

COLLECTIVITÉS LOCALES ET TRANSITION NUMÉRIQUE

INTÉGRER LE NUMÉRIQUE DANS LES STRATÉGIES TOURISTIQUES



**Caisse
des Dépôts**



Territoires Conseils
Futuribles

Collection
**Collectivités locales
et transition numérique**

Comment intégrer le numérique dans les stratégies touristiques ?

Février 2017

Ce document a été rédigé
par Sylvain Baudet, chargé de mission Territoires Conseils,
et Frédéric Weill, directeur d'études Futuribles.

sylvain.baudet@caissedesdepots.fr
fweill@futuribles.com

Crédit photos et illustrations :

Couverture : illustration Edire / Studiograph - v.roure sur une photo © Philippe Devanne / Fotolia

Infographies : Edire / Studiograph - v.roure

p. 13 : dessin © Apinan / Fotolia (adapté) ; p. 14 : dessin © muchima / Fotolia (adapté) ; p. 19 : dessin © vectortatu / Fotolia ; p. 22 : photo © Vege / Fotolia

SOMMAIRE

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE, UN DÉFI POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	4
RÉSULTATS ET ANALYSE DE L'ENQUÊTE	6
AVEC LE NUMÉRIQUE, RELEVER LE DÉFI DE LA VISIBILITÉ ET DE L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE	9
Avant le séjour	9
Pendant le séjour	10
Après le séjour	11
La collectivité davantage en coordinatrice qu'en émettrice de messages	11
Le devenir des offices de tourisme en question	12
DES OUTILS DÉMATÉRIALISÉS AU SERVICE DE STRATÉGIES TERRITORIALISÉES ET ANCRÉES LOCALEMENT	13
Une stratégie marketing de différenciation de la destination touristique	13
Mieux connecter et hybrider l'offre touristique avec le numérique	14
Mobiliser les habitants, « ambassadeurs » de leur territoire	15
DES STRATÉGIES NUMÉRIQUES POUR ACCROÎTRE LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES SUR LE TERRITOIRE	16
Le développement de l'e-itinérance	16
L'accès à un ensemble de prestations sur le territoire, à un tarif forfaitisé	16
Le tourisme et les potentiels de l'économie collaborative	17
L'ancrage et la territorialisation des revenus touristiques	17
Faire circuler les populations touristiques et les revenus au sein des territoires	18
Coopérer avec les start-up du numérique plutôt que développer ses propres outils	18
TOURISME, TERRITOIRE ET BIG DATA: ENCLANCHER LE CERCLE VERTUEUX	19
Une exploitation des informations pour faire évoluer les offres	20
Gestion intelligente et harmonisation des données	20
La mutualisation des coûts de développement	21
ENTRE COMPÉTITION ET COOPÉRATION, ACCÉLÉRER LES RECOMPOSITIONS TERRITORIALES AVEC LE NUMÉRIQUE	22
Coopérations interterritoriales et recombinaisons des stratégies autour des destinations touristiques	22
Public, privé et citoyen: un nouvel écosystème d'acteurs à faire vivre	23

La révolution numérique, un défi pour les collectivités territoriales

Solutions de mobilité, accès aux services publics et de santé, tourisme ou agriculture connectée, consommation collaborative, participation et dialogue renouvelé avec les citoyens et les administrés... Bien plus qu'une «couche supplémentaire» qui viendrait se superposer à une réalité existante, la révolution numérique infuse en profondeur ses effets dans tous les pans de la vie économique et sociale.

Encore émergente et peu lisible dans certains domaines, disruptive et bouleversant les chaînes de valeur établies dans d'autres, elle entraîne une transformation profonde et durable des territoires.

Au-delà des spécificités propres à chaque domaine concerné, trois constats s'imposent :

- › les transformations induites par le numérique sont encore mal connues, peu lisibles, complexes à saisir et souvent contre-intuitives ;
- › la rapidité des innovations et des changements d'usages et de pratiques apparaissent souvent difficiles à appréhender pour les collectivités locales ;
- › de nouveaux acteurs font leur apparition, alors que les frontières traditionnelles entre acteurs tendent à s'estomper ou à se redéfinir.

Afin de saisir la portée des bouleversements à l'œuvre au sein des territoires, il s'agit de changer de regard, en

reconsidérant les forces et les handicaps des écosystèmes territoriaux que l'irruption du numérique met à l'épreuve. A contrario, il s'agit d'appréhender les nouvelles opportunités de développement qu'elle permet de révéler. Il s'agit d'un phénomène en permanente transformation, sous l'effet des innovations et de l'intégration de nouveaux usages et pratiques sociales. À cela s'ajoute un enjeu de taille : celui de la place et du rôle des collectivités locales, qui se voient réinterrogées sur leur capacité à agir de manière efficace et pertinente au regard des objectifs des politiques publiques locales.

Dans ce contexte, et en cohérence avec les orientations prises par le groupe Caisse des Dépôts pour accompagner la transition numérique, Territoires Conseils a lancé un programme de travail visant à décrypter les enjeux et mieux appréhender les opportunités offertes par le numérique.

LE TOURISME À L'HEURE NUMÉRIQUE : UNE RÉVOLUTION À INTÉGRER

Le tourisme est un secteur économique au sein duquel l'irruption du numérique a d'ores et déjà produit des effets systémiques considérables : évolution des pratiques et des attentes des touristes, installation dans le paysage de nouveaux acteurs tels que les plateformes de réservation en ligne, foisonnement d'innovations autour de nouvelles applications dédiées au tourisme, changement d'échelle des stratégies touristiques et nécessaire appropriation par les services des collectivités des techniques du marketing, valorisation croissante des données de fréquentation pour améliorer le suivi de la clientèle et créer de nouveaux services...

D'avantage qu'un virage technologique, le numérique constitue un bouleversement de l'ensemble de l'écosystème des acteurs du tourisme et implique une prise de conscience et une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes pour faire face à ce défi.

De leur côté, élus et responsables en charge des politiques touristiques sont fortement interrogés sur la place et le rôle que les collectivités territoriales peuvent jouer au service du déve-

loppement touristique local dans ce nouveau contexte. Ce questionnement prend une acuité d'autant plus forte que l'irruption du numérique induit une concurrence accrue entre les destinations touristiques, alors que les offices de tourisme font face à une baisse de leur fréquentation, tandis qu'hôteliers et restaurateurs s'inquiètent du recul de leurs marges.

Dans le foisonnement des sites en ligne, comment les collectivités territoriales peuvent-elles désormais relever le défi de la visibilité sur les réseaux ?

Au-delà de cette « mise en visibilité », comment peuvent-elles tirer parti du numérique pour concevoir une stratégie touristique qui leur permette de se différencier des destinations concurrentes ? Comment peuvent-elles optimiser les retombées économiques pour le territoire en valorisant les opportunités offertes par le big data ?

Enfin, en quoi le numérique amène-t-il les collectivités à repenser la gouvernance du tourisme, sur le territoire ainsi qu'aux différentes échelles territoriales de compétence ?

La présente note de synthèse produite par Territoires Conseils en partenariat avec l'association Futuribles International, vise à apporter des éléments d'éclairage à ces questionnements à destination des acteurs en charge des politiques touristiques.

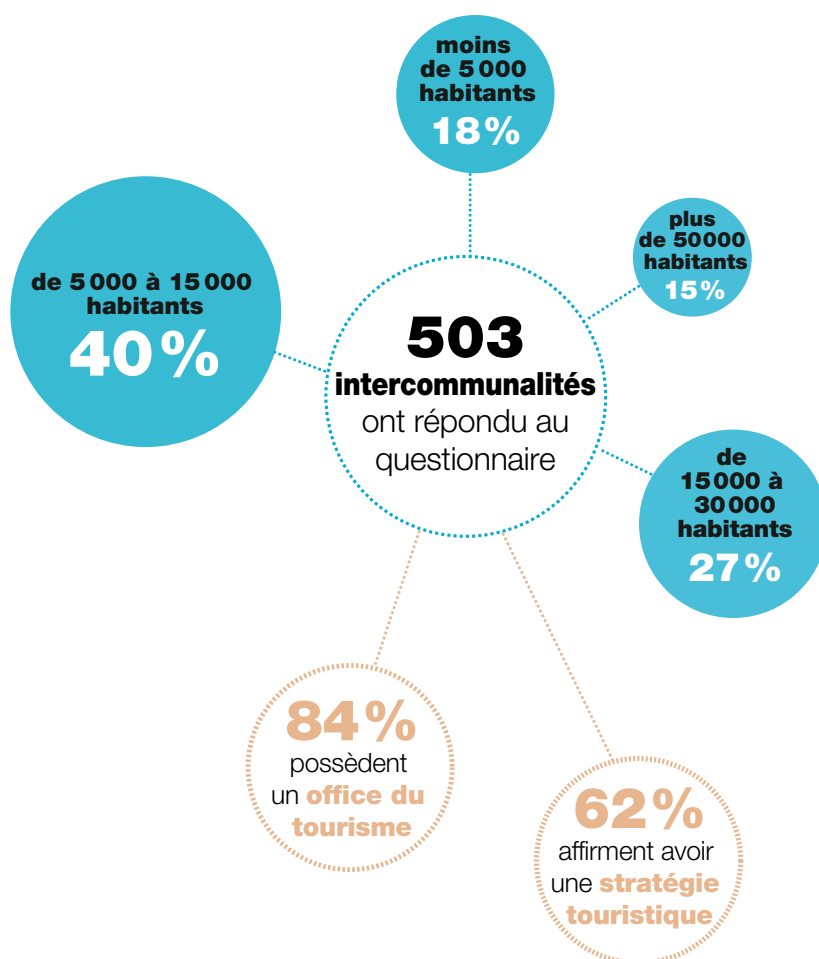
MÉTHODOLOGIE

Ce document a été rédigé en s'appuyant sur :

- › **l'analyse d'un retour de questionnaire administré en ligne** et adressé à des présidents d'intercommunalités, DGS, et présidents d'offices de tourisme ;
- › **l'analyse de sites Web de collectivités et le décryptage de stratégies touristiques locales**, en s'appuyant sur des entretiens réalisés auprès de responsables locaux ;
- › **des entretiens** menés auprès d'experts et têtes de réseau nationales.

Résultats et analyse de l'enquête

Entre menaces et opportunités, l'irruption du numérique questionne fortement les élus et les responsables en charge des politiques touristiques.

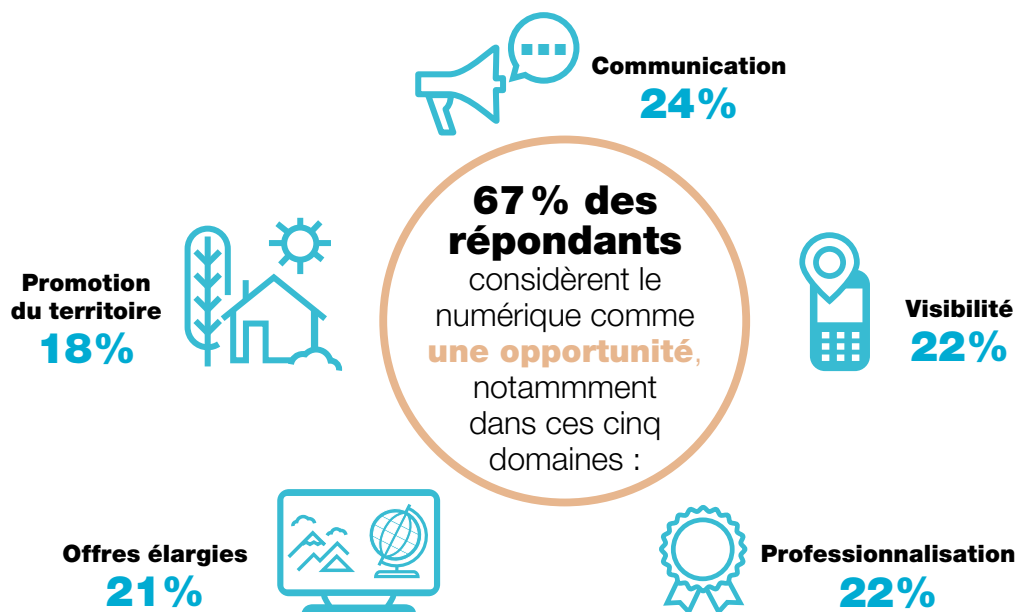


► *Nota bene:* le nombre élevé de réponses – plus de 500 questionnaires renseignés – met en évidence un réel intérêt des élus et des responsables locaux pour le sujet. Il met également en avant la significativité et la robustesse des résultats obtenus.

Comprendre la manière dont les collectivités perçoivent l'irruption du numérique dans le champ touristique, mieux appréhender les impacts du numérique sur l'élaboration des stratégies publiques mises en œuvre, identifier les besoins d'accompagnement des collectivités territoriales sur ce terrain... Tels étaient les objectifs d'un questionnaire administré en avril 2016 sur le site de Territoires Conseils (ex-Mairie-conseils).

Dans le contexte du transfert à l'intercommunalité de la compétence Promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme au 1^{er} janvier 2017, le tourisme est perçu par les intercommunalités comme un véritable enjeu de développement local. Ainsi, la majorité des répondants (62 %) déclare avoir déjà élaboré une stratégie touristique, et 84 % des collectivités qu'ils représentent disposent d'un office de tourisme.

Le numérique apparaît pour les collectivités comme une opportunité dans de nombreux domaines. Les opportunités de communication (24 %), de visibilité (22 %) et de promotion du territoire (18 %) sont les plus citées par les répondants. Elles traduisent la forte implication des acteurs locaux dans la mise en place d'outils numériques permettant la



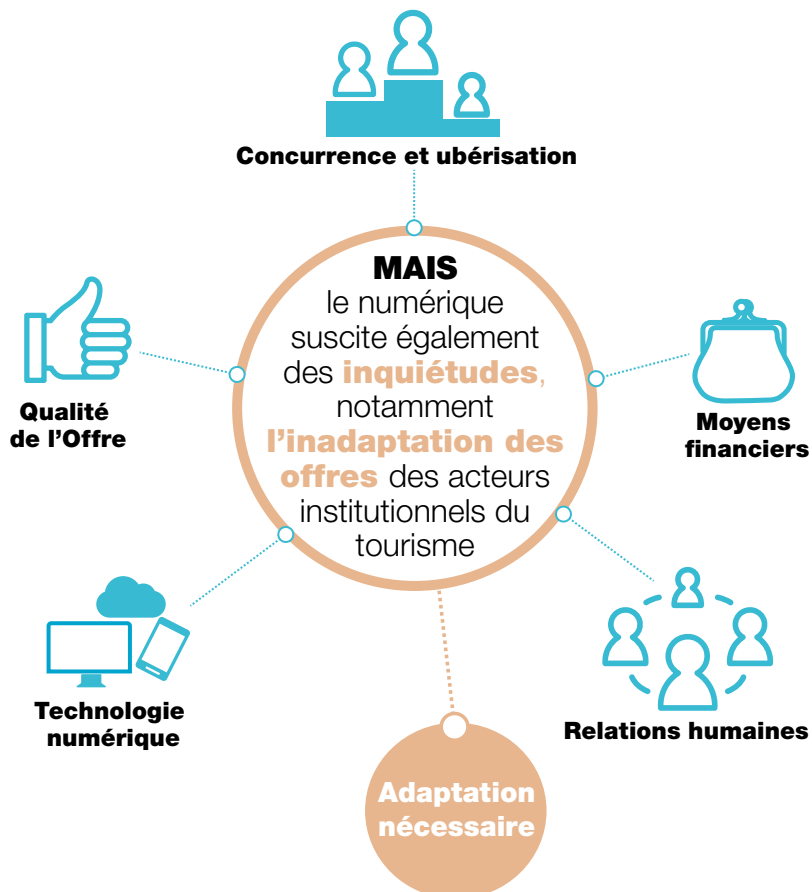
promotion touristique du territoire. Le numérique constitue un outil, mais aussi une exigence : si le territoire n'est pas visible sur Internet, il risque de ne pas « exister » dans les parcours des touristes.

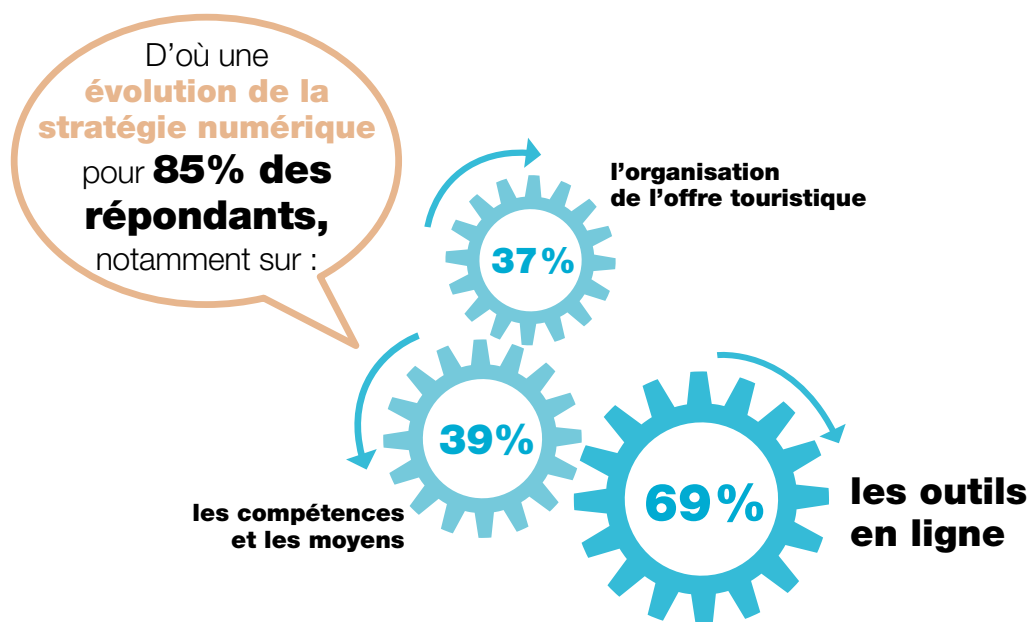
Au-delà de ces questions de visibilité, le numérique est également perçu comme une opportunité d'élargissement de l'offre touristique du territoire (21 %), mais aussi de professionnalisation des acteurs touristiques (22 %). Ces résultats mettent en évidence l'importance perçue par les responsables en charge des politiques touristiques locales de mieux travailler en réseau avec les différents acteurs du tourisme, et de faire évoluer les métiers des offices de tourisme face aux nouvelles pratiques des voyageurs à l'heure du numérique.

Si la révolution numérique est avant tout perçue comme une opportunité pour 67 % des répondants, elle suscite également des inquiétudes. Pour une majorité d'entre eux, la menace principale repose dans l'inadaptation de l'offre existante face aux nouvelles pratiques des voyageurs. La concurrence des acteurs privés est également citée comme une menace certaine, notamment en mettant en avant le retard technologique des acteurs institutionnels et une adaptation plus lente face aux géants mondiaux du

tourisme (Airbnb, Booking.com, Expedia...). Enfin, des inquiétudes sont exprimées quant aux conséquences que pourrait avoir l'usage massif du numérique sur la qualité de l'offre

proposée, ainsi que sur les relations humaines. Ces aspects renvoient à la nécessité d'adosser l'outil numérique sur une stratégie, une organisation et des acteurs pour les faire vivre.





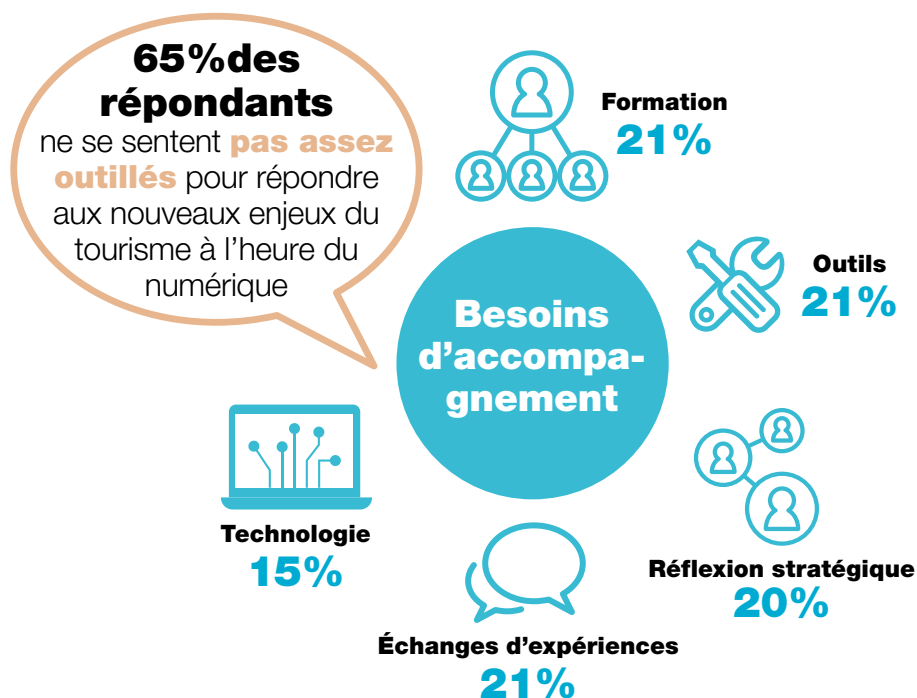
Les collectivités ont largement cité le développement d'outils en ligne (69 % des réponses) comme évolution de leur stratégie touristique sous l'effet du numérique. Il est intéressant de constater que les questions de compétences et de moyens, mais aussi d'organisation de l'offre touristique (moins de 40 % des réponses) sont moins souvent évoquées.

Le numérique constitue cependant une transformation globale de la

problématique touristique sur les territoires, d'après les répondants, tant en termes d'évolution des pratiques des voyageurs, d'organisation des produits touristiques que de bouleversement des jeux d'acteurs. Il semble à cet égard y avoir un enjeu de sensibilisation des intercommunalités à ces profondes évolutions.

Enfin, face à ces transformations majeures, près des deux tiers des répondants estiment ne pas être

suffisamment « outillés » pour élaborer des stratégies touristiques à l'heure du numérique. Les besoins d'accompagnement apparaissent variés : ils concernent aussi bien la capacité à mieux maîtriser les outils numériques, que la possibilité de disposer d'éléments de méthode pour élaborer une réflexion stratégique intégrant les enjeux du numérique. Enfin, les échanges d'expériences apparaissent utiles pour alimenter les réflexions locales.



Avec le numérique, relever le défi de la **visibilité** et de l'**attractivité** du territoire



Avec le numérique, les pratiques touristiques ont évolué en profondeur : désormais, le parcours touristique se construit avant, pendant et après le séjour. Il s'agit d'un défi de taille pour toute destination touristique, qui se doit d'être « visible » sur les réseaux, et à toutes les phases du parcours touristique.

AVANT LE SÉJOUR

Le visiteur démarre son expérience touristique avant même sa venue. Face à une information riche et foisonnante, il lui est possible de chercher des idées de séjour en naviguant sur Internet, de comparer les destinations et les offres proposées, de rechercher les meilleurs prix. Ce temps de préparation de voyage ne se limite pas à la recherche d'informations pratiques ; il est aussi

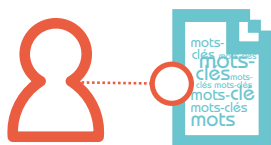
l'occasion de susciter l'imagination et le rêve chez le futur visiteur qui peut se projeter dans sa future destination à travers des témoignages, des vidéos ou des images. Qu'il s'agisse de contenus purement informatifs (horaires d'ouverture, tarifs...) ou plus qualitatifs (informations historiques sur un site), les solutions numériques contribuent à renforcer la visibilité de l'offre touristique d'un territoire, et à faciliter son accessibilité.

Si les collectivités locales, en particulier via leurs offices de tourisme, sont loin d'être la seule source d'information parmi le foisonnement de sites de professionnels et d'opérateurs touristiques, elles demeurent encore un point de référence pour les futurs voyageurs et contribuent, de cette façon, à la visibilité et l'attractivité de la destination touristique.

► Une étude du cabinet McKinsey (2015) montre que le secteur du tourisme constitue le secteur économique dans lequel la transformation numérique des usages est la plus forte. Le rapport précise que, en France, 62 % des voyageurs français utilisent Internet pour préparer leur voyage en 2013, et estime qu'environ 50 % des réservations sont réalisées en ligne.

► 1. LA VISIBILITÉ SUR INTERNET

La visibilité d'un site Web correspond à son exposition dans les moteurs de recherche. Un bon référencement permet d'obtenir une bonne visibilité dans les résultats proposés par les moteurs de recherche, ce qui signifie un positionnement des pages du site dans les premières places des moteurs de recherche sur des mots clés générateurs de trafic (par exemple : «plage en Bretagne» ou «hôtel proche du centre-ville»). Acheter des mots clés aux enchères peut permettre d'améliorer cette visibilité. Enfin, ce concept de visibilité s'applique au-delà des moteurs de recherche : réseaux sociaux, plateformes d'échanges, sites d'actualités, etc.



PENDANT LE SÉJOUR

Pendant le séjour, il existe un très large éventail d'outils numériques à disposition des collectivités et des offices de tourisme, leur permettant d'accroître la visibilité et l'attractivité de l'offre : réalité augmentée (zoom ► 2), flash codes, bornes interactives, e-guides sur mobiles (zoom ► 3). Ces différents supports peuvent fournir une quantité considérable

de contenus informatifs, mais aussi d'images et de vidéos. Reconstitutions de monuments ou de quartiers historiques en 3D, musées virtuels, réalité augmentée (zoom ► 2) : les innovations se succèdent à un rythme soutenu et les applications dédiées se multiplient. Elles proposent au visiteur une véritable « immersion » dans le territoire, et contribuent ainsi à l'attractivité de la destination et à l'intensité de l'expérience touristique vécue.

► 2 : LES APPLICATIONS EN RÉALITÉ AUGMENTÉE

Grâce à la réalité augmentée, il suffit de filmer son environnement pour voir apparaître des informations multimédias intégrées en temps réel dans l'image qui apparaît sur le smartphone. Ces images peuvent être factuelles et pratiques (horaires d'ouverture, modalités d'accès). Mais elles peuvent présenter ce qu'on ne peut pas voir (travaux de restauration d'un monument, réseaux souterrains), voire proposer des contenus enrichis (cartographie en 3D). Ces contenus permettent ainsi de compléter considérablement l'expérience du visiteur.



La Ville de Rennes a par exemple créé une application de réalité augmentée pour suivre la construction du futur centre des Congrès, l'ancien couvent des Jacobins.

Source : www.behance.net/gallery/7672575/Couvent-des-Jacobins-Rennes

► 3. FLASHCODE, BORNES INTERACTIVES ET E-GUIDES

Le flashcode donne accès aux informations en situation de mobilité. Il s'agit d'un pictogramme apposé sur un monument, une œuvre d'art ou une affichette, et qu'il suffit de photographier avec son smartphone pour accéder aux informations.

Le syndicat Manche Numérique a par exemple mis en place un dispositif de flashcodes sur un ensemble de bâtiments.

Des bornes interactives disposées dans différents lieux ou bâtiments de la collectivité donnent accès à des informations touristiques et des services pratiques. La collectivité peut également utiliser ces bornes pour répondre aux besoins de la population locale en matière d'accès aux services publics et à Internet en libre-service, comme l'a fait la communauté de communes du Cher à la Loire.

Un e-guide est un guide proposé sur un support numérique, par exemple un téléphone mobile. La communauté d'agglomération de la Riviera française propose par exemple un e-guide permettant de suivre un parcours sur des lieux touristiques, en offrant au visiteur la possibilité de recevoir des informations multimédias sur l'histoire du patrimoine, les itinéraires cachés ou les bonnes adresses.



► 4. L'E-REPUTATION

L'e-reputation peut être définie comme l'image véhiculée (ou subie) par un territoire sur Internet et autres supports numériques. La construction de l'e-reputation passe par différentes étapes, dans lesquelles les réseaux sociaux occupent une place importante. Il s'agit dans un premier temps de réfléchir au message à faire passer (en lien avec la stratégie touristique), puis de bâtir la réputation à travers différents canaux de communication. Une fois mise en place, il s'agit d'entretenir cette réputation à travers un apport régulier de contenus (photos, vidéos, textes) sur les différents canaux de communication à disposition. Entretenir sa présence en ligne passe par la production de contenus de qualité, la circulation des informations, la promotion et le référencement des nouveaux contenus et actualités, l'entretien de relations avec les internautes, mais aussi les réponses apportées à leurs demandes.

► 5. LA PRÉSENCE DES COLLECTIVITÉS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



Les réseaux sociaux sont de forts générateurs de trafic : l'effet de « viralité » et de propagation des informations étant très intense, il est possible de toucher rapidement un grand nombre de personnes.

Les réseaux sociaux constituent également un réel outil de relations publiques. Les entreprises et les territoires peuvent les utiliser pour suivre les échanges qui ont lieu à leur sujet, répondre aux questions ou aux critiques qui les concernent, ou encore développer des relations d'engagement avec les voyageurs.

APRÈS LE SÉJOUR

Après le séjour, la collectivité est désormais amenée à se préoccuper de l'image du territoire véhiculée sur les réseaux : il s'agit de l'e-reputation (zoom ► 4). L'e-reputation du territoire se construit au travers des messages publiés par les internautes sur les blogs, réseaux sociaux, plateformes d'échanges vidéos, forums et autres espaces communautaires.

Les réseaux sociaux sont d'autant plus importants à intégrer dans le cadre d'une stratégie touristique que les touristes deviennent eux-mêmes les premiers prescripteurs de séjours.

Après la visite, le voyageur va émettre des avis sur son séjour et probablement partager son expérience. Instagram et Facebook constituent des canaux majeurs pour la promotion de la destination.

► *Nota bene : les collectivités locales et les organismes de promotion touristique qui leur sont liés peuvent contribuer à influencer sur l'e-reputation du territoire, par exemple en fédérant une communauté d'intérêt autour d'une destination et en l'animant pour éventuellement la fidéliser sur le long terme (zoom ► 5).*

LA COLLECTIVITÉ DAVANTAGE EN COORDINATRICE QU'EN ÉMETTRICE DE MESSAGES

La collectivité n'est pas la seule « porte d'entrée » pour les visiteurs qui cherchent à s'informer sur le territoire. D'autres acteurs produisent également de l'information : prestataires de services, visiteurs sur les réseaux sociaux... C'est tout un écosystème d'acteurs qui génère une information souvent abondante sur les réseaux, qu'il s'agit alors d'organiser et de coordonner au service d'une stratégie commune. Et c'est donc un nouveau positionnement que la collectivité est amenée à envisager, moins en tant qu'émettrice de message que coordinatrice et « chef d'orchestre ».

Elle pourra ainsi par exemple :

- intégrer l'ensemble de la communication touristique autour d'une marque unique (exemple de Val Thorrens) ;
- s'appuyer largement sur la participation des habitants (exemple des Deux Sèvres) ;
- ou encore mutualiser sa communication avec d'autres structures (exemple de la campagne « Viens en Bretagne »).

Elle pourra également, par l'intermédiaire de chargés de mission « numérique », dont de nombreux offices de tourisme se sont dotés ces dernières années, aider les professionnels du tourisme à mieux appréhender les outils numériques, et à améliorer leur visibilité (zoom ► 6).

► 6. L'ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS

Des offices de tourisme proposent désormais un accompagnement numérique des acteurs adapté à leurs besoins en intégrant un diagnostic numérique. Par exemple, l'office de tourisme de Saint-Gast-Le Guildo propose de réaliser un état des lieux précis

concernant l'intégration des nouvelles technologies par les professionnels du tourisme. La première étape consiste à cerner les attentes et les besoins via un questionnaire détaillé, puis une feuille de route avec des actions précises.

La mise en réseau des sites touristiques constitue par exemple une des cinq actions structurantes du plan d'action 2010-2016 de l'agglomération de Besançon, dans le cadre de son Schéma de développement touristique pour Besançon et son agglomération. Cela se traduit par un renforcement de l'accueil et de l'information sur le territoire, une meilleure accessibilité des sites et leur mise en réseau, un accès facilité au stationnement et une meilleure signalétique qui favorise la découverte.

Source :
www.besancon.fr/gallery_files/site_1/1071/39964/synthese_schematouristique.pdf



LE DEVENIR DES OFFICES DE TOURISME EN QUESTION

La présence sur Internet devient d'autant plus importante que l'on observe depuis plusieurs années une tendance générale à la baisse de fréquentation des offices de tourisme. La baisse est d'autant plus nette chez les jeunes générations, qui sont moins enclines à se rendre dans un office de tourisme pour chercher de l'information.

Cependant, l'utilisation massive des outils numériques ne signifie pas pour autant la disparition progressive de l'office de tourisme face à la

progression des usages numériques. En réalité, plutôt qu'entraîner la disparition des lieux d'accueil physique des touristes, l'utilisation de supports numériques semble plutôt entraîner une évolution de leurs fonctions.

Le numérique, par exemple par l'intermédiaire de bornes d'accueil, va permettre de délivrer une grande quantité d'information aux touristes : plans d'accès, horaires d'ouverture, tarifs... De leur côté, les agents des offices de tourisme vont pouvoir se concentrer sur une fonction à plus forte valeur ajoutée de conseil et d'accompagnement des touristes dans l'organisation de leur séjour (zoom ► 7).

► 7. L'OFFICE DE TOURISME DU VAL DE GARONNE À L'HEURE NUMÉRIQUE



Suite au transfert de la compétence à l'intercommunalité, l'office de tourisme du Val de Garonne a été installé dans une ancienne bâtisse du centre-ville de Marmande. Il a été pensé comme un lieu « totem », un espace de centralité aussi bien dédié aux populations locales qu'aux touristes de passage. Le lieu intègre un espace de co-working, un fablab, un café épicerie, une presse participative, et propose des cartes tactiles et des films. La dimension humaine avec le contact direct, loin d'avoir été reléguée par les outils numériques, a été développée et a fortement fait progresser l'attractivité du lieu, avec 50 000 personnes qui fréquentent l'office de tourisme chaque année.

Des outils dématérialisés au service de stratégies territorialisées et ancrées localement



Le développement et la mise à disposition d'outils et de supports numériques par les collectivités locales ou leurs opérateurs en matière touristique, aussi performants soient-ils, ne se substituent pas à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie touristique territoriale. Bien au contraire, si l'intégration des outils numériques peut viser en première intention l'amélioration de la visibilité de la destination et une mise en relation plus facile, un deuxième niveau doit également être envisagé. Il s'appuie sur :

- › la définition d'une stratégie marketing et d'image que souhaite véhiculer le territoire ;
- › la structuration et l'organisation d'une offre touristique, fondée sur des produits et des services spécifiques au territoire, éventuellement « packagés ».

► **Nota bene :** un grand nombre de collectivités précurseurs dans le champ du tourisme se sont lancées dans la révolution numérique en concentrant leurs efforts sur le développement d'outils et d'applications, mais sans pour autant définir une stratégie touristique globale. C'est un des constats réalisés par Manche Numérique qui, à côté des actions engagées pour développer les infrastructures numériques, aide les collectivités à définir leur stratégie dans les différents domaines impactés dont celui du tourisme.

UNE STRATÉGIE MARKETING DE DIFFÉRENCIATION DE LA DESTINATION TOURISTIQUE

Au-delà de la mise en ligne d'éléments visuels, la collectivité a voca-

tion à définir une véritable stratégie marketing, qui permette de valoriser l'identité, les produits et les lieux du territoire, en direction d'une clientèle qu'il s'agit d'identifier et de mieux connaître.

La réflexion stratégique s'organise en plusieurs temps : il s'agit d'analyser les attentes des visiteurs et d'établir des profils de touristes, de mettre en place une offre touristique et de définir un positionnement pour la destination touristique (en lien avec les profils visés) ; enfin d'élaborer un plan de communication.

La définition de cette stratégie suppose de tenir compte des règles de la visibilité (zoom ► 1) sur les réseaux numériques, tout en étant vigilant quant aux risques de standardisation que cela peut induire. Être visible sur ces réseaux signifie publier une image ou une vidéo plutôt que du texte, mettre en avant un slogan

et quelques mots clés, proposer un produit local différenciant ou un événement phare. Le risque est par conséquent d'appauvrir considérablement l'image véhiculée, et de proposer une offre formatée pour répondre aux aspirations supposées du touriste «moyen». Certaines destinations parviennent à éviter ce risque en adoptant une communication réellement ancrée dans l'identité du territoire (zoom ► 8)

► 8. L'IDENTITÉ BASQUE DANS LA STRATÉGIE MARKETING DU PAYS BASQUE

Le Pays basque a développé une stratégie marketing mettant largement en avant son identité, ses valeurs et son mode de vie. Son site Internet (<http://pays-basque.tourisme64.com/>), dont le rouge omniprésent évoque la couleur traditionnelle du Pays basque, met en avant une géographie (la montagne, la mer, la diversité et les couleurs des paysages...), une histoire et des traditions (la langue et la culture basques), mais aussi des valeurs et un mode de vie: «Un pays audacieux, élégant et effervescent, un pays de créateurs qui ne cesse de puiser son inspiration dans son héritage, un pays qui réussit l'harmonie de contrastes, entre océan et montagne. Ici, rien n'est tout à fait comme ailleurs, on vit délicieusement bien.» Ces éléments identitaires, largement connus par le grand public, permettent de valoriser l'offre touristique du territoire, organisée autour de la gastronomie et des productions locales, de la nature et du sport (le surf) ou encore la thalassothérapie.

MIEUX CONNECTER ET HYBRIDER L'OFFRE TOURISTIQUE AVEC LE NUMÉRIQUE

L'irruption du numérique dans le champ du tourisme s'accompagne d'une exigence accrue des candidats au voyage. Ils peuvent désormais enrichir leur expérience du voyage grâce au développement d'outils et d'applications toujours plus innovantes et immersives (réalité augmentée...). Mais ce sont aussi, et surtout, les outils en ligne facilitant les mises en lien et permettant de «vivre l'expérience de l'habitant» qui sont aujourd'hui recherchés et fortement valorisés.

Au regard de la multiplication des applications proposées par les opérateurs de marché pour rendre possible cette expérience vécue «comme un

habitant», il est légitime de s'interroger sur le rôle et la plus-value que la collectivité locale peut apporter. Ce questionnement se pose de manière d'autant plus forte que les acteurs privés (start-up, acteurs globaux membres des Gafa, etc.) multiplient les innovations permettant cette mise en lien facilitée, en se rémunérant sur un rôle d'interface et de tiers de confiance (zoom ► 9).

► **Nota bene:** Les services à haute valeur ajoutée proposés par la profusion d'applications facilitant ces mises en lien sur le territoire s'adressent souvent aussi bien aux populations de passage qu'aux habitants eux-mêmes.

La multiplication d'applications innovantes, permettant d'enrichir l'expérience du touriste, ne signifie pas l'obsolescence des stratégies touristiques locales. En effet, l'offre

► 9. AIRBNB ENRICHI SON PANEL DE SERVICES EN LIGNE

Afin d'offrir une expérience de voyage complète, Airbnb teste d'autres services que le logement sur sa plateforme. La plateforme de location entend désormais proposer à ses voyageurs un panel de services afin de compléter leur séjour. Parmi les options envisagées et déjà à l'essai, la réservation de chefs à domicile ou de restaurants, des visites de galeries d'art, ou encore la location de vélos. Ces nouveaux services sont accessibles lors de la réservation d'un logement sur Airbnb.



touristique d'un territoire ne va pas se développer spontanément : il va falloir l'organiser, la structurer, combiner des services complémentaires, mais aussi faire évoluer l'offre existante en fonction des besoins exprimés par les touristes. Tout cela repose sur un dialogue régulier entre les différentes parties prenantes (hébergeurs, prestataires, artisans et producteurs locaux...). Cela repose sur la possibilité de développer des relations d'interconnaissance et de confiance, mais aussi sur l'existence d'un acteur capable d'animer au quotidien cette démarche collective.

► **Nota bene :** La collectivité locale, de par ses compétences mais aussi sa connaissance du territoire, reste l'acteur le plus légitime pour assurer ce rôle d'animation.

MOBILISER LES HABITANTS, «AMBASSADEURS» DE LEUR TERRITOIRE

L'animation touristique du territoire à l'heure du numérique peut utilement s'appuyer sur les habitants eux-mêmes pour promouvoir leur territoire, et contribuer à l'accueil des touristes. Ils deviennent ainsi les « ambassadeurs » touristiques de leur territoire (zoom ► 10) ; une communauté qu'il s'agit alors de mobiliser et d'animer.



► 10. LES «AMBASSADEURS DE TERRITOIRE»

Les « ambassadeurs » sont des acteurs qui s'engagent à représenter leur territoire à l'extérieur, mais aussi à accueillir les touristes dans les meilleures conditions.

Ainsi, l'office de tourisme d'Auxerre a fondé sa stratégie de communication sur une « communauté d'ambassadeurs », dont les photos du territoire sont utilisées pour alimenter les différents réseaux sociaux (Instagram, Twitter, blogs...).

D'autres territoires valorisent le témoignage en ligne qui, d'une mère de famille donnant des idées de ballades le dimanche un jour de pluie, ou encore d'un adolescent révélant son lieu préféré pour déguster une crème glacée... Cette démarche reposant sur l'anecdote et le vécu est aujourd'hui fortement valorisée et adaptée aux canaux du numérique.

Dans de nombreux territoires, l'office de tourisme, l'intercommunalité ou le Pays ont mis en place des programmes de sorties et de visites gratuites pour leurs « ambassadeurs », si ceux-ci sont accompagnés de visiteurs « payants ».

Des **stratégies numériques** pour accroître les **retombées économiques** sur le **territoire**



L'élaboration d'une stratégie touristique peut permettre d'accroître la création de valeur au sein des territoires. L'émergence de nouveaux services en ligne combinée à de nouveaux modèles économiques générés par l'économie numérique, ouvre en effet la possibilité d'élargir l'offre de services et de maximiser et diffuser les retombées touristiques. Pour ce faire, plusieurs voies peuvent être envisagées.

LE DÉVELOPPEMENT DE L'E-ITINÉRANCE

Le concept d'e-itinérance consiste à proposer des séjours itinérants en

ligne, à partir d'une combinaison de séjours thématiques (à pied, en vélo, en moto, à cheval, en bateau...). Ce type d'application offre à l'internaute la possibilité d'effectuer ses réservations d'activités et d'hébergement directement depuis son smartphone ou son ordinateur (zoom ► 11).

Il ouvre des perspectives qu'une multiplicité de start-up du numérique cherchent aujourd'hui à investir en proposant des solutions permettant de faciliter la préparation du parcours touristique du candidat au voyage. Il s'agit d'applications en ligne permettant de constituer des séjours itinérants en ligne à partir d'entrées thématiques.

► 11. L'APPLICATION « MON TOUR EN FRANCE »

L'application Mon Tour en France permet sur la logique du « panier d'achat » d'organiser des parcours combinant différents produits et services touristiques, en donnant la possibilité de réaliser ses réservations en ligne sur une plateforme unique agrégeant l'ensemble des achats sur une facture unique.



L'ACCÈS À UN ENSEMBLE DE PRESTATIONS SUR LE TERRITOIRE, À UN TARIF FORFAITISÉ

Une autre voie consiste à accroître l'attractivité d'une destination en proposant une offre de service élargie, par l'agrégation, sur une plateforme unique en ligne, d'un ensemble d'offres éparses ou segmentées et de proposer, sur cette base, un système de tarification forfaitaire donnant accès à l'ensemble de ces offres. C'est la logique des passeports électroniques qui permet d'accroître l'attractivité globale d'une destination en proposant un accès à un tarif défini à un ensemble d'activités, d'offres de loisirs, muséographiques, culturelles ou de services complémentaires sur un territoire donné (zoom ► 12).

La mise en place de tels dispositifs plaide pour une coopération des acteurs territoriaux aux échelles territoriales les plus pertinentes au regard des pratiques des touristes.

► 12: LE «PASS MUSÉE» EN ALSACE

Le passeport électronique Pass musée propose un accès libre et illimité à 320 musées, parcs et jardins en Alsace, mais aussi en Allemagne et en Suisse. Ce passeport est géré par l'association Museums-PASS-Musée, dont la création est à l'initiative de collectivités des trois pays. Avec plus de 45 000 abonnés en 2015, ce passeport constitue une bonne illustration de l'avancée permise par l'outil numérique: au-delà d'une solution technique, il permet d'élargir la fréquentation touristique d'un territoire, et même d'inciter à de nouveaux parcours touristiques.

Plus d'infos sur le site www.museumspass.com/fr



LE TOURISME ET LES POTENTIELS DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Le fort développement des usages du numérique dans le tourisme s'accompagne de l'émergence rapide de l'économie collaborative, qu'elle soit ou non à visée commerciale.

Au-delà des plateformes mondiales telles que Airbnb ou HomeExchange, un très grand nombre de solutions innovantes sont proposées aux touristes dans le domaine de l'hébergement, du transport, de la restauration ou l'organisation de parcours touristiques. Connecter directement les voyageurs et les propriétaires, échanger des logements, héberger des campeurs dans son jardin, partager son véhicule, louer son bateau, partager un repas thématique avec d'autres personnes, ou encore réserver des activités organisées par des locaux... Les idées ne manquent pas et les start-up proposent chaque jour de nouvelles innovations.

► **Nota bene :** Les collectivités peuvent tirer parti de l'essor de ces nouvelles pratiques collaboratives permises par le numérique pour développer de nouvelles stratégies touristiques ambitieuses qui n'auraient pas pu voir le jour ou qui auraient été fortement contraintes avant leur essor. Elles peuvent en s'appuyant sur des partenariats avec des acteurs de l'économie collaborative développer des capacités d'accueil pour des événements ponctuels, par exemple en permettant de mobiliser une flotte de caravanes (louées pour l'occasion) pour héberger des festivaliers.

L'ANCRAGE ET LA TERRITORIALISATION DES REVENUS TOURISTIQUES

Le développement des usages numériques s'accompagne depuis plusieurs années de la place croissante prise par les plateformes internationales (Booking.com, Airbnb, Expedia...) dans l'organisation des séjours touristiques. Ces plateformes constituent pour les territoires l'opportunité de pouvoir drainer une clientèle supplémentaire sur le territoire en facilitant la démarche du candidat

au voyage. Le modèle repose généralement sur le prélèvement d'une commission sur les transactions réalisées qui peut représenter un manque à gagner de 15 à 20 % du chiffre d'affaires réalisé par les opérateurs touristiques locaux (hébergeurs, restaurateurs...).

La stratégie touristique de la collectivité peut donc avoir pour objectif de développer des outils pour «reterritorialiser» les revenus touristiques prélevés. Pour cela, la collectivité pourra mettre en place des outils tels qu'une centrale de réservation ou une place locale de marché (zoom ► 13).

► 13. LA PLACE LOCALE DE MARCHÉ

Il s'agit d'un outil numérique qui permet d'agréger l'ensemble de l'offre d'un territoire, de mettre à jour instantanément les disponibilités, et d'afficher des tarifs ou encore des promotions. À la différence d'une centrale de réservation, l'outil permet à chaque prestataire de gérer son offre, sa relation client et sa gestion des paiements en ligne de façon autonome. Chaque prestataire demeure responsable de chaque vente et peut l'adapter en fonction du marché.

Cet outil permet également d'augmenter la visibilité en ligne des offres, car les professionnels peuvent ainsi commercialiser en ligne leurs prestations touristiques sur plusieurs canaux de distribution. Grâce à une vision globale des disponibilités en temps réel des produits touristiques du territoire, les voyageurs peuvent constituer librement un «panier touristique» avec une gamme complète de produits (hébergements, loisirs...) qu'ils vont pouvoir acheter directement auprès de chaque prestataire.

La place locale de marché permet donc de faciliter le parcours du touriste, mais aussi de générer de nouvelles retombées économiques sur le territoire.



► 14. L'INTÉGRATION DU NUMÉRIQUE DANS LA STRATÉGIE TOURISTIQUE DE L'OFFICE DE TOURISME DE L'ENTRE-DEUX-MERS

L'Entre-deux-mers est un territoire présentant une cohérence en matière de destination touristique. Situé à proximité de Bordeaux sur la partie littorale du département de la Gironde, ce territoire s'est constitué à l'échelle de dix intercommunalités pour porter son projet numérique. Il développe une stratégie de diffusion des retombées touristiques en jouant la carte des complémentarités et des liens que ce territoire peut proposer avec la métropole bordelaise (autour de la route des vins, de l'axe Garonne, de la véloroute...). Cette stratégie s'appuie également sur la mise en place d'un réseau Wifi territorial, accessible sur les hotspots (points d'accès) situés sur des plages littorales, permettant d'informer les touristes qui peuvent se connecter en ligne sur les points d'intérêt et les activités accessibles près du lieu où ils se trouvent.

Ces projets reposent sur des logiques de coopérations interterritoriales très fortes qui s'appuient sur la capacité à dégager et faire valoir des complémentarités fortes entre territoires. Ils s'appuient également, sur le plan technique, sur une compatibilité et une harmonisation des systèmes de recueil, de traitement, et d'exploitation des données entre les différents partenaires impliqués. Dans le cas de la route des vins, le système d'information et de réservation mis en place implique la nouvelle Cité des Vins de Bordeaux.



FAIRE CIRCULER LES POPULATIONS TOURISTIQUES ET LES REVENUS AU SEIN DES TERRITOIRES

Enfin, des stratégies territoriales peuvent être mises en œuvre pour permettre la «circulation» des touristes et donc des revenus entre les territoires. Il s'agira pour cela de valoriser la complémentarité entre les lieux «naturellement» attractifs pour les touristes (plages du littoral en été, grande ville...) pour amener les touristes à fréquenter des territoires moins visibles, ou disposant d'une offre touristique plus diffuse.

L'idée consiste, à l'aide des outils numériques, à drainer les flux de touristes à partir de ces lieux stratégiques au sein du territoire en mettant en visibilité des «produits» touristiques attractifs et accessibles en proximité.

C'est l'approche qui a été adoptée par l'office de tourisme de l'Entre-deux-mers qui cherche à tirer parti de sa proximité de Bordeaux et de l'atout que représente l'attraction de ses plages en été pour attirer les touristes dans son arrière-pays moins fréquenté (zoom ► 14).

COOPÉRER AVEC LES START-UP DU NUMÉRIQUE PLUTÔT QUE DÉVELOPPER SES PROPRES OUTILS

La collectivité territoriale peut chercher à développer ses propres applications pour répondre à ses enjeux et ses besoins. Mais elle a plutôt intérêt à s'appuyer sur le foisonnement d'applications toujours plus performantes et plus innovantes proposées par les acteurs de marché, les start-up en particulier. Ces dernières peuvent être intéressées par des partenariats à nouer avec les collectivités

territoriales dans le but de tester et d'éprouver une nouvelle solution, sur le plan technique et économique, et développer leur marché sur cette base. (zoom ► 15)

Dans ce cadre, la collectivité a un rôle majeur à jouer pour :

- faciliter l'accès aux bases de données publiques ;
- jouer un rôle de tiers de confiance auprès des autres partenaires locaux détenteurs d'éléments d'information capitalisables dans le but de renseigner et enrichir les bases de données nécessaires pour qualifier et améliorer le service proposé en ligne.

► 15. LE «WIFI TERRITORIAL» DE LA DRÔME

L'Agence départementale du numérique de la Drôme a déployé, depuis 2013, un réseau de bornes Wifi couvrant le département. Baptisé Cigale, ce réseau a été déployé par un opérateur local, dans le cadre d'un partenariat public-privé avec l'agence départementale. Cette dernière, garante de la marque Cigale, a convenu avec l'opérateur des caractéristiques du réseau et des modalités de son déploiement, ainsi que des conditions d'accès pour le public : absence de portail captif et d'information touristique, sécurisation des connexions via un VPN (un réseau privé virtuel, pour sécuriser l'accès). Les deux parties se partagent les revenus ainsi générés, tandis que l'opérateur peut exporter dans d'autres territoires le concept ainsi créé. Ce partenariat public-privé a permis de créer un service gratuit pour les touristes mais aussi pour les habitants et les entreprises du territoire, tandis que les données récoltées sont valorisées avec d'autres partenaires pour mieux définir les profils des touristes et des résidents. Plus d'infos sur <http://cigale-hotspot.fr>



Tourisme, **territoire** et big data : enclencher le **cercle vertueux**



L'exploitation des données numériques générées par l'activité touristique peut être mise à profit pour renforcer l'offre touristique du territoire, et aider ainsi à enclencher une nouvelle boucle vertueuse pour le développement du territoire. Cette démarche stratégique, encore très peu mobilisée par les collectivités territoriales, fait référence à la notion de big data (zoom ► 16).

► 16: LE BIG DATA

Le développement des usages numériques soulève la question des données qui en sont issues, et de leur utilisation.

Le big data fait référence à l'explosion du volume des données consécutive à l'utilisation massive du numérique dans tous les compartiments de la société.

Ces données, une fois agrégées et organisées à l'aide de technologies, d'outils et de procédures, vont permettre à une collectivité ou une organisation de très rapidement capter, traiter et analyser de larges quantités et contenus hétérogènes et changeants, et d'en extraire les informations pertinentes à un coût accessible.

UNE EXPLOITATION DES INFORMATIONS POUR FAIRE ÉVOLUER LES OFFRES

Du point de vue de l'industrie touristique, l'intérêt du big data réside dans plusieurs aspects.

Tout d'abord, les données de connexion recueillies par exemple, par un réseau Wifi territorial ou via un partenariat avec les grands réseaux de téléphonie mobiles, permettent d'obtenir une mesure de la fréquentation globale et de chacun des lieux de la destination touristique (zoom ► 17). Le recueil et le traitement de ces données peuvent permettre de tirer des enseignements pour adapter l'offre touristique et d'hébergement par rapport à la fréquentation attendue.

L'analyse de ces données permet aussi d'analyser l'e-reputation du territoire à partir du contenu des médias sociaux. Cette information permet de mieux appréhender les attentes des visiteurs, et donc d'agir efficacement sur la qualité de la relation client. L'analyse et l'exploitation des données deviennent ainsi de véritables leviers de personnalisation des offres touristiques à travers la compréhension des attentes, des habitudes et des besoins des touristes.

GESTION INTELLIGENTE ET HARMONISATION DES DONNÉES

Cette gestion intelligente des données suppose la définition de standards communs (et donc un travail partenarial à engager avec les opérateurs de données), et la capacité à exploiter les données collectées.

La première étape consiste à s'assurer de la qualité de la donnée collectée (harmonisation des critères de saisie, utilisation de données enrichies pour faciliter leur référencement) : plus les informations sont fines et pertinentes, plus elles permettront de concevoir des campagnes ciblées et donc efficaces.

Pour répondre à cet enjeu d'harmonisation de données, l'utilisation de systèmes d'information constitue une première réponse. Ils permettent d'apporter des solutions technologiques à la standardisation : corrections des fautes, uniformisation, suppression des erreurs et doublons...

Quant à l'enrichissement des données, différentes solutions sont possibles. Le data mining (ou « l'exploration des données ») permet, entre autres choses, d'analyser la donnée, d'en extraire l'information et de la traiter. Parallèlement, il est possible d'enrichir les données à travers des données qualitatives (à croiser avec des informations de type sociodémographique) ou des données quantitatives comme le taux d'ouverture des mails, le taux de clics, etc.

► 17 : LA SOLUTION FLUX VISION D'ORANGE DANS LE DÉPARTEMENT DE LA MANCHE



Cette solution de big data entièrement anonyme permet de mesurer des flux de population grâce aux données techniques du réseau mobile Orange.

Le département de la Manche s'est intéressé à la solution Flux Vision proposée par Orange pour observer la fréquentation touristique estivale, notamment dans le cadre des événements majeurs du début de l'été 2016.

Flux Vision est complémentaire des dispositifs traditionnels d'enquêtes terrains fortement mobilisatrices de temps et de ressources (enquêtes auprès des hébergeurs en amont, enquête de fréquentation Insee, enquête de clientèle auprès des visiteurs).

Source : http://www.orange-business.com/files/media/cp_obs_flux_vision_manche.pdf

LA MUTUALISATION DES COÛTS DE DÉVELOPPEMENT

Cependant, la mise en place de ces systèmes d'information présente un certain coût pour les collectivités, difficilement supportable pour des intercommunalités de petite taille.

La mutualisation des outils entre différentes collectivités apparaît alors comme une piste à explorer pour optimiser les dépenses locales, même si une étude récente de l'AdCF révèle que seulement 18 % des communautés ont mis en place une mutualisation des moyens dans le domaine touristique.

Ainsi, on voit émerger des expériences de mutualisation à l'échelle régionale, comme par exemple le moteur de recherche Auvergne Search mis en place par le Comité Régional du Tourisme d'Auvergne, ou Sitra, le système d'information touristique en Rhône-Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur.

Cette approche mutualisée semble indispensable pour que la collectivité puisse proposer une alternative aux plateformes internationales : une offre touristique globale et intégrée, et la possibilité d'interagir en permanence avec les voyageurs. Cette stratégie doit permettre d'accroître la pertinence de « l'écosystème » proposé par le territoire, et d'optimiser ainsi les recettes générées (zoom ► 19).

► 18: LE PROJET DATA TOURISME

Le projet Data Tourisme, porté par la Direction générale des entreprises Tourisme, s'inscrit dans le cadre d'un appel à projet « Industrialisation de la mise à disposition de données ouvertes », dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir. Ce projet vise à la mise en réseau des comités départementaux du tourisme de France et à la création d'un système d'information harmonisé entre tous les acteurs du tourisme. En effet, actuellement les prestataires qui récupèrent des données ne peuvent pas les traiter entièrement en raison de la non-compatibilité de certaines données. Il a ainsi été décidé de créer une plateforme commune qui va traiter l'ensemble des données recueillies auprès des comités départementaux du tourisme et les ressortir sous un format commun, qui puisse être utilisé par tous. Le déploiement est prévu l'année prochaine avec un budget de 150 000 €.



► 19: LA SEM PY DANS LES PYRÉNÉES

Sept domaines skiables du massif des Pyrénées se sont rassemblés pour proposer, au travers d'une plateforme de réservation en ligne, un forfait donnant accès à l'ensemble des sept domaines skiables.

Créée pour porter le service de réservation, la Sem PY propose ainsi une offre élargie à un tarif forfaitaire qui a pour objectif d'accroître l'attractivité et la fréquentation globale des sept domaines skiables.

Au-delà de ce premier effet positif attendu, la démarche comporte un autre intérêt. Avec la mise en place de cette porte d'entrée unique en ligne pour tous ceux qui souhaitent se rendre dans l'une ou l'autre de ces stations de ski, le service permet de collecter une grande quantité d'information sur la clientèle, ses pratiques, ses préférences... Elle permet aussi de déployer, dans un second temps, une approche marketing fine et ciblée à partir de l'exploitation de ces données (offres de promotion ciblées sur les périodes creuses par exemple). Elle permet également d'envisager la structuration d'offres complémentaires (réservations de guides de haute montagne...), en se connectant sur un portail qui leur donnera une plus forte visibilité.

Entre compétition et coopération, accélérer les **recompositions territoriales** avec le numérique



Avec le numérique, la visibilité potentielle du territoire augmente, et avec elle la concurrence entre les différentes destinations touristiques. Le numérique contribue par ailleurs à faire changer d'échelle la problématique touristique. C'est le territoire de destination touristique (le Pays basque, la Côte d'Azur, les Châteaux de la Loire...) qui va être porteur de sens pour l'internaute ou le voyageur potentiel, et autour duquel va émerger le désir d'organiser un séjour. Les réseaux numériques, en véhiculant des images et des messages clés autour d'une destination, incitent les acteurs locaux à construire des stratégies touristiques à l'échelle de cette destination.

Ces logiques engendrées par l'irruption du numérique dans le champ touristique tendent à accélérer la recomposition des stratégies touristiques locales, aujourd'hui encore largement organisées autour des périmètres institutionnels.

► 20 : TOURISME ET RÉFORME TERRITORIALE

La loi NOTRe transfère la compétence Promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme aux intercommunalités à partir du 1^{er} janvier 2017. Elle prévoit par ailleurs que cette compétence peut être partagée entre les régions et les départements, avec la possibilité d'un guichet unique avec délégation de compétence à une collectivité pilote.

Cependant, si les EPCI disposent désormais de la compétence tourisme, leur périmètre ne correspond souvent pas au territoire de destination touristique. Il y a donc un enjeu à définir cette stratégie à l'échelle d'un territoire plus vaste, éventuellement en lien avec le projet de territoire et le Schéma de cohérence territoriale.

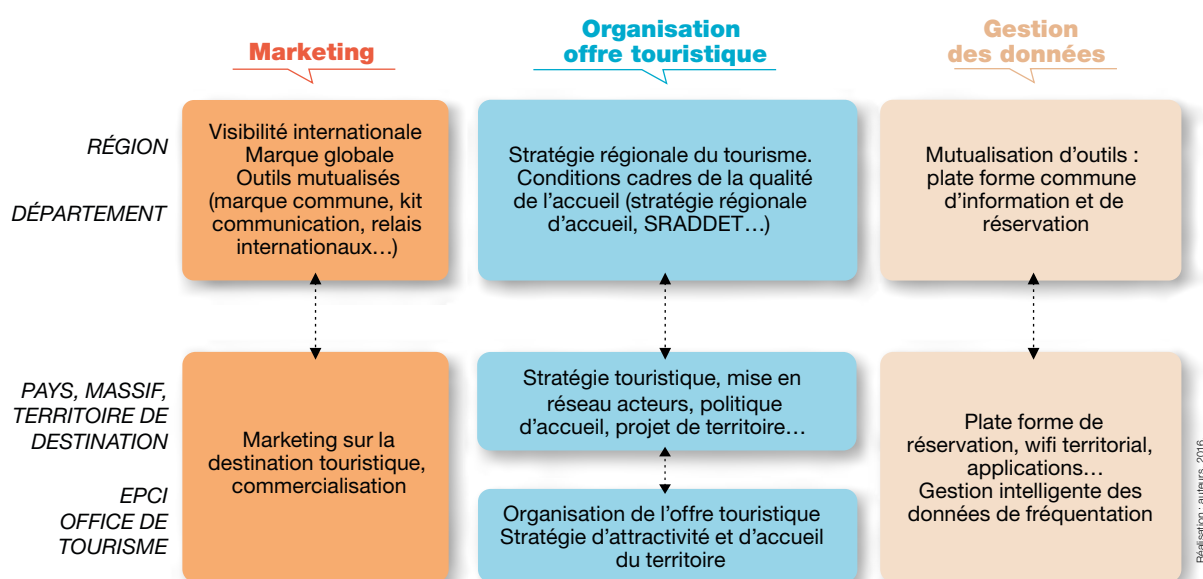
COOPÉRATIONS INTERTER- RITORIALES ET RECOM- POSITIONS DES STRATÉGIES AUTOUR DES DESTINA- TIONS TOURISTIQUES

Plutôt que raisonner uniquement en termes de concurrence, il s'agit aussi pour la collectivité de réfléchir aux complémentarités du territoire

avec les territoires voisins. Cela peut constituer l'opportunité de proposer une offre touristique plus diversifiée, proposant des parcours entre territoires différents : urbain et rural, montagne et plaine, littoral et arrière-pays...

À l'heure de la réforme territoriale (zoom ► 20) et des tensions croissantes sur les budgets publics, il

ARTICULATION POSSIBLE DES DIFFÉRENTES ÉCHELLES DE COLLECTIVITÉS EN MATIÈRE TOURISTIQUE



s'agit aussi de valoriser au mieux la complémentarité entre les échelles de collectivités.

Au-delà des domaines de compétence prévus par la loi, il convient de s'interroger au cas par cas sur la meilleure complémentarité possible entre les différentes échelles de collectivités.

Renforcer la complémentarité entre les échelles peut permettre d'optimiser les dépenses publiques, et de limiter au maximum des doublons existants parfois en matière de stratégie touristique. Il s'agit également de s'interroger sur ce qui serait le plus efficace à telle ou telle échelle (voir le schéma ci-dessus), dans un contexte où il s'agit à la fois pour le territoire d'être largement visible, mais aussi de proposer au touriste une offre intégrée et sur mesure.

PUBLIC, PRIVÉ ET CITOYEN : UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME D'ACTEURS À FAIRE VIVRE

Avec le numérique, les frontières traditionnelles entre acteurs tendent à s'estomper, alors que de nouveaux acteurs apparaissent.

Les plateformes internationales se sont imposées dans l'organisation et la réservation des séjours, tandis

que les opérateurs touristiques traditionnels envisagent une évolution de leur rôle. Les habitants peuvent s'impliquer dans la promotion touristique de leur territoire, tandis que les start-up expérimentent de nouveaux services pour répondre à des besoins non satisfaits. Les touristes deviennent même parties prenantes de cet écosystème, en participant à la conception de leur voyage.

Dans ce contexte, si la loi donne à l'intercommunalité la compétence « tourisme », il apparaît évident que cette dernière doit s'interroger sur son rôle et sa plus-value au sein d'un écosystème qui a beaucoup évolué. Cela rend d'autant plus nécessaire une réflexion collective sur la stratégie touristique du territoire, et sur la manière dont chaque catégorie d'acteurs pourra y contribuer.

► 21 : LES OUTILS MUTUALISÉS DU CRDT AUVERGNE

Le comité régional du tourisme d'Auvergne, dans le cadre de son plan d'action marketing et commercial 2016, propose une série de produits et de services pour le développement touristique des collectivités.

En termes de marketing, le CRDT a développé une marque globale (Auvergne Nouveau Monde), à partir de laquelle il déploie une stratégie de promotion de la destination à l'international, avec des outils de communication et une stratégie d'influence sur les réseaux sociaux.

En matière de développement de l'offre touristique, le CRDT propose différents outils pour faciliter les parcours touristiques (site mobile Auvergne.travel), mais aussi aider les acteurs du tourisme dans leur action : mise à disposition d'une « boîte à outils » numérique, outil d'enquête en ligne pour mesurer la satisfaction des clients, organisation de sessions de sensibilisation...

Enfin, le CRDT a mis en place une place de marché régionale, ainsi qu'un outil mutualisé de réservation en ligne.



Conception et réalisation
Edire / Studiograph – v.roure

INTÉGRER LE NUMÉRIQUE DANS LES STRATÉGIES TOURISTIQUES

Évolution des pratiques et des attentes des touristes, installation dans le paysage de plateformes de réservation en ligne, foisonnement d'innovations autour de nouvelles applications, valorisation des données de fréquentation pour améliorer le suivi de la clientèle et créer de nouveaux services... Plus qu'un virage technologique, le numérique remet en question la place et le rôle des collectivités territoriales au service du développement touristique local.

Dans le foisonnement des sites en ligne, comment les collectivités territoriales peuvent-elles relever le défi de la visibilité sur les réseaux ? Comment peuvent-elles tirer parti du numérique pour concevoir une stratégie qui les différencie des destinations concurrentes ? Comment peuvent-elles optimiser les retombées économiques pour le territoire en valorisant les opportunités offertes par le big data ? Enfin, en quoi le numérique amène-t-il les collectivités à repenser la gouvernance du tourisme aux différentes échelles territoriales de compétence ?

Produite sur la base d'une enquête réalisée auprès de plus de 500 responsables locaux et à partir du décryptage et de l'analyse de stratégies conduites par quelques collectivités pionnières, cette publication vise à apporter quelques éléments d'éclairage aux élus et techniciens en charge des politiques touristiques locales.

Pour consulter et/ou télécharger cette publication :
www.caissedesdepotsdesterritoires.fr