Mairie-conseils

DÉMARCHE TERRITOIRES

ID-Tour
La démarche Identités et attractivité touristique locale

Méthode et résultats d'expérimentation pour accompagner la réflexion des élus locaux en matière de développement touristique

GROUPE Caisse des Dépôts

MAIRIE-CONSEILS CAISSE DES DÉPÔTS

ID-TOUR

La démarche Identités et attractivité touristique locale

Méthode et résultats d'expérimentations pour accompagner la réflexion des élus locaux en matière de développement touristique

MAI 2014

Ce document a été rédigé par **Franck Chaigneau**,
chargé de mission développement économique
au sein du service Mairie-conseils de la Caisse des Dépôts,
et **Nathalie Paralieu**, de Trans-Formation consultants.

Tous les constats et enseignements présentés ici
sont le fruit du travail de terrain mené par les auteurs,
au sein de Mairie-conseils, depuis 2007.

Les auteurs remercient chaleureusement les élus et techniciens
qui leur ont fait confiance dans l'accompagnement
de leur réflexion stratégique. Sans eux cette démarche et ses outils
n'auraient pu être éprouvés et complétés.

Nous tenons à remercier tout particulièrement
Pierre Cartier (responsable tourisme à la CCPR),
Karine Tiré (responsable des services de la CCM)
et Philippe Dejter (Directeur de l'office de tourisme de Morez)
pour leurs contributions écrites ou orales ayant permis la rédaction
de la troisième partie, consacrée aux résultats.

INTRODUCTION 5

LES FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE 7

UNE APPROCHE QUALITATIVE DU DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE 7
Aux origines du tourisme... 7
Le tourisme aujourd'hui : un accélérateur de croissance pour l'ensemble de l'économie 8
Les tendances de l'économie touristique 8

NOTRE VISION DE LA DYNAMIQUE DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE 12
Les potentiels touristiques locaux 12
Du potentiel à la fréquentation 14
Des thématiques pour relier les offres 14
De la fréquentation aux retombées économiques 15
La notoriété vient ensuite. 16

UNE APPROCHE TERRITORIALE CONCERTÉE ET PRODUCTIVE 17
La posture d'accompagnement : un cadre rigoureux pour l'animation 17
Les grands rythmes de la démarche 18
Au final 20

LA MÉTHODE D'ANIMATION 21

LA PRISE DE CONTACT AVEC MAIRIE-CONSEILS 21

LA RÉUNION DE LANCEMENT DE LA DÉMARCHE (PHASE 0) 22
La composition du comité de pilotage 22
Le rôle du comité de pilotage 22
La feuille de route 23
La logistique 23

LA SOIRÉE DE REPÉRAGE INTERCOMMUNAL (PHASE 1) 24
Préparer les supports d'animation : un fond de carte et des questions 24
Préparer l'accueil des participants 24
Le déroulé de la soirée 25
Le sens du questionnement par thème 26
Les résultats de cette première étape 26

LA SOIRÉE DE CONNAISSANCE DES CLIENTÈLES (PHASE 2) 27
Préparer l'accueil des participants 27
Préparer les supports de restitution par les élus 27
Le déroulé de la soirée 27
Le sens du questionnement à partir des clientèles 28
Les résultats de la seconde phase 29

L'EXPLORATION DES IMAGES ET DES IDENTITÉS DU TERRITOIRE (PHASE 3) 30
Organisation 30
Le sens de cette phase d'enquête en autonomie 31
Ses résultats 31

LE JEU DES PARCOURS POUR LES CLIENTÈLES (PHASE 4) 32
Organisation 32
Le sens de la création des parcours 34
Ses résultats 34

LA SYNTHÈSE FINALE (DÉBRIEFING PHASE 4) 35

LES VARIANTES DE LA DÉMARCHE 36

LES RÉSULTATS 37

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU MIREBALAIS (CCM) 38
Le contexte. 38
Des réalisations 38
Des esprits préparés à saisir les opportunités 39
Des freins subsistent 40
La délicate question de la conduite du changement. 40

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU HAUT-JURA ARCADE 41
Le contexte au démarrage 41
À l'issue de la démarche 41
Une feuille de route à concrétiser 42
Un nouveau lien de confiance à entretenir 43

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS ROUSSILLONNAIS (CCPR) 44
Le contexte au démarrage 44
À l'issue de la démarche 44
Un nouveau départ 45

CONCLUSION 47

SOMMAIRE DES ANNEXES 49

INTRODUCTION

Ce fascicule s'adresse à toutes les intercommunalités ainsi qu'à leurs partenaires que sont les pays, départements et régions. Nous le souhaitons également utile à d'autres structures telles que les offices de tourisme, mais aussi les prestataires des collectivités, les grandes écoles et universités dans leur mission de formation des futurs cadres, chercheurs et enseignants, ainsi qu'à tous les professionnels contribuant à la prise de décision des élus locaux.

Ils trouveront ici le fruit du travail entrepris depuis 2010 sur la base de l'expérimentation débutée en 2007 dans le Pays Val de Lorraine et publié sur le site www.mairie-conseil.net. Au cours des mises en œuvre successives, la démarche a évolué et s'est enrichie, au plan conceptuel et dans ses méthodes. Elle s'appuie sur une approche particulière du développement touristique et sur l'organisation participative d'une réflexion collective.

La démarche ID-Tour permet une réflexion stratégique sur l'attractivité touristique d'un territoire à partir de la variété des identités qui le composent. C'est une démarche participative des élus qui organisent la concertation des acteurs publics et privés pour construire progressivement la problématique du développement touristique du territoire, correspondant à ses potentiels propres. L'objectif central est d'élaborer une représentation partagée, et portée par les élu(e)s, de l'image souhaitée et d'en faire le fil conducteur de la politique touristique intercommunale. Cette représentation repose sur un état des lieux des spécificités de l'offre et des clientèles. En explorant les images et les identités, en imaginant des parcours touristiques reliant l'ensemble du territoire, le processus d'accompagnement conduit à l'élaboration de pistes d'actions orientées vers la valorisation du potentiel local dans le cadre d'une politique concertée.

Les fondements et les méthodes de cette démarche sont présentés régulièrement lors des journées d'accueil des élu(e)s organisées dans les locaux de la Caisse des Dépôts à Paris (consulter la rubrique agenda du site Internet de Mairie-conseils).

Ces fondements sont repris et étayés en première partie, avant de présenter chaque étape et son but. La technique d'animation et d'accompagnement est centrale dans cette démarche. La seconde partie du document lui est consacrée. Elle est construite rigoureusement de façon à garantir un cadre de travail collectif qui permet l'écoute et la créativité au sein des groupes. La troisième partie relate brièvement les résultats et les effets obtenus sur trois territoires accompagnés. Les lecteurs trouveront en annexe une présentation de la boîte à outils nécessaire pour animer et exploiter chaque étape de la démarche. Les documents qui la composent sont disponibles en version numérique, sur demande auprès de Mairie-conseils.

Depuis 2011, les intercommunalités suivantes ont expérimenté cette démarche et leurs résultats sont suivis régulièrement :

- **La communauté de communes du Mirebalais (Vienne)**
- **La communauté de communes Arcade (Haut-Jura)**
- **La communauté de communes du Pays roussillonnais (Isère)**

LES FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE

UNE APPROCHE QUALITATIVE DU DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE

La prise en compte des grandes tendances d'évolution du tourisme, observées jusqu'à nos jours, permet de proposer aux territoires une démarche qui les confronte à la diversité des clientèles, de leurs pratiques, de leurs attentes. Ces observations tendancielles, croisées avec notre pratique de terrain, permettent de proposer une lecture de la dynamique locale de l'économie touristique.

« L'être humain est un *Homo viator* (lat. Homme en chemin ou pèlerin), un éternel itinérant poussé à quitter son sol natal pour aller toujours plus loin. Porté à la fois par son imagination mais aussi par des préoccupations très utilitaires… »

Dossier L'imaginaire du voyage. Sciences Humaines, n° 240. Août septembre 2012

Aux origines du tourisme…

Les voyages de découverte remontent à l'Antiquité. De ceux d'Hérodote (qui nous sont familiers) à la conquête spatiale, en passant par ceux de Zheng He (moins connus), les hommes ont toujours voyagé pour explorer, connaître, commercer, conquérir, pour la gloire, la grâce, le pouvoir ou forcés à l'exil.

Les voyages d'agrément, de plaisir ou médicaux (ancêtres du tourisme thermal contemporain) étaient au départ réservés à une élite grecque (et ses serviteurs), une toute petite minorité dominante. Ces voyages se sont développés durant l'époque de la *pax romana* (du I^er^ au II^e^ siècle après J.-C.), dans le bassin de la Méditerranée.

Les premiers mouvements de masse ont eu, à l'origine, un caractère sacré. Il s'agissait des pèlerinages qui s'organisent dès la christianisation de l'Empire romain. Les premières destinations en sont Jérusalem, Rome et Saint-Jacques-de-Compostelle. Et si les pèlerinages sont à l'origine des actes de dévotion personnels, ils prennent rapidement un caractère économique qui pousse nombre de communautés à mettre en exergue les

reliques des leurs saints fondateurs afin d'attirer dans leurs villes des foules de pèlerins, sources de prospérité économique. Leurs chemins parcourent toute la France et l'Europe, de l'époque médiévale à nos jours.

Puis aux XVII[e] et XVIII[e] siècles, les jeunes gens de l'élite aristocratique anglaise partaient pour une année découvrir l'Europe et l'Asie mineure. C'était « Le Grand tour » (expression consacrée en français car c'était alors la langue de l'élite anglaise, comme nous le rappelle la devise de l'Angleterre : « Dieu et mon droit »), qui a été anglicisé sous la forme « Tourism », avant d'être réintroduit en français sous la forme « tourisme ». Les mots aussi voyagent et s'échangent... La pratique du « Grand tour » ressemblait aux voyages d'étude des jeunes Grecs de bonne famille, destinés à jouer un rôle dans la cité. C'était une sorte de rite initiatique et un marqueur social, complément de formation pour démarrer sa vie d'adulte et être capable de prendre des postes à responsabilités. Le dicton populaire « Les voyages forment la jeunesse », viendrait-il de ces époques-là ?

> COMMUNIQUÉ DE PRESSE INTERNATIONAL DE L'UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO)

Le 28 janvier 2013, le Secrétaire général de l'OMT, Taleb Rifai déclarait : « L'année 2012 a été marquée par une instabilité économique persistante à l'échelle mondiale, en particulier dans la zone euro. Malgré cela, le tourisme international a réussi à maintenir sa trajectoire… Le secteur a montré qu'il était capable de s'adapter à l'évolution des conditions du marché et devrait, bien qu'à un rythme un peu plus modeste, poursuivre son expansion en 2013. Aussi le tourisme est-il l'un des piliers que les pouvoirs publics du monde entier ont tout intérêt à soutenir car c'est un bon moyen de stimuler la croissance économique ».

Le tourisme aujourd'hui : un accélérateur de croissance pour l'ensemble de l'économie

Fortement démocratisé, le voyage s'est transformé en tourisme. Véritable secteur économique, il représente 5 % du PIB mondial en contribution directe (6 à 7 % du PIB français), 30 % des exportations mondiales de service, plus d'un milliard de touristes pour plus de mille milliards de dollars en recettes d'exportation. Ces chiffres concernent uniquement le tourisme international.

Notons également que le tourisme produit des effets d'entraînement considérables sur de grands secteurs industriels comme l'aéronautique, les technologies informatiques et numériques (photographie, géolocalisation…), les équipements de loisir, etc., en même temps qu'il apporte un complément de revenus essentiel aux commerces et artisans de proximité.

En France, alors que la croissance est quasi-nulle en 2012, le tourisme, lui, se porte mieux.

Les tendances de l'économie touristique

La démarche territoriale proposée tient compte des bouleversements de cette économie depuis le début du XXI[e] siècle (durant ces dix dernières années) et des développements en cours à diverses échelles. Nous ne différencions pas volontairement le tourisme durable, culturel, religieux, citoyen, solidaire, de santé, sportif, etc., tout comme nous ne nous focalisons pas sur une clientèle particulière nationale, internationale ou résidentielle (locale). Nous exposons ici, en nous appuyant sur quelques exemples, des évolutions transversales, qui touchent simultanément tous les secteurs du tourisme.

LES LAMES DE FOND

En quelques années, les motifs des déplacements touristiques et les attentes de la clientèle ont profondément évolué. Les vacanciers ne sont plus des néophytes. Ils ont accumulé une expérience du tourisme qui les amène à préciser leurs goûts et leurs attentes, voire leurs exigences, à mieux cerner leurs choix et à préparer plus soigneusement leurs séjours. Cette évolution majeure a été favorisée et accélérée par le développement d'Internet et du numérique, la professionnalisation du secteur, et la prise de conscience du poids de l'économie touristique en France et partout dans le monde. Nous sommes progressivement passés d'une offre d'hébergement-restauration (HR) à une offre d'expériences à vivre plus proche de ce que recherchent les clientèles. Dormir et manger ne sont plus les motifs premiers du choix des destinations de séjours, sauf pour des offres atypiques ou de très haut de gamme qui constituent en elles-mêmes des expériences à vivre.

> BILAN DU TOURISME EN FRANCE

(ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme)

Avec un nouveau record des arrivées de touristes étrangers s'élevant à 83 millions, la France conserve en 2012 le premier rang mondial, alors même que ce secteur, porteur et dynamique, est en pleine mutation avec l'arrivée de nouvelles clientèles et une offre touristique internationale élargie.

Pour leur part, les Français ont réalisé en 2012 autant de voyages qu'en 2011, mais plus courts.

Leur fréquentation des hébergements marchands, qui avait bondi de 8,1 % en 2011, recule de 4,9 % en 2012. Aussi, la fréquentation des hébergements marchands se maintient en 2012 grâce à la clientèle étrangère. Dans les hôtels, l'afflux des clientèles extra-européennes se confirme (9,7 % de nuitées en plus en 2012, après +7,9 % en 2011).

Le solde de la ligne « voyages » de la balance des paiements dégage un nouvel excédent en 2012, à 11,3 milliards d'euros, après 7,1 milliards en 2011. Il retrouve ainsi son niveau d'avant-crise.

Alors que l'offre HR (hébergement–restauration) est plutôt concentrée, les attractions et les activités sont à l'inverse plutôt diffuses sur l'ensemble des territoires (exception faite des grands centres ou sites touristiques de type Disneyland, Center Parcs, Parc Astérix, Mont Saint-Michel, Stations balnéaires, etc.). Cela bouleverse la construction d'une offre territoriale, qui ne repose plus seulement sur des « sites phares » mais doit maintenant donner à voir ce qui est dispersé et donc plus difficile à repérer.

De plus en plus de clientèles sont attirées par les arrière-pays, en complément ou en alternative aux fortes concentrations de population estivale en bord de mer. Ainsi nous passons de l'héliotropisme littoral du *Sea, sand and sun* (3S : mer, sable et soleil) à la découverte des *interlands* (pays intérieurs). C'est l'envie d'authenticité, de paysage et de loisirs (3L : *lore, landscape and leisure*) qui croît désormais.

Les pratiques élitistes ou « extrêmes » à l'origine (ski, surf, VTT, escalade, équitation, kayak, rafting, canyoning, vol libre, etc.) se démocratisent pour devenir petit à petit des pratiques de masse. Par exemple, les sports d'hiver sont maintenant accessibles aux classes moyennes annuellement. Les vacanciers de bord de mer apprécient la glisse et s'initient au surf, à la planche à voile, au kitesurf. Quasiment chaque famille possède un bodyboard qu'elle achète en supermarché. Le saut à l'élastique est populaire, le parapente répandu, etc. Bien souvent, cette généralisation d'activités de pleine nature nécessite une artificialisation des sites, partielle ou totale, qui permet de mieux maîtriser les niveaux de difficulté et la sécurité. Les équipements et aménagements se multiplient pour permettre à des néophytes de découvrir, voire de s'initier : mur ou rocher d'escalade, via ferrata, canyoning park, vague artificielle à surfer, milieux tropicaux reconstitués (Center Parcs), places européennes avec leur ciel de nuit artificiel, simulateurs de vol spatial, de chute libre, etc. Les stations de ski se sont équipées en canons à neige pour pallier les aléas climatiques qui écourteraient la saison.

Parallèlement à la standardisation de la consommation touristique, incarnée par les hôtels-clubs en bord de mer, les circuits de découvertes des grands sites (parcours des monuments de Paris, visite du Mont Saint-Michel, London Tour, etc.), ou les parcs d'attraction, nous entrons dans une ère de personnalisation, du sur-mesure du produit touristique « rien que pour vous », de l'exclusivité. D'ailleurs, même les offres standardisées com-

> LE TÉLÉSKI NAUTIQUE DE CONDRIEU (RHÔNE)

Principe : le skieur est tracté par un câble tendu à plus de dix mètres de hauteur, sur un circuit de huit cents mètres entre cinq pylônes. Neuf skieurs peuvent l'utiliser en même temps, pour tous les types de pratique de ce sport : classique, wakeboard, kneeboard, wake skate… « Nous, les passionnés, sommes convaincus qu'il est nécessaire de trouver une voie de démocratisation de ce sport, réservé à quelques-uns, qu'est le ski nautique. L'idée d'un téléski n'est pas nouvelle, mais pour en assurer un bon fonctionnement et sur un site acceptable, il faut mutualiser, partager », assure François Nemoz, président de la ligue Rhône-Alpes de ski nautique. « Ce que j'ai également appris c'est que nous avions tout intérêt à appartenir à une offre globale. Le concept qui marche c'est celui-là : trois activités : base nautique de loisirs, ski nautique sous toutes ses formes, et hébergement, le tout dans un site attractif… » Mais pour investir deux millions d'euros dans son projet, la ligue a dû convaincre des élus désireux de ne pas boire la tasse…

Source : Actes du premier forum Innovation et tourisme - 2007

muniquent maintenant sur la spécificité de l'expérience unique à vivre (même lorsque la masse l'expérimente).

Toutes ces évolutions combinées produisent un marché touristique de plus en plus fragmenté, correspondant à des touristes aux centres d'intérêt et aux mobilités variées. Pour n'en citer que quelques-unes, nous trouvons les niches santé-bien être, nature, culture, sports de plein air (VTT, équitation, escalade, quad…), shopping, religion-spiritualité, casino-jeux de hasard, rencontres, camping caristes, hébergement atypique (dans les arbres, yourtes, roulottes, péniches, au milieu des loups, et même le voyage intersidéral !). Tout se passe comme si le marché touristique n'était plus composé que de niches.

LA PLACE DES NOUVEAUX MÉDIAS

L'adoption généralisée des technologies de l'information et de la communication est sans doute le bouleversement majeur dans les pratiques touristiques. La préparation et les réservations s'effectuent de plus en plus sur Internet. Les comités régionaux ou départementaux du Tourisme (CRT et CDT), ainsi que les offices de tourisme (OT) et la plupart des prestataires font évoluer rapidement leur site Internet pour faciliter l'accès à l'information, les réservations en ligne et les paiements. La géolocalisation et les flashcodes utilisables par les smartphones sont de nouveaux guides touristiques (audio-vidéo) pour les auto-excursionnistes. Ils permettent d'enrichir la réalité par l'accès instantané et localisé à l'information et à son partage. Le « bouche à oreille » est démultiplié par les avis des internautes. L'accueil des touristes et le service rendu se doivent d'être particulièrement soignés dans ces conditions, les réputations positives tout comme les négatives pouvant rapidement être diffusées !

Dans ce fourmillement d'informations, il n'est pas évident de pouvoir atteindre sa cible de clientèle. L'événementiel devient particulièrement nécessaire pour être repéré : foires, festivals, congrès, salons, chasses au trésor, tout est bon pour exister et faire venir à soi, créer l'engouement. Un marqueur de positionnement devient nécessaire pour attirer. Les « communautés » on besoin d'un signal de rassemblement pour se réunir autour de leur centre d'intérêt. Elles peuvent ainsi être fidélisées en tant que clientèle spécifique (Festival de la BD d'Angoulême, Festival de théâtre d'Avignon, Festival du film fantastique de Gérardmer, des voitures anciennes de Dourdan…).

DE NOUVELLES EXIGENCES

Une partie de la clientèle internationale se déplace en excursion de groupe, ce qui l'oriente vers les grands sites touristiques de forte notoriété qui ont eu à investir dans les hébergements pour assumer leur attractivité. La Chine est devenue le premier

marché émetteur de touristes en 2013 et il faudra sans doute veiller à la mise en place d'une politique d'accueil des flux pour répartir au mieux l'arrivée de ces nouveaux touristes avides de découvrir la vieille Europe. Ces derniers arrivent également du Brésil, de l'Inde et de Russie. La présentation des sites touristiques en mandarin ou en hindi est loin d'être généralisée, l'anglais primant dans la plupart des cas. Beaucoup de camping-caristes venus du nord de l'Europe circulent sur le territoire. Ils ont besoin de signalisations simples et de nouveaux équipements pour faire escale dans de bonnes conditions.

Les clientèles nationales et régionales changent quant à elles leurs pratiques. Elles partent plus souvent, plus près, sur une période plus courte, vers des séjours moins chers et de qualité. Beaucoup de retraités choisissent des séjours du lundi au vendredi *(mid-week)*. Les populations actives préfèrent le week-end de quatre jours pour visiter une ville et ses alentours *(city-break)*... ou faire les soldes à Londres. Les coffrets (ou box) «escapade», «aventure», «romantique», «gourmet», «Parc naturels régionaux (PNR)» sont souvent offerts comme cadeaux lors des anniversaires ou de départs à la retraite. Les «anti-crise» ou les vacances à la maison (soirée, resto, magasin, expo,) conduisent au développement d'un tourisme résidentiel de «journités» (néologisme construit par opposition à la «nuitée»).

Les offices de tourisme sont autant fréquentés par les populations locales que par celles de passage.

NOTRE VISION DE LA DYNAMIQUE DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE

Tous les territoires ont des caractéristiques potentiellement sources de création de richesses, notamment lorsqu'elles sont connectées à la diversité des « niches » particulières qui composent le marché du tourisme aujourd'hui. Il y a donc des potentiels touristiques spécifiques, correspondant à des clientèles spécifiques, capables de faire la différence d'un lieu à un autre. Cet existant lorsqu'il est exploité au mieux, entraîne une fréquentation qui elle-même conduit, dans certaines conditions, à la notoriété. La notoriété, l'image, se construit au fil du temps. Elle est la clé de voûte d'une économie touristique, bien plus sûrement que d'en être le fondement. Nos observations nous conduisent à penser que les politiques de notoriété lancées sans une réflexion préalable approfondie sur le positionnement touristique, la construction de l'offre locale et l'organisation des acteurs, ne produisent pas les résultats escomptés.

Les potentiels touristiques locaux

Dans nos territoires, beaucoup de potentiels ne sont pas du tout exploités ; soit parce qu'ils sont méconnus voire oubliés, abandonnés (la navigation fluviale, les villages de montagne, des savoir-faire rares, des mythes et légendes, etc.) ; soit parce que l'objet qui aurait pu être mis en marché, en récit, en scène est privatisé par son propriétaire ou accaparé par un petit groupe pour un usage collectif restreint (château, site archéologique, étang, rivière, curiosité naturelle).

Les potentiels sont à rechercher dans tout ce qui donne à vivre des expériences sensibles avec des lieux, des événements, des personnalités locales et qui matérialise « l'imaginaire localisé », mis en lumière par feu Serge Gagnon, de l'Université de Québec en Outaouais. Il s'agit de tout ce qui se trouve dans la mémoire collective des lieux, sublimés, désirés, et investis symboliquement. On peut en faire une cartographie en recensant sur un territoire les cartes postales, gravures, peintures d'artistes connus ou non, des lieux de tournage de film ou de publicité, les cadres de romans, de récits, d'exploits sportifs, etc. L'existence d'un foisonnement de représentations révèle cet imaginaire localisé et fait émerger un potentiel parfois insoupçonné.

Quant aux objets touristiques déjà exploités, fréquentés ou de notoriété ancienne, ils renvoient tous à un imaginaire qui rencontre des attentes plus ou moins explicites des touristes. Il s'agira de mieux les cerner pour mieux y répondre.

Mais pour que la rencontre soit possible, il faut que la population accepte de s'ouvrir, de se raconter, de se montrer, de se mettre en scène, et désire partager son territoire, sûrement pas en totalité, mais au moins en partie. Ici il n'y a pas de petits ou de grands objets touristiques, il y a simplement une rencontre entre un regard extérieur, chargé d'imaginaires, et des lieux, appropriés par des habitants, chargés d'identités. Lorsque l'imaginaire des voyageurs trouve à s'incarner dans les identités du territoire, cela génère une puissante attractivité, une envie réelle de venir, de s'arrêter, de séjourner en ces lieux. **L'essence du tourisme nous semble donc être avant tout une exploration des identités du territoire et des imaginaires qui y sont associés.**

> DES POTENTIELS VALORISÉS MAIS NON EXPLOITÉS…

Le petit patrimoine restauré est souvent géré par le village et son association qui, finalement, hésite à ouvrir le lieu et à l'exploiter véritablement. Bien que des sommes importantes (argent public) aient été investies dans la restauration d'un retable ou d'une chapelle, l'objet reste « sanctuarisé ». Parfois, le conseil général y fera passer un sentier de randonnée. Au moins, on y passera…

LA DYNAMIQUE DE L'ECONOMIE TOURISTIQUE

Du potentiel à la fréquentation

C'est la capacité à éveiller chez certaines personnes (mais pas toutes) un intérêt puissant, intellectuel ou affectif, une curiosité, voire un amusement, qui fait que toute spécificité des lieux, des événements et des gens du territoire lui confère potentiellement un « plus ». Tout regard porté sur les éléments caractéristiques (particularités physiques, du patrimoine, des savoir-faire, des mythes, de l'histoire, des événements, des habitants d'hier ou d'aujourd'hui, des personnages emblématiques, etc.) peut être facteur d'activités nouvelles, de distractions, d'attraction ; et donc générateurs de fréquentation. Ces particularités qui éveillent l'intérêt, peuvent donner envie de venir à ceux qui n'en auraient pas eu l'idée *a priori*. Elles peuvent faire revenir ou rester plus longtemps à ceux qui sont venus par « contrainte » ou qui font « juste un saut » à l'occasion d'une mission professionnelle, d'une compétition sportive, d'un événement familial, voire d'un soin médical. Elles peuvent faire s'arrêter ceux qui ne font que passer sur la route des vacances, leur donner envie de suivre des itinéraires plutôt que d'errer au hasard, sans but précis et sans savoir à côté de quoi ils passent.

> 15 000 VISITEURS EN UN WEEK-END POUR DU VENT...

C'est une drôle de coïncidence. Alors qu'une réflexion sur le potentiel touristique du canton de Mirebeau venait d'inspirer à la communauté de communes l'idée de valoriser le thème du vent et de l'air, celle-ci a reçu la proposition d'accueillir une compétition internationale de montgolfières [...] « La communauté de communes a dit banco, et s'est empressée de solliciter les bonnes volontés des associations du canton pour l'épauler dans l'organisation. » Les bénévoles ont eux aussi dit banco. « On a une cinquantaine d'associations prêtes à prendre en charge des animations. C'est un projet réellement fédérateur. »

Source : La nouvelle République – édition de la Vienne – 30 mars 2012

Les potentiels se transforment en offres touristiques quand ils sont exploités. Ils sont alors rendus visibles, lisibles et accessibles pour les visiteurs extérieurs. Cette transformation des potentiels en offres passe par l'équipement et l'aménagement de sites et de parcours, leur signalisation, leur organisation en thématiques révélatrices des identités locales, la production d'animations spécifiques (foires, événements et festivals, visites commentées, ateliers d'activités) qui racontent le territoire et justifient la mise en place de droits d'entrée (ou de parking) et de toute une stratégie de communication.

Des thématiques pour relier les offres

Les thématiques constituent des portes d'entrée et des fils conducteurs pour les touristes découvrant le territoire. On pourrait les comparer aux menus dans un restaurant. En même temps, elles font sens et sont cohérentes entre elles car chacune cristallise un aspect de la personnalité du territoire, une des identités qui le composent. Les thématiques dans leur ensemble vont composer et illustrer l'image du territoire. Elles vont en proposer un récit qui peut être matérialisé par des circuits, des itinéraires. **La formalisation des thématiques est donc un travail fondamental pour la définition d'un positionnement touristique.**

Cela implique que les acteurs du territoire prennent le temps de le regarder à nouveau, d'en parler, de le raconter, de le présenter autrement pour élaborer progressivement cette fameuse « représentation partagée » qui permettra de :

- prendre parti sur la manière dont ils souhaitent mettre en valeur ou non certaines facettes de l'identité locale ;
- s'exprimer sur la manière dont il faut s'y prendre pour accueillir, montrer et raconter le territoire ;
- affirmer les projets et les améliorations qui vont rendre possible l'organisation des cheminements correspondant aux thématiques choisies.

Les thématiques ainsi construites ne sont pas les entrées sectorielles habituelles et banalisées : patrimoine religieux, patrimoine militaire, patrimoine naturel, châteaux, randonnées, baignades, nautisme, sports, musées, etc. Leur formalisation repose sur un matériel conséquent de points de vue sur le territoire élaborés par différentes catégories d'acteurs, aux différentes étapes de la

> « LE PAYS DU VAL DE LORRAINE, FORGÉ PAR L'HISTOIRE, PAISIBLE PAR NATURE… »

Cette phrase signature, formalisée à l'issue de la démarche menée par le Pays Val de Lorraine en 2007, résume le positionnement touristique choisi par les élus et les acteurs du tourisme en se fondant sur les identités du Pays. Elle synthétise le travail effectué sur plusieurs mois pour définir des thématiques transversales qui sont autant de circuits reliant des offres touristiques existantes :

Val mystique
Médié'Val
Val front'hier
Val atout fer
Val de cœur
Val, vallées, vallons
Le Val et l'eau

démarche. Le croisement de ces approches successives permet d'établir des convergences qui révèlent des points forts de la personnalité du territoire, desquels découleront les thématiques singulières du territoire ; ce qu'il y a ici que les autres n'ont pas !

Il y a donc aussi un travail sur les mots recueillis au cours de la démarche pour conceptualiser de manière attractive cette personnalité du territoire. **Il faudra alors assumer le parti pris d'un positionnement touristique qui met en scène un territoire sublimé et ne se réduit plus à un ensemble de sites et de lieux rangés dans des catégories passe-partout.**

De la fréquentation aux retombées économiques

Lorsqu'un lieu est exploité et qu'il affirme une offre organisée par des thématiques qui lui sont propres, il bénéficie d'une fréquentation plus importante qui favorise la création de nouveaux sites d'activités. Les locations se développent (chambres à louer, campings, vélos, skis, canoë, parapente, etc.), les guides, les animateurs, les agences et voyagistes se multiplient, les commerces et les restaurants bénéficient des retombées des dépenses des touristes. Les offices de tourisme sont alors en position dynamisante car ils connaissent, orientent, et conseillent la clientèle et peuvent assembler ou compléter les offres en adéquation avec les attentes du public. L'économie touristique contribue alors à consolider l'économie résidentielle. Et dans certains cas, en installant une image dynamique et une vocation affirmée pour certains thèmes, elle peut entraîner une attractivité globale sur les investissements productifs et les populations.

La plupart des clientèles n'ont pas le temps d'explorer sur Internet toutes les offres diffuses afin de reconstituer des séjours à leur goût ! Voici bien la limite de l'outil Internet et l'élément de succès des sites « packagés » comme les Center Parcs ou les parcs d'attraction. Tout est sur place : gain de temps et expériences à vivre assurées ! À côté de ces pôles d'attractivité touristiques, les territoires gagnants sont ceux qui savent concocter des menus sur-mesure, surprenants, savoureux, inoubliables, car pleins d'images et de sensations. C'est seulement à ce prix que les touristes raconteront leurs vacances avec plaisir, qu'ils auront envie de revenir, et que, peut-être, certains souhaiteront implanter leur activité quotidienne en ces lieux car, vraiment, « on ne s'ennuie pas ici » !

> PAROLES D'INVESTISSEURS…

En avril 2009, le Conseil national des économies régionales (CNER) organisait un colloque intitulé : Quel rôle des investissements touristiques et de loisir dans le développement économique des territoires ?

Quelques propos tenus en tribune par des investisseurs :

« L'investissement ne fonctionne que si le territoire est mis en tourisme. »

« Le tourisme et les loisirs ont tendance à se confondre en un seul secteur économique. »

« Les qualités de vie et de loisirs sont devenus des facteurs déterminants d'implantation d'entreprises. »

> LA NOTORIÉTÉ : NI FATALITÉ, NI RENTE INTARISSABLE…

Si l'on regarde le développement de la côte basque, qui attirait les rois à l'époque napoléonienne, le palais de l'impératrice à Biarritz ou la maison de l'Infante à Saint Jean de Luz étaient des lieux de villégiature au XIX^{e} siècle. C'est le contraste fort entre un petit peuple libre de pêcheurs de baleine et la cour impériale qui s'est installée en raison de la beauté des lieux et de son doux climat qui ont constitué un socle de notoriété bien avant les plages, le surf et la fête basque.

La Belle chocolatière, roman de Bernadette Pécassou-Camebrac, dépeint la société de l'époque et le changement qui s'opère à Lourdes en quelques décennies, suite à l'apparition de la Vierge. C'est l'imaginaire des lieux qui est le déclencheur de l'économie touristique, de ce que l'on va y faire et de ce que l'on va y vivre. Les notables et commerçants ont su tirer partie de ces images d'Épinal construites au fil du temps.

Cependant, ce sont les congés payés, le développement d'une classe moyenne et la démocratisation des loisirs, qui a vu l'explosion de la fréquentation du littoral et des lieux de prière. On peut en dire autant de tous les flux vers les grandes ou moins grandes destinations touristiques de la planète.

(Voir Sylvie Brunel, 2012, La Planète dysneylandisée, éd.Sciences Humaines).

La notoriété vient ensuite

Bien souvent, les élus déplorent le manque d'hébergement touristique de leur territoire qu'ils ressentent comme un frein à sa mise en tourisme et à l'acquisition d'une notoriété. Mais, **privilégier un investissement en hébergement quand finalement rien ou presque n'est véritablement à voir, à faire, ou à ressentir, est-il vraiment pertinent ?**

Quand la notoriété n'est pas héritée d'une longue histoire, la mise en tourisme et le drainage d'une fréquentation sont des préalables indispensables. Les territoires ont plus ou moins d'efforts à fournir pour arriver à cette notoriété. Cependant, même une notoriété confortée au fil du temps risque de s'émousser.

La notoriété est portée par :

- ce que l'on dit du lieu : « on ne s'ennuie pas ici », « c'est une expérience unique », « il faut y aller au moins une fois dans sa vie ! » ;
- une image valorisable et une fréquentation qui attirent les investissements.

Elle bénéficie aux habitants qui gagnent en services et en loisirs, aux entreprises qui disposent d'une main-d'œuvre attirée par ces éléments de qualité de vie, que ce soit de nouvelles populations qualifiées, celles qui ont découvert la région au moment de leurs vacances, ou les natifs qui souhaitent rester ou revenir. Les entreprises peuvent également s'appuyer sur cette image pour attirer et fidéliser leurs clients. Le secteur hôtelier peut alors s'y développer sereinement.

> CRÉER L'ÉLAN VERS UN LIEU ; UNE MISE EN DÉSIR PLUTÔT QU'UNE OFFRE HÔTELIÈRE…

Plus qu'une association d'activités, le concept du Vitam'Parc, créer par Migos entre Annecy et Genève, repose sur « les loisirs actifs et le bien-être pour tous ».

C'est un regard différent porté sur ces activités. L'eau est un fil conducteur très présent, sans toutefois être le thème central.

Le centre regroupe quatre types d'activités sur 40 000 m² : des activités sportives, des activités aquatiques, des activités bien-être, et des activités shopping, dont un hôtel et des restaurants.

Source : Actes du premier forum Innovation et tourisme - 2007

UNE APPROCHE TERRITORIALE CONCERTÉE ET PRODUCTIVE

De façon générale, chaque acteur connaît son domaine d'intervention, pense avoir fait le tour de la question et reste convaincu de faire déjà tout ce qu'il peut (voire plus !) avec les moyens dont il dispose. Pourtant, même abondamment diagnostiqué, le secteur du tourisme pâtit souvent d'un manque de stratégie territoriale. Sans politique touristique locale, les professionnels du tourisme ne peuvent à eux seuls faire émerger le sens de l'identité des lieux, nécessaire au renouvellement constant de la notoriété, ni repérer et valoriser les potentiels tous azimuts, même ceux inattendus, insoupçonnables, ni choisir les axes forts qui vont structurer les récits du territoire faits aux touristes (et les investissements publics afférents), ni coordonner les actions et animations dans une vision globale, c'est-à-dire territoriale.

Le tourisme est, par excellence, un champ de développement d'une économie publique-privée, car l'interdépendance y est maximale entre actions publiques et développement d'activités privées. Cette interdépendance amène à prendre en considération, à partir du local, ce qui se passe aux échelles nationales et supranationales, à l'économie tout entière du secteur. Le tourisme est à la fois une forme d'exportation de l'intérieur et de redécouverte du chez soi. C'est un soutien au marché local, par l'apport de pouvoir d'achat supplémentaire, et un révélateur de la demande extérieure, par les comportements d'achat des touristes. C'est aussi une ouverture solidaire à ce qui se passe et se fait autour de chez soi, par l'information et l'animation dont bénéficient les habitants permanents.

La démarche démystifie et pose clairement la question de ce qui est souhaité ou pas. L'ensemble des potentiels inventoriés et de leurs développements sont évoqués et partagés au sein des groupes multi-acteurs. Les potentiels sont également visités sur le terrain, donc confrontés à la réalité des conditions d'accueil des personnes sur le territoire.

Ce processus permet aux décideurs de construire leur stratégie de développement, non pas sur le modèle voisin, mais bien à partir de la reconnaissance des singularités de leur territoire et de ce qu'ils aspirent à le voir devenir, avec les professionnels. Construire un sens partagé, dans une démarche « chemin faisant » où chacun peut prendre le temps de l'échange et de la réflexion peut sembler un luxe. Pourtant la mise en œuvre d'actions qui s'ensuit montre l'efficacité d'un temps de rencontre itératif et encadré.

La démarche implique les élus dans la durée, et les forme à d'autres pratiques de travail. Construire ensemble devient un moment partagé de plaisir car la méthode est ludique. La démarche est animée par un binôme. Sa posture est fondamentale, ainsi que le déroulé, qui sont les bases de la réussite de cette expérience collaborative.

La posture d'accompagnement : un cadre rigoureux pour l'animation

La démarche est animée par un binôme missionné par Mairie-conseils. Son rôle est de transférer la méthodologie ici décrite à l'intercommunalité engagée dans la démarche. Ce binôme accompagne et fait faire aux élus et aux techniciens les différents travaux prévus à chaque phase. Il apporte et aide à la mise en œuvre des outils conçus par Mairie-conseils : grilles de questionnement, cartographie, jeu de mise en situation, tableaux d'analyse, etc. Il anime les temps de concertation de chaque étape et aide à la formalisation des productions par l'équipe technique locale ainsi qu'à leur analyse par le comité de pilotage. Il va guider le processus de réflexion par des mises en action au sein de groupes de travail, par une vigilance constante au respect du cadre

méthodologique, par un rôle de miroir qui renvoie l'image dans son intégralité, avec ses pleins et ses vides, sans esquiver les oublis et les non-dits.

Le rôle du binôme d'accompagnement n'est pas d'apporter des préconisations ou des propositions d'actions. Il ne s'agit pas d'une étude, ni d'un diagnostic. L'accompagnement se concentre sur la forme des réunions et des rencontres de travail ; en particulier la gestion du temps et les règles d'organisation du travail collectif :

- **acceptation de la subjectivité** : « Tout ce qui est dit, vrai ou pas, à une bonne raison d'être dit. Chaque point de vue est pris en compte, qu'on y adhère ou pas. »
- **écoute active** : « Une personne parle à la fois, en préservant le temps de parole des autres. Les points d'accord, de désaccord et d'étonnement sont notés, sans prolonger les débats. »
- **progression par enrichissement et corrections successives** : « Toute erreur ou oubli à un moment donné peut-être corrigé, tout point de vue exprimé doit être croisé avec d'autres pour être consolidé. »

Le binôme d'accompagnement n'est pas là pour apporter son expertise dans le domaine du développement touristique ; il questionne pour clarifier certains points de vue et renforcer la cohérence des constats quand cela lui semble nécessaire. La réflexion et l'analyse se basent sur un travail « à dire d'acteurs » qui fait ressortir les perceptions des dynamiques à l'œuvre sur le territoire et n'implique pas une connaissance statistique des phénomènes.

Les grands rythmes de la démarche

Quatre temps forts et itératifs permettent de changer de regard (position) à chaque fois. Cela se fait dans le but de voir émerger la transversalité qui permet de relier des activités de différents secteurs dans des parcours touristiques cohérents. Le but de la démarche est que ces parcours fassent sens en s'appuyant sur un récit mettant en valeur les spécificités identitaires des lieux. Pour y parvenir, l'imaginaire localisé est identifié et mobilisé par les acteurs.

S'ORGANISER EN MODE PROJET

Tout débute par une organisation sur le mode projet avec une délibération en conseil communautaire (phase 0). Un comité de pilotage est formé. Il se compose d'élus et de techniciens. Le groupe s'appuie sur la problématique majeure qui les réunit et valide la feuille de route. Il prend en charge toute l'organisation logistique, lance les invitations et mobilise leurs collègues. Il pilote le planning, trouve les lieux de rencontre, forme les groupes de travail. Il est présent pour stimuler chaque temps fort dont il aura préparé les supports. Il effectue les compilations de travaux collectifs et leur synthèse pour chacune des restitutions indispensables au fil de la démarche. Il exploite l'ensemble des productions.

REPÉRER LES POTENTIELS

Suivant la phase préparatoire, débute la première phase de repérage des potentiels dans les communes.

Les élus municipaux identifient les éléments touristiques existants, ou ayant existé (mémoire) et en projet ou des possibles, en répondant à une grille de questionnement concernant l'accueil, les activités et l'éveil des sens. Il leur est demandé de reporter les éléments identifiés sur une carte.

Ce premier travail est un premier regard, où est posé ce que l'on sait « entre nous » (ceux présents à la soirée), ce que l'on s'est dit. La restitution immédiate du travail en petits groupes, permet d'échanger et de compléter par ce qu'un autre dit. C'est un travail de reconnaissance entre élus et de connaissance du territoire voisin. On comprend mieux lorsque l'on voit.

Ce premier pas ne cherche pas l'exhaustivité, il est à la recherche d'éléments qualitatifs et active les échanges.

L'office de tourisme du territoire dispose peut-être d'un solide travail d'inventaire et de mise en marché de l'offre. Tant mieux ! Ce sera l'occasion de mettre en perspective ce que l'on connaît vraiment avec ce que l'on ne connaît pas encore, et peut-être avoir envie d'aller voir un peu ce qui s'y passe.

CONNAÎTRE LES CLIENTÈLES

La deuxième phase débute par la restitution de l'état des lieux intercommunal puis l'approfondissement de celui-ci par la connaissance des clientèles.

Dans cette phase, sont invités les prestataires, les opérateurs du tourisme et les associations locales d'activités sportives, culturelles et patrimoniales. Il est possible d'y inviter des industriels, des entrepreneurs du secteur agricole, ou autres qui reçoivent des visiteurs (ou aimeraient en recevoir).

Le but ici est de créer un espace de co-construction basée sur une approche marketing simple de connaissance des clientèles du territoire (typologie des clientèles majeures et émergentes, leurs attentes et les réponses actuellement apportées, les améliorations et les créations possibles).

Le recueil des informations se fait dans un esprit d'écoute active des personnes en lien direct et aux services des visiteurs, qui parlent de leur expérience vécue. C'est le moment clé d'un nouveau rapport qui s'établit entre professionnels, habitants et élus.

Le temps de restitution en séance plénière va, là aussi, être mis à profit pour compléter l'état des lieux et partager le même niveau d'information. La troisième phase de la démarche y est annoncée pour faire appel aux personnes qui souhaiteraient se joindre aux travaux de terrain.

EXPLORER LES IMAGES ET LES IDENTITÉS

La troisième phase est celle de l'exploration des images et des identités locales, prolongement direct de ce qui s'est dit et ce qui a été entendu précédemment. Les élus du comité de pilotage élargi à d'autres participants (socio-professionnels, élus, etc.) se rendent sur les lieux identifiés et rencontrent les « personnes ressources » pressenties comme incontournables pour une compréhension dynamique (cela peut-être un hébergeur, un restaurateur, un prestataire d'activités, un « ancien », un président d'association culturelle, environnementale ou autre, un artisan, un agriculteur, industriel, etc. Le but est de confronter les matériaux collectés avec la réalité des cheminements des clientèles identifiées et d'avoir les avis de ces personnes ressources sur l'image du territoire.

Le groupe de travail va également étudier la communication marketing des acteurs du tourisme pour en extraire leur discours. Il est également invité à recenser les ouvrages, les productions artistiques et visuelles, les légendes, etc., tout ce qui se raconte du territoire d'une manière ou d'une autre, qui se montre ou pas, qui donne à ressentir.

COMPOSER DES MENUS TOURISTIQUES SUR-MESURE

Enfin, la quatrième et dernière phase restitue l'ensemble des résultats des travaux précédents et utilise les données collectées dans un jeu de construction des offres touristiques valorisant les identités.

Le but de cette phase est de décloisonner complètement les offres traditionnelles sectorisées et thématisées par rubriques patrimoine, gastronomie, pêche, activités sportives, activités bien-être, etc. L'idée est de proposer des menus pour les clientèles spécifiques du territoire. L'offre à la carte noie les visiteurs.

TROUVER SON POSITIONNEMENT, TRACER DES PISTES ET LE FAIRE SAVOIR…

Le dernier débriefing est consacré à la réorganisation et la reformulation des matériaux produits durant la démarche. Les slogans des parcours construits en phase 4 et les titres des thématiques fournissent des éléments de langage pour une communication propre au territoire. C'est une nouvelle manière de présenter et de raconter ses traits marquants, en réponses à des cibles particulières. Les idées, projets, et propositions d'améliorations, repérés aux différentes étapes, sont mis en perspective avec le positionnement choisi. Ils sont discutés, hiérarchisés et réorganisés selon la plus ou moins grande maîtrise de la collectivité sur leur mise en œuvre et selon leur inscription à plus ou moins long terme. Ainsi, la communauté achève la démarche avec un positionnement spécifique et

une feuille de route cohérente pour le concrétiser. Elle peut les présenter aux différentes parties prenantes et envisager les conditions de mise en œuvre dans les instances compétentes (bureau, groupes de travail, commissions, conseil communautaire).

Au final

Abordée comme nous le faisons, **l'économie résidentielle et touristique est une façon de valoriser les ressources territoriales et de renforcer la capacité du territoire à se différencier**. En se différenciant, le territoire peut occuper des niches suffisamment spécifiques pour échapper à la concurrence. Mais encore faut-il pour cela garder un esprit d'ouverture et avoir une excellente connaissance de ce que l'on trouve chez soi qui peut faire écho aux envies et besoins des visiteurs.

Le succès de ces niches de positionnement repose sur une construction partenariale, avec les acteurs économiques, pour proposer une offre solide et innovante dont le sens est compris et partagé. Les prestataires du tourisme structurent leur offre à l'échelle de leur entreprise et de plus en plus en lien avec leur environnement. Il est clair qu'ils ont besoin de pouvoir **s'inscrire dans une dynamique locale d'animation et de coordination des initiatives individuelles** pour qu'une taille critique soit atteinte et puisse engendrer des synergies à l'échelle du territoire. C'est, de notre point de vue, la condition pour faire évoluer l'image extérieure du territoire. Mais comment y parvenir ? Par où commencer ?

Changer de regard est nécessaire pour prendre la mesure des caractéristiques locales et les voir comme de vraies ressources territoriales. De ce nouveau regard peut naître l'envie d'innover et d'exploiter les potentiels au mieux, de réorganiser, relier et compléter efficacement l'existant. C'est pourquoi la démarche proposée par Mairie-conseils vise à définir un positionnement spécifique du territoire en accompagnant les élus vers une nouvelle posture qui prépare leur prise de décision, et les conforte dans leur engagement collectif.

LA MÉTHODE D'ANIMATION

Après avoir exposé les fondements qui nous ont amenés à poser des principes d'animation très structurés, nous exposons ici en détail l'utilisation de la boîte à outils, les résultats attendus à chaque étape et les conditions de réussite de la conduite de la réflexion collective vers la formulation d'une stratégie. La mise en œuvre en sera facilitée car l'action – « le faire » – est omniprésente au fil de la réflexion, ce qui amorce les dynamiques nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle des actions.

LA PRISE DE CONTACT AVEC MAIRIE-CONSEILS

Les élus des intercommunalités ayant une problématique de développement touristique sont invités à participer à une des journées d'accueil « Identités et attractivité touristique » organisées régulièrement par Mairie-conseils à Paris. Lors de cette journée, la présentation des différents territoires permet aux participants d'échanger et de préciser leur problématique propre. Ensuite, les fondements de la démarche sont présentés et mis en perspective avec les problématiques des territoires présents. La méthodologie de la démarche est expliquée et un point sur les aspects juridiques est également proposé.

D'entrée de jeu nous demandons aux élus de dessiner leur territoire pour en exposer la problématique touristique telle qu'ils la perçoivent. En s'appuyant sur ce « dessin à dire d'acteurs », la communication mobilise simultanément deux canaux de perception : le visuel, domaine des images, des plans et des perspectives, et le kinesthésique, domaine du mouvement, du ressenti et de l'émotion. Cette entrée en matière marque le ton de l'ensemble de la méthode.

Tout projet s'élabore à partir d'une problématique, des questions que l'on se pose concernant les problèmes que l'on rencontre : qu'est-ce qui est en jeu (enjeu) ? Dans beaucoup de territoires en difficulté face à la question du développement touristique, les élus rencontrent un problème de positionnement. Ils peinent à définir des lignes d'action cohérentes, qui s'articulent autour d'une vocation affirmée et la consolident. Et finalement, la question principale devient : qu'est-ce qui est spécial chez nous, qui peut faire la différence et devenir un moteur de développement ?

Une réelle volonté d'engagement de l'ensemble des élus est nécessaire pour se lancer dans la démarche ID-Tour qui permettra de cheminer vers les réponses possibles à cette interrogation majeure. Pour ce faire, une délibération communautaire est demandée ainsi que la constitution d'un comité de pilotage d'élus. L'implication des techniciens territoriaux est également essentielle, car ils assurent toute la mise en œuvre de la démarche. Mairie-conseils n'est là que pour accompagner le transfert de méthode, animer les temps forts, aider à la mise en forme des productions et à leur analyse.

LA RÉUNION DE LANCEMENT DE LA DÉMARCHE PHASE 0

C'est la première réunion du comité de pilotage. C'est aussi le premier déplacement du binôme d'animation Mairie-conseils sur le territoire. D'une durée de trois heures, cette réunion rassemble les élus et les techniciens avec le binôme d'animation. Elle se déroule de préférence en après-midi. Chacun se présente rapidement (nom et fonction). Ensuite, un tour de table permet à chaque participant de donner son point de vue sur la problématique touristique du territoire et d'exprimer ses attentes vis-à-vis de la démarche.

Un des animateurs se charge de proposer une reformulation, l'autre complète éventuellement. Avec l'accord de tous sur les principales questions à traiter, il est possible de passer à l'explication détaillée de la démarche et de préciser en quoi elle pourra répondre à la problématique. Il est également important de signaler à ce moment, les attentes qui dépassent le cadre de la démarche et qui nécessitent le recours à d'autres types d'expertises.

La composition du comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé uniquement d'élus locaux. L'implication des élus responsables de la thématique est indispensable ; président ou vice-présidents au tourisme, maires des communes touristiques. Les autres membres peuvent être vice-présidents ou maires, membres de la commission tourisme si elle existe, délégués communautaires ou simplement élus municipaux. L'essentiel est qu'ils soient intéressés par le développement touristique et prêts à s'investir dans la démarche.

Les techniciens de la collectivité qui vont assurer la mise en œuvre de la démarche en font partie. On peut inclure les responsables d'offices de tourismes. Cependant, les professionnels du tourisme et les opérateurs du développement touristique ne peuvent en faire partie. Ils seront pleinement associés à la réflexion collective à d'autres temps de la démarche.

L'expérience nous a montré que les élus n'ont plus la même liberté de parole et d'analyse dès lors qu'ils sont en présence d'acteurs extérieurs à la collectivité. La nécessité de défendre le bilan, de justifier les choix antérieurs, de présenter des solutions rapides aux problèmes soulevés, interdit toute réflexion poussée sur le fond.

Le rôle du comité de pilotage

LA MOBILISATION

Lors de cette réunion de lancement, nous insistons sur l'importance de l'effort de mobilisation à fournir par les membres du comité de pilotage. Bien qu'elles soient essentielles, les lettres d'invitation envoyées par les techniciens ne suffisent pas. Les communiqués de presse sont également importants, et cela au fil de la démarche. De par leur activité, certaines personnes ne pourront peut-être pas venir et seront satisfaites de pouvoir être informées. D'autres seront d'autant mieux préparées à recevoir les élus au moment de la phase d'enquête terrain.

L'idéal est de se partager entre membres du comité de pilotage les relances, téléphoniques ou en face à face, à effectuer directement aux maires des communes concernées, et à chacun des acteurs conviés. Si la personne conviée ne peut se libérer au moment souhaité, on l'invitera à rechercher un suppléant. L'important est d'établir le contact ; d'aller au-devant. C'est incontestablement la première exigence de cette démarche.

La fréquentation des séances aux différentes étapes de la démarche dépend de la capacité du comité de pilotage à mobiliser les participants.

L'ANALYSE DES PRODUCTIONS

L'analyse des productions de chaque séance repose dans un premier temps sur le comité de pilotage qui se réunit le lendemain matin. Chaque membre exprime ce qu'il retient d'important sur le fond comme sur la forme. Dans un second temps, l'analyse repose sur le travail des techni-

ciens qui retranscrivent les documents et les réorganisent en identifiant les éléments redondants, les éléments isolés, les questions en suspens et les propositions.

Le binôme d'animation s'adapte à ce que souhaite et peut faire le comité de pilotage. Il n'intervient pas pour enrichir, juger ou qualifier les contenus. Par contre, il veille à mettre en lien, à décloisonner et à valoriser le contenu grâce à son expertise. En rappelant constamment le cadre de la démarche, il évite les synthèses trop rapides et la tentation de mettre une solution devant chaque problème soulevé. Il maintient la réflexion la plus large et la plus ouverte possible jusqu'au moment de la synthèse finale.

LA COHÉRENCE ET LA CONTINUITÉ

Durant les soirées de travail, les membres du comité de pilotage peuvent tenir un rôle spécifique. Ils se répartissent dans les groupes et conduisent le travail en application de la méthode. Ils agissent en facilitateur en ramenant le groupe aux questions à travailler, et en faisant respecter les règles de bienveillance : on prend tout, on note tous les points de vue, sans y porter un jugement, on a droit à l'erreur, à l'oubli. Si besoin, ils rappellent qu'écouter, c'est questionner pour faire préciser et comprendre le point de vue l'autre.

Rajoutons ici qu'une communication fluide et efficace invite chacun à s'appuyer, lors des échanges, sur des exemples concrets et précis tirés de son expérience directe. Cela évite de cristalliser les débats sur des positions de principe globalisantes et hors de portée de l'action locale.

Le maintien de la motivation des participants aux différentes étapes dépend de la qualité de la communication, des actes posés et de la lecture que l'on en fait en termes de résultats. Le comité s'engage donc à effectuer la restitution des résultats de l'étape précédente, en ouverture de chaque séance de la démarche.

La feuille de route

La feuille de route résume l'ensemble de la démarche dans un tableau à double entrée, qui présente ses quatre phases : leur durée, leur objectif, le type d'animation privilégié, les réalisations attendues, le type de participants conviés, le rôle du comité de pilotage, le rôle des techniciens, la liste des supports élaborés par Mairie-conseils et, enfin, les points particuliers de vigilance. (cf. annexe I). Cette feuille de route est validée lors du premier comité de pilotage. Elle est adaptée en fonction de la dimension du territoire engagé (pays ou communauté de communes).

Les dates des animations prévues en soirée sont fixées en étant certain qu'un maximum des membres du comité pourront s'y rendre et en accord avec la charge de travail à fournir par chacun. Le déroulé s'établit sur environ six mois entre le moment de la délibération et la réunion de synthèse à l'issue de la phase 4. Il est conseillé de faire ensuite, sans trop attendre, une restitution publique finale, de préférence dans le mois qui suit ou le suivant.

La logistique

Les travaux des phases 1, 2 et 4 nécessitent des lieux suffisamment vastes pour accueillir jusqu'à 70 ou 80 personnes, et pouvoir les faire travailler en petits groupes de 6 à 8 individus. Le temps à consacrer aux réunions en soirée est de quatre heures (18 h 00-22 h 00) avec une pause casse-croûte, courte et conviviale. Ce moment privilégié de rencontre se déroule de préférence debout pour permettre la circulation des personnes et faciliter les échanges. La mise en service de ce buffet convivial ne doit pas incomber aux techniciens territoriaux qui doivent être totalement disponibles pour suivre les échanges durant la séance. Sur certains territoires, c'est aussi l'occasion de découvrir des nouveautés, de redécouvrir des produits du terroir et d'entrer en contact avec des producteurs prestataires de tourisme ou qui pourraient le devenir.

Lorsqu'un territoire fait appel au service de Mairie-conseils, le binôme d'animation est « à ses bons soins ». Il est accueilli en gare et logé par le territoire engagé dans la démarche, dans un hôtel ou en chambres d'hôte, de préférence à proximité du lieu de réunion. C'est aussi l'occasion de tester la qualité d'accueil et d'hébergement !

Les éléments à préparer (supports de travail) pour les soirées d'animation sont spécifiés en annexe. Ils peuvent être doublés ou triplés en fonction du nombre de participants, qui doit donc être évalué au plus juste avant chaque séance.

LA SOIRÉE DE REPÉRAGE INTERCOMMUNAL PHASE 1

La première soirée de travail réunit l›ensemble des élus communaux du territoire intercommunal désireux de participer à la réflexion collective pour définir la politique de développement touristique et sa mise en œuvre. La démarche ID-Tour sert à cela et propose de commencer par partager et s'approprier l'état des lieux. Les élus vont donc ensemble, entre eux, identifier les expériences originales ou remarquables à vivre sur le territoire et qualifier les éléments répertoriés.

Ce temps demande une préparation soigneuse des matériaux d'animation, un déroulé cadré et une culture de facilitateur pour permettre aux participants d'être pleinement acteurs et de se sentir accompagnés dans leur effort collectif.

Préparer les supports d'animation : un fond de carte et des questions

La méthode de travail en groupe et de restitution allie les grilles de questionnement au report des réponses par des pictogrammes sur une carte du territoire.

- Préparez un fond de carte. Faites-y figurer les principaux objets géographiques structurant le territoire. Plus le fond de carte est épuré, figurant l'essentiel, mieux c'est.
- Mettez-y les grands axes de circulation routière et ferroviaire. Placez les mairies, les principales zones urbanisées et cours d'eau les plus importants, les grands espaces boisés, éventuellement quelques repères structurants (un échangeur autoroutier), une gare, etc.
- Indiquez l'échelle approximative de la carte et son orientation.
- Placez une légende du fond de carte.
- Réservez un espace pour la légende à construire par le groupe de travail, ainsi que le titre qui reprendra le thème travaillé par le groupe et une étiquette comprenant le numéro du groupe à reporter sur la carte et sur les grilles de questionnement (afin de faciliter la remise au propre).

Cette carte peut être un simple dessin à la main. Elle peut aussi être une extraction de couches d'information d'un système d'information géographique (SIG). Notons que la carte dessin est beaucoup plus opérationnelle en soirée. Du fait de l'imprécision des contours, son usage est facilité. Les participants voient que l'exhaustivité et la précision ne sont pas recherchées, ils osent donc placer les éléments les plus importants (pour eux) de façon approximative. Cette cartographie est avant tout un moyen de médiation, un support pour orienter les échanges. Elle aide à ralentir le rythme, le flot de paroles et à préciser ce que l'on dit sur un objet, à rester concret. En le visualisant, il s'ancre dans un modèle co-construit. L'important n'est pas le «exactement où» mais le «il existe là». C'est la reconnaissance.

Pour anticiper la mise au propre des éléments collectés durant la première soirée, nous vous conseillons d'insérer le fond de carte dans un fichier de présentation (de type PowerPoint ou Impress), qui facilitera la restitution des travaux.

Les grilles de questionnement et les pictogrammes associés sont thématiques et se trouvent en annexe.

Préparer l'accueil des participants

Sont attendus au moins trois élus de chaque commune (un par thématique). Tous les élus du territoire intercommunal ne se connaissent pas. Il est donc utile de préparer un badge ou une étiquette autocollante pour chacun, indiquant son nom et celui de sa commune, ainsi que ses fonctions au sein de l'intercommunalité.

Il est important de préparer une feuille d'émargement comprenant un espace de contact pour garder le lien avec l'élu.

Sur chaque table prévue pour six personnes, disposez un fond de carte et un thème de repérage avec sa grille de pictogramme et son questionnement.

> CONSIGNES DE TRAVAIL DE LA SOIRÉE DE PHASE 1

« Il est 18 h 15, vous allez travailler en petits groupes de six à huit personnes venant de communes différentes durant 1 h 15 à la qualification de l'état des lieux et la réalisation d'une carte thématique. Puis après la pause casse-croûte qui durera une trentaine de minutes, nous partagerons le résultat de vos travaux en plénière. Sur chaque thème, les groupes présenteront pendant 30 min ce qu'ils ont repéré et nous le compléterons ensemble. Nous conclurons la soirée à 22 h 00.
Sur les tables vous trouverez quatre ou cinq questions, correspondant à une thématique. Elles vous aideront à identifier les objets touristiques (potentiels) importants sur votre territoire. Vous avez également un fond de carte, qu'il vous faudra compléter avec les éléments de vos réponses, à l'aide des feutres de couleur. Pour vous aider à dessiner vous trouverez aussi une fiche avec des pictogrammes qui symbolisent les éléments à reporter sur la carte. Vous pouvez créer vos propres symboles, mais veillez à respecter la couleur de référence de la question posée. Avant de commencer, choisissez un dessinateur, un secrétaire et un rapporteur pour la restitution en seconde partie de soirée ».

Le déroulé de la soirée

La soirée débute en s'adressant à l'ensemble des participants restés debout. Les participants sont accueillis par le président qui présente le binôme et les motivations pour s'engager dans la démarche (15 min). Le binôme d'animation de Mairie-conseils se présente, explique l'organisation de la démarche et les résultats attendus, annonce le déroulement de la soirée, puis donne les consignes de travail pour les petits groupes (15 min). Le binôme d'animation et les techniciens restent disponibles pour répondre aux demandes des participants. Il peut être nécessaire de reprendre les consignes auprès de chacun des groupes, lorsqu›ils seront installés à leur table.

À ce moment sera demandé de reporter le numéro du groupe sur la carte, la légende et la grille de questionnement. Cet oubli entraînerait des difficultés lors de la compilation numérique des travaux.

Les participants sont ensuite conviés à prendre place autour des tables, en s'assurant bien d'être le seul de sa commune dans le groupe. En effet, toute la méthode d'animation repose sur la réussite des échanges, de l'interconnaissance et de la co-construction. Cette soirée est un moment privilégié pour aller à la rencontre de l'autre ; posture fondamentale lorsqu'il s'agit de mettre en place une politique touristique ! On quitte l'entre nous pour découvrir l'autre, et être en capacité d'accueil. La majorité des participants sont bien dans cet état d'esprit et la démarche va ancrer cela, permettre à chacun d'apporter sa contribution active.

Chaque groupe traite un thème à partir d'une grille de quelques questions. Elles seront ensuite mises en commun, présentées à tous et complétées.

Les animateurs vont veiller au respect du temps et éclaircir si besoin les consignes, chemin faisant, pour faciliter la bonne avancée des travaux. Ils se tiennent à la disposition des participants et veillent à la fluidité de la communication au sein des groupes qui se retrouveraient en difficulté. Par exemple, lorsqu'un participant signale un point de vue remarquable, il ne s'agit pas de savoir s'il est exceptionnel ou pas mais juste de le signaler comme étant un élément existant important pour le(a) participant(e) qui en parle. En revanche, il est utile de mieux comprendre pourquoi la personne l'estime important. En quoi pensez-vous qu'il est original ? Il est ensuite écrit et dessiné sur la carte. On lui adjoint enfin un numéro pour faire le lien entre la carte et la fiche réponse.

Lorsque les participants sont nombreux, le même thème peut être traité en parallèle par plusieurs groupes. Si tous les groupes ne peuvent être doublés, nous conseillons de privilégier le thème « Éveiller les sens » pour rajouter un groupe, puis au choix pour les suivants. Le temps de restitution de chaque groupe sera réduit mais chaque thème sera étudié durant 30 min Cette restitution se fera question par question, dans chaque thématique. Un groupe restitue ses réponses à la première question, le ou les suivants complètent. Pour la question suivante, c'est un autre groupe qui commence, les autres complètent. Et ainsi de suite.

Le cas de figure où plusieurs groupes traitent en même temps un thème est intéressant, car les redondances marquent les éléments « incontournables » tandis que les éléments différents illustrent des perceptions variées qui ouvrent des pistes de réflexion parfois inattendues.

Le sens du questionnement par thème

Les thèmes explorés durant la soirée, sont **volontairement transversaux pour susciter un décloisonnement maximum et permettre de croiser les regards.** Ils sont des portes d'entrée pour prendre conscience des potentiels du territoire exploités ou exploitables.

Lorsque des groupes terminent plus rapidement, on peut leur proposer une question complémentaire : « Quelles seraient selon vous, parmi les expériences précédemment repérées, les trois plus marquantes pour vos visiteurs ? »

En utilisant un langage non technique, compréhensible de tous dans le questionnement, nous mettons de la vie dans le repérage. **C'est l'approche sensible qui est ici mise en avant.** Il ne s'agit pas d'un inventaire qualifié par un expert. La perception et la représentation des éléments par les participants sont plus importantes à ce stade que leur qualité intrinsèque. La restitution en plénière permet ensuite de croiser les trois entrées proposées et de compléter les regards, de reconnaître le travail des uns et des autres et de s'approprier le rendu collectif qui suivra.

Les résultats de cette première étape

La réunion de débriefing évalue les premiers résultats et prépare la suite des opérations. Elle est conduite en deux temps ; un tour de table pour permettre à chacun de dire ce qu'il retient d'essentiel de la soirée, une proposition de reformulation et un échange sur les points fort à retenir, en positif ou en négatif, puis l'identification et la répartition des tâches à accomplir pour préparer la phase suivante.

Le travail de la soirée est compilé et mis au propre par les techniciens territoriaux. Il sert pour la suite de la démarche et pour la restitution faîte par les élus en début de séance suivante.

> ALLER À L'ESSENTIEL : QUATRE QUESTIONS SUR TROIS THÈMES

ACCUEILLIR

> Quels toits (originaux) pour vos visiteurs ?
> Quelles tables (originales) pour vos visiteurs ?
> Quels sont les lieux publics (ouvert aux touristes), de convivialité, de contact, de rencontres, etc. ?
> Quels sont les lieux d'information ?

S'ACTIVER

> Quelles sont les visites à faire ?
> Quels sont les manifestations et les événements auxquels participer ?
> Quels sont les sentiers et itinéraires à parcourir sur le territoire ?
> Quelles sont les activités de loisirs (sportifs ou culturels) à pratiquer ?

ÉVEILLER LES SENS

> Où se trouvent les points de vue remarquables et que donnent-ils à voir ?
> Quels sont les bruits et sons remarquables que l'on peut entendre sur le territoire et où ?
> Quels sont les goûts et les odeurs spécifiques que l'on peut découvrir sur le territoire ? Où et quand ?
> Quels sont les lieux qui provoquent l'imaginaire et la rêverie ? L'étonnement et la surprise ?

LA SOIRÉE DE CONNAISSANCE DES CLIENTÈLES PHASE 2

À cette soirée sont conviés les élus et trois autres acteurs clé : les prestataires du tourisme du territoire, les associations, les opérateurs. Chacun va contribuer à apporter son expertise.

L'objectif de la soirée est de partager l'état des lieux pour approfondir la connaissance du territoire et de ses clientèles.

Préparer l'accueil des participants

On procède comme pour la soirée précédente avec en supplément la mobilisation des prestataires (socio-professionnels) ou de leurs groupements. L'office du tourisme du territoire peut jouer le rôle d'intermédiaire. Mais là aussi, une lettre personnalisée, appuyée d'une communication téléphonique est recommandée. Les opérateurs (offices de tourisme, comité départemental du tourisme, pays d'accueil, etc.) envoient plus facilement un représentant. La liste des socio-professionnels (entreprises et associations) et opérateurs à inviter est établie lors du débriefing de la phase précédente.

Il est conseillé de préparer des badges avec une pastille de couleurs permettant de distinguer rapidement les professionnels des élus. Les élus prestataires du tourisme sont invités à porter leur casquette d'entrepreneur durant la soirée. Seront indiqués leur nom, leur qualité (agence de tourisme, guide, hébergeur, restaurateur, artiste…) et le nom de leur entreprise.

Préparer les supports de restitution par les élus

Pour chaque thématique du repérage, on reporte les réponses recueillies en phase 1 sur un fond de carte dans un diaporama (réalisé avec PowerPoint ou Impress, par exemple). On peut alors facilement animer l'apparition des objets sur la carte, catégorie par catégorie, en réponse aux questions. Trois cartes sont ainsi réalisées ; une par thématique. Les élus se chargeront de les présenter, de préférence par vidéo projection. Il s'agit de se remémorer brièvement la première séance tout en partageant l'information avec les socio-professionnels et les opérateurs.

Les deux documents de travail sont imprimés préalablement en autant d'exemplaires que de groupes, ainsi que les trois cartes thématiques au format A3.

Le déroulé de la soirée

La qualité de l'accueil et l'organisation de la pause casse-croûte sont identiques à la réunion précédente (voire mieux !), tout comme la bienveillance aux personnes et aux temps impartis pour accomplir les différentes tâches au fil de la soirée.

Dès que les mots de bienvenue du président et du maire de la commune accueillante sont donnés, la démarche est présentée à celles et ceux qui la rejoignent et rappelée à celles et ceux qui la suivent.

Ensuite, les élus restituent le travail précédent en présentant la cartographie de l'état des lieux sous la forme de trois cartes thématiques (Accueillir, S'activer, Éveiller les sens). À l'issue de cette présentation, il est rappelé que les cartes sont disponibles sur les tables et peuvent être complétées durant la séance.

Puis le binôme d'animation présente le déroulement de la soirée.

Un premier temps de travail en plénière est lancé. En une quarantaine de minutes est établie la carte mentale (schéma heuristique) des clientèles majeures et émergentes du territoire, puis les participants sélectionnent les clientèles majeures et émergentes à explorer en groupe ; leur nombre dépendant de la fréquentation. Ce sont les prestataires qui choisissent en priorité la clientèle qu'ils souhaitent explorer. Les participants sont laissés libre de rejoindre le groupe qu'ils souhaitent, en vaillant à respecter le nombre et la diversité (les

> PROFILER RAPIDEMENT DES CLIENTÈLES TYPES :

« Dans ce deuxième temps, chaque groupe va travailler sur une clientèle majeure ou émergente pour en décrire les caractéristiques. Choisissez un secrétaire et un rapporteur. Les élus au sein du groupe questionnent les prestataires au contact direct des clientèles. La grille de questionnement vous aide à collecter les informations essentielles. Le rôle des élus est d'écouter, de questionner pour faire préciser les réponses, ou simplement pour être certain d'avoir compris, avant de les noter dans la grille de questionnement. Le travail complémentaire à partir des cartes sera d'identifier les ambiances qui les attirent et les parties du territoire où elles s'incarnent le plus. »

trois types d'acteurs) dans chaque groupe. Si besoin, les animateurs proposent d'équilibrer les groupes. Ils veillent à mettre tout le monde à l'aise et donne les consignes de travail une fois les personnes installées et le premier document de travail distribué.

Après la pause casse-croûte, un troisième temps permet d'approfondir les attentes d'une clientèle majeure ou émergente, de voir en quoi les ressources du territoire y répondent et quelles améliorations seraient possibles. Une grille de questionnement est à remplir suivant le même travail d'écoute active de la part des élus.

Le quatrième temps de la soirée concerne la restitution des groupes en plénière : le type de clientèle étudiée est brièvement décrit. Ses attentes et ambiances recherchées sont présentées ainsi que les idées possibles pour mieux répondre aux attentes. Le temps imparti à chacun des groupes est très court ; de l'ordre de cinq minutes.

Aussi, il est précisé que les informations collectées vont être mises au propre et utilisées pour élaborer le jeu de territoire de construction des offres touristiques. La date et le lieu de ce rendez-vous sont donnés, pour que chacun l'enregistre dans son agenda (si ce n'était déjà fait). Puis nous clôturons la soirée en invitant les participants à s'impliquer dans la phase suivante qui leur permet d'explorer les identités du territoire et d'étudier la façon dont on en parle dans les supports de communication existants. Les volontaires s'inscrivent avant de partir.

Enfin, la parole est remise au président pour les remerciements de clôture.

Le sens du questionnement à partir des clientèles

Partir de la connaissance des clientèles est une démarche marketing. Il faut connaître les personnes, leurs goûts, leurs attentes, leurs sensibilités pour proposer des réponses à leurs besoins, exprimés ou latents. **Mais les identités du territoire ne peuvent satisfaire toutes leurs attentes et elles doivent être confrontées à la réalité de ce qui peut être offert.**

Par réflexe autant que par méconnaissance, on s'imagine généralement que les attentes d'autrui correspondent aux nôtres. Nous faisons de nos cas particuliers des généralités, ou nous appliquons des idées préconçues et stéréotypées. Ces modes de pensées génèrent peu de nouveautés et négligent les spécificités. Le questionnement proposé permet de saisir ce qui est spécifique à des profils particuliers de touristes.

Pour que les élus se mettent en position d'accompagner et d'orienter les dynamiques en cours sur leur territoire, il nous a semblé nécessaire qu'ils interrogent ceux qui sont en contact direct avec les clientèles ; les professionnels. Les opérateurs apportent, de leur côté, leur capacité de veille touristique et leur regard extérieur expert.

La distinction entre clientèles « majeures » et « émergentes » permet de repérer le cœur de cible actuel, à fidéliser, et les évolutions en cours, qui sont autant de « signaux faibles » indiquant de nouvelles niches de positionnement potentielles.

Les questions (De qui s'agit-il ? Par où arrive-t-elle sur le territoire ? Quel moyen de transport utilise-t-elle ? Quel centre d'intérêt l'attire ici en particulier ? Quand, à quelle période ? Pour combien de temps ? Quelles ambiances recherche-t-elle ? etc.) permettent de caractériser un profil type de clientèle. Il s'agit ici d'enrichir et de réorganiser les catégories de clients présentes dans les esprits afin de dépasser les grandes généralités (les familles, les étrangers, les randonneurs, les retraités, etc.) qui occultent les besoins spécifiques.

Le travail est ensuite approfondi sur les profils types de clientèle afin que chaque participant puisse, de là où il se trouve et en fonction de ses responsabilités, dire ce qu'il peut faire, ou contribuer à faire : que désire cette clientèle cible ? Qu'est-ce que le territoire et ses acteurs apportent comme réponse aujourd'hui ? Quelles sont les améliorations à apporter ? Quelles nouvelles propositions construire ?

Les résultats de la deuxième phase

Ils sont évalués comme précédemment en réunion de débriefing du lendemain matin. Une fois le cadre posé, un premier tour de table des membres du comité de pilotage permet à chacun de dire ce qu'il retient de la soirée, sur la forme comme sur le fond…

C'est essentiellement la rencontre de nouvelles figures qui marque cette étape et le rapprochement avec les opérateurs. C'est l'effet direct de la méthodologie d'écoute active, la découverte de l'autre par le questionnement sur la base d'expériences concrètes. Peu d'interprétations ici : on prend ce qui est, on découvre. La vision des touristes s'est étoffée et les potentiels de développement territorial liés à leur accueil s'en trouvent multipliés. Les regards croisés révèlent les différentes facettes de l'objet considéré.

Les animateurs relient les premiers éléments forts des caractéristiques des clientèles avec le contexte actuel du développement touristique. Ils relèvent les points les plus marquants des profils, de leurs attentes, et des réponses apportées ou possibles nécessitant une amélioration. Ils soulignent les pistes d'amélioration repérées.

Le travail de la soirée sera compilé et mis au propre par l'équipe technique locale. Il servira au binôme d'animation pour adapter les fiches Profil de clientèle du jeu de territoire. Le binôme d'animation aide le comité de pilotage à établir la liste des personnes ressources à rencontrer et des sites à visiter sur le terrain, en lien avec les spécificités qui se sont révélées dans les phases précédentes.

L'EXPLORATION DES IMAGES ET DES IDENTITÉS DU TERRITOIRE PHASE 3

L'objectif de ce travail d'enquête de terrain est de construire une représentation partagée des identités territoriales, à travers :

- **l'identification des lieux porteurs d'imaginaires** : collecter les photos, cartes postales, peintures, légendes, héros, personnages célèbres, histoires et anecdotes, secrets et tabous sur les lieux ouverts ou interdits, hors de vue ou protégés. Compléter éventuellement par des visites de sites ou d'objet touristique potentiel (une piste cyclable, un site archéologique, un camping, un restaurant, un point de vue remarquable…).
- **l'analyse des plaquettes publicitaires** : relever ce que les acteurs disent du territoire dans leur communication et s'interroger sur ce qui pourrait être dit, à l'aide de la grille d'analyse dite Soncas (Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confiance, Argent, Sympathie).

Organisation

Cette phase est organisée en autonomie par le territoire. Le binôme d'animation reste disponible pour un soutien téléphonique.

Les petits groupes devant conduire les entretiens avec les personnes ressources et les visites de sites se rendent sur le terrain. Ils réalisent un compte rendu synthétique de chaque entretien ou visite et l'adresse à l'équipe technique locale.

Les membres du comité de pilotage se répartissent les documents de communication existants à analyser. Ils remplissent individuellement une fiche Soncas qu'ils adressent à l'équipe technique.

L'équipe technique compile les fiches Soncas et les grilles d'entretien reçues et prépare une réunion de mise en commun avec tous les groupes d'enquête. La synthèse collective donne lieu à un compte rendu formé d'une liste des lieux porteurs

> UNE ADAPTATION DE LA GRILLE SONCAS

Il s'agit de repérer dans les supports de communication existants, les citations, expressions, phrases, mots clés, etc., susceptibles de répondre aux désirs des clientèles en matière de :

> sentiment de Sécurité (être rassuré, protéger, avoir plus de garanties) ;

> renforcement de l'Orgueil (pouvoir être fier de ce qu'on a fait, moment unique) ;

> expérience de la Nouveauté (être dépaysé, se sentir ailleurs, avoir des sensations nouvelles, le jamais vu, jamais fait) ;

> accès au Confort (se simplifier la vie, goûter au meilleur, trouver le bien-être) ;

> rapport qualité/prix ou plaisir/prix (en avoir pour son Argent) ;

> sensation de Sympathie (par l'éveil des sens ou la sensibilité).

Une offre répondant à ces différents aspects augmente considérablement son attractivité.

> PRINCIPALES QUESTIONS DE LA GRILLE D'ENTRETIEN

- Quelle est, selon vous, l'image touristique dominante de notre territoire ?
- Quels seraient les lieux précis particulièrement porteurs de cette image ?
- Quelles histoires (anecdotes, légendes) attachées au territoire pourriez-vous raconter au visiteurs pour éveiller leur imaginaire ?
- Quelles facettes de l'identité locale devraient être d'avantage mises en avant dans la communication et la promotion touristique du territoire ?
- Qu'aimeriez-vous montrer de ce territoire à nos visiteurs ?

d'imaginaires, avec quelques phrases de présentation pour chacun, et d'une fiche Soncas globale. Les découvertes faites sur les lieux porteurs d'imaginaires alimenteront la réflexion sur « ce qui pourrait être dit à propos du territoire ».

Le sens de cette phase d'enquête en autonomie

Cette action permet aux élus de se mettre en situation « d'aller au-devant », de prendre directement contact avec ceux qui ont une connaissance vécue du secteur, d'aller vers l'information disponible sur le territoire et ceux qui la portent. Le guide d'entretien donne un cadre sécurisant à cette rencontre. Il fonctionne avec toute personne ressource du territoire, comme avec les professionnels du tourisme. En effet, les questions posées s'adressent au vécu et à la perception de la personne-ressource.

L'analyse de ce que l'on dit et ce que l'on pourrait dire du territoire permet également de prendre la mesure des marges possibles d'amélioration de la communication en direction des clientèles pour les attirer en mettant en valeur les singularités de l'existant.

L'analyse des éléments de communication permet de prendre conscience de l'importance de la mise en adéquation des besoins des clientèles avec ce que le territoire peut leur offrir, d'une part, et, d'autre part, de leur dire de ce que le territoire propose en réponse à leurs attentes.

Ses résultats

Les territoires accompagnés ont souvent tiré une riche matière de l'exploration du terrain et des rencontres. C'est un puissant stimulant pour la dynamique conjointe des acteurs et des élus, qui ouvre des perspectives en révélant des personnes et des potentiels que l'on ne voyait plus ou pas.

L'analyse Soncas de la communication existante est révélatrice de ce qui reste à faire pour valoriser les potentiels actuels. Elle permet d'imaginer une synergie entre identités, potentiels, améliorations à apporter pour mieux communiquer sur l'existant ou ce qui pourrait exister. L'image d'un futur positionnement touristique affirmé commence à s'entrevoir dans cette phase.

Les élus préparent la restitution (écrite et orale) de leur analyse, étayée de regards nouveaux et de faits concrets apportés par les contenus de communication, les points de vue de personnes ressources sur les spécificités du territoire et les projets des professionnels confrontés quotidiennement aux atouts et aux freins du territoire. Les identités se dessinent progressivement.

LE JEU DES PARCOURS POUR LES CLIENTÈLES PHASE 4

L'objectif de cette dernière soirée animée par Mairie-conseils est de confronter la réalité de l'offre touristique du territoire à la diversité des attentes des touristes par le biais d'une mise en situation virtuelle. L'ensemble des participants (élus, opérateurs, associations et prestataires) va construire des parcours touristiques par profil de clientèle, communiquer sur ces parcours et se projeter dans le futur pour améliorer l'actuel.

Organisation

Grâce à la liste des contacts des soirées précédentes, il est utile de relancer les invitations. D'autant que deux à trois mois ont pu s'écouler, la phase 3 ayant été plus exigeante en temps que les autres. Les badges figurant le nom, la fonction, et l'entreprise des participants sont particulièrement nécessaires pour cette séance. Une couleur différente d'étiquette (ou une gommette collée sur le badge ou un rond de couleur au feutre) permettra de repérer immédiatement à quel type d'acteur appartient la personne (élu, opérateur, prestataire, association) ce qui facilitera grandement la composition de groupes de travail aussi diversifiés que possible.

Certains des participants souhaiteront recevoir la synthèse de la phase 3 et la carte du territoire. Quelques exemplaires en libre-service sont à prévoir, sans toutefois faire une distribution à tous.

> LES CATÉGORIES : TRIER AUTREMENT POUR MONTRER AUTRE CHOSE

Dans le Haut-Jura, quatre thématiques majeures émergent au côté de la restauration et de l'hébergement :

- les lieux de rassemblement,
- les sports et loisirs de plein air,
- la découverte des techniques,
- la découverte de la nature.

Pour cette dernière, huit fiches sont créées correspondant à huit symboles différents sur la carte : belvédères, rivière Bienne, chiens de traîneau, curiosités géologiques, ligne de chemin de fer des Hirondelles, maison de la flore, pêche, sites naturels remarquables. Sur chaque fiche, figure une brève description des objets, avec pour chacun ce qu'il permet de faire, les conditions d'accès, le contact pour s'y rendre, etc.

Des repères de couleur par thèmes permettent de naviguer rapidement parmi plus d'une quarantaine de fiches, certaines affichant deux thématiques, comme celle sur les chiens de traîneau qui aussi se trouve dans la thématique des sports et loisirs de plein air.

Chaque territoire possède des objets différents et donc des thèmes spécifiques. Ainsi, dans le pays du Roussillonais, sont réalisées des fiches organisées en neuf thèmes totalement différents de ceux du Haut-Jura dont les sites de pique-nique et de point de vue remarquable, les parcs et jardins, les bases nautiques, etc.

> AVOIR DES INGRÉDIENTS, C'EST BIEN… PROPOSER UN MENU, C'EST MIEUX !

« Vous avez sur la table les ingrédients existants ici pour proposer des séjours touristiques : une carte synthétique du territoire où figurent ses objets touristiques caractéristiques. Ils sont détaillés dans les fiches découvertes organisées par thématiques. Chaque groupe est en charge de concocter un menu spécifique sous la forme de parcours pour le profil de clientèle que nous allons vous distribuer. Vous avez une fiche à remplir pour vous aider à faire cela.

Votre menu doit avoir un titre, sous forme de slogan. Il doit correspondre aux attentes du (des) visiteur(s) en termes de durée et de contenu. Ces visiteurs sont livrés « à vos bons soins ». À vous de les prendre par la main pour leur montrer les identités locales pour qu'ils se disent « Je ne vais pas m'ennuyer ici », « C'est exactement ce qu'il me faut »… Puis vous construirez un argumentaire pour présenter ce parcours. Vous pourrez alors le dessiner sur la carte.

Vous regarderez également comment faire pour attirer plus de touristes de ce type en termes de communication, de promotion, d'amélioration du potentiel existant ou de valorisation d'un potentiel encore inexploité.

Vous avez 1 h 15 devant vous. Après la pause casse-croûte chaque groupe restituera son travail en plénière. Pensez à désigner un secrétaire et un rapporteur. À vous de jouer ! »

PRÉPARATION DU JEU DE TERRITOIRE

Le matériel du jeu de territoire se compose de trois éléments :

- une carte du territoire. Elle constitue une synthèse des trois cartes précédemment réalisées en ne retenant que les objets touristiques les plus marquants ou originaux :
- des fiches découvertes qui présentent, pour chaque catégorie de la légende (un symbole = une catégorie), les objets représentés sur la carte de synthèse. Elles peuvent être regroupées par thématiques pour faciliter l'utilisation ;
- des fiches profils de clientèles qui présentent des clientèles type repérées durant la deuxième phase et suggère un scénario d'arrivée, d'attentes, de contraintes, de goûts, etc.

Les fiches découvertes du territoire sont effectuées par l'équipe technique du territoire. Elles sont réalisées à partir des éléments de la phase 1 et de l'exploration de la phase 3, qui permet de se rendre compte sur le terrain de l'état des lieux. Avec l'aide des animateurs, le technicien effectue une première liste des objets caractéristiques identifiés au fil de la démarche. Puis un regroupement cohérent est recherché par catégories.

Une carte de synthèse du territoire issue des cartes thématiques de la phase 1 et des éventuels compléments doit être préparée, elle est associée aux fiches découvertes.

Les profils de clientèles sont imaginés par le binôme d'animation sur la base des résultats de la phase 2. Le but est de les concocter au plus proche de la réalité afin qu'ils révèlent les points forts et faibles du territoire en jeu ainsi que les liens et complémentarités possibles. Les profils sont réalisés avec une pointe d'humour et de fantaisie car cela contribue à libérer la créativité des participants durant l'exercice, le ton est plus joyeux.

Pour la soirée, sur des tables de six à huit participants, seront disposés une carte de synthèse au format A1, les fiches caractéristiques du territoire, un profil de clientèle différent pour chaque groupe et une grille de questionnement (voir annexe).

DÉROULEMENT DU JEU DE TERRITOIRE

L'accueil reste sur le modèle précédent. Les participants sont reçus individuellement. Un badge leur est remis ainsi que la carte du territoire au format A4. Puis leur est demandé de rejoindre les tables de groupes. Le document de synthèse de la phase 3 est à disposition.

Après le mot d'accueil du président, les élus restituent les analyses et entretiens menés en phase 3, puis le technicien présente rapidement les fiches découvertes. Le binôme d'animation donne les consignes de travail.

Le sens de la création des parcours

Nous avons choisi de privilégier la création de parcours touristiques pour plusieurs raisons :

1) Les parcours thématiques existent : sentiers botaniques, patrimoniaux, pédestres, littoraux, etc., et ils sont très appréciés car ils permettent de repérer clairement et rapidement des « choses à faire ». Mais ils ne sont pratiquement jamais parcourus d'un bout à l'autre, car souvent répétitifs. L'idée est donc de les élargir à des thématiques transversales qui s'appuient sur des récits « identitaires » du territoire et permettent de relier des activités de différents secteurs dans un parcours cohérent (qui fait sens) et mobilise de l'imaginaire localisé.

2) Lorsqu'un touriste se présente en un lieu, il est vite confronté à une profusion de choses et il se noie, se perd dans l'information. Il est face à une carte et il devient difficile de choisir, ou d'être certain de trouver ce qui lui convient. Un peu de si, de mais, de ci, de ça, un peu de là, ou ici ? Il lui serait plus simple de prendre un menu. Le client est rarement seul, souvent en famille ; imaginez le temps à passer sur Internet pour satisfaire tout le monde ! Il passe même souvent à côté de… plusieurs choses, surtout lorsqu'il pleut ou qu'il fait trop chaud.

3) Quoi de mieux pour travailler le projet intercommunal que les cheminements, les liens d'un lieu à un autre, d'une commune à l'autre ? Et quoi de mieux pour faire circuler la richesse dans un territoire ?

Ses résultats

Une émulation certaine est induite par ce type de méthodologie ludique. Elle ne perd en rien son sérieux compte tenu de l'effort de préparation fourni à chacune des phases, de l'importance des questions traitées et de la qualité des cartes et fiches du jeu. Ici l'occasion est donnée d'agir ensemble, encore une fois, d'être force de proposition et de laisser libre cours à l'imagination, de s'appuyer sur l'imaginaire localisé, les images explorées et la réalité des éléments touristiques.

Il en ressort la confirmation que « le tourisme, c'est possible chez nous ». En croisant une dizaine de travaux de groupe, les éléments récurrents et originaux prennent de la valeur. Le produit de la soirée est directement utilisé dans la réunion de débriefing du lendemain, pour la synthèse finale.

Les slogans imaginés pour chaque parcours fournissent un matériau précieux pour alimenter la communication future du territoire. Les parcours eux-mêmes peuvent se révéler des outils d'accueil effectifs ; certains OT ayant décidé à l'issue de la démarche de composer des enveloppes avec des fiches découvertes et des prospectus correspondant à des profils types, d'autres de reprendre les thématiques proposées comme autant de portes d'entrée dans leur site Internet.

LA SYNTHÈSE FINALE DÉBRIEFING PHASE 4

À l'issue de la soirée-jeu, la dernière réunion de débriefing a lieu. À chaud, sont classés l'ensemble des objets touristiques qui ont été choisis dans les parcours construits la veille, et sont relevés tous les slogans proposés. Les éléments clés des améliorations possibles sont également répertoriés.

Il s'agit d'un travail de hiérarchisation et de priorisation. Qu'est-ce qui est le plus important dans l'ensemble des éléments observés et fouillés ? Le consensus sur ce qui est le plus important est un produit de la démarche. Il permet d'ébaucher des priorités d'action.

Les pistes d'action vont être rapidement balayées dans le temps en fonction de ce qui dépend en totalité de l'intercommunalité, de ce qui pourrait être accompli en partenariat et de ce qui en l'état de l'organisation institutionnelle peut seulement être évoqué (lobbying).

Ce tableau à double entrée peut servir de feuille de route pour l'action.

La clôture de la démarche marque en fait un point de départ. Une restitution publique des travaux est généralement conduite par la commission tourisme élargie de l'intercommunalité (ex-comité de pilotage). Elle permet d'engager des groupes de travail pour la concrétisation et la mise en œuvre des pistes d'action repérées

LES VARIANTES DE LA DÉMARCHE

Des variantes peuvent être proposées selon l'échelle territoriale et/ou l'avancée des études récemment engagées.

Tout d'abord, l'organisation du pilotage aux différentes échelles est adaptée. Une phase supplémentaire (S) est introduite à l'échelle pays. C'est un temps d'écoute active des opérateurs du tourisme qui se déroule après la phase 1 de repérage intercommunal (à l'échelle intracommunale) et la phase 2 de connaissance des clientèles (à l'échelle du pays). Les élus écoutent les opérateurs donner leur vision des caractéristiques du territoire-pays. Durant ce temps d'expression libre limité, mais soigneusement préparé par les intervenants, les élus notent leurs points d'accords, de désaccords et d'étonnements. Durant la soirée, les élus auront un temps pour discuter entre eux des éléments notés et en faire la synthèse.

Une variante est proposée aux intercommunalités qui ont récemment effectué un diagnostic dans le domaine du tourisme, rendant moins pertinent le repérage organisé en phase 1. La variante repose sur une rencontre intracommunautaire lors de la phase 1 afin de réaliser la qualification et la hiérarchisation des éléments du diagnostic existant.

LES RÉSULTATS

Pour les trois territoires qui ont mis en œuvre la démarche, une nouvelle dynamique s'est installée et les effets en sont divers.

La démarche Mairie-conseils permet de trouver un positionnement touristique spécifique et d'aller vers la définition d'une politique de développement touristique globale.

Elle donne les moyens de redéfinir l'organisation des relations entre l'action publique et l'initiative privée, de lancer la création ou la restructuration d'un organisme dédié au tourisme, de construire un programme d'animation avec les professionnels, de structurer son offre et de mieux communiquer sur les spécificités du territoire...

Elle enclenche la valorisation des potentiels touristiques en permettant aux participants de ressentir les effets d'une synergie entre acteurs qui peut perdurer ensuite au sein de nouvelles organisations.

Mais elle garde ses limites et sa fragilité, liées au risque permanent de retour aux anciennes habitudes, pas forcément les meilleures pour aller de l'avant.

Mairie-conseils effectue un suivi et des bilans réguliers avec les territoires accompagnés, environ chaque année. Voici restitués les résultats positifs et les limites rencontrées par les territoires.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU MIREBALAIS (CCM)

Le contexte

La démarche a été menée de janvier 2011 (phase 0) à juillet 2011 (phase 4)

Nota : On peut se reporter au témoignage des élus et de la responsable des services lors de la rencontre des territoires en dynamique du 18 décembre 2012 (Publication Économie dégénérative : faut-il choisir entre tourisme et industrie ? *pp. 37-43).*

Ce territoire nous semble exemplaire, non seulement parce qu'il a réussi la mise en action d'un partenariat entre public et privé, mais aussi parce qu'il l'a fait en s'appuyant sur une particularité du territoire tout à fait spécifique et pourtant restée méconnue jusque-là.

Lorsque les élus et la directrice sont venus s'informer à une journée d'accueil à Mairie-conseils, ils venaient de démanteler l'office de tourisme associatif du territoire, estimant qu'ils ne parvenaient pas à en faire l'outil répondant à leur volonté de développement touristique. Cette décision avait suscité de vives tensions avec les usagers, les professionnels, le conseil d'administration de l'association et ses employés.

Les élus estimaient indispensable de définir un positionnement touristique tenant compte de la création d'un Center Parcs au nord du Mirebalais, tandis que le Futuroscope se trouve à égale distance, au sud. Sur quel positionnement miser pour exister entre ces deux pôles de concentration touristique ? Comment capter ne serait-ce qu'une petite part du flux touristique entre ces deux géants ? Quelle offre pourrait attirer l'attention des visiteurs et des nouveaux habitants de ce territoire renaissant sous l'impulsion péri-urbaine de Poitiers ?

L'accompagnement a été effectué dans un contexte conflictuel, mais la force de la méthode a permis d'accueillir l'ensemble des acteurs dans une réflexion collective organisée à partir du repérage des potentiels touristiques intercommunaux par les élus municipaux. L'esprit de reconnaissance et de co-construction, garanti par le cadre méthodologique, a permis d'expérimenter de nouvelles façons de travailler et d'enclencher une série d'actions qui engagent les élus dans une politique ciblée en accord avec leur rôle d'acteur économique.

À l'issue de la réunion de débriefing de juillet 2011, la communauté du Mirebalais disposait d'un positionnement autour de quatre thématiques transversales :

- Contempler « en libre-service »
- Demandez, on vous accompagne
- Sous-terre et en l'air
- Les ailes du vent.

Les pistes d'actions issues de la démarche étaient d'ampleurs différentes et étalées dans le temps. Elles ont servi et servent encore de feuille de route au moment où nous écrivons ce guide.

Des réalisations

Dès juillet 2011, le premier guide touristique a été édité sur la base des fiches élaborées lors de la démarche et ayant servi au jeu de territoire. Une commission tourisme élargie a été constituée fin 2011. Son rôle est consultatif. Elle est composée d'élus, d'hébergeurs et de représentants d'associations, et s'inscrit dans le prolongement du groupe de pilotage qui a mené la démarche. Un chargé de mission pour le développement touristique a été recruté le même mois et la maison du tourisme a été ouverte.

Un logo porteur de sens et d'identité a été créé. Il est constitué de deux moitiés qui se combinent et symbolisent la complémentarité du développement économique et du développement touristique. Il est venu matérialiser l'identité du territoire ayant émergé à l'issue de la démarche.

Un appel à projet a été lancé en direction des acteurs locaux début 2012 et renouvelé en 2013.

Ainsi, une forte volonté d'instaurer de nouvelles pratiques en faveur du développement touristique a été affirmée et concrétisée.

> EXTRAIT DE L'APPEL À PROJETS

« Suite aux résultats de l'étude « Identités et attractivités touristiques », la communauté de communes du Mirebalais a décidé d'engager une stratégie de développement touristique. Un des objectifs de cette stratégie est de développer l'offre sur le territoire via notamment l'organisation de manifestations à caractère touristique. Afin de soutenir les projets déjà existants et d'encourager l'émergence de nouvelles idées, il est décidé de réserver l'enveloppe « manifestations » du CRDD (contrat régional de développement durable) aux manifestations qui répondront » à plusieurs critères et en particulier :

- une dimension culturelle qui dépasse le cadre des manifestations locales,
- un caractère originale, innovant, nouveau (dans l'esthétique, la mobilisation de nouveaux partenariats, la communication…)
- une force de rayonnement et de fédération à l'échelle communautaire
- un caractère identitaire du Mirebalais contribuant au développement de son attractivité notamment touristique

Des esprits préparés à saisir les opportunités

Un concours de circonstances a créé l'événement qui a prouvé la capacité de mobilisation, d'action et d'innovation des acteurs locaux.

« La communauté de communes du Mirebalais a été sollicitée par l'Atelier de l'aérostation de Cenon-sur-Vienne pour accueillir la 3e Coupe d'Europe Espoirs de montgolfières les 3, 4 et 5 août 2012. La démarche « Identités et Attractivités » ayant désigné le vent comme thématique prioritaire en terme de développement touristique, les élus ont saisi cette opportunité pour créer une nouvelle offre de découverte du territoire, susciter des retombées économiques avec 10000 spectateurs attendus et fédérer les associations et les communes autour d'un projet commun identitaire. La compétition s'est déroulée en 2012 sur la commune de Chouppes pour se délocaliser ensuite tous les deux ans sur une commune différente. » (Tiré de www.cc-mirebalais.fr)

Avoir pu accueillir la troisième coupe d'Europe espoirs de montgolfières est un résultat direct de la démarche d'après le témoignage des élus. Sans le lien avec les thématiques ressorties de la démarche, les élus communautaires n'auraient pas eu de raison de donner une suite positive à cette demande.

En effet, la démarche les a mis en situation de valoriser les potentiels après avoir pris le temps nécessaire pour partager les connaissances et explorer en profondeur le « ce que l'on a » et « ce que l'on est ». Le fait que le territoire est considéré par quelques passionnés comme un des meilleurs spots européen des vents ascendants semblait être un détail au commencement de la démarche. Au final, le détail pourrait bien être une pépite d'or…

« C'est comme si nous étions prêts, dans des starting-blocks, lorsque l'association nous a sollicités ». Les doutes étaient quand même là, mais les élus n'étaient pas seuls. Dans cette action, ils ont eu l'appui des entrepreneurs du territoire qui se réunissent chaque premier mardi du mois au Café des entrepreneurs à la communauté des communes. Ils ont aussi été entourés des associations et de leurs bénévoles !

> « C'est comme si nous étions prêts, dans des starting-blocks, lorsque l'association nous a sollicités ».

Les bases d'une relation de confiance entre un noyau de 25 associations et 15 entreprises coordonnées par la CCM ont été posées. L'élan mobilisateur de l'ensemble des bénévoles a permis d'organiser en six mois une expérience unique pour le Mirebalais : accueillir 15000 personnes sur trois jours. Cette action collective est à l'origine de la CAM (Comité d'animation du Mirebalais). Il s'occupe de la buvette, de la restauration et du stationnement des événements intercommunaux.

Cet événement innovant pour la communauté, véritable réussite ne doit pas masquer les nombreuses difficultés d'action qui se posent de façon récurrente. En effet, si la stratégie de développement touristique du territoire est portée par le noyau d'élus qui a initié la démarche, elle n'est pas encore ressentie comme suffisamment partagée.

Des freins subsistent

Nous avons observé que plusieurs difficultés récurrentes n'ont pas été dépassées à l'issue de la démarche. La communication entre niveaux territoriaux reste difficile, aussi bien entre municipalités, malgré une information hebdomadaire de la communauté vers les communes, que vers le conseil général, qui n'envisage toujours pas un projet « grand site » avec le Mirebalais. Localement, les esprits restent critiques face aux actions menées. Cela pourrait démobiliser à la longue des équipes qui ont mis beaucoup d'énergie dans la réussite de ces actions. Leur nouveauté, leur orientation vers la qualité, le professionnalisme, voire l'excellence, leur ciblage sur l'attractivité extérieure et sur une évolution à long terme du territoire demeurent mal perçus de ceux qui réclament des résultats immédiats en réponse aux demandes de certaines associations locales. Certains professionnels, notamment des restaurateurs, demeurent réticents à changer leurs pratiques, notamment leurs horaires d'ouverture en pleine saison et en soirée ainsi que la création de « menu du terroir ».

Une restitution publique de la démarche avec l'ensemble des participants semble être une clôture indispensable, tout en posant le point de départ de nouvelles pratiques.

Lors de l'appel à projet, peu de réponses sont finalement venues des associations. Les pratiques locales sont populaires : chaque association demande à la collectivité des subventions pour le maintien de ses propres activités tournées vers la demande locale. Elles n'ont pas acquis une vision économique du loisir et ne voient pas l'intérêt à s'associer pour faire plus grand, ensemble. L'action intercommunale induit un changement de pratique dans le jeu des subventions qui pour l'instant, n'est peut-être pas un défi relevable pour la plupart des petites structures bénévoles.

Finalement, la construction et le pilotage des partenariats semblent être les principaux freins à la mise en œuvre du plan d'actions établis en 2011. Tout est allé très vite dans le Mirebalais. Peut-être trop pour certains et pas assez pour d'autres. La maison du tourisme n'est pas ouverte en permanence et n'assume pas des fonctions d'accueil et d'animation de la population locale. Mais l'offre touristique actuelle du territoire peut-elle justifier un temps plein dédié à accueil ? Le travail de valorisation des potentiels n'est-il pas tout aussi important que le service à la population locale, si l'objectif est de créer des richesses à partir de l'activité touristique ? Les priorités d'actions semblent encore insuffisamment partagées.

Les pistes d'actions identifiées à l'issue de la démarche n'ont pas fait l'objet d'une réunion de restitution publique avec l'ensemble des participants. Cela aurait permis aux élus d'affirmer : « Voilà la réflexion que nous avons produite ensemble au fil de la démarche et voilà ce que nous proposons de faire sur cette base ». Avec le recul, cela semble être une clôture indispensable de la démarche tout en posant le point de départ de nouvelles pratiques. Cette restitution (non accompagnée par Mairie-conseils) aurait pu être fondatrice de l'engagement partagé dans une politique intercommunale qui implique l'ensemble des acteurs locaux (élus communaux et intercommunaux, associations, opérateurs et prestataires).

La délicate question de la conduite du changement

La CCM construit les offres touristiques et motive les partenaires possibles.

Avec l'organisation de la coupe d'Europe espoirs de montgolfières, les élus ont su saisir l'opportunité et prendre le risque d'organiser un événement qui reflète l'une des identités fortes du territoire : le vent. Ainsi, ils ont permis à plusieurs talents de s'exprimer, et ils les ont fédérés. Cette réussite ne doit pas masquer la difficulté à faire et à faire avancer les actions identifiées collectivement lors de la démarche ID-Tour. De fortes résistances au sein du territoire illustrent les tensions inévitables entre un projet d'ouverture à l'accueil de nouvelles populations, impliquant une certaine « montée en gamme » de l'offre touristique dans une perspective de développement de la richesse locale et la tentation d'un « vivre ensemble » rassurant et répondant à des attentes présentes. Si une conduite du changement habile ne parvient pas à construire une voie médiane, les orientations se prendront sur la seule base des rapports de force.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU HAUT-JURA ARCADE

Le contexte au démarrage

Créée en 1994, la communauté de communes du Haut-Jura Arcade (dite Arcade) s'est élargie, d'abord en 1996, ensuite en 2013, pour atteindre six communes et 10 312 habitants. C'est un regroupement de communes associées volontairement dans une logique initiale de mutualisation d'infrastructures, d'équipements et de services à la population. La communauté a ainsi réalisé des travaux (zone d'activité économique), des prestations de service spécialisées (transport à la demande, gestion du déneigement), géré des équipements culturels, un office du tourisme, etc. Aucun projet global de territoire ou stratégie de développement n'a clairement fédéré jusqu'à présent les communes, qui ont commencé récemment à s'interroger sur leur devenir commun. Trouver son positionnement touristique dans le Jura était l'objectif majeur de la communauté, tout en souhaitant associer à une démarche participative les communes dernièrement intégrées.

Les offres touristiques foisonnent sur ce territoire. Cela complique la communication et alimente le sentiment d'être peu visible par rapport à la station de ski familiale des Rousses, située en haut de la vallée. Avec une tradition industrielle historique, en particulier sur la fabrication des montures de lunettes, Morez a fixé une population ouvrière pour partie issue de l'immigration. Les communes qui l'entourent, plus agricoles et rurales, comme Morbier, connaissent maintenant une attractivité résidentielle qui y facilite l'installation de classes moyennes supérieures, d'actifs ou de retraités, et de frontaliers travaillant en Suisse. Dans ce contexte, les élus s'interrogeaient sur l'identité forte et les axes majeurs de développement qui pourraient structurer un projet touristique futur ?

À l'issue de la démarche

À l'issue de la démarche qui a regroupé une trentaine d'élus et une quinzaine de professionnels du tourisme (prestataires et opérateurs), le binôme d'animation Mairie-conseils a réorganisé et reformulé avec le comité de pilotage l'ensemble des slogans produits durant la phase 4 et des éléments de synthèse de la phase 3. Cela a permis d'établir des d'éléments de langage incarnant un positionnement spécifique au territoire. Celui-ci valorise l'industrie de haute technologie, vallée mondialement connue pour la qualité de ses lunettes, en combinant le caractère ludique et familial de la haute-montagne en toute sécurité (voir tableau).

DES RELIEFS PLEIN LA VIE, DES MÉTIERS PLEIN LA VUE !	**Vous allez comprendre**	D'un clou naquit la lunette Des sentiers-surprise Des sites naturels remarquables À la pointe de la technique Les animaux cachés, vrais ou mystérieux… Des savoir-faire d'exception et des saveurs uniques Les viaducs
	À la portée de tous	Découverte et évasion en moyenne montagne Expériences en famille Des randonnées et des belvédères La Via Ferrata dès 6 ans Des expériences de pleine nature, originales et accessibles Des plats en montagne
	Brisons la glace	Pas de panique, ici c'est magique ! Le Pays du Varnaveu, du Dahu, de la Vouivre… et du grand Tetra Beaucoup de libre accès en famille, des activités gratuites Des gens créatifs, inventifs, ayant le sens de l'harmonie et de la minutie Des savoir-faire vivants, à voir ou à pratiquer

Pour concrétiser ce positionnement, plusieurs pistes d'actions possibles à court, moyen et long termes ont été extraites par le comité de pilotage.

À court terme :

- généraliser les pots d'accueil dans toutes les communes, présenter des produits locaux et des activités en partenariat avec les professionnels, informer hébergeurs et commerçants sur les lieux et dates des pots d'accueil ;
- rassembler l'information sur les animations communales, bâtir un calendrier commun, aller vers un comité de planification des animations ;
- organiser un forum-séminaire des professionnels du tourisme comprenant un temps d'information et une activité en commun, sensibiliser sur les heures et périodes d'ouverture des accueils touristiques ;
- proposer des gardes d'enfant, halte-garderie, mini-clubs, etc., accessibles aux touristes ;
- valoriser les produits haut-jurassiens avec un panier pique-nique terroir (à emporter), une assiette terroir (brasserie le midi), un menu terroir (le soir) ;
- communiquer auprès des journaux professionnels de l'optique et des associations/sites Web des anciens du lycée professionnel de l'optique.

À moyen terme :

- proposer des baptêmes de dameuse en soirée ;
- composer des « packs infos » ou enveloppes profilées par type de clientèle distribuable par l'office de tourisme ;
- créer un Touripasseport (remises combinées sur les entrées des cinq ou six « incontournables ») ;
- lancer un programme d'aménagement des sites d'accueil touristique (parking et aire de camping-car, accès, signalétique, dégagements paysagers, air de pique-nique et de jeu d'enfants, tables et panneaux d'interprétation, poinçons) ;
- proposer des livrets « surprises et découvertes » à faire tamponner aux entrées et à poinçonner sur des sites avec lots à gagner si complété ;
- organiser des randonnées thématiques et animées (par exemple, « croquis rando », « photo rando », « musi-rando », « rando-comtes » etc.) avec les associations et des accompagnateurs-conteurs ;
- commercialiser via l'OT des séjours combinant hébergement et activités, par exemple des stages « loisirs créatifs » de découverte des métiers et savoir-faire ;
- rendre le transport à la demande accessible aux touristes (avec participation financière ?) et organiser les transports (navette touristique, Autolib, location de vélos électriques) avec le PNR.

À long terme :

- devenir le territoire « démonstrateur » de la qualité signalétique, en partenariat avec Girod, en améliorant la qualité des signalétiques, commerciales et touristiques, et en mettant en place de « panneaux silhouettes », visibles de la route pour évoquer les métiers et les animaux emblématiques du territoire ;
- créer une base de données critèrisées des offres touristiques, accessible en ligne, pour que chacun puisse construire son séjour ;
- illustrer le rêve du Grand Tétra en réalisant un film documentaire promotionnel très spectaculaire en 3D (52 min) pour raconter les histoires du territoire et mettre en scène toutes ses particularités, ses paysages et ses légendes ;
- inventer la fête des animaux chimériques : Le Grand Tétra invite la vouivre, le varnaveu et le dahu à venir faire les fous dans les montagnes vivantes !

Si les éléments de langage étaient déjà bien intériorisés du fait de la démarche participative, l'ensemble des possibles identifiés ne constituait pas un engagement d'action pour l'intercommunalité. Les actions restaient à valider et à construire (partenariats, financements) dans les différentes instances de la communauté et de l'office de tourisme.

Une feuille de route à concrétiser

Durant l'année 2012, les élus se sont mobilisés pour rechercher une marque et un slogan capables d'incarner ce nouvel élan. Dès la démarche achevée, ils ont souhaité poursuivre leur réflexion dans le cadre d'une commission élargie : la commission tourisme et environnement. Ils ont approfondi le plan des pistes d'actions, et ont souhaité reprendre le travail de marque de territoire (slogan et logo) avec un cabinet de communication spécialisé. Après avoir longuement débattu leur choix de

communication, ils ont présenté lors de la restitution finale le 23 novembre 2012 un travail collectif qui a remporté l'adhésion des 60 participants.

Cette réunion était annoncée par voie de presse, permettant à toute personne se sentant concernée d'y participer. Dans un premier temps, le résumé de la démarche Identités et attractivité touristique a été rappelé, ainsi que les points retenus suite au travail collaboratif (plan d'actions et marque territoriale pour fédérer les communes autour d'une identité intercommunale partagée). Puis, dans un second temps, l'approche marketing pour les années à venir a été présentée. Les échanges n'ont pas manqué et un restaurateur a suggéré de réaliser des sets de table promotionnels. Cela a été fait dans la foulée. L'idée était simple et tout à fait dans l'esprit de promouvoir l'identité partagée du territoire. Cette réunion de restitution a constitué le premier pas du prolongement de l'action partenariale créée par la démarche Mairie-conseils. Aujourd'hui, la communauté de communes les nomme Rencontres du tourisme. La deuxième a eu lieu en mai 2013, une prochaine a été programmée en fin d'année.

Le plan d'action de la CCA est aujourd'hui bien avancé. L'ensemble de la communication de l'office de tourisme (guide et plaquette) a été mis à jour en utilisant tous les matériaux conçus au fil de la démarche. Les pots d'accueil sont généralisés. La communication avec les communes est fluide : l'information sur les animations a été rassemblée, ainsi que la planification des animations. L'information des prestataires s'effectue régulièrement via e-mail. Ce système de communication fonctionne bien avec ceux qui sont les plus professionnalisés.

Le directeur de l'OT soulignait l'engagement des élus et le confort que représente pour lui le fait de disposer d'un cadre plus précis pour aller de l'avant. Être davantage structuré lui permet de travailler de manière plus cohérente. Il perçoit à présent la volonté de faire entrer la dimension touristique dans les projets intercommunaux. Par exemple, dans le domaine de la voirie, les élus se demandent en quoi un aménagement va permettre une meilleure accessibilité aux touristes (quelle est la fréquentation touristique attendue ?).

Un autre effet positif durable de la démarche est l'enclenchement du partenariat avec l'ensemble des acteurs locaux. Certains prestataires ont demandé à pouvoir utiliser la marque Oh ! Jura. Les restaurateurs ont particulièrement apprécié les nouveaux sets de table du territoire. La commune de Morez reprendra le M pour refaire sa communication autour du musée de la lunette. Déjà la commune de Bellefontaine présente sur son site le logo de la marque Oh ! Jura, qui renvoie sur le site de l'OT intercommunal. Très prochainement la vente et la commercialisation en ligne seront possibles grâce à un partenariat avec le comité départemental du tourisme. Les navettes touristiques avec le partenariat du PNR du Haut-Jura sont toujours en phase d'étude.

Le plan d'action établi à l'issue de la démarche évolue et s'adapte aux priorités débattues. Certaines choses vont plus vite que d'autres, mais rien n'est abandonné. Ainsi, l'idée d'étendre aux touristes le transport à la demande a été débattue mais, aujourd'hui, la demande ne semble pas assez forte. Les élus se sont concentrés sur une action faisant l'unanimité : le dégagement des belvédères et les aménagements touristiques (deux belvédères ouverts, avancement des travaux de la Via Ferrata et du Bike Park).

Un nouveau lien de confiance à entretenir

« Le tourisme est maintenant considéré comme un moteur de développement économique et social du territoire ».

La prise de conscience de l'importance du développement touristique pour la vallée et l'exigence à s'entendre pour avancer ensemble est un résultat essentiel pour Arcade. Le tourisme est maintenant considéré comme un moteur de développement économique et social du territoire, sans aller jusqu'à prétendre faire du développement touristique le moteur du renouveau économique de la vallée.

La dynamique enclenchée et les premiers résultats concrets stimulent le désir de maintenir le nouveau lien créé entre prestataires et élus. Ainsi une ou deux soirées par an pour rendre compte du bilan des activités, de l'avancée du programme d'action et donner du temps à l'échange sont établies. Elles installent progressivement un lien de confiance qui passe par le partage de l'information et des réflexions. Cela prend du temps, requiert de la patience et un esprit itératif, mais cela permet d'articuler pas à pas des intérêts qui paraissent parfois divergents au départ.

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS ROUSSILLONNAIS (CCPR)

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES
DU PAYS ROUSSILLONNAIS

Le contexte au démarrage

Situé à la pointe nord-ouest du département de l'Isère, le Pays Roussillonnais s'étend le long du Rhône et partage ses limites administratives avec quatre autres départements : le Rhône, la Loire, l'Ardèche et la Drôme. Il pratique l'intercommunalité depuis le début des années soixante. En 2002 il devient communauté de communes du Pays Roussillonnais. Il compte 22 communes et regroupe près de 50 000 habitants sur un territoire de plus de 21 000 hectares.

Sa situation, le long de la vallée du Rhône, lui a valu d'être une terre de passage et d'accueil tout au long des siècles. Aujourd'hui, sa plus grande originalité est d'intégrer l'histoire du progrès de l'homme dans ses paysages, ses saveurs et ses savoirs. Le voyageur, qui le traverse, découvre de grands sites industriels de haute technologie (chimie, énergie nucléaire…), les aménagements du Rhône, de nombreux vergers et des sites naturels protégés (réserve naturelle de l'île de la Platière…). Cependant, comment valoriser ensemble ses potentiels qui semblent contradictoires et sont sources de conflits locaux ? Quels touristes pourraient être attirés par les fumées de l'industrie, vouloir voir ce qu'elles cachent ou carrément les oublier ?

> « Nous avons un passé industriel et les trésors cachés du Rhône mais il nous faut trouver le fil rouge qui nous relie ».

Au lancement de la démarche, La Maison de pays (office de tourisme associatif) avait été reprise en régie par la communauté de communes. Un service public administratif était en cours de montage avec reprise du personnel et des missions. Une étude diagnostic très complète avait été réalisée entre fin 2009 et début 2010. Après des entretiens et des groupes de travail multi-acteurs, elle avait identifié de nombreuses « fiches action » tout à fait pertinentes et qui étaient toutefois restées sans suite pour la plupart. Lors de la phase 0 en mars 2012, le tour de table des attentes faisait ressortir la volonté des élus de :

- se réconcilier avec leur territoire pour que les conseillers municipaux soient convaincus du bien-fondé de la mise en tourisme ;
- dépasser les luttes virulentes du passé ; les zones naturelles protégées font l'objet de conflits d'usage (faune, flore, biodiversité, eau…) ;
- sortir de la banalité et inventer un tourisme « diffus », « familial ». « Nous avons un passé industriel et les trésors cachés du Rhône mais il nous faut trouver le fil rouge qui nous relie » ;
- relier les actions les unes aux autres. Il a été mené des études socio-économiques et des actions de mise en valeur, mais les structures cohabitent plus qu'elles ne coopèrent ;
- construire une vocation touristique. « Des analyses ont été conduites par des cabinets ; certains éléments étaient faciles à mettre en œuvre, d'autres moins. Nous devons aller plus loin. »

À l'issue de la démarche

À l'issue de la réunion de débriefing de la dernière phase Mairie-conseils a proposé un positionnement identitaire formulé ci-contre. Nous avons utilisé les mots clés retenus lors de la phase 3 et dans les slogans proposés par les participants au jeu de territoire (voir tableau).

Les pistes d'actions possibles ont été relevées à partir des résultats de la confrontation des profils de clientèles à l'offre du territoire et des améliorations nécessaires pour y répondre au mieux.

POUR RENFORCER L'INTERCONNAISSANCE ET DE LA MISE EN RÉSEAU DES ACTEURS

- Apporter l'information touristique déjà disponible aux industriels (livret d'accueil + comité social).
- Éductour à réaliser avec les professionnels et ateliers d'interconnaissance.

PAYS ROUSSILLONNAIS : DES ÉCHAPPÉES À SAVOURER DE RHÔNE EN VILLAGES	**Au-delà des fumées**	Le couloir de la chimie Une image de nature sur des sites humanisés Le changement, la maîtrise de la nature Rhône naturel, Rhône artificiel
	Escapades vertes et bleues	Vie rurale, vie ouvrière Manger, bouger, découvrir Aux portes des Alpes et de la Provence
	Un territoire mosaïque	Chimique et naturel Des fruits, de l'énergie

POUR RELIER LES LIEUX, LES SÉCURISER, LES ANIMER

- Créer des panneaux d'histoire locale avec des flashcodes qui renvoient vers des documents en ligne.
- Remettre à plat les outils de communication.
- Étudier un projet de « boucles cyclables » reliant la Via Rhona, les vallées, les gares.
- Peser sur le projet de passerelle au pont de Condrieu.
- Étudier la possibilité de croisière écologique en bateau électro solaire et navette bord à bord « L'échappée bleue ».
- Étudier la faisabilité d'une guinguette au bord du Rhône, lieu d'animation en soirée.

POUR VALORISER LES PRODUITS AGRICOLES, LES GOÛTS ET SAVEURS, LA « CHIMIE DES GOÛTS »

- Travailler des menus « produits locaux » avec les restaurateurs et élaborer des paniers-repas.
- Imaginer un événementiel (concours de cuisine aux fruits).
- Se rapprocher des producteurs pour travailler avec eux sur le thème de l'accueil.
- Envisager un emploi partagé pour l'accueil et la vente à l'étal chez les producteurs.
- Étudier la création d'un musée de la chimie : L'acide salicylique (Les plantations de Saules et l'aspirine du Rhône) + la chimie des goûts et des saveurs.

POUR AMÉLIORER LA SIGNALÉTIQUE

- Signalétique : l'étude d'implantation est engagée sous maîtrise d'ouvrage de la CCPR.
- Finaliser et signer la charte de la signalétique avec la commune et les socio-professionnels.
- Mise en œuvre plan signalétique : démontage des anciennes signalétiques au fur et à mesure de l'installation des nouvelles.

Au cours de la discussion en comité de pilotage, les actions touchant le fleuve (la croisière écologique et la guinguette) ont été repoussées dans le temps et dans le cadre des partenariats. La construction du nouveau cadre organisationnel était la principale priorité et elle semblait facilitée par l'existence d'une feuille de route construite collectivement.

Un nouveau départ

LE CHANGEMENT DU CADRE D'ORGANISATION

Les activités de l'office de tourisme associatif ont été reprises dans une régie communautaire, opérationnelle depuis le 1er janvier 2013. Dans ce cadre, un conseil d'exploitation pilote les orientations du développement touristique, tandis qu'un conseil local du tourisme est le lieu de réunion et de concertation ouvert à tous les acteurs du territoire. Ainsi la démarche Mairie-conseils a préfiguré un modèle d'organisation qui semble bien correspondre au désir des élus. Il est envisagé que les participants élus des différentes communes constituent un réseau de correspondants communaux pour la régie, que ce soit pour l'échange d'informations, ou l'émergence et le suivi de projets.

Les coordonnées des participants à la démarche ID-Tour ont été conservées dans le cadre d'un fichier de contacts et font l'objet de diffusion d'informations et d'invitations au conseil local du tourisme.

AU NIVEAU DES PROJETS STRUCTURANTS

L'étude de définition sur la signalétique est terminée. Il reste à fixer les conditions de mise en œuvre du projet. Il en est de même pour la définition des itinéraires cyclables qui devrait être portée par la commission voirie, en lien avec le tourisme. La réflexion sur une signalétique d'interprétation reste un projet à venir.

AU NIVEAU DES FILIÈRES ET DE L'ANIMATION DES ACTEURS DU TOURISME

Dans le cadre du conseil local du tourisme, une réunion de lancement puis un premier Éductour ont eu lieu au printemps 2013, afin d'aider les acteurs à se connaître et à connaître leur territoire.

Le lien avec les entreprises est initié avec un partenariat en cours de discussion avec EDF, afin de trouver des logements pour les intervenants sur la centrale nucléaire à l'occasion d'une importante opération de maintenance. La filière liée au développement du tourisme industriel est en cours de démarrage, en lien avec la CCI et dans le prolongement de son opération journées portes ouvertes.

La filière liée au développement de l'agritourisme n'a pas démarré. Une visite test organisée chez un producteur, avec une initiation cuisine, n'a pu avoir lieu par manque de participants. Au niveau de la restauration, le travail se poursuit dans le cadre du projet de réseau de bistrots de pays, qui abordera la question des menus et de la valorisation des produits locaux.

La valorisation de la thématique « fleuve » a du mal à prendre corps, et reste pour l'heure secondaire. La sensibilisation des élus sera peut-être à reprendre.

Il est prévu de prolonger la dynamique des ateliers (au sein de l'OT, avec le conseil consultatif ?) afin de travailler sur la concrétisation de suggestions de circuits et d'offres, en reprenant et en approfondissant le travail issu des phases 3 et 4 de la démarche Identités et attractivité touristique.

AU NIVEAU DES OUTILS D'INFORMATION ET DE PROMOTION

La régie a repris les travaux précédemment réalisés par l'association. Le site Internet est en cours de refonte du point de vue graphique. Le programme des animations se diversifie progressivement, pour traiter les différents thèmes patrimoniaux du Pays Roussillonnais, et contribuer à l'évolution de son image. Une future stratégie de communication et de promotion doit permettre de mieux cibler les clientèles et d'adapter ou créer les outils les plus pertinents.

D'une manière générale, la question du développement touristique et de ses enjeux n'est pas encore partagée et appropriée par l'ensemble du conseil communautaire. Les efforts d'animation doivent être poursuivis pour alimenter et renforcer la dynamique d'acteurs autour du développement touristique.

CONCLUSION

La démarche ID-Tour : Identités et attractivité touristique permet d'accompagner la réflexion stratégique des élus d'une manière neutre, collective et participative, sans jamais faire « à la place de… ». Elle garantit un cadre de travail productif qui facilite les échanges et l'expression de tous les participants. Elle apporte des grilles de questionnement fondées sur une approche originale de l'économie touristique et des outils d'animation qui dessinent, étape par étape, un regard neuf et partagé sur le développement touristique à l'échelle intercommunale. Ce faisant, elle optimise l'appropriation par le plus grand nombre des orientations stratégiques établies par la collectivité et améliore sa capacité à mettre en œuvre.

Cette démarche est pleinement ancrée dans les réalités locales. Les élus et les socioprofessionnels du secteur apportent les matériaux de base des échanges en décrivant le territoire à partir de leur vécu et en mettant l'accent sur le qualitatif et en soulignant les dynamiques observées. La démarche permet d'affirmer un projet global qui, loin d'enfermer dans un repli nombriliste sur l'identité locale, pose les bases de l'articulation avec les autres échelons territoriaux et du dialogue avec les partenaires publics et privés. Ce sont des prérequis indispensables à la concrétisation d'une stratégie de développement touristique comprise comme une contribution essentielle au développement économique local, de par ses retombées directes et indirectes.

L'approche proposée est résolument optimiste. Elle replace l'investissement hôtelier comme une résultante de la mise en tourisme du territoire plutôt que comme une condition préalable. Elle repositionne la valorisation des patrimoines comme un prérequis qui maintient et renforce les potentiels mais n'induit pas mécaniquement une dynamique d'économie touristique. Elle révèle des potentiels inexploités, ignorés ou oubliés qui élargissent les leviers d'action. Elle fait ressortir des thématiques transversales qui composent une autre manière de raconter le territoire et de l'offrir à la visite. Elle rassemble tous les éléments pour construire un positionnement différencié et une communication riche de sens.

Les territoires accompagnés ont validé la pertinence de ce type de travail, aussi bien dans des situations où une intercommunalité cherche à exister, à côté ou entre des pôles majeurs d'attractivité touristique, que lorsqu'il est nécessaire de rapprocher et de remettre en mouvement les acteurs de l'accueil touristique, dans le cadre de nouvelles organisations.

Cette démarche est maintenant à la disposition de toutes les intercommunalités qui souhaitent impliquer largement les élus dans le dialogue stratégique avec leurs partenaires publics et privés, tout en construisant leur positionnement touristique à partir de leurs identités. Elle peut être auto-animée par les personnels territoriaux ou par un tiers extérieur.

ANNEXES

Afin de ne pas alourdir cette publication, l'ensemble des documents de travail utilisés aux différentes étapes de la démarche (lettres d'invitation, supports d'animation et d'exploitation des résultats, exemples..) est disponible en version numérique sur demande auprès de Mairie-conseils.

CONTENU DE LA BOITE À OUTILS ID-TOUR

> DIAPORAMA DE PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Pour la phase 0 (P0)

- Lettre d'invitation aux membres du comité de pilotage
- Feuille de route
- Délibération de lancement de la démarche

Pour la phase 1 (P1)

- Lettre d'information et d'invitation aux maires avec son coupon-réponse
- Lettre d'information aux conseils municipaux
- Note d'organisation de la séance
- Fiches de questionnement thématiques

Pour la phase 2 (P2)

- Lettre d'information et d'invitation aux opérateurs du tourisme
- Lettre d'information et d'invitation aux prestataires du tourisme
- Note d'organisation de la séance
- Fiche typologie de clientèle
- Fiche d'analyse d'une clientèle cible

Pour la phase 3 (P3)

- Fiche de visite de site
- Grille d'entretien des personnes ressources
- Grille d'analyse Soncas des publications du territoire

Pour la phase 4 (P4)

- Lettre d'invitation
- Note d'organisation de la séance
- Document de travail parcours
- Fiches de profils de touristes
- Note d'organisation du débriefing final
- Tableau de synthèse des pistes d'action

> EXEMPLES DE RÉALISATIONS ET DE RETOURS PRESSE

Édire / Studio graph - mai 2014

Ce guide méthodologique présente la démarche participative ID-Tour élaborée par Mairie-conseils, enrichie de l'expérience des communautés de communes qui l'ont mise en œuvre. Elle s'adresse aux élus et techniciens des intercommunalités qui souhaitent conduire une réflexion stratégique sur l'attractivité touristique de leur territoire à partir de la variété des identités qui le composent.

La première partie présente les fondements de la démarche, la seconde détaille la technique d'animation, la troisième relate les résultats et effets obtenus dans trois territoires accompagnés par Mairie-conseils.

DÉMARCHE TERRITOIRES

Mai 2014

Commande
Référence : E101
Mairie-conseils diffusion
SDL329
16, rue Berthollet
94110 Arcueil
Tél : 01 58 50 17 00
Fax : 01 58 50 00 74
www.mairieconseils.net

Mairie-conseils
72, avenue Pierre-Mendès-France
75914 Paris cedex 13

GROUPE Caisse des Dépôts