée d'art contemporain de la fondation Guggenheim, devenu une référence mondiale. Peuvent aussi être cités l'exemple du festival de Coachella Valley Music, aux États-Unis, ou encore celui du Louvre Abu Dhabi, qui ont fortement impacté la notoriété et l'attractivité touristique de ces destinations.

VERS UNE SPÉCIFICITÉ FRANCOPHONE ?

Existerait-il pour autant une spécificité francophone aux démarches de marketing territorial ?

Cette question a été au cœur des échanges de l'atelier organisé à Lyon le mardi 19 juin 2018 dans le cadre de l'université francophone d'été de la Francophonie et de la décentralisation.

Le Louvre Abu Dhabi



Organisés depuis 2003 par l'Institut International pour la Francophonie (université Jean Moulin Lyon 3) en partenariat avec l'Association Internationale des Régions Francophones (AIRF) et l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), ces événements rassemblent chaque année plusieurs dizaines d'élus locaux et de cadres territoriaux désireux d'échanger sur leurs problématiques et leurs pratiques. Ils sont donc parfaitement complémentaires des actions réalisées par l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), opérateur officiel et institutionnel de l'OIF, qui accompagne et appuie les collectivités locales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques publiques.

Pour bénéficier d'une audience internationale la plus large possible, les stratégies de marketing territorial utilisent le plus souvent de savants anglicismes. Une éventuelle spécificité francophone ne viendrait donc pas du registre linguistique.

Si spécificité francophone il y a, elle serait plutôt à rechercher dans la conception même de développement local, et plus encore dans l'approche francophone du développement « durable » local qui, depuis le Sommet de Ouagadougou de 2004, ajoute aux trois piliers historiques – économique, social et environnemental – deux piliers complémentaires articulés autour de la bonne gouvernance et de la diversité culturelle.

La diversité culturelle est ainsi au cœur du Forum Mondial de la Langue française, une manifestation portée par l'Organisation Internationale de la Francophonie depuis 2012 qui rassemble des milliers de jeunes francophones âgés de 18 à 35 ans. L'édition 2015, qui s'est tenue à Liège (Belgique), a permis à cette ville moyenne (200 000 habitants) souvent éclipsée par sa voisine Bruxelles, de rayonner à l'international, de valoriser ses infrastructures et de faire découvrir ses atouts. Plus de 80 ateliers et une vingtaine de conférences ont été organisées en différents lieux de la cité, mêlant plusieurs thématiques : audiovisuel, culture, économie, innovation, langue...

Dans le même esprit, les Jeux de la Francophonie eux aussi proposent une approche pluri-disciplinaire en mêlant compétitions sportives et disciplines artistiques. Nice, en organisant cet événement en 2013, entendait promouvoir le dynamisme de son offre culturelle cosmopolite, mais aussi rajeunir son image parfois caricaturée de villégiature pour retraités aisés...

Beyrouth et Abidjan ont elles aussi accueilli les Jeux. Si l'objectif était bien de promouvoir le sport et la culture tout en célébrant la jeunesse, il convient de relever qu'il s'agissait aussi d'affirmer le retour sur la scène internationale de ces villes, de montrer que la stabilité politique était retrouvée et de stimuler ou conforter la confiance des investisseurs.

En marge des Jeux 2017, l'Organisation Internationale de la Francophonie et l'université de la Citoyenneté et de la Bonne Gouvernance ont organisé le « Tour Libres Ensemble », un circuit à travers huit communes d'Abidjan et de Grand-Bassam visant à promouvoir les principes de bonne gouvernance et à renforcer les liens sociaux. Pour sa part, le District autonome d'Abidjan a attiré l'attention des décideurs, des journalistes et des délégations participantes sur « Green Valley », un concept d'agrotourisme basé sur le respect de l'environnement et porté

par une communauté de femmes. Les retours en termes d'image ont été excellents, mais la question de leurs résultats dans la durée reste posée.

Le marketing territorial des collectivités francophones n'échappe donc pas aux règles traditionnelles de valorisation des atouts géographiques, économiques et sociaux. Il se distingue en revanche par l'intégration plus marquée de nouvelles thématiques déclinant l'approche strictement francophone du développement local durable. La problématique de la transition écologique et solidaire est ainsi de plus en plus centrale, et les questions environnementales, culturelles et politiques y sont plus fréquemment prises en compte.

Il reste toutefois une règle d'or universelle : toute démarche de marketing territorial ne peut réussir dans la durée que si la qualité du « produit » est avérée. Une règle d'or à méditer... ■





**Du concept au concret**

Par Christophe Cluzeau

Le marketing territorial un effet de mode ou une tendance de fond ?

Marketing et Territoire voilà bien deux mots que certains n'auraient jamais eu l'idée d'associer il y a quelques années. Encore aujourd'hui, il subsiste quelques résistances. Mais avec la puissance inédite des outils du monde du numérique, le marketing territorial s'impose progressivement pour devenir une des compétences essentielles aux politiques publiques des collectivités locales.



L'AUTEUR CHRISTOPHE CLUZEAU



Christophe Cluzeau a plus de 25 ans de carrière en Europe, en Amérique, en Asie et en Afrique au service des collectivités et gouvernements, puis au développement à l'international des activités d'intégrateur de solutions dans les infrastructures de transport, de télécommunications, d'énergie et de territoire connecté. Il décide de poursuivre son expérience de conseil et d'expertise auprès des collectivités et des territoires au travers de sa propre entreprise F3C Stratégie & Développement. La révolution du digital étant souvent au cœur des projets qu'il conduit pour des acteurs publics et privés, il lance en 2017 Défi Digital pour répondre spécifiquement aux enjeux des territoires connectés et accompagner les collectivités dans cette transition numérique.

LE MARKETING TERRITORIAL, UNE DISCIPLINE ENCORE MÉCONNUE OU MAL COMPRISSE MAIS PLUS POUR TRÈS LONGTEMPS

Marketing territorial, une appellation qui a des difficultés à être reconnue, admise, acceptée, comprise... sans parler d'une discipline encore peu enseignée dans le monde des études supérieures. Depuis à peine une petite dizaine d'années, cette matière commence à émerger et à avoir une réelle visibilité auprès des différents acteurs publics de nos collectivités, tout en continuant de déclencher toujours de très vives passions. Or depuis très récemment, ces polémiques se trouvent dépassées par l'impact grandissant des dernières innovations dans le monde du numérique qui ne cessent de faire le « buzz » de tout et de rien dans le concert mondial des territoires.

Entre les réseaux sociaux, les applications sur smartphone, les plateformes associatives, les tweets, les expérimentations toujours innovantes... la donne est en train de changer profondément et durablement, et l'expression de besoin d'un marketing territorial se fait de plus en plus pressant. Le marketing territorial est certes une jeune pratique qui bénéficie d'autant de définitions qu'il y a d'experts mais il devient urgent de passer à l'action et de penser concrètement, et avec tous les atouts que nous offre ce début du XXI^e siècle, à l'attractivité de nos lieux de vie. Les acteurs publics sont face à un défi essentiel de mettre au service du territoire, des citoyens, des administrations, des acteurs économiques... un véritable projet politique qui permettra la mise en œuvre efficace d'opérations de développement territorial.

La concurrence entre territoires d'un même pays, ou entre territoires de pays étrangers proches ou éloignés, est devenue une réalité de plus en plus présente. Le territoire peut devenir un objet de convoitise ou au contraire un sujet de rejet de la part des investisseurs, des habitants, des touristes... et l'intérêt d'engager une réflexion de marketing territorial commence à s'imposer d'autant plus que les champs du possible de la Cité Intelligente, à travers de nouveaux outils et de nouvelles approches, ne cessent de croître pour améliorer la qualité de vie de ses habitants, favoriser l'économie et l'emploi, revitaliser les institutions et l'exercice de la démocratie, défendre ses particularités et cultiver ses différences.

UNE VÉRITABLE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE MAIS PAS SEULEMENT

« Le marketing territorial n'est pas une fin en soi, ni une recette magique pour des territoires en mal d'attractivité. C'est avant tout un état d'esprit qui consiste à bien connaître son territoire, mais aussi et surtout à penser clients & usages. En regardant son territoire comme un habitant, touriste, salarié... on change alors de perspective et l'appréciation des points de progrès apparaît plus nettement. On évite l'auto-intoxication consistant à se penser au « cœur du monde », avec les meilleurs atouts, etc. Bref, cela invite à une certaine modestie (mais aussi fierté) qui est nécessaire à l'exercice de marketing » écrit Vincent Gollain¹ qui propose de définir le marketing territorial comme

« l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celles des concurrents ».

Le marketing territorial regroupe certes l'ensemble des techniques marketing qui visent à travailler et communiquer sur l'attractivité



Le marketing territorial s'intéresse à l'offre globale du territoire dans une dynamique collective dont la finalité peut être bien éloignée de la seule ambition économique.

d'un territoire afin d'en favoriser le développement économique mais pas seulement. En effet, le territoire est une somme de multiples critères bien entendu économiques et aussi géographiques,

environnementaux, démographiques, culturels, folkloriques, administratifs, politiques, historiques, anecdotiques... Le marketing territorial s'intéresse donc à l'offre globale du territoire dans une dynamique collective dont la finalité peut être bien éloignée de la seule ambition économique même si celle-ci reste in fine un des objectifs affichés ou non.

Ainsi, dans l'ouvrage qu'il a dirigé, Camille Chamard² écrit « le marketing est parfois limité à la communication, ou bien à quelques actions de grande envergure qui, par leur médiatisation, ancrent l'idée qu'il faut créer de l'extraordinaire pour faire parler de soi, de sa ville ou de sa région. Le marketing territorial s'intéresse aussi, et peut-être surtout, à l'ordinaire. Sa vocation n'est pas de faire rêver sur tout, mais de mettre en avant ce qui se fait sur le territoire pour que des publics se sentent intrigués, intéressés et enfin concernés ». Cette démarche de promotion d'un territoire exige systématiquement d'avoir

¹ Vincent Gollain, Directeur du département économie à l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île de France – <http://www.marketing-territorial.org>

² Camille Chamard, Directeur IAE Pau-Bayonne – Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? – Edition De Boeck

identifié et analysé les cibles à atteindre, les concurrents dont on souhaite se démarquer et la plus-value que l'on souhaite donner à l'offre territoriale. Certes le territoire comporte de nombreuses spécificités liées à la diversité des critères, à la multitude des acteurs, à la complexité des interactions et enjeux, mais il a un portrait unique ancré dans l'histoire avec son identité et ses valeurs, véritable marque au service du marketing territorial.

L'ENJEU DU MARKETING TERRITORIAL À L'HEURE DE LA NOUVELLE FABRIQUE URBAINE

De plus en plus de collectivités intègrent les nouvelles dynamiques articulées sur le numérique, qui s'élaborent avec elles ou à côté d'elles sur leur territoire. Elles commencent à s'en saisir pleinement en définissant une stratégie de territoire connecté. Elles incorporent ces dispositifs participatifs, réaffirmant par là même leur rôle stratégique dans la nouvelle fabrique urbaine et dans l'émergence du territoire numérique.

Cette nouvelle fabrique urbaine que certains nomment « ville intelligente », d'autres « cité

connectée », a pour ambition de tirer pleinement avantage de cette mutation technologique en profondeur qu'apporte le digital et qui met à disposition des territoires un panel d'outils ultra-performants.

Entre les approches globales ou personnalisées via tablette et smart phone, les moteurs de recherche, les cartes interactives, les réseaux sociaux,

professionnelle, dans la durée, en profondeur, impliquant tous les acteurs, de manière maîtrisée, avec des objectifs précis et mesurables. Le portrait unique ancré dans l'histoire du territoire, commenté précédemment, trouve alors un environnement exceptionnel de promotion de sa marque via son identité digitale, son label. Les territoires ont ainsi compris toute l'efficacité, à des coûts réduits, du marketing numérique permettant le déploiement d'un marketing plus puissant, performant, personnalisé et ludique. Ainsi, le digital devient incontournable dans les stratégies de marketing territorial, et le marketing territorial renforce toute sa légitimité avec le numérique auprès des acteurs publics, en s'affirmant comme une discipline essentielle loin d'avoir livré tous ses secrets.

En effet, le marketing territorial est en pleine transformation, son modèle évolue vite. Il est vrai que le besoin est d'actualité avec des territoires de plus en plus confrontés à la compétition et qui sont à l'aube de changements majeurs qu'ils soient environnementaux, démographiques, financiers, culturels... Un marketing territorial d'excellence est en train d'émerger petit à petit qui amène les plus sceptiques à l'adopter, voir à le promouvoir. « Ces nouvelles approches et techniques portent une nouvelle philosophie du marketing : le marketing territorial n'est pas la réponse à des besoins, mais le partage de valeurs ! »²

les systèmes de gestion de la relation client... les acteurs locaux n'ont jamais autant bénéficié d'une telle capacité d'action et d'influence pour l'attractivité et l'hospitalité de leur territoire. De même, ces technologies permettent la mise en œuvre de nouvelles voies de financement comme le financement participatif avec ses plateformes en ligne, ou ont la possibilité de démultiplier les capacités d'information et d'interaction au plus proche des personnes ciblées sur le territoire avec les objets connectés, comme cette ville qui propose aux habitants de télécharger un guide en approchant le smartphone d'écrans connectés ou cette autre qui permet aux visiteurs d'écouter des statues pour entendre le personnage célèbre s'exprimer.

Cette nouvelle fabrique urbaine va certainement nourrir de manière structurante et efficace un projet de marketing territorial du moment que celui-ci soit entrepris comme une opération



² Camille Chamard, Directeur IAE Pau-Boyenne – Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? – Edition De Boeck



L'AUTEUR THIERRY GRUSZKA

Thierry Gruszka est Senior Technology Manager chez Cisco au Paris Innovation & Research Lab (PIRL). Il a conduit de nombreux projets d'innovation en télévision numérique, multimédia et internet, recevant en 2012 le Gold Award ITEA du prestigieux programme EUREKA. Diplômé de Masters en Intelligence Artificiel et en Executive Data Strategy, il est passionné par les interfaces humaines et systèmes, cherchant à rendre les technologies accessibles à tous. Il est co-auteur de plusieurs brevets en interfaces utilisateurs, vidéo et internet.

Depuis plus de 3 ans, il travaille sur l'internet des objets, les analyses intelligentes de données et les médias numériques. En 2015, il a conçu et gère un espace de collaboration immersive facilitant les expérimentations et la co-innovation, notamment dans le cadre de programmes de transformation digitale et le support de l'écosystème des startups. Il se focalise actuellement sur des pilotes Smart City ayant pour but de prototyper une plateforme d'infrastructure programmable à destination des Villes Intelligentes.



Du concept au concret

Par Thierry Gruszka

Open Data

Les villes intelligentes ne pourront se construire sans l'accès libre — et sécurisé — à toutes les données qui la concerne, y compris celle des individus qui les occupent, moyennant les garanties de respect de la vie privée.

LES VILLES DEVIENNENT CONSULTABLES ET PROGRAMMABLE !

L'émergence et le développement des appareils et objets connectés contribuent à la transformation digitale qui convertit en données numériques les informations qui étaient jusqu'alors traitées de façon manuelle ou analogique, peu utilisées en dehors de leur contexte. Connectées à des réseaux de type internet, ces données numérisées peuvent être transférées pour être stockées, analysées et enrichies.

Cette numérisation du monde réel offre de nouvelles capacités pour mieux comprendre nos villes, mais aussi de nouvelles possibilités pour envisager des solutions à des problèmes complexes, notamment grâce au traitement

massif et combiné de ces données. À l'instar des multiples résultats d'un bilan sanguin qui révèlent l'état de santé d'un patient, ces données vont rendre les villes intelligibles.

Nombre de ces objets connectés, intégrés aux villes et équipements urbains, seront capables d'actions simples, comme le sont actuellement les feux tricolores, mais deviendront en plus programmables à distance, avec des systèmes contrôlés ou automatisés prenant en compte le contexte. À terme, les technologies d'intelligence artificielle amèneront des facultés « d'apprentissage » permettant par exemple d'identifier des situations rares ou inhabituelles, ou encore d'établir des prédictions d'impacts surpassant les moyens actuels dont disposent les bureaux d'études.

Il s'agit de transcrire le modèle d'internet existant à celui des objets et systèmes des villes, en les rendant numériques, connectés, actionnables et combinables, selon des protocoles d'accès à la fois simples et sécurisés.

Les villes concentrent une grande richesse d'activités, à la fois denses, complexes et complémentaires. Elles sont le théâtre permanent d'une multitude d'actions, d'événements et de services, à destination des usagers qui y vivent, y résident, y travaillent, y étudient ou y séjournent. De nombreux intervenants sont en charge de ces tâches aux rythmes variés, périodiques, saisonniers ou ponctuels. Ils effectuent tous les jours des missions relatives à la sécurité, la santé, l'éducation, la culture, le sport, les loisirs, la communication, le commerce, les transports, la voirie, l'eau, l'éclairage, l'urbanisme ainsi que toutes les fonctions administratives qu'une ville se doit de fournir.

Proposer une plateforme numérique aux villes implique de bien étudier le milieu où elle va évoluer et à qui elle va s'adresser. Trois points essentiels sont à prendre en considération :

- Tous les secteurs coexistent au sein d'une ville : public, privé, associatif et particulier.
 - Les collectivités locales/territoriales détiennent la plupart des pouvoirs de décision et de régulation
 - L'exécution s'effectue via des services municipaux internes ou bien en collaboration ou en délégation avec des entités publiques ou municipales, des partenaires privés, ou encore avec des d'associations, voire des particuliers.
 - Par conséquent, il est important de bien saisir les fonctions et structures de ces villes, ainsi que les multiples éléments qui les caractérisent : la taille, la population, les missions urbaines, résidentielles, politiques, économiques, sociales, éducatives, culturelles, les réseaux de transport et de communications... ainsi que des activités dominantes pouvant être influencées par un contexte régional, industriel, administratif, touristique, universitaire, portuaire, militaire, etc.
- “En général, on observe que plus de la moitié des sujets gérés par la ville sont concernés par la numérisation des systèmes et objets de la ville.”

En général, on observe que plus de la moitié des sujets gérés par la ville sont concernés par la numérisation des systèmes et objets de la ville. Et il n'y a pas de limite à cette expansion qui à terme couvrira certainement la totalité des domaines.

Les limites et écueils des systèmes régentés en silos dans les villes sont avérés et inhibent le développement des solutions numériques associées. La nécessité d'une mise en commun des données générées par les équipements et dispositifs urbains est clairement mise à jour et en attente d'une solution, idéalement ouverte et sécurisée, fiabilisée avec les acteurs impliqués.

LES SMART CITIES : DES SYSTÈMES VERTICAUX, PROPRIÉTAIRES, EN SILO

Les villes ont abordé leurs problématiques opérationnelles en les traitant en silos, à l'image de leurs organisations municipales structurées en cabinets. Les principaux domaines disposant du numérique se résument aux sujets suivants :



Cette approche fragmentée montre des limites en termes d'efficacité, de performance et d'économie :

- La gestion de la circulation et l'optimisation du stationnement relèvent tous deux du transport automobile et devraient être combinées pour être efficaces, surtout quand on sait qu'une réduction de l'ordre de 10% du nombre de véhicules suffit à fluidifier sensiblement la circulation, alors qu'en ville 15% de véhicules qui circulent cherchent à se garer.
- Le transport en ville relève de la mobilité urbaine en général qui inclut les transports publics ainsi que les véhicules en usage partagé, type auto-lib et vélib. La problématique doit être abordée de façon globale via la mobilité multimodale. Il s'agit de considérer un trajet en tenant compte de tous les moyens de transport disponibles et accessibles à l'instant désiré en fonction du meilleur contexte. Les données des transports publics et des opérateurs de véhicules partagés devraient être combinées avec celles de la circulation. Des initiatives ont vu le jour récemment (RATP, SNCF...), mais le travail de collecte des données est redondant et la fonction ne résout que des problématiques individuelles (telle personne se rend à tel endroit) sans chercher à améliorer la fluidité générale d'une ville ou d'un quartier.

- La sûreté publique est en partie liée aux incidents de circulation ainsi qu'aux systèmes d'éclairage qui peuvent améliorer la visibilité aussi bien pour les automobilistes que pour les piétons, y compris dans des aires sans véhicules, telles les parcs et les squares.
- La gestion des déchets, et notamment la programmation des ramassages, pourrait tenir compte de la circulation routière, mais aussi d'autres moments de la vie tels que les entrées et sorties des écoles, les manifestations publiques, etc.

Ces quelques exemples montrent la nécessité

de combiner ces informations :

- Les activités d'une ville sont imbriquées de par leur unité de lieu, et les problématiques ne peuvent être traitées avec une seule variable ou source d'information
- La formidable complexité de gestion d'une multitude de variables peut désormais être absorbée par les technologies du cloud et du big data. Il ne faut plus s'en priver ni le redouter.
- La multiplicité des types d'acteurs publics, privés, associatifs, particuliers impose de favoriser l'accès libre aux données de base. C'est en partie l'objet des initiatives Open Data.
- La valeur réside dans l'information issue des traitements et combinaisons des données brutes, ces dernières étant peu porteuses de sens en général.
- Les données brutes ne peuvent ni ne doivent être collectées et stockées plusieurs fois. Pour autant leur accès doit respecter et protéger la vie privée.

Les données de base des villes doivent être rendues accessibles pour favoriser l'essor de services smart-city gratuits ou à valeur ajoutée, d'utilité publique ou à visée commerciale, à l'instar des données GPS qui ont été libérées, avec à terme les services et profits que l'on connaît.

La prise en compte de tous ces éléments tend vers un modèle de plateforme ouverte. Pour autant, la valorisation des actifs et la protection de la vie privée doivent rester au cœur des principes fondateurs d'une telle plateforme. La notion de plateforme ouverte « managée » semble fournir l'approche la plus appropriée.

LES PLATEFORMES OUVERTES : LA GOUVERNANCE, LA FIABILITÉ, LA PÉRENNITÉ

Une plateforme ouverte (Open Platform) est un environnement matériel et logiciel qui s'appuie sur des standards ouverts (Open Standard), c'est-à-dire des protocoles et des formats interopérables, dont les spécifications techniques sont publiques, généralement sans restriction d'accès ni de mise en œuvre, par opposition aux formats propriétaires ou fermés, dont l'accès et l'usage sont spécifiques ou privés. L'interopérabilité est une composante essentielle garantissant la liberté du choix des logiciels et systèmes accédant aux données. Les systèmes des plateformes ouvertes se caractérisent par des interfaces de programmation applicative ouvertes (Application Programming Interface – API) permettant d'interagir avec le système, de le contrôler à la demande. Les APIs sont publiées et peuvent être enrichies par la communauté qui gère la plateforme, selon des règles de gouvernance préétablies.

Sans exposer l'ensemble des détails, la gouvernance est effectuée via un consortium regroupant des parties prenantes des secteurs publics et privés. Les décisions et directions sont gérées à la façon d'une société ou fondation dont les intérêts sont communs. Les membres du consortium contribuent en nature ou numérique, les industriels allouant la plupart du temps des ressources, matériels et ingénieurs, pour produire les spécifications techniques et

les développements informatiques, dont ceux nécessaires pour valider et certifier les composants proposés.

Les sujets pris en charge par le consortium correspondent souvent aux tâches dépassant les compétences et capacités d'une seule entité, ou encore celles indispensables au bon fonctionnement du système, mais de valeur ajoutée commerciale faible. La notion d'intérêt commun va donc de pair avec une coopération nécessaire au lancement d'un nouveau marché, à l'intérieur duquel chacun voit comment en tirer avantage. Les règles de gouvernance garantissent l'équilibre global, et les membres en charge veillent aux orientations avantageant ou défavorisant telle ou telle entité ou secteur.

Bon nombre de plateformes ou formats ouverts ont permis le développement d'initiatives utiles ou de services à valeur ajoutée : linux, chrome, usb, hdmi, dlna... il en va de même pour les protocoles internet : http, ftp, rest, html... et plus récemment OCF pour l'internet des objets.

La pérennité et la fiabilité de ces formats reposent principalement sur ces mêmes caractéristiques appliquées aux membres des consortiums qui

les animent, ainsi que quelques bonnes pratiques relevées :

- Un consortium constitué d'entités actives sur l'Europe, les Amériques et l'Asie
- Un équilibre entre les grands groupes et les institutions académiques
- Des représentants des industries du hardware (matériel), software (logiciel) et réseau
- Des membres ayant l'expérience dans la gestion de projets collaboratifs et la propriété intellectuelle.

Sur ces bases, une plateforme ouverte ne signifie pas « systématiquement » gratuite et libre, au point d'y autoriser tout et n'importe quoi. À l'instar d'un réseau routier, on y trouve des routes et voies rapides gratuites, des autoroutes payantes, ainsi que des voies et allées privées. Mais toutes sont sur la carte, communiquent, utilisent les mêmes panneaux et autorisent des véhicules répondant aux normes et leur régulation est soumise au Code de la route. C'est ce principe que nous transposons à cette plateforme smart city ouverte, pour que chacun puisse l'exploiter, à son niveau et selon le degré requis.

Il s'agit donc d'une plateforme ouverte, mais « managée », c'est-à-dire administrée, de sorte que les accès, échanges, partages et actions commerciales puissent être suivis, contrôlés et sécurisés. Les smart-city, étant à la croisée de plusieurs domaines et secteurs, suscitent de nombreuses activités collaboratives, incluant co-développement, co-innovation et coopération. Pour tous ces acteurs, l'administration sécurisée de leurs actifs est une composante essentielle à la réussite de cette plateforme.

APPORTS D'UNE PLATEFORME SMART-CITY OUVERTE

La plateforme telle que décrite précédemment

résout des problèmes identifiés suivants :

- La gestion des services de ville de façon exclusive, en silo, avec ses biais d'inefficacité, le manque de retour sur investissement et l'impossibilité d'évolution en phase avec les cycles rapides actuels
- Le défaut de regroupement des besoins de base dans un système unifié, ouvert, mais administré, dont tous pourraient bénéficier, y compris le citoyen
- L'absence d'adhésion à un modèle de type internet qui procure la capacité de s'auto-renouveler.

Par la fin de la gestion en silo, l'unification du système, la possibilité de valorisation et l'adhésion à un système empruntant à l'internet, cette plateforme est également source d'apports spécifiques aux acteurs de l'écosystème.

Pour les gestionnaires : opérateurs et administrateurs publics

Pour les administrateurs publics, c'est une façon

indéniable de mieux utiliser les moyens qui leur ont été confiés, notamment les deniers publics. L'interconnectivité entre les quartiers, les périphéries, mais aussi entre les villes favorise un effet

d'échelle qui ne pourra être que bénéfique à la communauté de la plateforme et de ses usagers.

Dans le cas de gestion déléguée, la plupart des opérateurs font partie des industriels suscités ou des entités de leurs réseaux de partenaires, la plateforme devant faciliter le déploiement de ces derniers grâce à des formats d'exécution et des modèles économiques tirant parti de ses capacités novatrices.

Pour les acteurs industriels du secteur

Pour les acteurs industriels, une plateforme smart-city ouverte leur offrirait la possibilité d'y associer leurs équipements et systèmes opérationnels, et de tirer parti

des autres données et services disponibles, pour le bénéfice de tous ou pour les monétiser. Pour les nouvelles installations, c'est garantir une meilleure pérennité des investissements, grâce à la mutualisation des coûts et un accès à plusieurs domaines, sans pour autant perdre son expertise et sa légitimité commerciale sur son cœur de métier.

C'est aussi le potentiel de considérer la plateforme comme un modèle de base pour de nouveaux sites. Cette démarche peut servir de support pour coordonner des programmes de recherche et développement, les rendant ainsi plus efficaces.

Pour le secteur privé : entreprises, commerces, startups...

La mise en place de plateformes ouvertes offre à tous les acteurs du secteur privé l'opportunité d'être à la fois client et fournisseur de la plateforme, en consommant les données et

services pour réaliser des analyses internes propres, ou en distribuant de nouvelles fonctions à valeur ajoutée.

La plateforme est agnostique de la taille de ses contributeurs, et c'est une formidable opportunité pour les startups de pouvoir prototyper leurs concepts et les démontrer en grandeur réelle, de même que pour les grands groupes de pouvoir valider ces concepts et leur possible industrialisation, tout en bénéficiant d'une agilité manquant parfois à leur organisation. C'est cette fondation pour favoriser la co-innovation qui constitue l'une des perspectives les plus motivantes et ambitieuse de la plateforme.

Pour les organismes scolaires

et de recherche : labos, universités...

La nature ouverte de la plateforme va de pair avec le modèle des « labos » propres aux établissements universitaires. La plateforme pourrait offrir un pan entier de son système pour les investigations avancées, les projets scolaires ou multi-établissements au sein d'une ville. C'est aussi un terrain idéal d'expérimentation pour les projets collaboratifs entre les institutions académiques et le secteur privé, comme pour les projets européens de type Eureka.

Pour les associations, les citoyens...

Totalement en phase avec le mouvement vers l'Open Data et plus généralement l'internet Citoyen, la plateforme sera au service de tous, y compris des initiatives non lucratives...

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE ET D'EXPLOITATION

Plusieurs cas usage peuvent être imaginés, certains ayant pu faire l'objet d'expérimentations pratiques et concrètes, à l'image des 3 suivantes :

- Cas d'usage relatifs à la réorganisation urbaine : simuler des réaménagements urbains (rue, trottoir, bâtiments...) et mesurer les impacts via des prédictions provenant d'apprentissages préalables

• Cas d'usage relatifs à la gestion quotidienne d'une ville : optimiser la consommation d'énergie, d'eau, la gestion de la voirie, le tri sélectif, etc. par analyse fine des données pertinentes pour adapter les interventions et actions préventives aux situations réelles par opposition aux plans d'action systématiques ou programmés

• Cas d'usage relatif à la sécurité des biens et des personnes : recueillir toutes les données possibles concernant les entrées et sorties d'écoles, réaliser des apprentissages sur des séries temporelles et identifier les situations non usuelles, lesquelles pourront être qualifiées afin de générer par la suite des alertes de vigilance le cas échéant. Idem pour tout type de situation humaine ou matérielle pouvant nécessiter une intervention : personne allongée sur le sol, véhicule sortant de la voie, dégradation d'abris bus...

CONCLUSION & PERSPECTIVES

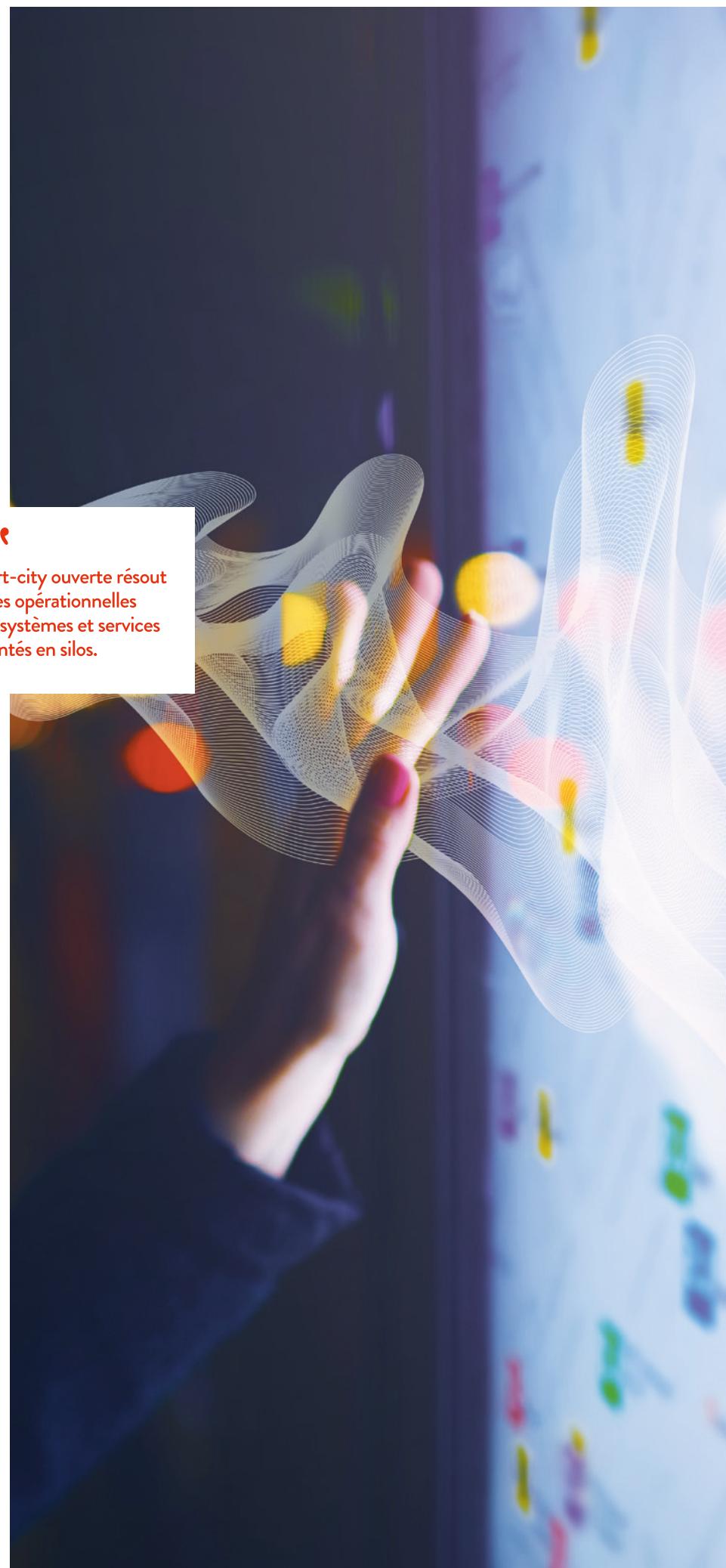
Une plateforme smart-city ouverte résout les problématiques opérationnelles et économiques des systèmes et services urbains régentés en silos. Elle apporte aux acteurs publics, privés, associatifs et particuliers des capacités inspirées de celle de l'internet tout en veillant à garantir la protection de la vie privée. Elle constitue également un laboratoire d'expérimentation en grandeur réelle, tout en fournissant une place de marché autorisant la commercialisation, gratuite ou lucrative, des services mis à disposition.

Des preuves de concept sont en cours de réalisation, la plupart du temps avec des équipes compactes, experts des technologies et cas d'usages identifiés, et en partenariat avec des acteurs publics et privés du domaine.

Les perspectives pour les acteurs de ces écosystèmes sont considérables, avec un marché mondial potentiel évalué autour de de trois mille milliards d'euros à horizon 2020-25. Pour l'ensemble de ces acteurs, constituer une telle plateforme smart-city ouverte renforcerait leur rôle moteur dans le programme de transformation digitale des villes et territoires.

Au-delà de son potentiel de co-innovation clairement illustré, on devine que cette plateforme pourrait être adaptée à d'autres secteurs touchés par la transformation digitale, tels les smart-buildings, la gestion logistique, l'industrie manufacturière, les plateformes minières et pétrolières. Ces plateformes sectorielles ouvertes pourraient s'interconnecter et produire une véritable plateforme-laboratoire mondiale pour co-innover, co-développer et co-déployer de façon agile, industrielle et sûre. On appellerait ce réseau Inter-Lab. Mais ça c'est une autre histoire... ■

“
Une plateforme smart-city ouverte résout les problématiques opérationnelles et économiques des systèmes et services urbains régentés en silos.





LAUTEUR CLAIRE HUGONET



Claire Hugonet est Ingénieur-Conseil en projets Smart City auprès des collectivités locales, des entreprises et partenaires du territoire. Ingénier du numérique depuis 1992, Claire Hugonet se passionne pour les nouveaux objets connectés dès 2012 avant de s'intéresser de près aux initiatives des industriels dans le secteur de la Silver Economie puis de la SmartCity. Consciente que la SmartCity ne se réduit pas à une approche purement technophile, Claire Hugonet suit en 2015 le MBA "SmartCity & Management des Eco-Quartiers", à l'Institut Léonard de Vinci, afin de mieux comprendre l'éco-système et les enjeux des collectivités à l'aube d'une société collaborative, engagée dans la transition énergétique et la croissance verte. En 2016, elle crée ACITI, Agence de Conseil en Innovation pour des Territoires Intelligents. Elle accompagne aujourd'hui les collectivités périurbaines sur leur stratégie d'innovation autour des concepts SmartCity, et a développé une expertise particulière dans le déploiement et les usages des objets connectés, notamment ceux utilisant les nouveaux réseaux longue portée LoRa.

Études de cas

Par Claire Hugonet

Les nouveaux réseaux bas débit pour objets connectés, un levier pour l'innovation dans les territoires périurbains et ruraux

« Innover... pour durer ! », pourrait devenir le slogan des petites et moyennes collectivités qui subissent un effet de relégation induit par la montée en puissance des grandes métropoles. Alors même qu'elles perçoivent la nécessité d'un développement durable, ces collectivités sont confrontées à un contexte économique contraint et, pour nombre d'entre elles, à un isolement géographique accentué par une rupture numérique réelle. Elles sont donc vouées à redoubler d'ingéniosité pour conforter leurs activités existantes, dynamiser l'attractivité de leur territoire et répondre aux attentes de leurs habitants... Les innovations portées par la vision Smart City peuvent-elles adresser rapidement, efficacement et durablement les problématiques de ces collectivités ? Comment transposer ces modèles aux spécificités de ces territoires ?

L'arrivée des nouveaux réseaux LoRa dédiés aux objets connectés et déployés à l'échelle nationale par les opérateurs mobiles, couplés

avec des solutions simples permettant de couvrir les zones blanches, offre de formidables opportunités à ces communes. Celles-ci peuvent désormais s'appuyer sur une infrastructure mutualisée pour déployer des solutions simples, efficaces et peu coûteuses pour répondre à leurs besoins dans tous les secteurs de la ville (énergie, environnement, social, développement économique, etc.).

Limours, ville périurbaine de 6 800 habitants a été la première commune à tester sur le terrain (avec de vrais utilisateurs, élus, agents, associations, habitants...) de nombreux cas d'usages de l'internet des objets s'appuyant sur ce type de réseau, en partenariat avec Objenious, filiale de Bouygues Telecom. Ayant mis la priorité sur la supervision des équipements dont elle a la charge, la commune a d'ores et déjà validé de nombreuses solutions comme le suivi des consommations énergétiques de ses bâtiments, le suivi de la qualité de l'air intérieur et des paramètres de confort dans

ces locaux, le contrôle de la chaîne du froid dans les cantines et le suivi du niveau du cours d'eau traversant la ville.

“Ce projet Living Lab nous tient particulièrement à cœur pour deux raisons principales : d'une part, il s'inscrit dans une démarche résolument innovante et très utile à notre échelle, en lien direct avec notre position stratégique en limite du Plateau de Saclay. D'autre part, il est générateur d'économies substantielles, particulièrement bienvenues en ces temps de disette budgétaire !”
(Chantal Thiriet, Maire de Limours)

Le retour d'expérience de Limours montre que l'innovation sur ces territoires est possible pour répondre à des besoins concrets, dans une approche réaliste, avec des bénéfices prouvés et quantifiables. ■



Études de cas

Par Mark Burton-Page

Ville lumière, lumières sur la ville

Notre rapport collectif à la lumière est intimement lié à notre nature humaine. Depuis la domestication du feu par les premiers groupes humains il y a environ 400 000 ans, à la maîtrise de la fée électricité dans les villes industrielles du 19^e siècle jusqu'aux systèmes connectés de gestion de l'éclairage intelligent d'aujourd'hui, les innovations technologiques nous ont permis de prolonger toujours plus la journée afin d'étendre les moments de socialisation et de production. La nuit devient un temps de la ville à part entière, si bien que la lumière doit aujourd'hui faire l'objet d'une politique publique spécifique. Il faut tout à la fois préserver l'identité nocturne de la ville, l'esthétique et l'ambiance particulière d'un lieu — parfois en proniant une déflation lumineuse, tout en tenant compte des impératifs de santé et de sécurité, des usages de l'espace public et des exigences environnementales. Voilà résumés quelques-uns des enjeux de l'éclairage des villes d'aujourd'hui, un subtil jeu d'équilibre dont la finalité doit rester la qualité de vie des citoyens. Au cours des trente dernières années, plusieurs niveaux d'action se sont superposés pour faire de la lumière un véritable centre d'attention pour les acteurs locaux. Au départ principalement fonctionnelle et sécuritaire (voir et être vu, réduire le sentiment d'insécurité), la lumière est devenue outil d'urbanisation et d'embellissement des villes (à titre pérenne ou éphémère, les illuminations de bâtiments historiques ou de fêtes des lumières), puis un vecteur fondamental d'efficacité énergétique. Elle ambitionne aujourd'hui d'être l'un des piliers de la ville intelligente.



L'AUTEUR **MARK BURTON-PAGE**

Mark Burton-Page est Directeur Général de LUCI, le réseau international des villes sur l'éclairage urbain basé à Lyon, France. Le réseau rassemble 70 villes membres à travers le monde ainsi que 45 membres associés, engagés dans l'utilisation durable de la lumière pour l'amélioration de la qualité de vie.

Il est responsable de la stratégie, du développement et de la coordination des activités de LUCI en lien avec le Comité Exécutif et l'équipe LUCI. Son travail est axé sur l'échange de connaissance et de savoir-faire entre les villes au niveau mondial. Ceci est rendu possible grâce à la mise en œuvre d'événements, de programmes et publications thématiques.

Il est rédacteur en chef de « Cities & Lighting », publication binationnelle du réseau LUCI qui donne à voir les projets des villes sur l'éclairage à travers le monde, et propose une réflexion sur les sujets les plus saillants dans le domaine. Précédemment, il a travaillé au sein du FFSU et d'Efus, les Forum Français et Européen pour la Sécurité Urbaine, en s'intéressant entre autres, aux enjeux de prévention, de sécurité et de vivre ensemble dans la ville.

Mark est titulaire d'un Master de Science Politique de l'Université de Paris-10 et est auditeur de la 26^e session Sécurité et Justice de l'INHES-J.



LA LUMIÈRE COMME OUTIL DE MARKETING URBAIN

La lumière permet de donner à voir, ou au contraire de cacher par effet de contraste, de mettre en lumière certains lieux, de créer des ambiances et une atmosphère nocturne. À ce titre, elle sert souvent l'identité des villes projetée vers le monde extérieur. Faites une simple recherche sur internet : de nombreuses villes affichent des clichés de nuit qui mettent en valeur un patrimoine historique, une icône architecturale, une ambiance. La lumière est un outil extraordinairement efficace du marketing des villes, un outil de positionnement stratégique.

Avec de nombreuses opportunités de mise en lumière de la ville, dans ses composantes à la fois centrales et périphériques ou d'utilisation artistique et poétique de la lumière, il est aujourd'hui possible de construire ou reconstruire l'image d'une ville, de créer une marque territoriale unique qui puissent rayonner non seulement au niveau national mais aussi international.

La lumière est en effet devenue pour bon nombre de villes de par le monde un levier stratégique pour participer à leur développement touristique. Mais encore faut-il passer par la planification et la mise en œuvre d'une réelle stratégie lumière, avec par exemple les fameux « plans lumière » que certaines villes ont commencé à mettre en œuvre dès les années 90, à l'instar de Lyon, pionnière avec son plan lumière de 1989. Encore faut-il aussi mettre l'humain au cœur de cette stratégie qui permet aux habitants de s'identifier avec leur territoire.

UNE VILLE LUMIÈRE ATTRACTIVE : UN TOURISME LUMIÈRE BASÉ SUR UNE EXPÉRIENCE PARTAGÉE AVEC LE CITOYEN

L'attractivité nocturne ne repose pas sur une surenchère de lumière, une explosion de couleurs ou un éclairage dynamique mais avant tout sur la capacité des villes à proposer une expérience émotionnelle partagée et un paysage nocturne de qualité qui s'adapte aux temps de la ville. La lumière a ce potentiel de réunir visiteurs extérieurs et habitants dans un même regard et un même émerveillement. Elle constitue à ce titre l'une des clés d'un développement touristique équilibré des villes. Si l'objectif est que les visiteurs occasionnels reviennent et parlent autour d'eux d'une expérience unique, il est fondamental de réfléchir aux facteurs différenciants d'une stratégie lumière avant de la décliner sur des supports de promotion et d'information. Le succès de cette démarche repose sur la capacité de la ville à fédérer et

valoriser les parties prenantes, la stratégie ne pouvant rayonner durablement que si elle suscite adhésion et fierté aussi bien auprès des visiteurs que des habitants.

UNE VILLE LUMIÈRE SOCIALE : UN PATRIMOINE HISTORIQUE MAGNIFIÉ SANS OUBLIER LES QUARTIERS PÉRIPHÉRIQUES

La mise en place d'une dynamique participative est déterminante afin d'impliquer l'ensemble de la communauté dans le projet. Les habitants de centres-villes où sont généralement concentrés les projets les plus remarquables du fait d'une accumulation de patrimoine historique et architectural, sont autant concernés que les

habitants de zones périphériques où des patrimoines forts, y compris immatériels, peuvent être mis en valeur. Cette dimension sociale de la lumière est aujourd'hui à prendre en compte dans une stratégie lumière équilibrée.

Les mises en lumière artistiques de ponts ou de tunnels, comme autant d'éléments de couture du patchwork urbain ; de places, parcs, fontaines ou statues qui offrent une orientation dans les plis et replis de la ville, permettent par exemple d'impliquer les communautés tout en créant des parcours nocturnes pour voir la ville « autrement ».

UNE VILLE LUMIÈRE CULTURELLE ET CRÉATIVE : DES FESTIVALS LUMIÈRES EN LIEN AVEC LEURS COMMUNAUTÉS

Des mises en lumière qui peuvent aussi être des œuvres d'art lumière éphémères, comme c'est le cas lors des festivals lumières, dont nous avons vu une progression fulgurante à travers le monde ces dernières années. Des fêtes des lumières mêlant installations lumineuses et projections sur façades comme il en existe surtout en Europe aux fêtes de lanternes comme dans de nombreux pays asiatiques, les événements lumière mettent en scène une tradition locale en phase avec l'identité des lieux. En réveillant la mémoire collective, en offrant une narration alternative de l'espace public, le rapport à la lumière qui se crée constitue une condition de la pérennité de l'opération. Une dynamique culturelle ainsi ancrée ne peut être délocalisée et peut ainsi devenir une composante de l'identité touristique.

UNE VILLE LUMIÈRE DURABLE ET INTELLIGENTE : LA TECHNOLOGIE AU SERVICE L'HUMAIN

Un certain nombre de villes se définit aujourd'hui comme étant « villes vertes » ou

« villes intelligentes », avec la mise en place d'innovations technologiques basées sur l'infrastructure d'éclairage. Ces marqueurs d'identité permettent aussi de faire rayonner la ville et de la positionner dans un contexte de compétition croissante entre villes, petites et grandes, pour attirer les touristes, les entreprises, les compétences. Les technologies utilisées permettent des gains de productivité et d'efficacité mais elles doivent être utilisées dans une perspective sociétale pour améliorer la qualité de vie de chacun. La qualité de vie se construit dans la durée et l'éclairage public n'en est bien sûr qu'un de ses multiples aspects.

LUCI, UN CONNECTEUR LOGIQUE POUR LES VILLES

Association à but non lucratif créée en 2002, LUCI est le réseau international des villes sur l'éclairage urbain. Au départ un groupe d'une quinzaine de villes, elle est aujourd'hui forte de plus de 70 villes sur quatre continents. Elle regroupe aussi plus de 40 membres associés depuis les grands industriels jusqu'aux concepteurs lumière en passant par les centres

universitaires. Son ambition est d'être une plateforme d'échange de connaissance et de pratiques sur la lumière urbaine, un point focal pour celles et ceux qui utilisent la lumière comme un outil stratégique de développement urbain, économique, durable, culturel et social. Son rôle n'est pas de décerner un label « ville lumières », mais de faire fonctionner l'intelligence collective pour progresser ensemble sur ces sujets. Par des conférences réunissant les villes et leurs partenaires sur l'éclairage, par des projets de recherche sur les sujets les plus en pointe, par des publications s'adressant à un public de décideurs urbains, LUCI connecte les villes avec la lumière.

La charte LUCI de l'éclairage urbain pour un développement durable de l'éclairage signée depuis 2010 par une soixantaine de villes à travers le monde rassemble les villes autour d'une ambition commune et leur donne une vision claire des questions à prendre en compte dans les stratégies d'éclairage urbain. En proclamant la coopération inter-cité sur ces sujets, LUCI espère participer au développement de réponses pour faire face aux défis de la ville d'aujourd'hui et de demain. ■





L'AUTEUR CYPRIEN BUTIN

Cyprien Butin est administrateur de l'ONG Urbanistes du Monde dont il a été le co-président pour l'année 2017. Il est consultant indépendant en développement urbain où il intervient dans le cadre de missions d'assistance technique pour la préparation de projets urbains ou de plans d'aménagement.



Études de cas

Par Cyprien Butin¹

Quelles démarches innovantes de marketing territorial dans les métropoles du Sud ?

Dans le cadre d'une enquête comparative internationale coordonnée par l'ONG Urbanistes du Monde, cet article propose de donner un nouvel éclairage sur la manière dont le marketing territorial peut être appréhendé, en prenant appui sur trois cas d'études de métropoles d'Afrique et d'Asie.

Le marketing territorial peut se définir comme « l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés par une offre différente et attractive dont la valeur perçue est durablement supérieure à celles des concurrents »². Le marketing territorial est une démarche qui vise à faire ressortir, renforcer ou créer les atouts d'un territoire donné, ceux qui vont le distinguer d'autres territoires et donc lui donner une image attractive. Il apparaît dans un contexte de mise en concurrence des villes pour attirer des capitaux et populations hautement qualifiées, phénomène qui a d'abord

concerné les pays du Nord, historiquement les mieux insérés dans l'économie mondiale mais qui se diffuse de façon croissante au Sud, dans les villes émergentes, avec des mises en pratiques qui varient néanmoins d'un contexte à l'autre.

Cet article fait suite à une étude comparative internationale réalisée en 2016 sur le sujet des nouvelles approches et innovations pour le financement des villes du Sud, composé d'enquêtes de terrain effectuées par 20 jeunes urbanistes dans 11 villes du monde et dont le marketing territorial était l'un des trois axes de travail³. Coordonnée par Urbanistes du Monde, cette étude a bénéficié du soutien financier et

technique de l'AIMF, de l'Agence 360, d'Arep et de l'Ecole Urbaine de Sciences Po Paris.

Les trois cas d'études – dans les métropoles de Casablanca au Maroc, Mumbai en Inde et Pékin en Chine – font ressortir trois mises en pratiques originales du développement des villes par le marketing territorial. Elles mettent également en évidence les opportunités et risques que représentent des telles approches :

- Si à Casablanca, les autorités marocaines ont développé une stratégie de communication sans précédent à l'échelle du continent africain pour valoriser l'image et les atouts de la capitale économique du Maroc ;

¹ Cet article a été écrit par Cyprien Butin, administrateur d'Urbanistes du Monde et coordonnateur du projet, avec les contributions d'enquêteurs, étudiants à Sciences Po Paris : Damien Berret et Juliette Guichardet (Casablanca), Corentin Ortais et Juliette Paraponaris (Mumbai) et Alice Dalaut (Pékin).

² Cette définition est tirée de Vincent Gollain, « Réussir sa démarche de marketing territorial : méthode, techniques et bonnes pratiques », *Economie*, n°764, février 2017, 244 p.

³ L'intégralité des rapports d'enquêtes peut être consulté à ce lien : <https://www.urbanistesdumonde.com/les-%C3%A9%C3%A9nements/forum-2017-financement-des-villes-du-sud/>

- à Mumbai, Bhendi Bazaar représente une tentative pour « moderniser » ce quartier central de la ville via son renouvellement ;
- tandis qu'à Pékin, le parc agroécologique industriel de Xiedao met en évidence le choix des autorités pékinoise de verdir leur ville en promouvant l'agriculture périurbaine.

À CASABLANCA, LE MARKETING TERRITORIAL PASSE PAR L'ADOPTION DE LA MARQUE « WECASABLANCA »

La stratégie de marketing territorial de la ville de Casablanca a été mise en place depuis 2015 par la société de développement local (SDL) Casa Event & Animations, qui supervise le déploiement de la marque territoriale WeCasablanca, première marque de ce type à être développée dans une ville africaine. Cette société organise des événements culturels, sportifs et économiques emblématiques, dans l'idée de promouvoir une image de Casablanca « réappropriée » par ses habitants.

Contexte et objectifs : La stratégie de marketing territorial de la ville de Casablanca (3,7 millions d'habitants et 18,8% du PIB du Maroc) apparaît dans un contexte où la ville a longtemps manqué d'une image unifiée à laquelle ses habitants pourraient s'identifier, notamment en raison de ses fortes disparités sociales et économiques entre l'ouest de la métropole, moderne, équipé et accessible et l'est plus industriel, enclavé et populaire. Elle vise ainsi à « faire aimer la ville à ses habitants ». D'autre part, la stratégie de marketing territorial vise à consolider la stratégie d'attractivité de Casablanca à l'international, en promouvant une ville moderne, cosmopolite et apaisée, ainsi qu'une ville économiquement dynamique.



Logo de la marque « WeCasablanca »
(source : Casa Events et Animation)

Présentation et mise en œuvre : La stratégie déployée par Casa Event & Animations a consisté dans un premier temps à mener plusieurs études stratégiques visant à identifier les caractéristiques essentielles de « l'ADN » de Casablanca, parmi lesquelles ses innovations architecturales, son brassage culturel, sa jeunesse, son caractère pionnier et son ouverture à l'international. Dans un deuxième temps, la marque a vocation à mettre en avant les principaux atouts de la ville pour la rendre désirable non seulement aux yeux de ses habitants, mais aussi de ses touristes et potentiels investisseurs internationaux. Dans cette perspective, l'accent est mis sur la douceur du climat, la tradition d'accueil et le brassage culturel qui rendent facile l'implantation sur le territoire, autant pour promouvoir la ville que pour la différencier d'autres places africaines, par la mise en avant d'avantages compétitifs. S'appuyant sur une stratégie de

communication axée sur l'adhésion des habitants, avec des campagnes de communications en arabe, en français et en anglais, la société de développement local organise depuis trois ans des événements emblématiques tels que la Smart City Expo⁴ – qui réunit chaque année les acteurs du secteur des hautes technologies du territoire casablancais – le marathon de Casablanca ou encore le Casa Festival.

Innovations : Casa Events & Animation a un statut de Société de Développement Local (SDL). Les SDL sont des entreprises créées par initiative royale à partir de 2005 dont les capitaux sont publics – ils associent la ville de Casablanca, la région et la préfecture – mais qui ont la possibilité de contracter des partenariats avec des acteurs privés afin de mobiliser des financements complémentaires. Cela permet d'associer indirectement des investisseurs marocains et étrangers au financement de la ville, à travers le soutien à des projets qui en augmentent l'attractivité et sont ainsi susceptibles d'avoir un effet multiplicateur sur les investissements.



L'« ADN » de la ville selon WeCasablanca :
un lieu de découvertes, d'opportunités et de rencontres
(source : Casa Events et Animation)



Les tours de la Marina de Casablanca, un des symboles de modernité de la métropole (Source : Guichardet et Berret, 2017)

Quel apport de la démarche de marketing territorial pour le développement de Casablanca ? À travers l'adoption d'une stratégie de communication et d'une marque territoriale, mais également, l'adoption de normes mondiales dans ses projets d'aménagement, ou encore la réalisation de grands projets phares, Casablanca cherche à s'adapter aux exigences du branding international. Néanmoins, on peut se demander dans quelle mesure cette approche du marketing territorial peut contribuer à construire des



Photo du concert de Gloria Gaynor le 7 juillet 2017 dans le cadre du Casa Festival (Source : Guichardet et Berret, 2017)

⁴ <http://www.smartcityexpocasablanca.com/>

bases solides pour asseoir l'image d'une ville moderne et attractive. A certains égards Casablanca donne l'image d'une ville qui "brûle des étapes". Lancé il y a à peine trois ans, les effets tant financiers qu'économiques et sociaux de cette démarche de marketing territorial d'une part mettront du temps à se faire sentir, et d'autre part, doivent être entendu dans le cadre d'une démarche globale de modernisation de la métropole qui inclut d'autres domaines, notamment le transport, l'aménagement et la sauvegarde du patrimoine.

À MUMBAÏ, LE MARKETING TERRITORIAL PAR LE RENOUVELLEMENT URBAIN DU QUARTIER DU BHENDI BAZAAR

Le projet de démolition-reconstruction du quartier de Bhendi Bazaar à Mumbai est représentatif d'une vision partagée entre décideurs publics et acteurs privés pour moderniser l'image de la métropole indienne via le renouvellement urbain. Financé par la communauté musulmane des Dawoodi Bohras – majoritaire dans le quartier – ce projet vise à remplacer 250 immeubles de logements délabrés du centre-ville historique de Mumbai accueillant près de 20 000 habitants par 17 tours allant jusqu'à 65 étages.



Le quartier du Bhendi Bazaar, aujourd'hui et dans le futur – vue 3D (source : Saifee Burhani Upliftment Trust)

Contexte et objectifs : Dès 1900, Mumbai (2^e ville du pays et 5^e métropole mondiale avec plus de 18 millions d'habitants aujourd'hui) était un centre industriel et commercial et de nombreux logements ouvriers furent construits pour accueillir les travailleurs qui affluaient en ville, comme à Bhendi Bazaar. Mais, dès les années 1960, une partie des couches dominantes de la ville commence à s'inquiéter du délabrement des bâtiments et de la vente de rue, qu'elle juge nuisibles à l'image de la ville. Depuis les années 1980, financiers, promoteurs immobiliers et classes supérieures sont alliés dans ce mouvement pour un « nettoyage » de la ville. Quant au gouvernement du Maharashtra (État dont Mumbai est la capitale), il initie en 2003 un projet de transformation de la ville proposé par le cabinet de consulting McKinsey, « Vision Mumbai », afin d'élever la ville au rang de « world-class city » en se basant sur le modèle de Shanghai en Chine. Parmi les recommandations du rapport commandité figure la croissance de l'offre de logements destinée aux catégories sociales supérieures.

Présentation et mise en œuvre : C'est dans ce cadre que s'insère le projet de transformation urbaine



Le quartier du Bhendi Bazaar aujourd'hui (Source : Ortais and Paraponaris, 2017)



Jumma Bazaar, marché du vendredi (Source : Ortais and Paraponaris, 2017)

porté par la communauté bohra via un trust de charité, le Saifee Burani Upliftment Trust (SBUT)⁵ créé en 2009 pour gérer le projet : il s'agit d'effacer l'image de quartier populaire et animé, connu pour sa « street food » et son côté interlope. La verticalité, la propreté et le contrôle de l'espace urbain sont mis en avant, symboles d'une moralité supérieure et d'une entrée dans la modernité. Les rues sont larges et droites ; l'espace planifié et rationalisé. Ces considérations esthétiques et urbanistiques sont accompagnées d'une volonté de transformation des modes de vie. Un nouveau rapport à l'espace public va ainsi s'établir : fin de la vente informelle au profit de « malls », promesses de participation à la modernité globale, et facilitation des déplacements en voiture. Une jeune habitante déclare ainsi : « Le mode de vie va changer, comme si nous vivions dans un autre pays. La vie sera cool, sophistiquée ».

Innovations : Les pouvoirs publics soutiennent activement ce projet, dont l'ampleur est permise par l'instauration d'une nouvelle règle d'urbanisme incitant les acteurs privés à renouveler des secteurs dégradés en l'échange de droits à construire supplémentaires. Elle encourage ainsi la démolition (plutôt que la réhabilitation) et la construction en hauteur. Outre un soutien symbolique et médiatique, les

pouvoirs publics offrent un appui opérationnel au projet. Le ministre en chef du Maharashtra Devendra Fadnavis l'a intégré à sa « war room » – une instance créée sur la recommandation de McKinsey, composée de hauts fonctionnaires et de représentants de la société civile, pour piloter et accélérer la mise en œuvre des grands projets prioritaires de l'État –, tandis que le Premier ministre Narendra Modi l'a désigné en mai 2016 parmi les lauréats des Smart Cities India Awards.

Quel apport de la démarche de marketing territorial pour le développement de Mumbai ? Si une telle démarche de marketing territorial est susceptible de renforcer l'attractivité de Mumbai et sa position dans la compétition mondiale, celle-ci a des effets sociaux mal anticipés sur une partie de la population désormais exclue – les travailleurs informels, sans-abris etc. – alors que cette dernière contribue au développement économique de la métropole. De plus, le produit urbain mondialisé que représente le renouvellement du Bhendi Bazaar, en remplaçant les quartiers historiques et célèbres pour leur vie de rue par des modèles importés, tend à détruire ce qui fait l'originalité Mumbai et la distingue d'autre villes-mondes.

⁵ <http://www.sbut.com/>



Vue du futur centre commercial du quartier (source : Saifee Burhani Upliftment Trust)

À PÉKIN, LE PARC AGROÉCOLOGIQUE INDUSTRIEL DE XIEDAO EN ACTION POUR VERDIR L'IMAGE DE LA MÉTROPOLE

Dès son ouverture en 1998, le parc agroécologique industriel de Xiedao⁶ participe aux prémisses de la construction d'une stratégie de marketing territorial pour la capitale chinoise. Établi sur un territoire de 200 hectares, il promeut agriculture bio et nature.

Contexte et objectifs : A l'hiver 2017, le gouvernement chinois a prohibé le chauffage au charbon dans 28 villes du Nord de la Chine. Pékin, capitale de la deuxième puissance économique mondiale n'y a pas échappé, signe de la prise de conscience des autorités quant au coût environnemental, économique, politique et social de la pollution, et répondant de ce fait aux attentes d'une classe moyenne émergente éduquée. Fatiguée de son image "aircapolyptique", Pékin fait désormais le choix de communiquer sur ses efforts pour verdier la ville, et par la même occasion, promouvoir son territoire. C'est dans les années 1990 que les autorités de la ville de Pékin ont encouragé la création de parcs agroécologiques industriels dans sa périphérie afin de rapprocher la production alimentaire des pôles de consommation. Ce plan répondait alors à l'accélération de l'exode rural dans un pays comptant, à l'époque déjà, 1,1 milliard d'habitants.

Présentation et mise en œuvre : Situé dans le Nord-Est de Pékin sur le chemin vers l'aéroport, et à moins d'une heure de l'hyper-centre, le parc, aussi appelé village de vacance de Xiedao jouit d'une position idéale. Sa géographie périurbaine est un atout pour la classe moyenne, aspirant à une campagne fantasmée le temps d'un weekend, loin des nuisances de la ville : pollution, bruit, trafic, etc. Le parc cible en particulier les familles et les jeunes, pour lesquels il déploie nombre d'activités, allant du manège à la pêche en passant par des parcours au-dessus d'un étang de lotus. Si l'entrée du parc est gratuite, les nombreuses attractions

proposées (sources chaudes, activités de cueillette et de pêche, zoo, attractions aquatiques, centre équestre, piste de karting, sans compter les diverses options d'hôtels et de restaurant) ont un coût relativement élevé pour le revenu moyen pékinois.

En dehors des congés, le parc accueille des séminaires d'entreprises. Pour sa promotion, le parc mise sur des événements, dont la médiatisation sur les réseaux sociaux participe à sa renommée, qu'il s'agisse du Salon de l'automobile, du Festival de la bière ou bien d'événements dédiés aux professionnels. Le parc de Xiedao, bénéficie également de nombreuses distinctions : parmi eux, Parc Écologique de Pékin et Lieu de démonstration d'agrotourisme. À cela s'ajoute des labels garantissant la qualité de sa production agricole bio. Mais ce qui a le plus contribué à faire connaître Xiedao est probablement son statut de fournisseur officiel des athlètes aux Jeux Olympiques de 2008, qui lui permet de vendre à bon prix sa production agricole.



Un décor recréé : à gauche, une maison traditionnelle (siheyuan) devant un étang de lotus et en arrière-plan un chalet pseudo-alpin dans lequel on peut séjourner (source : Dalaut, 2017)

Innovations : Afin de dynamiser son développement et financer ses activités agricoles, Xiedao a choisi un modèle économique inno-

vant : allier agriculture, tourisme individuel et de professionnels, en capitalisant sur une classe moyenne importante en quête de loisir et d'un retour à la nature. Ainsi, malgré une production entièrement biologique, les recettes qui en découlent ne représentent un chiffre d'affaires de 50 millions de RMB, soit environ 10% des revenus totaux (600 million de RMB) alors qu'elle occupe 90% du parc, soit 180 hectares. Les revenus restants sont assurés par les billets d'accès aux activités ainsi que par les séminaires d'entreprise et colloques, lesquelles représentent à eux-seuls 60 à 70% des revenus du parc.



Le parc de Xiedao propose des activités adaptées aux plus jeunes : la plupart des visiteurs sont des familles avec enfants (Dalaut, 2017)

Quel apport de la démarche de marketing territorial pour le développement de Pékin ? Dans un contexte de sévère pollution et d'environnement urbain minéral, les citadins chinois sont en quête d'oasis de nature : c'est à la fois une question de santé et de confort. Flairant ici un filon durable, Pékin fait le choix du développement de l'agrotourisme et de l'écologie pour dynamiser son agriculture et améliorer la qualité de vie d'une classe moyenne en pleine émergence. Ce faisant, elle participe à la stratégie des autorités chinoises de faire de Pékin la vitrine du développement du pays.

CONCLUSION

Les trois cas d'études présentés ci-dessus – à Casablanca, Mumbai et Pékin – témoignent des démarches initiées par les pouvoirs publics de métropoles du Sud pour changer leur image et renforcer leur attractivité, dans un contexte où leurs territoires sont de manière croissante mis en compétition à l'échelle nationale voire internationale. Malgré des approches différentes (par la communication, par le renouvellement urbain, par la création d'un espace de loisir emblématique) leurs limites identifiées sur le plan social sont similaires : celles-ci ne mettent pas au centre les populations les plus modestes dont la présence ou les activités (vendeur de rue par exemple) peut être perçue comme incompatible avec la volonté de modernisation du territoire. Les effets de telles approches sont encore aujourd'hui mal anticipés. Néanmoins, par-delà la volonté d'attirer des populations et capitaux étrangers, ces initiatives répondent à une certaine demande à l'échelle locale, celle de classes moyennes et supérieures à la recherche non seulement d'un mode de vie plus « moderne » mais également d'une plus grande qualité de vie. ■

⁶ <http://www.china.org.cn/english/travel/191610.htm>



L'AUTEUR BERNARD ZEUTIBEU

Diplômé de l'Ecole Supérieure de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université d'Angers (ESTHUA) Master Parcours Tourisme, Loisirs et Développement Local. Il travaille d'abord comme Directeur de plusieurs établissements hôteliers au Cameroun, avant d'être nommé Directeur de l'Office de Tourisme de Dschang de 2006 à 2011. En 2012, il est nommé Directeur de l'Agence de Développement Touristique au sein du Projet Route des Chefferies. Depuis 2013, il est le Directeur de l'Office Régional de Tourisme de l'Ouest Cameroun dont il a participé à la création. Ayant bénéficié de l'expérience des offices de tourisme de l'Ouest de la France (Nantes, Pornic, Brière, Clisson, Pornic et Angers) où il est passé comme apprenant pendant plusieurs années, il a aussi travaillé comme chef de Projet dans le cadre de l'élaboration du Schéma Directeur Régional du Tourisme de l'Ouest Cameroun. Il travaille aujourd'hui à la création d'un réseau de professionnels africains du Tourisme.



Études de cas

Par Bernard Zeutibeu

La Route des Chefferies, un projet de patrimonialisation touristique au service du marketing territorial

La Route des Chefferies est un projet de développement touristico-culturel basé dans la région de l'Ouest du Cameroun, un territoire d'environ 14.000 km², de plus de 2 millions d'habitants, subdivisé en 40 communes et particulièrement marqué par les chefferies traditionnelles. Traitant à la fois de la sauvegarde du patrimoine et de la valorisation touristique du territoire, le Projet Route des chefferies (PRDC) a contribué de façon significative au développement de nouvelles sources de richesses et d'emplois locaux (100 emplois directs créés) par le tourisme culturel. La région comptait à peine 100 établissements de tourisme au lancement du PRDC. Aujourd'hui, elle compte plus de 500 établissements d'hébergement et de restauration. Les 13 musées du réseau PRDC accueillent annuellement plus de 100.000 visiteurs. 10 nouveaux sites touristiques sont à aménager dans le court terme. Ce projet a fait ses preuves dans la région des hautes terres de l'Ouest. Aujourd'hui, ses initiateurs sont appelés à se déployer dans les 4 grandes aires culturelles du Cameroun. Dans les lignes qui suivent, nous nous proposons de mettre en évidence la particularité de ce projet unique en son genre.

LA ROUTE DES CHEFFERIES, UNE INITIATIVE DIASPORIQUE EN RÉPONSE À LA CRISE DU CAFÉ

L'avènement du tourisme dans l'Ouest Cameroun débute véritablement dans les années 1995 à la faveur de deux faits majeurs : d'abord la crise de la période post-café ; mais aussi l'engagement de la diaspora sous l'impulsion d'un acteur engagé, l'architecte Sylvain NZEFA.

La région de l'Ouest est d'abord influencée par le café. La caféculture y est introduite dans les années 1920. Toutes les populations s'y intéressaient dans la mesure où la vente de la production à un prix raisonnable est assurée. L'enjeu était tel qu'à partir de 1958, les planeteurs locaux se sont regroupés pour créer une société coopérative (UCCAO) chargée de soutenir la production, de gérer la collecte et la vente du café. Pendant plus de 40 ans, l'UCCAO contribuera au développement local par des réalisations sociales et par l'emploi de près d'un million de personnes dans la filière café.

Dans les années 1985, la crise économique intervient et la chute des prix du café pousse les populations à la reconversion vers de nouvelles activités malheureusement peu rentables. Le chômage s'installe dans cette région rurale et pousse les populations à l'exode rural. C'est dans ce contexte qu'est né le PRDC, un projet

portant sur les chefferies traditionnelles au Cameroun, cet architecte pointe le fait qu'elles sont menacées. Comme pour sonner l'alerte, il déclare dans son ouvrage paru en 1994 : « À l'exception de quelques bâtiments, l'état du bâti dans les chefferies est vétuste, souvent dégradé. Du bambou pourri à la tôle ondulée, dégradée sous l'action des intempéries, le paysage que nous observons donne une image pauvre à la chefferie alors que jadis, c'était le quartier le plus riche, le plus beau du village. »

Il convient de noter que la diaspora camerounaise de Nantes qui est à l'origine du PRDC a été fortement influencée par le rapport des européens à leur patrimoine. L'exemple des européens et notamment des français a permis à la diaspora camerounaise de mettre

en évidence le riche patrimoine que constituaient les chefferies traditionnelles, et leur capacité à servir de pierre d'angle pour un projet de patrimonialisation touristique au service du marketing territorial.

Le PRDC montre bien le rôle utile que la diaspora peut jouer dans divers domaines de l'action municipale. À l'heure de la mondialisation où les territoires sont invités au rendez-vous du donner et du recevoir, les sociétés diasporiques peuvent apporter une contribution utile aux communes dans bien des domaines, à condition qu'elles soient prises en compte. Il montre par

La diaspora camerounaise a vite compris que les chefferies traditionnelles Bamiléké et Bamoun pouvaient représenter un argument de positionnement touristique de la destination Ouest Cameroun.

Auparavant, la chefferie traditionnelle (chef-lieu du village avant l'administration coloniale) était la plus belle concession, le plus beau quartier du pays Bamiléké et le principal lieu polarisant des mouvements de populations. Elle était notamment marquée par son architecture originale, ses piliers sculptés, ses toitures de chaume, ses murs de bambous tressés, véritables témoins d'une tradition millénaire et d'un savoir-faire culturel. Mais, avec les effets jumelés de la colonisation, de la mondialisation et la crise du café, la chefferie Bamiléké a perdu de sa valeur. Dans ce contexte, la mise en œuvre du PRDC aura deux grands mérites :

- Tout d'abord, celui d'orienter les regards des acteurs locaux vers un riche patrimoine en péril et qu'il faut absolument sauver par devoir de mémoire.
- Le deuxième mérite sera de montrer aux acteurs et partenaires que par le tourisme, la chefferie traditionnelle pourrait constituer une réponse efficace à la crise économique que traverse la région de l'Ouest Cameroun.

La Route des Chefferies s'est donc appuyée sur la chefferie traditionnelle comme prétexte d'un projet touristique de territoire. Compte tenu de la typicité de la chefferie Bamiléké, ce programme en a fait le positionnement stratégique de la destination Ouest Cameroun. Une sorte de « Tour Eiffel » ou de « pyramide égyptienne » autour de laquelle s'est progressivement construite la stratégie touristique d'un territoire désormais fier de son identité et ouvert au monde.

L'exemple du PRDC peut être adapté dans d'autres territoires. Car, il n'existe pas de territoire sans identité. Dès lors qu'il y a une identité qui peut être plus ou moins marquée, qui peut s'affirmer avec le temps, mais qui existe à priori.

DE LA MISE EN INCUBATION D'UNE IDÉE DE PROJET À LA CONSTRUCTION D'UN PROJET DE TERRITOIRE

Les objectifs poursuivis par le PRDC, à savoir sauvegarder le patrimoine et développer l'économie du patrimoine, ont très vite obtenu l'adhésion des Maires de Dschang et Nantes en 1998. Dès lors, un accord de coopération technique a été signé entre les deux villes pour accompagner le projet. En 2012, une nouvelle convention a été signée entre l'association des Communes de l'Ouest (CVUC-Ouest) et le PRDC, invitant ce dernier à se déployer non plus uniquement dans certaines chefferies, mais dans toute la région de l'Ouest Cameroun. De cette convention est né l'Office Régional de Tourisme de l'Ouest Cameroun (ORTOC). Alors que ce nouveau cluster tourisme est le tout premier du genre en Afrique Centrale, il doit en plus faire face à trois nouveaux défis, à savoir celui de la planification du développement touristique à l'échelle régionale, celui de



Musée des civilisations à Dschang, Ouest Cameroun, DR

proposé par la diaspora et soutenu dès 1998 par Etienne SONKIN et Jean-Marc AYRAULT, respectivement Maires des communes de Dschang et Nantes.

Dans un certain nombre de territoires de par le monde, le développement touristique a été favorisé par un contexte de crise. L'exemple de l'Ouest Cameroun confirme le tourisme dans ce rôle de « pompier » pour les territoires en difficulté. Le tourisme en Afrique devrait pourtant être considéré au même titre que le pétrole et les autres ressources du sous-sol qui n'ont jamais eu besoin de la crise pour se voir éléver au rang des priorités.

Le PRDC part du constat alarmant dressé par Sylvain NZEFA, architecte camerounais et résident à Nantes. A la suite d'une étude

ailleurs que le fait d'être originaire des territoires bénéficiaires des projets peut renforcer le degré d'adhésion et le bénévolat au service des communes.

PATRIMONIALISATION TOURISTIQUE, VÉRITABLE PRÉTEXTE POUR LE MARKETING TERRITORIAL

La renommée internationale du patrimoine de certains territoires peut donner l'impression qu'il existe des territoires bénis à l'avance à côté d'autres territoires condamnés à l'arrière-plan. Le Kilimandjaro, les Pyramides d'Egypte, la Tour Eiffel pour ne citer que ceux-là sont autant d'éléments du patrimoine qui font la fierté de leurs communes de localisation.



Musée Royal Bamoun, DR

l'intercommunalité touristique et celui de la gouvernance touristique partagée.

Concernant la planification du développement touristique, il a fallu partir d'un diagnostic touristique du territoire. C'est ainsi qu'en 2013 le PRDC a réalisé le premier diagnostic touristique de la région de l'Ouest avec l'appui de l'ONG française Tourisme Sans Frontières. Le rapport diagnostic a servi de base pour l'organisation des assises régionales du tourisme. Ce moment clé a permis à son tour de mettre autour d'une table les 40 Maires de l'Ouest, les 129 chefs traditionnels de l'Ouest, le secteur privé touristique de l'Ouest, les habitants de l'Ouest et les experts venus de différents horizons, et d'élaborer le Schéma Directeur Régional de Tourisme de l'Ouest Cameroun. Les résultats positifs que ce déploiement a produits nous enseignent que le diagnostic touristique est le point de départ pour mieux planifier le développement touristique à l'échelle du territoire. Car, il met en évidence les points positifs et négatifs du territoire sur la base desquels sera définie la stratégie.

Mais, le développement touristique du territoire n'incombe pas exclusivement aux Maires, ni à l'État central, encore moins aux experts à eux seuls. Quand bien même le projet touristique est initié par le Maire d'une commune, par le Président d'une région ou par une association, il doit être mis en incubation pour permettre au territoire de le comprendre, de se l'approprier et de participer à sa construction. Dans le cas de la région de l'Ouest, des concertations préliminaires ont notamment permis aux acteurs d'influencer l'idée de projet à travers des réflexions au sein des trois principales corporations (élus, secteur privé, chefferies). Ensuite, l'organisation des assises du tourisme (séminaires, ateliers inclusifs) a permis au système d'acteurs local de croiser les regards sur les enjeux du tourisme, les objectifs à atteindre et la méthode. C'est ainsi que le Schéma Directeur du Tourisme de l'Ouest a été élaboré. Le fait que

les populations de divers profils participent aux côtés des élus et experts à la définition de la stratégie touristique du territoire est l'une des conditions de réussite. Car, dans un territoire, il n'y a pas plus pertinents que les habitants eux-mêmes. Avec cette démarche inclusive et participative, le projet cesse d'être une idée personnelle du Maire ou une préconisation d'experts pour devenir le projet du territoire.

INTERCOMMUNALITÉ TOURISTIQUE ET GOUVERNANCE PARTAGÉE : VERS LA RECOMPOSITION DU TERRITOIRE

La ville de Dschang ayant placé le tourisme parmi ses priorités, la diaspora lance le projet Route des Chefferies au Cameroun par la création de l'office de tourisme de Dschang en 1998. Dix ans après sa création, les prouesses de ce bureau communal du tourisme inspirent les 40 Maires de l'Ouest qui, dans les années 2010 envisagent chacun d'en créer un dans leurs communes respectives. En 2011, on dénombre une trentaine de délibérations municipales au sein des communes de l'Ouest, autorisant les Maires à créer les offices de tourisme. La tendance à l'époque est donc à la création de 40 offices de tourisme ; soit 40 budgets, 40 plans d'action

suggerant chacun d'en créer un dans leurs communes respectives. En 2011, on dénombre une trentaine de délibérations municipales au sein des communes de l'Ouest, autorisant les Maires à créer les offices de tourisme. La tendance à l'époque est donc à la création de 40 offices de tourisme ; soit 40 budgets, 40 plans d'action

tourisme et 40 équipes tourisme dans les 40 communes. Mais, le diagnostic touristique de l'Ouest réalisé en 2013 préconise entre autres la création d'un office intercommunal de tourisme. L'Office Régional de Tourisme de l'Ouest Cameroun (ORTOC) fut donc créé par la volonté des Maires de l'époque, introduisant pour la toute première fois l'intercommunalité touristique et la gouvernance touristique partagée en Afrique Centrale.

En fédérant les 40 communes de l'Ouest autour d'un projet touristique commun, les élus ont fait la part des choses entre les territoires administratifs et le territoire identitaire. Même si la région compte 40 territoires administratifs différents par leurs dénominations respectives, la chefferie traditionnelle les unit et en fait un seul territoire identitaire pertinent, susceptible de nourrir le marketing touristique territorial. Après concertation en réunion tripartite avec les chefs traditionnels et le secteur privé touristique, les représentants des élus de l'Ouest Cameroun ont validé la création d'un office intercommunal de tourisme à gouvernance partagée, au détriment d'un office de tourisme exclusivement porté par la commune comme le veut la tendance. L'ORTOC a donc été créé sous forme de "cluster-tourisme tripartite" dont le comité directeur (instance de décision) comprend à la fois les représentants respectifs des communes, des chefferies traditionnelles et du secteur privé touristique. Il ne pouvait en être autrement dans un territoire aussi dynamique que l'Ouest. D'une part, le territoire est marqué par les chefferies qui sont dépositaires du patrimoine culturel caractéristique de la marque du territoire. D'autre part, le secteur privé touristique est essentiellement porté par des particuliers qui investissent dans les hôtels, restaurants et les loisirs. Dans ce contexte, le PRDC a proposé aux Maires de l'Ouest de ne pas courir le risque de créer une structure qu'ils soient les seuls à porter.

Avec ce système de gouvernance tripartite intégrant à la fois les représentants respectifs des communes, des chefferies traditionnelles et du secteur privé touristique de l'Ouest, la Route des Chefferies a réussi à montrer que la gouvernance touristique du territoire est une alchimie délicate donc la réussite dépend de l'engagement des multiples acteurs du territoire à travailler ensemble autour de l'animateur principal qu'est le Maire. ■



Chefferie de Batoufam, Ouest Cameroun, DR



Études de cas

Par Stéphanie Lemaire

LiègeTogether : quand la métropole liégeoise s'affirme à l'international

UNE RÉPONSE À UN CONTEXTE DIFFICILE

Au début des années 2000, suite à la crise qu'a connue l'industrie sidérurgique, les autorités liégeoises décident de relancer l'attractivité de Liège, capitale millénaire au passé glorieux, afin de voir le nombre d'habitants, de visiteurs, d'étudiants, de chercheurs, de créateurs, d'investisseurs – et par conséquent d'emplois – augmenter.

Liège décide donc de se doter d'un plan stratégique, réalisé de manière concertée avec les citoyens. De nombreux investissements et projets métropolitains sont mis sur les rails. 3 axes stratégiques se dégagent : la diversification de la base économique, une priorisation des investissements et une transformation de l'image.

S'opère alors une véritable transformation urbaine, en termes d'accessibilité (nouvelle gare TGV, aménagement de nouveaux boulevards urbains et des quais de Meuse, développement de la plateforme multimodale Liège Trilogiport) de développement économique (développement des biotech, de pôles logistiques, de pôles image, développements de centres dédiés à la créativité et à l'innovation,...), de culture (rénovation des lieux emblématiques tels que l'Opéra ou le Théâtre, renforcement et diversification de l'offre culturelle) mais aussi d'aménagement d'un cadre de vie apaisé (réappropriation des espaces publics, du fleuve et de ses berges). Dès lors, lorsque Liège se porte candidate à l'exposition internationale de 2017, candidature basée sur son exceptionnelle connectivité, son ouverture d'esprit et sa créativité, c'est un engouement sans précédent qui a lieu. L'ensemble



L'AUTEUR STÉPHANIE LEMAIRE

Diplômée en sciences politiques (Université de Liège) et en Droit international (Université Libre de Bruxelles). 2007-2012 : Chargée de Protocole - Ambassade du Japon à Bruxelles. 2012-2013 : Chargée de Relations internationales et du Protocole - Candidature de Liège à l'exposition internationale de 2017. Depuis 2013 : Responsable du Protocole de la Ville de Liège – Chargée de relations internationales. Depuis la fin de la candidature "Liège Expo 2017", j'ai participé à la réflexion en termes de marketing territorial et fais actuellement partie de l'équipe opérationnelle de LiègeTogether.



des institutions et forces vives liégeoises se mobilisent en faveur de cet objectif commun. Quand l'aventure s'achève à l'automne 2012, Liège ne se décourage pas. La candidature a assurément permis une prise de conscience par l'ensemble de la société liégeoise de ses nombreux atouts et qualités. L'engouement est intact et les autorités décident de poursuivre dans cette voie. Elles lancent, en décembre 2013, une stratégie de marketing territorial baptisée « LiègeTogether », portée par la Ville, la Province, la Région et l'Université. Aussi, pour réaliser cette stratégie de marketing territorial, Liège n'a pas hésité à s'inspirer de ses prédécesseurs : Lyon (Liège a d'ailleurs accueilli le Directeur d'OnlyLyon pour sa soirée de lancement en 2013), Lille, Nantes, Amsterdam, Berlin,...

UNE STRATÉGIE QUI A POUR VOCATION DE CHANGER DURABLEMENT LA PERCEPTION

La Métropole liégeoise a ainsi décidé de suivre cette voie parce que l'image que l'on a d'elle à l'étranger doit suivre la transformation opérée depuis une quinzaine d'années. Il convient en effet de raccourcir l'effet retard image-réalité et ainsi modifier durablement cette perception et son attractivité.

Cette image parfois un peu terne affecte l'ensemble de la métropole liégeoise qui se rassemble désormais sous une même bannière. Ce sont donc 24 communes, des nombreuses institutions de renoms et la société civile qui se retrouvent dans cette volonté d'affirmation de Métropole liégeoise.

La stratégie mise en place à l'échelle supra-communale est donc essentielle car les métropoles

prennent de plus en plus de place dans le développement à l'échelle mondiale. En effet, en 2050, 65% de la population mondiale vivra dans des métropoles qui constituent l'échelle territoriale la plus dynamique et la plus inventive. Elles permettent à la fois aux forces vives d'œuvrer ensemble dans une logique de rayonnement et d'ouverture et de s'adapter de manière innovante aux mutations de notre époque. La stratégie liégeoise en termes de marketing territorial est donc également un outil de gouvernance car, malgré l'absence de cadre légal et de structure institutionnelle métropolitaine en Belgique, Liège se comporte comme une métropole de projets. Tout n'est pas gagné pour la cause, le marketing territorial est une stratégie qui s'inscrit résolument dans la durée. LiègeTogether a donc

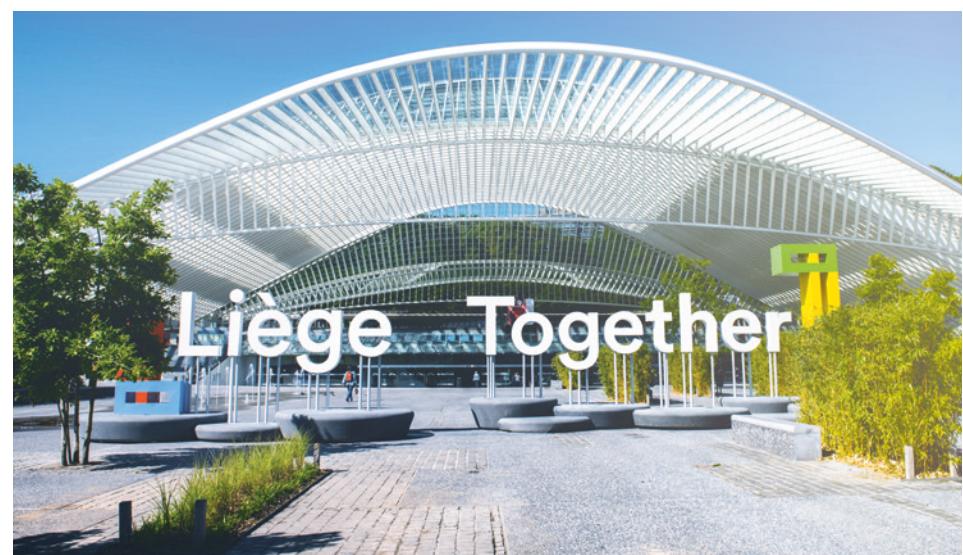
une vision à long terme en vue de :

- changer la perception de la Métropole liégeoise ;
- convaincre l'ensemble des acteurs et de la population de la nécessité de se rassembler sous cette même bannière pour atteindre ses objectifs.

UN PLAN D'ACTION MULTI-FACETTES

La stratégie mise en place par LiègeTogether s'opère à plusieurs niveaux et grâce à plusieurs outils :

Une sculpture urbaine : signe de ralliement, ces lettres géantes installent l'identité liégeoise dans l'espace public. Elles sont le symbole d'une Métropole ouverte, chaleureuse et connectée au monde. Elles offrent aux habitants et aux touristes la possibilité de se prendre en photo avec la sublime gare des Guillemins en fond. L'objectif est ici aussi de faire rayonner Liège en diffusant sur les réseaux sociaux des photos par centaines de milliers.



Sculpture urbaine LiègeTogether, DR

Des campagnes de notoriété et de promotion, en Belgique et à l'étranger : en été 2017, une importante campagne de notoriété s'affiche dans les aéroports, gares et villes du pays, ainsi que le long d'axes autoroutiers très fréquentés. Une campagne trilingue (en français, anglais et néerlandais) qui vise un public tant national qu'international. L'objectif est de capter positivement l'attention via des messages insolites, décalés et passionnés, à l'image des liégeois. Au total, plus de 6 millions de personnes ont été atteinte par cette campagne d'affichage et plus de 2 millions via les réseaux sociaux. Parallèlement, une campagne « supporter » a été lancée. Celle-ci proposait au public de créer ses propres affiches dont certaines ont été publiées par la suite.



DR



Un événement majeur, fédérateur et international :

« Métamorphoses » c'est la représentation poétique et artistique de ce vent de nouveauté qui souffle sur Liège. Pour la première édition, en mai 2016, plus de 75.000 visiteurs ont eu l'occasion de redécouvrir des lieux symboliques métamorphosés autour de spectacles inédits. Pour l'occasion, plus de 300 artistes internationaux, nationaux et liégeois ont donné vie à des espaces publics pour proposer des moments de poésie et de magie à vivre ensemble à travers le territoire liégeois.

Pour sa deuxième édition, en mai 2018, la métropole liégeoise devient à nouveau une salle de spectacle à ciel ouvert avec plus de 50 spectacles gratuits et tout public programmés à travers la métropole. Au programme : un foisonnement de compagnies artistiques et une explosion de créativité qui mettent en valeur les différents sites de la métropole et célèbrent son redéploiement afin d'affirmer la marque « LiègeTogether ».

Au-delà des Métamorphoses, organisées à un rythme bi-annuel, des événements labellisés « LiègeTogether » tout au long de l'année : ICT Day, Liège Tendance numérique,...

www.ligetogether.be

IlloTopie, festival Métamorphoses © Lara Herbinia - SOFAM



LAUTEUR MOURAD BEN JELOULL

Mourad Ben Jelloul est professeur à l'Université de Tunis, spécialiste en sciences des territoires notamment dans les domaines du développement, d'aménagement et de Gouvernance territoriale. Il est aussi expert en marketing territorial et en développement local et régional. Mourad Ben Jelloul est actuellement directeur du département de géographie à la faculté des Sciences Humaines et Sociales de Tunis, président de la commission du master « Espace, société et territoire » et directeur d'une unité de recherche qui s'occupe du développement régional et urbain et qui travaille sur la question de la Régionalisation et de la gouvernance.



Études de cas

Par Mourad Ben Jeloull

Le projet « Bizerte Smart City : une opportunité pour un développement territorial durable et un modèle intelligent de Marketing Territorial »

Dans le contexte actuel de mondialisation et de crise qui frappe un grand nombre de villes partout dans le monde, le territoire, qu'il soit local ou régional, se trouve aujourd'hui au centre des intérêts de différents acteurs pour sa promotion et son développement. Aussi, les collectivités locales sont-elles invitées à identifier les éléments qui les différencient par rapport à leurs concurrents et à établir des stratégies de marketing territorial afin de développer leurs territoires, ce qui pourra contribuer à améliorer l'image de leurs villes respectives et à attirer les investisseurs et les touristes, locaux ou internationaux.

En ce qui concerne les villes maghrébines, elles possèdent des atouts considérables avec leurs héritages historiques, leurs patrimoines culturels et naturels qui devraient leur permettre d'être attractives, mais ces éléments ne bénéficient pas d'une mise en valeur adaptée aux tendances du jour et ne constituent donc pas des moteurs efficaces pour leur développement socio-économique. Certaines villes, à l'image de Bizerte, recherchent toutefois l'innovation, avec la mobilisation de concepts nouveaux liés à l'intégration des TIC dans toutes les strates de la vie économique de leurs territoires. Il s'agit du concept de « Ville intelligente » ou « Smart City », qu'une association appartenant à la société civile locale a réussi à mettre au point de manière à en faire un outil de marketing territorial.

L'objectif de ce texte est de rendre compte de cette expérience originale dans une ville maghrébine qui connaît plusieurs problèmes de gestion urbaine mais possède aussi des atouts considérables, pouvant être valorisés grâce à cet outil de marketing et de développement territorial.



LE MARKETING TERRITORIAL ET SES OUTILS : LES FONDEMENTS THÉORIQUES

Définition et méthode

Le marketing territorial est une méthode de management appliquée à la gestion et à la valorisation des territoires. Il désigne l'application d'instruments issus du marketing à des sites géographiques – villes, régions ou communautés –, « en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large » (Braun, Eshuis & Klijn, 2014). C'est aussi un outil de développement du territoire, à cheval entre communication, marketing et stratégie territoriale, et dont le but est de le promouvoir et d'augmenter son attractivité en vue d'attirer les investisseurs, les touristes et les résidents.

Le concept de Smart City : un outil efficace de marketing territorial

Une politique de développement territorial ne peut se décliner uniquement en termes d'urbanisme et d'infrastructures. Elle doit aussi contribuer à créer une communauté d'intérêts au sein d'un groupe hétérogène d'acteurs et ce, par la production d'un projet doté de sens, c'est-à-dire un projet de société, ou plutôt de territoire qui soit ouvert, créatif et doté d'une identité forte (Moriset B., 2005). C'est dans cette optique que nous avons assisté, durant les deux dernières décennies, à la naissance d'un mouvement visant à capter les activités urbaines au travers de vastes déploiements de senseurs de toutes sortes pour être ensuite à même de proposer des services intelligents aux acteurs de la ville, à partir des données captées. C'est dans ce cadre qu'est né le concept de ville intelligente, soit une ville maîtrisable, car connaissable, voire calculable (Pfaender, F et al., 2014).

Ainsi, l'intelligence d'une ville ne réside-t-elle pas dans la manière dont elle intègre les TIC dans toutes les strates de la vie économique de son territoire, comme le confirme Mahiznan (1999). La ville intelligente ne se réduit pas à la numérisation de ses infrastructures et de ses services mais le taux atteint par cette numérisation est bien l'indicateur d'une capacité à transformer une ville en un « territoire de qualité » (Mahiznan 1999, p.13).

Dans cette vision, la notion de smart city est très attachée à son contenu technologique. Une ville est d'autant plus « smart » qu'elle est numérisée, et par « smart », il faut entendre tout ce qui peut la rendre économiquement compétitive, efficacement gérée et agréable à vivre. De ce fait, la numérisation n'est alors qu'une composante essentielle d'un ensemble d'éléments dont les plus importants sont l'in-

novation (smart economy), l'investissement dans la formation (smart people), la bonne gouvernance (smart governance), la bonne qualité de vie (smart living), les performances environnementales (smart environment) et la mobilité durable (smart mobility). Il s'agit d'œuvrer à la création d'une intelligence collective décentralisée qui repose sur la transformation des comportements des individus et des entreprises dans le sens des intérêts collectifs, avec un suivi et une maîtrise des dépenses fluides, le changement des formes de mobilité, le partage collectif plutôt que l'appropriation individuelle de ressources limitées... (Attour A. et alt, 2014).

La nouvelle constitution tunisienne de 2014 a institué un nouveau cadre politique, juridique et institutionnel qui a donné lieu à un nouveau modèle de gouvernance fondé sur la décentralisation, la démocratie participative et la bonne gouvernance.

ports, performant et peu polluant (télépéage urbain, transport particulier à la demande), télémétrie de la pollution ; architecture « verte » (immeubles intelligents, développement du télétravail et des téléservices qui limitent les déplacements) ; utilisation des TIC dans la gestion de l'espace et la planification urbaine (SIG, modélisation 3D) ; plus grande sécurité (vidéo-surveillance) (Moriset B., 2005).

BIZERTE SMART CITY : UNE VRAIE OPPORTUNITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA MODERNISATION DE LA VILLE

La nouvelle constitution tunisienne de 2014 a institué un nouveau cadre politique, juridique et institutionnel qui a donné lieu à un nouveau modèle de gouvernance fondé sur la décentralisation, la démocratie participative et la bonne gouvernance. Ce nouveau contexte a permis à la société civile de devenir un acteur clé dans le développement local et régional. C'est dans ce contexte qu'une association dénommée « Bizerte

2050 », qui opère depuis 2009, a eu l'idée de lancer en 2016 un programme ambitieux qu'elle a intitulé « Bizerte Smart City » et qui vise à positionner cette ville, triplement millénaire, hautement stratégique et à riche patrimoine culturel, en tant que ville intelligente et leader en Tunisie. Cette initiative a été lancée par un comité d'organisation dénommé « Bizerte ville Durable », formé de plusieurs associations, d'organisations professionnelles, d'entreprises et d'acteurs économiques régionaux privés, de structures de recherches, avec l'appui des autorités régionales et de plusieurs ministères. Le projet « Bizerte Smart City » constitue, selon ses concepteurs, un modèle de gestion urbaine simple, qui ambitionne de répondre aux besoins des citoyens et des entreprises économiques en termes d'aménagement urbain, d'économie verte, de mobilité, d'énergie renouvelable, de bonne gouvernance, de sécurité, d'éducation et de santé. Dans ce modèle, conduit par l'innovation et la technologie, le citoyen et l'entreprise sont au centre de la réflexion. Le projet vise à faire de Bizerte « un territoire à énergie positive pour une croissance verte... et d'aller vers l'économie responsable et performante de demain, en favorisant l'innovation sur tout le territoire pour rendre cette ville plus agréable à vivre » (Khdimallah M, 2017).

Bizerte Smart City : Enjeux et perspectives

Bizerte représente, selon le président de l'association « Bizerte 2050 »¹, un territoire qui détient plusieurs atouts pour ce type de projet : un gisement d'énergie éolienne et solaire lui permettant de produire une énergie propre (d'ailleurs l'éolien est déjà fonctionnel sur plusieurs sites et est programmé sur d'autres) ; une position géographique stratégique en Méditerranée et un potentiel portuaire important (notamment avec le nouveau port de commerce et aussi la capacité d'accueillir un port en eau profonde), qui offrent des avantages notables pour l'installation et le développement d'entreprises multinationales ; le démarrage du projet du siècle pour la ville, soit la construction d'un nouveau pont (avec un coût supérieur à 200 millions d'euros) qui permettra de résoudre



Fig.1 : Configuration du tracé du nouveau pont de Bizerte, Source : « Bizerte 2050 »

¹ Borhene Dhaouadi, architecte-manager, en politique urbaine, et président de CBC, structure de planification du projet Bizerte Smart City.

le problème du franchissement du canal et touchera le tiers du périmètre de la ville.

Une grande opportunité se fait jour pour Bizerte, avec la réalisation de ces grands projets d'une part, et l'initiative de Bizerte Smart City d'autre part qui, en accompagnant ces grandes réalisations, pourra garantir un développement urbain harmonieux et durable et faire de Bizerte une destination privilégiée pour les investisseurs nationaux et étrangers et une métropole économique régionale. Le projet vise à faire de Bizerte une terre d'innovation et de progrès, une cité ouverte, connectée et ingénierieuse, avec l'objectif de construire un pont smart, une cité d'affaire, des services publics et un transport intelligent, ce qui permettra d'augmenter

civile locale pour arriver aux divers acteurs économiques nationaux et internationaux. Un déficit en matière de communication, au départ du projet, lui a valu des critiques, notamment sur les réseaux sociaux. Les intervenants en la matière considéraient que ce concept ne pourrait être opérationnel ni réaliste dans une ville qui connaît des dégradations multiples au niveau de son infrastructure de base et une situation critique au niveau environnemental. La réussite de la première édition, en 2017, de l'événement « Bizerte Smart City », qui a réuni près de 1.500 participants et plus de 700 entreprises, ainsi que la brillante participation au salon de « Barcelone Smart City » la même année, a donné plus de visibilité et a dissipé les craintes. Ce travail de marketing destiné aux



Fig.2 : Le centre de Bizerte tel qu'imaginé dans le projet « ville intelligente », Source : « Bizerte 2050 »

l'attractivité de son territoire afin d'assurer de meilleures conditions de vie et de travail à ses habitants et à ses partenaires extérieurs.

D'autres éléments devraient participer à la réussite de cette initiative, dont le soutien que rencontre ce projet, soit au niveau local et régional avec son adoption par les principaux acteurs politiques (notamment les députés de la majorité parlementaire, la délégation spéciale de la municipalité et le gouverneur représentant du pouvoir central), soit au niveau national, avec le soutien incontestable du gouvernement de Youssef Chahed, très favorable au concept de Smart. D'ailleurs, ce même gouvernement soutient avec enthousiasme la fondation « Tunisie pour le développement » qui a lancé le projet « Smart Tunisia » dans le but de faire de la Tunisie une destination technologique pour les investisseurs et les sociétés multinationales, leaders du marché numérique.

Bizerte Smart City : Défis et contraintes

Le grand défi que rencontre le projet « Bizerte ville intelligente » consiste en la capacité de ses promoteurs à faire de lui le projet d'avenir pour la ville et celle de mobiliser l'ensemble des acteurs à tous les niveaux, en commençant par la population et les composantes de la société

habitants et aux acteurs de la ville doit continuer, afin de réussir à mobiliser durablement autour de ce projet.

Le deuxième défi pouvant entraver la réussite de ce projet est relatif à la situation environnementale plutôt critique de la ville et notamment à son lac, en raison de l'existence d'un tissu industriel polluant (industrie de raffinage de pétrole et de lubrifiants, raffinerie de sucre, cimenterie...). Cela nécessitera un effort soutenu par l'État et les opérateurs industriels afin de limiter les dégâts. Le projet d'assainissement du lac de Bizerte, en cours de lancement, atteste de cette volonté de réduire les nuisances à l'encontre de la nature mais reste insuffisant. Enfin, pour qu'une ville se développe, elle a besoin d'un cadre foncier assaini et apte à recevoir une urbanisation réglementaire et moderne. Or, la pénurie des terrains urbanisables représente le dernier défi et constitue une entrave au développement de la ville à cause, entre autres, de la pérennité de la présence des terrains militaires dans des secteurs stratégiques et qui, s'ils étaient délocalisés, pourraient constituer une grande opportunité pour un développement économique de la région.

POUR CONCLURE : DES CRAINTES À DISSIPER

La question des changements de vocation de certains terrains appartenant au domaine forestier, très fragile, notamment dans le secteur du Remel (au sud de la ville) et du Nador (au nord) ont été à l'origine des critiques avancées par ceux qui s'opposent au projet, considérant que cette action, si elle se concrétisait, aurait des conséquences néfastes sur l'écosystème : à l'origine, ce sont des zones qui étaient constituées de champs dunaires, fixées dans le cadre d'un processus qui a duré plusieurs décennies (dès les années trente du siècle dernier) et qui a donné les plus belles forêts du Nord. Ces secteurs sont classés comme « zones sensibles » par le code de l'urbanisme, et donc interdites à l'urbanisation. Il s'agit de la question la plus brûlante, et qui se doit d'être clarifiée dans la transparence afin de dissiper définitivement toutes les craintes que ce projet ne soit manipulé pour des fins autres que celles annoncées. ■



BIBLIOGRAPHIE

- Alaux et al. (2015). « Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations », *Gestion et management public* 2015/4 (Volume 4 / n° 2), pp. 61-78.
- Attour A, Rallet A. (2014). « Le rôle des territoires dans le développement des systèmes trans-sectoriels d'innovation locaux : le cas des smart cities », *Innovations*, 2014/1 (n° 43), pp. 253-279. DOI : 10.3917/inno.043.0253. URL : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2014-1-page-253.htm>
- Braun, E., Eshuis J., Klijn E.-H. (2014). « The effectiveness of place brand communication. », *Cities*. Vol. 41 : 64-70 (doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.05.007>)
- Khdimallah M. (2017). « Quand Bizerte se rêve en Smart City », *La presse Business*, du 16 au 22 octobre 2017, pp. 24-29.
- Mahizhnan, A. (1999). « Smart cities. The Singapore case », *Cities*, 16 (1), pp. 13-18.
- Moriset B. (2005). « Entre utopie et pratique : la « ville numérique » comme projet urbain » in Colloque « Logiques métropolitaines : modèles, acteurs et processus » IFRESI – CNRS, Lille 2-3 juin 2005, 13 pages.
- Pfaender, F., Tzen, M., Sun, X. et Wan, W. (2014). *De la ville intelligente à la ville complexe à la ville idéale. Communication présentée aux XXIe Journées de Rochebrune*, Récupéré le 9 avril 2018 de : <http://www.gemass.fr/dphan/rochebrune14/propositions/rochebrune14-17.pdf>
- Vuignier R. (2016). *Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique*. 2016. <hal-01309173>

CE QU'IL FAUT RETENIR

LA FRAGMENTATION ET LA REDISTRIBUTION DES POUVOIRS LOÇAUX, LA MULTIPLICATION DES CENTRES DE DÉCISION, SONT À PRÉSENT LA NORME. LES VILLES SONT DÉSORMAIS PLACÉES EN PREMIÈRE LIGNE POUR JOUER UN RÔLE INNOVANT DANS LA RE-COMPOSITION ET L'ELABORATION DES POLITIQUES PUBLIQUES. LA GOUVERNANCE DOIT DONC NOUS FAIRE DÉPASSER LA TRADITIONNELLE SECTORISATION DE L'ACTION PUBLIQUE POUR ALLER VERS LA COPRODUCTION DE LA VILLE PAR LES ACTEURS UR-BAINS. LÀ EST L'AMBITION D'UN MARKETING TERRITORIAL. IL SUPPOSE LA RECONNAISSANCE DE COMPLÉMENTARITÉS DONT LES OBJECTIFS SONT DE VALORISER UNE VILLE, DE LA RENDRE ATTRACTIVE, ET D'APPORTER DES SERVICES AUX CITOYENS. ET TOUTE CETTE RÉFLEXION ABOUTIT A **RAISONNANCE 11**. CETTE MANIÈRE DE GOUVERNER LA VILLE, MANIÈRE DE FAIRE QUI DYNAMISE LE DÉVELOPPEMENT, QUI AMÉLIORE LE VIVRE ENSEMBLE, TROUVE AUSSI SON EXPRESSION DANS L'IMAGE INTERNATIONALE, QUE SE DONNE COLLECTIVEMENT UN TERRITOIRE. CE NUMÉRO DE RAISONNANCE SE VEUT ÊTRE AUSSI **UN MESSAGE POUR LA FRANCOPHONIE** QUI EST L'EXPRESSION D'UNE COMMUNAUTÉ DE TERRITOIRES LIÉS PAR UNE FRATERNITÉ DE LANGUE ET D'HISTOIRE. CAR, LE MARKETING TERRITORIAL EST BIEN L'ART DE RACONTER UNE HISTOIRE COMMUNE MAIS ACTUELLE, UNE AMBITION VOULUE PAR TOUTES ET TOUS. LE PROFESSEUR LIONEL PRIGENT ESPÈRE QUE S'ÉCRIVE UN NOUVEAU RÉCIT DE LA FRANCOPHONIE POUR DÉPASSER LE MARKETING TERRITORIAL DES SOCIÉTÉS DE COMMUNICATION. LE PROFESSEUR LORENZO KIHLGREN GRANDI RAPPELLE QUANT À LUI LE POTENTIEL DES RÉSEAUX INTERNATIONAUX DES VILLES DANS LA PROJECTION DE L'IDENTITÉ URBAINE. JOSUÉ LASOURCE INSISTE SUR LE RÔLE DES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LE MARKETING TERRITORIAL. QUANT À CHRISTOPHE CLUZEAU ET THIERRY GRUSZKA, AVEC CLAIRE HUGONET, INGENIEUR CONSEIL EN PROJETS SMART CITIES, ILS ABORDENT LE LIEN ENTRE ACCÈS AUX DONNÉES ET MARKETING TERRITORIAL, PAR LA DEFINITION D'UNE STRATÉGIE DU TERRITOIRE CONNECTÉ. SUIVENT LES EXEMPLES DE SUCCÈS, AVEC BIZERTE EXPLIQUÉ PAR MOURAD BEN JELLOUL, LE RÉSEAU DE VILLES LUMIÈRES PRÉSENTÉ PAR MARC BURTON PAGE, LA DEMARCHE DE LA MÉTROPOLE LIEGEOISE VERS L'INTERNATIONAL ANALYSÉE PAR STÉPHANIE LEMAIRE, ENFIN LE BEAU PROGRAMME DE LA ROUTE DES CHEFFERIES AU CAMEROUN AVEC BERNARD ZEUTIBEU, DIRECTEUR DE L'OFFICE DE TOURISME DE L'OUEST DU CAMEROUN.

Dans votre prochain numéro

Raisonnance

n° 12

La cité bleue

Les maires leaders pour repenser
notre modèle de développement

Questions & réflexions

Du concept au concret

Études de cas

Les défis climatiques, économiques et sociaux appellent une évolution des modes de consommation et de production qui passe par un changement profond des mentalités de tous les acteurs. Cela implique d'interroger nos valeurs et de repenser les rapports à l'autre, à la nature, au monde. Parce qu'elles sont au cœur de bassins économiques dont elles peuvent influencer les dynamiques, parce qu'elles peuvent fédérer autour de projets communs la diversité des acteurs d'un territoire, parce qu'elles sont des espaces de mobilisations citoyennes, les villes ont un rôle à jouer pour accélérer ces transitions. Les maires, à travers les actions qu'ils impulsent ou soutiennent (commande publique responsable, monnaies locales, économie circulaire, systèmes d'échanges...), mais aussi par leur influence sur l'évolution des manières de voir et de faire, ont un rôle de leadership à jouer pour repenser nos modèles.

Faites-nous parvenir vos manifestations d'intérêt et vos contributions ! sp@aimf.asso.fr

