

LES DIFFÉRENTS MODÈLES COMMERCIAUX ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES POUR LE PATRIMOINE CULTUREL ET LE TOURISME



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



**Sara Simeone, Sophie Martel & Raffaele
Vitulli**
Materahub

Code n. M4 Unité3
SU3.3



Résumé

Vue d'ensemble

Objectifs
d'apprentissage
Définitions

Section 1

Modèles
commerciaux,
financiers et
organisationnels :
types et différences.

Section 2

Modèles
commerciaux et
financiers innovants

Section 3

Études de
cas

Section de clôture

Principaux points à
retenir
Pour poursuivre votre
apprentissage Liste de
références

Contexte et objectifs d'apprentissage

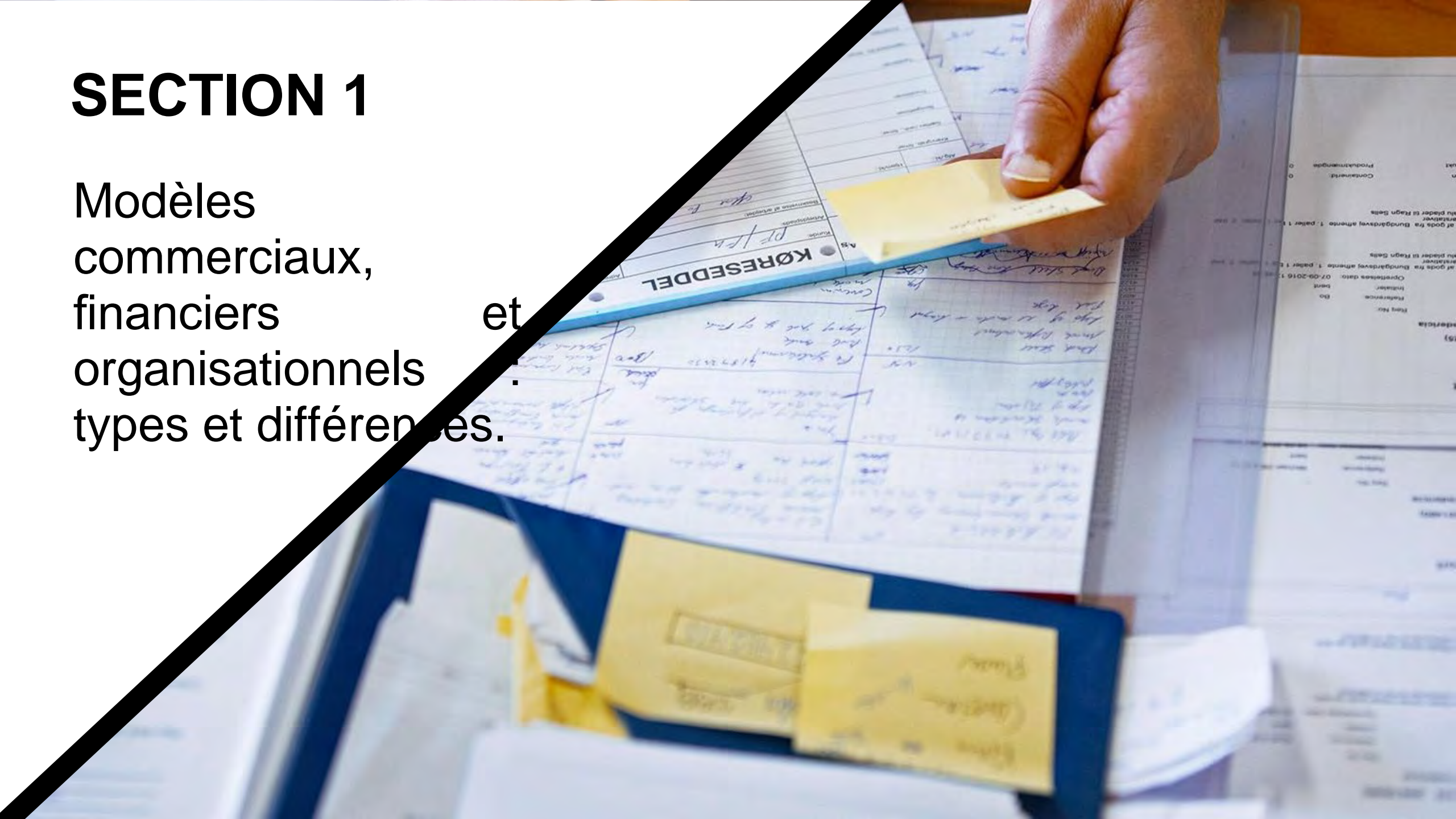
Les modèles commerciaux et financiers sont parfois utilisés à tort comme des synonymes, alors qu'ils ne le sont pas : c'est pourquoi ces diapositives sont consacrées à l'explication des différences et des similitudes entre les deux. De plus, le tourisme et le patrimoine culturel comprennent un éventail de modèles commerciaux et financiers que nous tenterons de clarifier.

À la fin de cette présentation (ou section), vous pourrez :

- Être capable de faire la différence entre les modèles commerciaux et financiers.
- Comprendre les différents types de modèles commerciaux et financiers.
- Développer un sens critique des compétences entrepreneuriales clés qui sont mises en œuvre dans l'établissement d'un plan financier.
- Découvrir des études de cas dans le secteur du patrimoine culturel et du tourisme illustrant les différents types de modèles financiers et de structures organisationnelles que l'on peut trouver dans ce secteur.

SECTION 1

Modèles
commerciaux,
financiers et
organisationnels
types et différences.



Différence entre modèle économique et modèle financier

Modèle économique

Un cadre holistique pour décrire, comprendre et analyser la manière dont les entreprises fournissent et capturent de la valeur.



Modèle financier

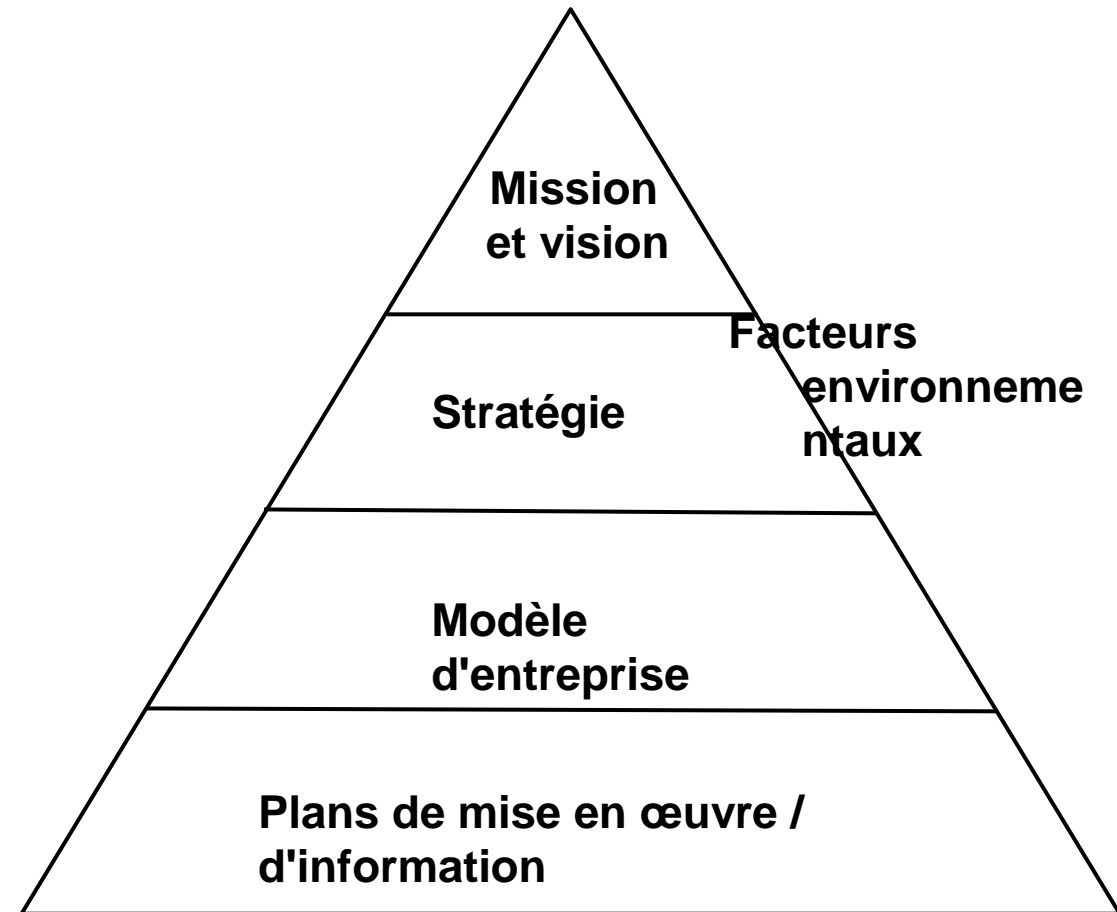
Comment les entreprises génèrent des profits, de la trésorerie, et sont financièrement durables. Elle fait partie du modèle d'entreprise durable global et constitue l'une de ses composantes essentielles.



Conception d'un modèle d'entreprise

La conception de modèles économiques n'est pas un processus autonome. Elle s'inscrit dans une stratégie plus large qui commence par la mission et la vision d'une organisation. Avec les facteurs externes dominants (comme l'augmentation de la culture numérique dans la société), elle sert de principe directeur pour la stratégie.

La voie tracée dans le cadre de cette stratégie (telle que atteindre de nouveaux groupes cibles) sert de base à un modèle commercial réussi. Le modèle d'entreprise doit ensuite être encore refiné avec les plans d'affaires et d'information nécessaires à sa réalisation.



5 cadres et modèles de modèles d'entreprise à connaître absolument

Un **modèle d'entreprise** est un **cadre** permettant de finir un **moyen systématique de débloquer une valeur à long terme**

pour une organisation tout en **apportant de la valeur** aux clients et en **capturant de la valeur** à travers

les stratégies de monétisation. Un modèle d'entreprise est un cadre holistique permettant de comprendre, de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de monétisation.

tester vos hypothèses commerciales sur le marché. Voici une liste exhaustive fournie par le [MBA de quatre semaines](#).

1. Le modèle d'entreprise du VTDF

Un modèle d'entreprise technologique se compose de quatre éléments principaux : le modèle de valeur (propositions de valeur, mission, vision), modèle technologique (gestion de la R&D), modèle de distribution (ventes et structure organisationnelle du marketing), et le modèle financier (modélisation des revenus, structure des coûts, profitabilité et génération/gestion de trésorerie). Ces éléments réunis peuvent servir comme base pour construire un modèle commercial technologique solide.

Source : fourweekmba.com/business-model-template

5 cadres et modèles de modèles d'entreprise à connaître absolument

2. Le business model canvas

Le business model canvas est un cadre proposé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur in Business Model Generation permettant la conception de modèles d'affaires par neuf des blocs de construction comprenant : les partenaires clés, les activités clés, les propositions de valeur, les clients, etc.

les relations, les segments de clientèle, les ressources critiques, les canaux, la structure des coûts et les revenus.

les flux.

Source : fourweekmba.com/business-model-canvas

5 cadres de modèles d'entreprise à connaître absolument

3. Lean Canvas (pour les startups)

Le lean startup Canvas est une adaptation par Ash Maurya du business model Canvas de Alexander Osterwalder, qui ajoute une couche axée sur les problèmes, les solutions, les mesures clés, basées sur un avantage injuste, et une proposition de valeur unique. Ainsi, à partir de la maîtrise du problème plutôt que de la solution.

Source : quatreweekmba.com/lean-startup-canvas

4. Innovation du modèle d'entreprise

L'innovation en matière de modèle d'entreprise consiste à accroître le succès d'une organisation avec des produits et des technologies existantes en élaborant une proposition de valeur convaincante capable de propulser un nouveau modèle d'entreprise pour augmenter le nombre de clients et créer un avantage concurrentiel durable. Et tout cela commence par la maîtrise des clients clés.

Source : fourweekmba.com/business-model-innovation

5 cadres de modèles d'entreprise à connaître absolument

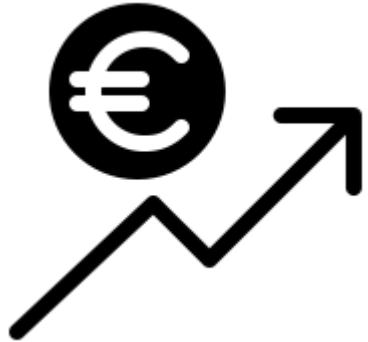
5. Analyse du modèle commercial des 3C

Le modèle d'entreprise de l'analyse 3C a été développé par le stratège d'affaires japonais Kenichi Ohmae. Le modèle 3C est un outil de marketing qui se concentre sur les clients, les concurrents et le marché.

À l'intersection de ces trois variables se trouve une stratégie de marketing efficace pour obtenir un avantage concurrentiel potentiel et construire une entreprise durable.

Source : quatreweekmba.com/3c-model

Types d'organisation



À but lucratif

Une organisation à but lucratif existe principalement pour générer un profit, c'est-à-dire pour encaisser plus d'argent qu'elle n'en dépense. Les propriétaires peuvent décider de garder eux-mêmes tout le profit, ou bien ils peuvent en dépenser une partie ou la totalité pour l'entreprise elle-même.



À but non lucratif

Une organisation à but non lucratif existe pour fournir un service particulier à la communauté. Le mot "nonprofit" fait référence à un type d'entreprise - celle qui est organisée selon des règles qui interdisent la distribution de profits aux propriétaires.



Pour les bénéfiques

L'entreprise "pour les bénéfiques" fonctionne comme une entreprise traditionnelle à bien des égards, mais elle est fondée principalement pour fournir des bénéfices sociaux plutôt que pour maximiser les rendements financiers. En d'autres termes, une entreprise pour les bénéfiques est une

Types d'organisation

Institutions publiques (ou gouvernementales)

Les institutions du patrimoine culturel font largement partie du secteur public et ne sont donc pas à but lucratif.

La maximisation du profit n'est pas un problème et ne sert pas de point de départ à l'innovation des modèles d'entreprise. Les gouvernements investissent dans le secteur culturel afin de préserver les intérêts publics. Par conséquent, les institutions du patrimoine culturel qui dépendent entièrement ou en grande partie du financement public doivent tenir compte des objectifs politiques dans les domaines de la culture et des médias.

L'une des conditions posées par les gouvernements aux institutions du patrimoine culturel est qu'elles mènent leurs activités de manière efficiente et rentable. Après tout, les TIC ne sont pas seulement utilisées pour permettre la mise en place de nouveaux services, mais aussi pour atteindre une plus grande efficacité et même des économies de coûts. En outre, l'administration publique est tenue de préserver le contenu physique et culturel et de valoriser le bien public.

Institutions privées (ou non gouvernementales)

Compte tenu du manque de ressources publiques pour le secteur, il est désormais impossible

Types d'organisation

La forme organisationnelle des institutions publiques et privées peut également varier en termes de centralisation, de décentralisation et de distribution (voir la figure ci-dessous).

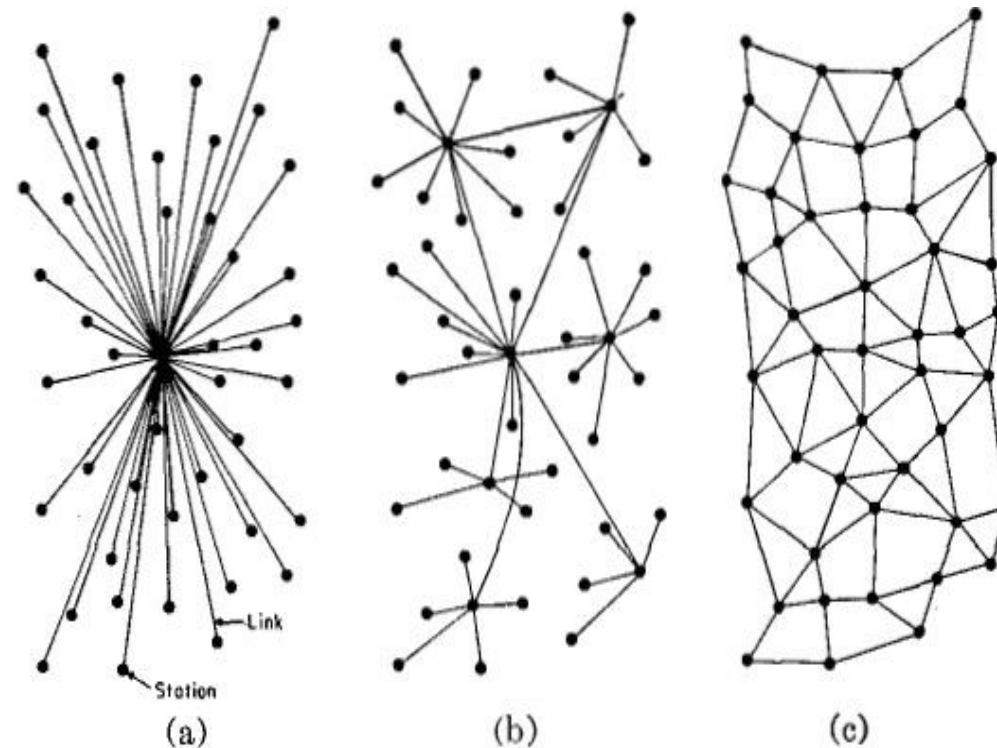


Fig. 1—(a) Centralized. (b) Decentralized. (c) Distributed networks.

Source :
medium.com/@VitalikButerin

Types d'organisation



PPP, également connu sous le nom de P3 ou 3P

L'Union européenne encourage la formulation d'accords entre le secteur public et le secteur privé, des partenariats, principalement dans les domaines des infrastructures et des services. Dans ces partenariats, les parties privées assument une partie du financement et des risques du secteur public, par exemple dans le secteur de la santé.

En résumé, les PPP tels qu'ils sont appliqués actuellement présentent les caractéristiques suivantes :

- Il s'agit d'accords à long terme qui reposent sur des niveaux élevés d'investissement de la part des partenaires et sur un flux de financement fiable à long terme (qu'il provienne du gouvernement ou des utilisateurs) pour assurer les retours financiers des partenaires.
- Les PPP peuvent être adaptés à un très large éventail d'actifs, de services et de situations.
- Les PPP ne sont pas une forme de privatisation mais une alternative à celle-ci. La propriété publique peut être conservée tout au long du processus et c'est une décision

Types d'organisation

PPP, également connu sous le nom de P3 ou 3P

Les PPP n'impliquent pas la privatisation mais un partage réaliste des risques et des responsabilités entre les organisations des secteurs public et privé. Ces dernières contribuent au marketing, à la gestion, à la (re)construction/rénovation, aux compétences opérationnelles et, surtout, à la finance. Le secteur public peut conserver les rôles essentiels de conservateur et d'antiquaire, et peut stipuler le caractère de l'offre commerciale. Lorsque des subventions publiques sont nécessaires, elles doivent être assurées à long terme, mais elles peuvent être plafonnées et prévisibles. Grâce à une collaboration stratégique entre les partenaires publics et privés, les revenus du site peuvent être augmentés et l'économie locale stimulée par une offre touristique supérieure.

La raison d'être des PPP est que le secteur privé est presque toujours plus apte à gérer les risques d'investissement et d'exploitation que le secteur public. Par conséquent, les autorités publiques peuvent obtenir de meilleurs résultats économiques et des niveaux de service supérieurs en passant des contrats avec des fournisseurs privés pour concevoir, construire et financer les infrastructures ou les actifs nécessaires aux services publics ou à l'administration. Le fournisseur a ensuite la responsabilité à long terme de l'exploitation de la totalité ou, plus fréquemment, des fonctions génériques du ou des actifs fournis (voir ci-dessous).

Différents types d'investissements publics et privés

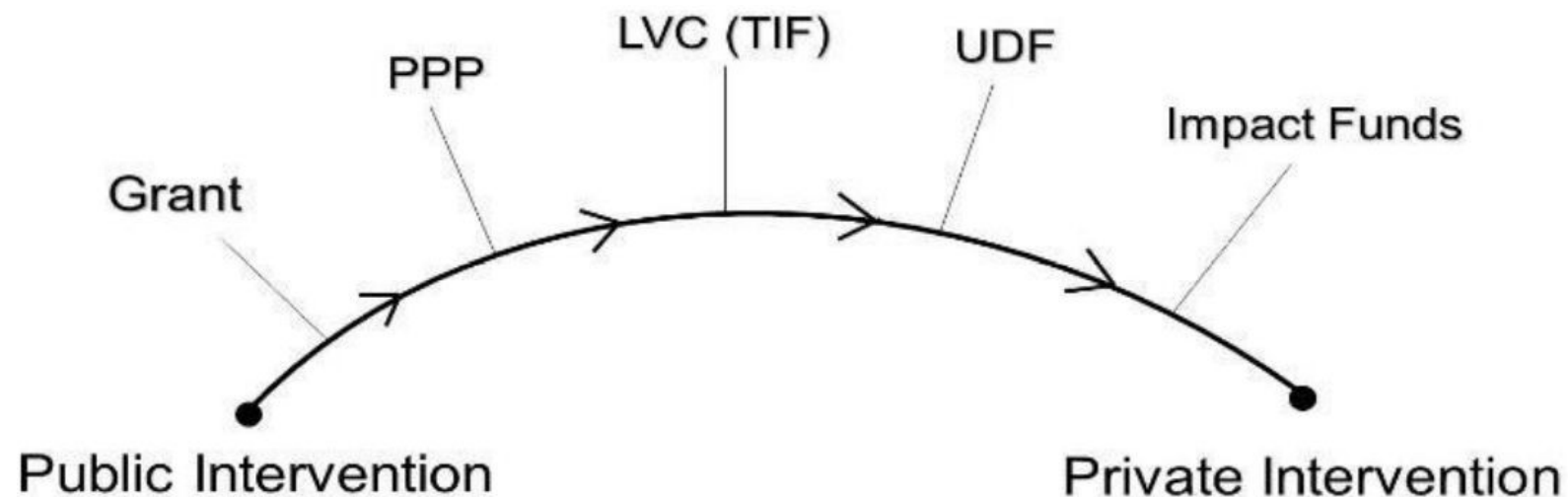
La **LVC** (Location Value Capture) est le processus de "capture" de l'augmentation de la valeur des terrains générée par une meilleure accessibilité. Un meilleur accès ajoute de la valeur à une zone, qui est reflétée dans les valeurs foncières et immobilières.

Le **TIF** (Tax Increment Financing) est une méthode de financement public qui est utilisée comme une subvention pour le redéveloppement, l'infrastructure et d'autres projets d'amélioration de la communauté. Grâce à l'utilisation du TIF, les municipalités détournent généralement les futures augmentations des recettes de l'impôt foncier d'une zone ou d'un district définis vers un projet de développement économique ou d'amélioration publique dans la communauté. Les subventions TIF ne sont pas affectées directement au budget d'une ville, mais la ville subit une perte en raison de la perte de recettes fiscales.

Les **UDF** (Urban Development Funds) investissent dans des partenariats public-privé et d'autres projets inclus dans un plan intégré de développement urbain durable. Un UDF peut être une entité juridique distincte ou être établi comme un " bloc de finance distinct

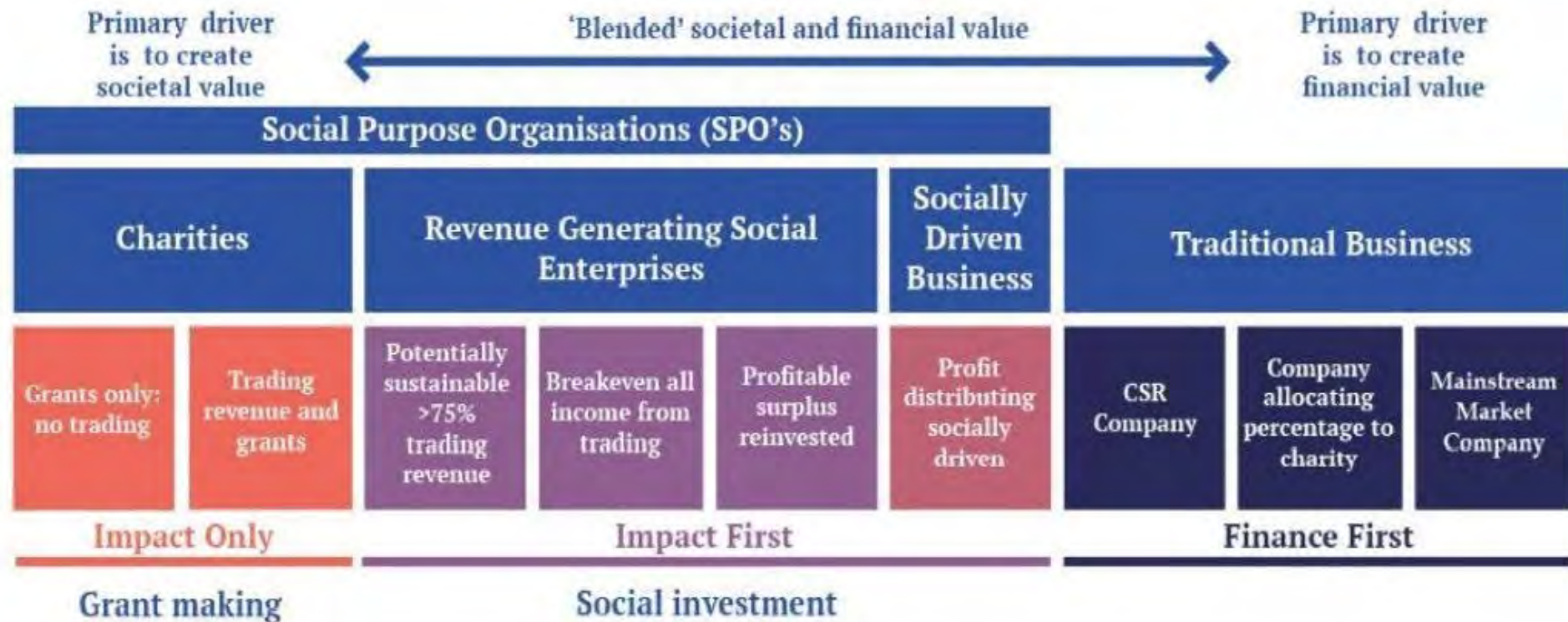
Différents types d'investissements publics et privés

La figure ci-dessous montre un spectre financier de l'investissement public pur à l'intervention privée.



Différents types d'investissements publics et privés

L'EVPA (European Venture Philanthropy Association) propose ce spectre pour la catégorisation des investissements :



SECTION 2

Des modèles
commerciaux et
financiers
innovants



Conséquences du Covid-19

La pandémie a accéléré la nécessité pour les secteurs du patrimoine culturel et du tourisme de devenir plus résilients, durables et entreprenants, par exemple en adoptant des stratégies comme celle des PPP, des plans financiers hybrides, des pratiques d'évaluation et de gestion des risques.

Dans de nombreux cas, des modèles commerciaux et financiers innovants peuvent aider en ces termes.

La diminution des financements publics, les défis de la mondialisation, les opportunités de la numérisation ou l'autonomisation croissante des publics ont déjà poussé les secteurs culturels et créatifs à tester de nouvelles approches et à explorer de nouveaux modèles économiques.



Des modèles commerciaux et financiers innovants

Aujourd'hui, surtout dans le contexte européen, il existe un besoin continu d'innovations pour la valorisation du patrimoine culturel, en particulier en ce qui concerne l'innovation des modèles d'affaires, pour construire une réserve solide et transparente de projets d'investissement économiquement et socialement durables afin de démontrer l'attractivité de ce secteur aux investisseurs privés.

Ces approches innovantes peuvent être de puissants moteurs pour le renforcement de la diversité culturelle et pour le développement de l'esprit d'entreprise, ainsi que pour la croissance, l'emploi ou l'inclusion sociale : c'est pourquoi cette section rassemble un éventail de modèles commerciaux et financiers innovants pour le



Modèles commerciaux innovants

Le pouvoir de la numérisation

Au cours de la dernière décennie, les musées, les archives et d'autres institutions du patrimoine culturel ont pris un bon départ dans la numérisation d'importantes collections du patrimoine culturel et le développement de services numériques basés sur les nouvelles BM.

Tirer parti des possibilités offertes par la numérisation peut être utile sous plusieurs aspects :

- la réduction des coûts
- l'usage des ressources financières
- la collecte de données pour soutenir la prise de décision
- la grande disponibilité des objets du patrimoine culturel
- une augmentation de la culture numérique et un renforcement des connaissances
- la création de nouveaux postes de travail

Modèles commerciaux innovants

Le pouvoir de la numérisation

Ces anneaux représentent quatre façons d'accéder aux collections du patrimoine culturel.

1. Analogue in house L'œuvre est présentée physiquement ou rendue physiquement accessible dans une archive, une exposition ou une salle de lecture.
2. Numérique en interne L'œuvre est décrite numériquement et peut être numérisée. Elle est mise à disposition dans les murs de l'institution au moyen d'un réseau fermé (ou par le biais de supports de données numériques), comme un ordinateur ou un terminal dans l'institution que les visiteurs peuvent utiliser pour effectuer des recherches dans la base de données de la collection.
3. En ligne Tout ou partie de la collection numérique de l'institution est proposée en ligne sur le site web de l'institution, mais sans droits d'utilisation ou de réutilisation explicites.
4. En ligne dans le réseau Tout ou partie de la collection numérique de l'institution est proposée en ligne. Des droits d'utilisation sont accordés à des tiers (public,

Modèles commerciaux innovants

La puissance de la numérisation : exemples pratiques

Archives numériques à la demande

Les utilisateurs peuvent rechercher, appeler et/ou commander des sources du patrimoine culturel en utilisant diverses fonctions de recherche. Il s'agit du seul cluster des initiatives dans lesquelles un modèle de revenus est un élément fixe du concept de service.

Expérience de musée en ligne

Alternative ou extension du musée à l'aide d'outils et de plateformes web 2.0. Le groupe cible est approché activement par es widgets, par la création de groupes de discussion sur les réseaux sociaux, etc.

La narration collaborative

Les utilisateurs racontent leurs propres histoires personnelles sur les plateformes. Les institutions patrimoniales fournissent souvent du matériel d'archive spécifique que les utilisateurs peuvent ensuite à intégrer dans leur récit.

Recherche en ligne distribuée

Des plateformes techniques, des outils et des réseaux sociaux où les utilisateurs peuvent mener et présenter conjointement des recherches. Cela garantit le degré de fiabilité de l'information, la relation entre les sources et les membres de la communauté. Un site comme wikipedia.org en est un exemple.

Étiquetage social

Les utilisateurs ont la possibilité d'étiqueter les sources du patrimoine culturel numérisé. Les étiquettes peuvent contenir une description ou exprimer une certaine appréciation, et ils rendent la collection plus facile à rechercher.

Améliorer l'expérience offline du musée

Les utilisateurs peuvent tirer parti des nouveaux médias, avant et pendant leurs visites au musée. L'utilisation d'applications sur Les smartphones, en particulier, peuvent rendre la visite du musée plus interactive et plus personnelle.

Marché en ligne

Il offre aux utilisateurs la possibilité d'enchérir en ligne pour des objets du patrimoine culturel et des œuvres d'art.

Modèles commerciaux innovants

Des méthodes de travail innovantes

Les nouveaux modèles commerciaux dans les ICC se caractérisent par différents types et modèles de travail. Des méthodes de travail plus coopératives, impliquant des hiérarchies et une plus grande autonomie, comme le travail en groupe et en équipe. En particulier dans la phase "pionnière", expansion des formes de travail collectives et coopératives, qui ne sont pas orientées vers le profit mais contribuent au développement humain et culturel. La mise en réseau est presque une "seconde nature" au sein des ICC. Pour de nombreuses personnes créatives, le travail en réseau commence pendant leurs études et prend une structure plus professionnelle sur le lieu de travail. Le terme "coopétition", qui décrit les nouvelles modalités de travail dans les ICC, est un nouveau terme issu des termes anglais de coopération et de compétition. Le travail en réseau est une méthode de travail collective notamment dans le monde de l'art. En général, le



Modèles commerciaux innovants

Gamification

La gamification fait référence à l'ajout de fonctionnalités de type jeu à des contextes qui n'ont rien à voir avec l'industrie du jeu. Le modèle commercial est relativement nouveau et semble en phase d'expérimentation. L'idée est de stimuler et de motiver les actions, les idées, les intérêts et les interactions des utilisateurs. En d'autres termes, de conditionner le comportement de manière divertissante dans n'importe quel contexte, qu'il soit culturel (musées, théâtres, etc.), d'entreprise, de loisirs, commercial, etc.



Modèles commerciaux innovants

Coopération internationale et intersectorielle pour le partage des connaissances

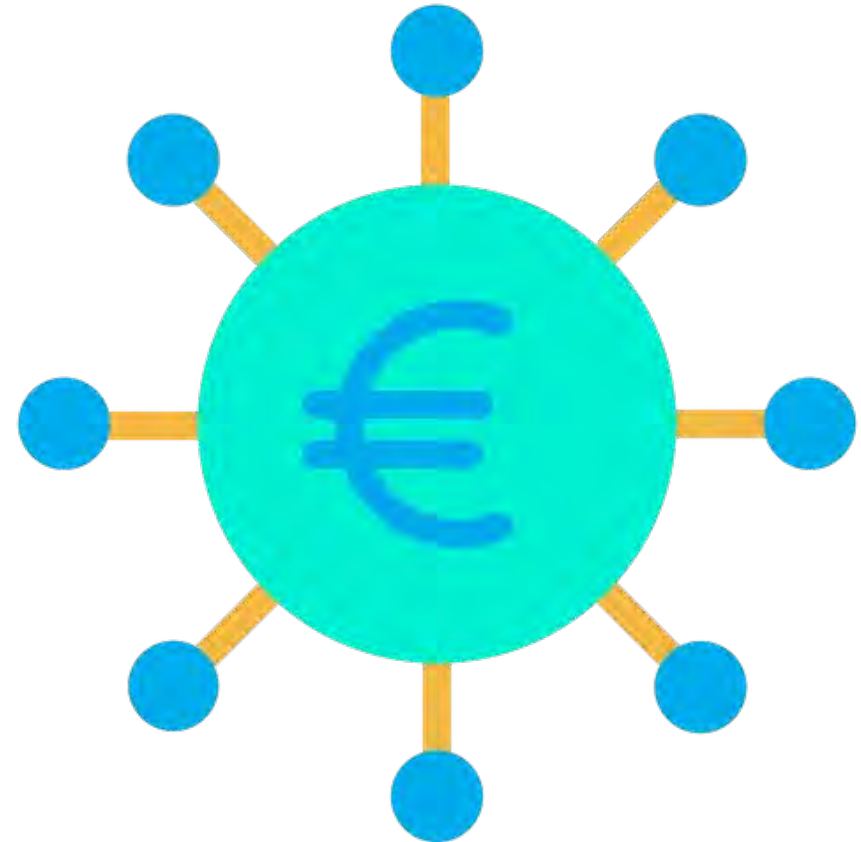
Comme spécifié dans le règlement établissant le programme Europe créative 2014-20, afin de promouvoir la coopération politique transnationale, le volet intersectoriel soutient "l'échange transnational d'expériences et de savoir-faire en ce qui concerne les nouveaux modèles d'entreprise et de gestion, les activités d'apprentissage par les pairs et la mise en réseau entre les organisations culturelles et créatives et les décideurs politiques liés au développement des secteurs culturels et créatifs, en favorisant les réseaux numériques le cas échéant".

Par exemple, l'arbitrage culturel est une collaboration transfrontalière entre une institution culturelle, une partie privée ou une association et un investisseur étranger, privé ou souverain, impliquant la propriété et/ou la gestion ou le contrôle d'un actif patrimonial, sur la base de la capacité des actifs patrimoniaux à générer des bénéfices socio-économiques et des retours financiers

Des modèles financiers innovants

Crowdfunding / crowdsourcing

Pratique consistant à financer un projet ou une organisation en recueillant des contributions monétaires auprès d'un grand nombre de personnes. Le crowdfunding repose sur ce qu'on appelle le micro-sponsoring, c'est-à-dire le financement de masse d'un projet, d'un service, d'un contenu, d'une plateforme, d'une production, d'une œuvre, etc. En bref, tout ce qui est susceptible d'être financé par plusieurs sponsors qui décident volontairement de participer à la création ou à la réalisation d'une idée peut devenir un projet de crowdfunding. Le crowdfunding est également un outil de marketing très puissant et procure un sentiment de propriété au donateur ("giver"). Cet instrument remodèle le système du bateau



Des modèles financiers innovants

Les **modèles financiers circulaires** fournissent un R.O.I. (retour sur investissement) complexe :

- Direct (revenus)
- Indirect (coûts évités)
- Autres : rendement de la préservation ou de la régénération du capital social, environnemental et culturel

Ces modèles tiennent pleinement compte de leurs impacts multidimensionnels, tels que :

- Nombre de visiteurs par an (y compris les billets vendus, etc.)
- Impact sur le marché de l'immobilier
- Emplois créés (directs, indirects, induits)
- Qualité du scénario physique / paysage
- Effets sur la santé et le bien-être
- Effets sur les valeurs immatérielles et symboliques / le patrimoine

Des modèles financiers innovants

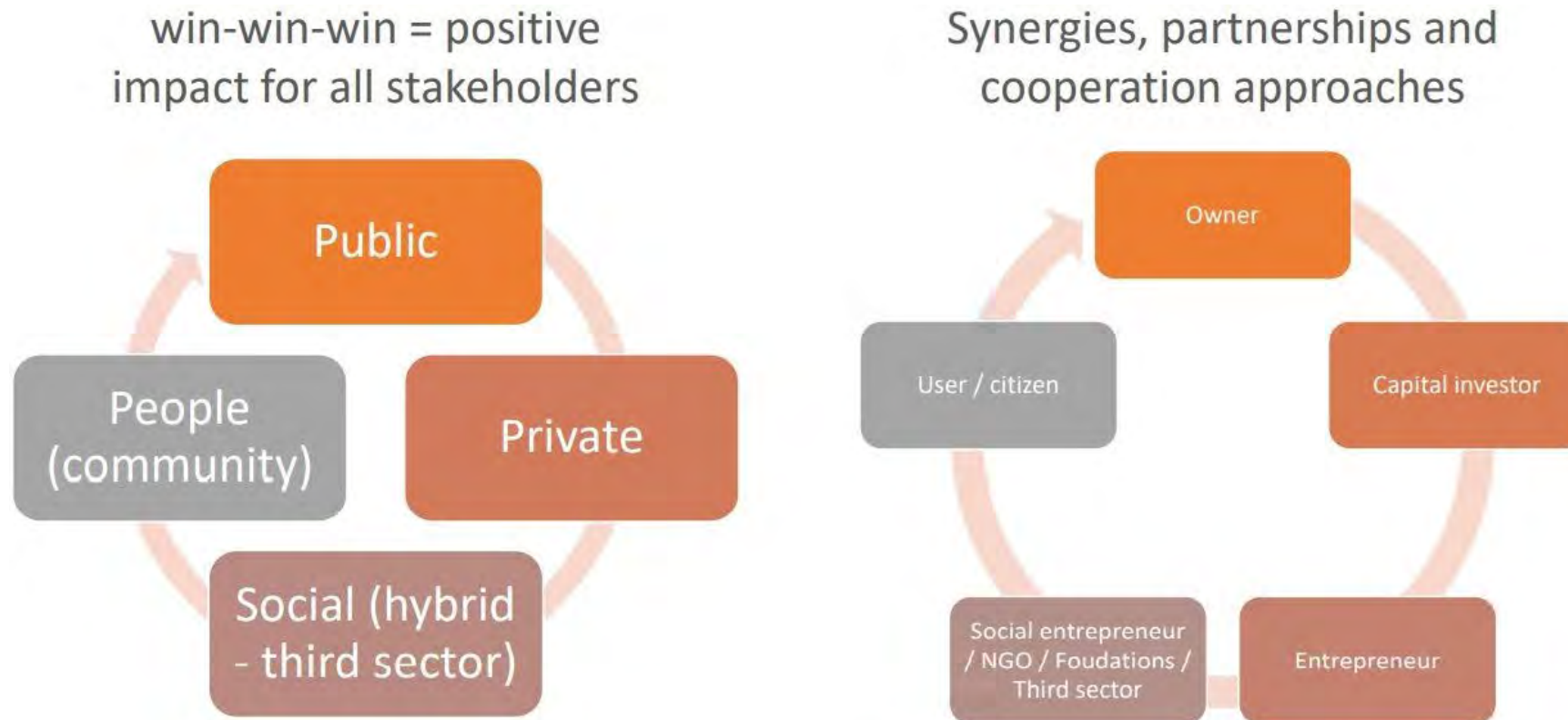
From *linear* to *circular* financing models for cultural heritage / landscape adaptive reuse



Source : [Cartographie des modèles de financement circulaire pour la régénération du patrimoine culturel et naturel \(clicproject.eu\)](https://www.clicproject.eu/).

Des modèles financiers innovants

Le **partenariat public-privé-populaire (4P)** est un moyen émergent de souligner la nécessité de développer l'implication des acteurs privés et du grand public dans un processus commun.



SECTION 3

Études de
cas



Un vieux cas de PPP

Le Kultur-Token est une application appartenant au gouvernement, développée sans motif de profit. L'objectif principal du KT est de récompenser les citoyens de la ville de Vienne, en Autriche, pour des comportements de mobilité durable qui réduisent les émissions de gaz à effet de serre associées aux voitures. Les gaz à effet de serre sont la principale cause du changement climatique. Le principal gaz à effet de serre produit par les voitures est le dioxyde de carbone (CO₂). Le KT encourage les choix de mobilité à faible émission de carbone grâce à des jetons échangeables contre un accès gratuit aux offres culturelles locales. Les citoyens disposent ainsi d'un nouveau moyen d'explorer et de profiter des institutions culturelles. L'application fait participer les citoyens à la mise en œuvre du plan de mobilité urbaine STEP 2025 de Vienne (MA18, 2015). Ce plan appelle à "une nouvelle culture de la mobilité". Cette



Kultur-Token™

Un cas moderne de PPPP

De nombreuses entreprises privées ou qui, à leur manière, ont choisi de jouer un rôle actif dans la préservation et la promotion du patrimoine culturel.

Parmi ceux-ci, l'exemple le plus célèbre est définitivement Olivetti, qui s'est impliquée à partir de 1982 avec un rôle actif dans la grande campagne de restauration commencée en 1977 et confiée au restaurateur Pinin Brambilla Barcilon sous la supervision de la surintendance pour le patrimoine artistique et historique de Milan, de la surintendance pour le patrimoine environnemental et architectural de Milan et de l'Institut central de restauration de Rome. En plus de soutenir financièrement les travaux de restauration (pour un coût d'environ 7 milliards de lires italiennes), l'entreprise a également mis ses compétences technologiques à la disposition du projet en collaborant pour finaliser les





**Section de
clôture**

Pour poursuivre votre apprentissage

Nous vous suggérons de poursuivre l'apprentissage individuel des sujets abordés dans ces diapositives, avec le soutien des lectures suggérées suivantes :

- 54 types de modèles d'entreprise : fourweekmba.com/what-is-a-business-model
- Pour le benefit des entreprises : eticanews.it/wp-content/uploads/2013/05/HBR_For_Benefit.pdf
- Location Value Capture : nodes-toolbox.eu/pdf/?pdf=mnB3bHQzUs8Pzh4KfWh6%3Ag
- Investir dans le patrimoine culturel pour le développement durable : mapa.valpo.net/sites/default/files/repositorio-documentos/economics_of_uniqueness_worl_dbank.pdf
- Le crowdfunding en Europe : mdpi.com/1911-8074/14/3/101
- Instruments et régimes financiers pour le patrimoine culturel : interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Instruments-financiers.pdf
- Un projet européen pour la réutilisation du patrimoine : openheritage.eu
- Innovation dans l'investissement public et le financement des arts et de la culture : oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/C1-DiscussionNote.pdf
- Opportunités offertes par les technologies numériques pour le secteur du patrimoine

Liste des références

Allegro I, Lupu A, 2018. *Modèles de partenariat public-privé et outils financiers pour la valorisation du patrimoine culturel.*

zenodo.org/record/3333432#.YKedN3lxdnI.

Bortolotti B, Segre G, 2017. *L'arbitrage culturel : nouvelles frontières dans la gestion du patrimoine et du tourisme.*

iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1724025/567287/PAPER_SIL-FRC_PAPER%281.%29.pdf

Buterin V, 2017. *Le sens de la décentralisation.*

medium.com/@VitalikButerin/the-meaning-of-decentralization-a0c92b76a274

Commission de la culture, de la science et de l'éducation, 2005. *La gestion privée des biens culturels.*

assembly.coe.int/nw/xml/xref/x2h-xref-viewhtml.asp?fileid=11062&lang=

Réseau d'experts européens sur la culture, 2015. *Nouveaux modèles d'entreprise dans les secteurs culturels et créatifs (CCS).*

interarts.net/descargas/interarts2540.pdf



Liste des références

Gravagnuolo A, Fusco Girard L, Medda F R, 2018. *Cartographie des modèles de financement circulaire pour la régénération du patrimoine culturel et naturel.*

clicproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/Mapping-circular-financing-models-for-culturel-et-naturel-patrimoine-régénération_1.pdf

Medda F R, Caschili S, Modelewska M, 2012. *Mécanismes financiers pour la régénération des cœurs de villes historiques et le redéveloppement des brownfield in The Economics of Uniqueness : Investir dans les cœurs de villes historiques et les actifs du patrimoine culturel pour le développement durable.* Eds. Licciardi, G. & Amirtahmasebi, R. Washington D.C : Banque mondiale.

ec.europa.eu/environnement/integration/recherche/newsalert/pdf/39si5_fr.pdf.

Foster G, Lamura M, Hackel J, 2020. *Modèle commercial durable "Kultur-Token" : Visualisation, tokénisation et récompense du comportement de mobilité à Vienne, Autriche.* [clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper_Gi Ilian-Foster.pdf](https://clicproject.eu/wp-content/uploads/2020/10/Kultur-Token-FBMC-WorkingPaper_Gi%20Ilian-Foster.pdf)



Auteurs et crédits

Sophie Martel

sophiemartel91@gmail.com

Diplômée en gestion des affaires internationales. Elle s'intéresse aux stratégies entrepreneuriales pour le développement durable du patrimoine culturel et du tourisme.

Sara Simeone

sara93simeone@gmail.com

Diplômée en conception de systèmes de tourisme durable, elle a 7 ans d'expérience dans la collecte de fonds pour de petites initiatives de tourisme et de patrimoine culturel en Italie.

Raffaele Vitulli

raffaelevitulli@materahub.com

Fort de plusieurs années d'expérience dans la gestion de projets européens pour le secteur du patrimoine culturel et du tourisme, il est cofondateur de Materahub qui est actuellement en pleine transition



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Numéro de projet
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-
SSA

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication reflète uniquement les opinions de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.



Cette œuvre est protégée par une licence Creative Commons

Licence internationale Attribution-Noncommercial-ShareAlike 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)

www.euheritage.eu

