

« Actes » de la journée technique du 12 juin 2014

# Territoires touristiques et SCoT, un dialogue essentiel

N° 1

La journée technique du 12 juin 2014 s'inscrivait dans un double contexte, celui de la réforme territoriale en cours, et celui d'un secteur touristique en plein essor, mais aussi en pleine métamorphose.

Le tourisme, vecteur de dynamique des territoires et de mise en valeur de leurs particularités culturelles et identitaires, ressort dans ce contexte comme un levier de développement, que les collectivités souhaitent organiser à leur échelle.

Mais par ailleurs, on constate que les SCoT en tant que projets stratégiques, s'emparent peu du tourisme en général: le sujet est considéré comme complexe ou difficile à aborder avec les partenaires du SCoT. La question soulevée par la journée pouvait donc être formulée ainsi: comment le SCoT, projet de territoire, peut-il mieux définir le tourisme sur son périmètre?

L'élaboration d'un SCoT détermine une nouvelle échelle de projet, qui ne peut ignorer celles qui existent. La réflexion menée par Rhône-Alpes Tourisme a permis d'identifier trois, qui coexistent, s'articulent, s'imbriquent, et parfois se concurrencent: le « Territoire d'Accueil », le « Territoire de Projet » et le « Territoire de Destination ». Le projet de territoire du SCoT a vocation à rechercher une cohérence avec les « Territoires de Projet » localisés sur son périmètre, voire avec le « Territoire de Destination » concernés, existants ou à créer.

## Pourquoi ce thème d'intervention ?

L'intervention de Marc Béchet, directeur général de Rhône-Alpes Tourisme avait pour objectif de proposer quelques définitions au démarrage de la journée technique, afin de s'accorder sur un langage commun.

Ces définitions n'avaient pas pour vocation de refléter toute la diversité des situations rencontrées dans les territoires, mais de donner quelques points de repères communs. Elles ont permis aussi d'apporter un éclairage sur les notions à prendre en compte dès lors que l'on parle de stratégie touristique, ces notions n'étant pas uniquement réduites à des questions d'offres ou de marques.

Quelques clés de réussite d'une bonne stratégie touristique ont par ailleurs été présentées, avec notamment les questions préalables à se poser sur les enjeux du développement touristique pour le territoire.



# Trois territoires « gigognes », Territoires d'Accueil, de Projet et de Destination

## Le Territoire d'Accueil

Espace organisé autour d'une structure professionnelle d'accueil et d'information.  
Par exemple : un Office de Tourisme communal ou intercommunal.



### SES MISSIONS

- Organiser et assurer en priorité les services professionnalisés d'accueil, d'animation et d'information.
- Proposer et constituer à la demande, un panier d'offres compatible avec la notion de séjour et conforme au positionnement du territoire de Destination.
- Assurer le traitement et la qualification de l'information pour alimenter une base de données concernant l'offre et la demande (données gérées au niveau supérieur de la destination).
- Qualifier l'information des prestataires touristiques – producteurs.
- Qualifier la demande des clientèles pour alimenter un observatoire du tourisme géré par le territoire de Projet ou par le territoire de Destination.
- Participer activement à la communication/promotion organisée et pilotée par la Destination et, éventuellement, assurer une communication/promotion d'immédiate proximité.

### SON PÉRIMÈTRE

Pour le définir, il s'agit de trouver le bon compromis entre la **nécessaire proximité** pour assurer ces fonctions (soit un lieu accessible par le plus grand nombre de visiteurs et une relation de proximité avec les professionnels du tourisme) et la **taille critique** pour garantir un service professionnel dans la durée, s'appuyant sur des bases financières solides permettant le recrutement de collaborateurs qualifiés.

Pour cela, on peut se baser sur les bases fiscales, le degré d'attractivité du territoire d'Accueil, la densité de l'offre touristique, la volonté politique. Il faut bien entendu surtout considérer les nouveaux découpages des communautés de communes ou de leurs regroupements.

## Le Territoire de Projet

Échelon au sein duquel une vision commune est élaborée et traduite dans un schéma de développement local.

Par exemple : en Rhône-Alpes, les PNR, les CDDRA (Contrats de Développement Durable Rhône-Alpes), « espaces valléens »... avec des aides apportées notamment par les collectivités départementales et régionales à travers des dispositifs de soutien à la structuration des territoires.



### SES MISSIONS

La structure, pilote de ce projet :

- élabore le schéma de développement local dans lequel s'inscrivent des aménagements et investissements ;
- s'assure de la cohérence de ce schéma avec les schémas départementaux et régionaux du tourisme ;
- porte les procédures contractuelles liées aux financements (Europe, Région...);
- assiste les collectivités locales, maîtres d'ouvrage dans le montage des dossiers et la conduite des projets ;
- gère et coordonne l'ensemble des actions inscrites dans le schéma contractualisé (hors actions de communication/promotion/commercialisation qui sont pilotées par le Territoire de Destination) ;
- anime la concertation avec l'ensemble des partenaires concernés parmi lesquels, prioritairement, les structures chargées de la mise en œuvre des « Territoires d'Accueil » concernés par le Projet et celle chargée du « Territoire de Destination » auquel appartient le « Territoire de Projet ».

### SON PÉRIMÈTRE

Il doit permettre d'assurer une mise en cohérence, une complémentarité des aménagements au sein du territoire et, si nécessaire, une gestion partagée : éviter que deux collectivités s'engagent simultanément sur le même type d'équipement, viser la complémentarité des aménagements en vue d'atteindre une structuration de l'offre conforme au positionnement et à la stratégie mise en œuvre collectivement, mutualiser et partager des compétences et des moyens en ingénierie, conduite de projet et portage administratif, garantir l'intérêt général et porter le projet dans toutes ses dimensions.

Le territoire de projet travaille étroitement avec le « Territoire de Destination » dont il participe à constituer, peu à peu, les offres, ainsi qu'avec les « Territoires d'Accueil » qui le composent.



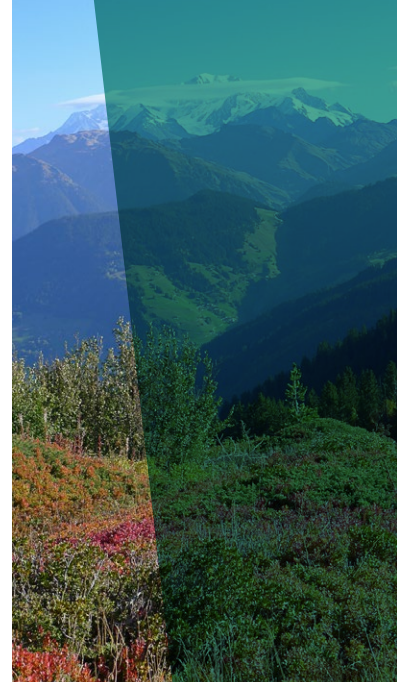
## Le Territoire de Destination

Destination identifiable par le client à travers son nom (la marque); espace reconnu et promu, regroupant une offre touristique cohérente et visible au regard des attentes

des marchés ou segments de marchés étrangers, ce qui implique:

- un territoire possédant une offre ayant atteint une taille critique effective;
- un ou des éléments d'attractivité reconnus qui fondent l'identité et la notoriété;
- le fruit d'un travail conséquent, d'une histoire et d'une culture qui la rendent légitime;
- l'adhésion générale, transversale, fédératrice des acteurs et des habitants;
- des services accessibles qui réduisent les contraintes;
- un collectif d'acteurs qui organise l'offre, la qualifie, travaille en réseau, se professionnalise;
- une stratégie de développement affichée, une volonté politique, des moyens humains, techniques et financiers adaptés et dédiés;
- une marque, qui est à la fois le lien identitaire et le moyen d'identité.

Par exemple en Rhône-Alpes, les PNR, les vallées alpines et leur(s) massif(s) de rattachement, les grandes stations de ski en hiver, les grands lacs alpins en été...



### SES MISSIONS

Il s'agit principalement de distribuer et mettre en marché l'offre sur le niveau national, voire international. Il doit pour cela:

- se doter d'une volonté politique et d'une vision stratégique à moyen et long termes concertées;
- avoir formalisé un positionnement marketing clair et partagé, s'appuyant sur des thématiques pertinentes et justifiées par les réalités singulières du territoire;
- mobiliser des moyens financiers et des ressources humaines dédiées et compétentes; réunir une offre marchande conséquente et commercialisable;
- disposer d'une lisibilité naturelle pour la clientèle, ce qui signifie l'obligation de posséder au moins un centre d'activité majeur reconnu et « plébiscité » - géographie, histoire, activités, terroir, filières d'activité, événement, patrimoine naturel ou culturel... et d'avoir atteint une masse critique d'offres qualifiées et adaptées aux attentes et comportements des clientèles ciblées, qui lui permet de s'inscrire sur les marchés.

### SON PÉRIMÈTRE

Il doit permettre d'atteindre une masse critique suffisante pour peser dans un univers très concurrentiel:

- une lisibilité de référencement sur les marchés nationaux et internationaux, avec des budgets de communication/promotion/mise en marché, des moyens logistiques compatibles avec les fonctions de distribution telles que commercialisation et portail de vente en ligne, référencement, e-marketing... dans une logique d'amortissement de coûts;
- une capacité d'agglomération et d'exploitation des données clientèles;
- des partenariats réguliers avec des organismes supra-territoriaux chargés de la promotion touristique...



Aujourd'hui, la notion de « Destination touristique » associée à celle de « marque » est fondamentale.

La stratégie nationale « Destination France 2010-2020 » et les Assises du Tourisme ont souligné l'enjeu du développement international de destinations touristiques dans un contexte concurrentiel intensif et un environnement économique complexe, avec la mise de Contrats de Destination, signés entre l'État et une entité locale, fédératrice des acteurs concernés.

Ces notions doivent donc être approchées sans complaisance, avec rigueur et précision, afin de garantir leur succès, et permettre une bonne compréhension des articulations nécessaires entre les trois types de territoires.

# L'approche de la stratégie (de développement) touristique d'un territoire



**É**laborer la stratégie (de développement) touristique d'un territoire, c'est élaborer un schéma prospectif, fil conducteur d'une politique touristique partagée et cadre des actions à engager.

Cette élaboration a vocation à se faire plutôt à l'échelle des « Territoires de Projet ». Mais elle peut se faire aussi à d'autres échelles. Une stratégie de développement touristique peut aussi être élaborée à l'échelle d'un SCoT.

Cette élaboration exige une méthode, des outils et des ressources. La démarche doit être réalisée en réseau avec les élus, les partenaires et les professionnels locaux. Elle nécessite d'aborder de nombreux champs.

**Dans un premier temps**, se poser et répondre pour son propre territoire, aux quatre questions suivantes :

1. Quels sont les enjeux du développement touristique pour le(s) territoire(s) : pourquoi faire du tourisme ? Pour l'emploi ? Pour la qualité de vie ?...
2. Comment sont réparties les compétences tourisme (compétence très partagée, à tous les échelons) ? Qu'est-ce qui relève de l'intérêt communautaire ?
3. Quel est l'intérêt général ? Quel service public ?
4. Quel périmètre de travail pertinent, légitime ?

**Dans un second temps**, prendre en compte sereinement et volontairement :

- les conséquences objectives du changement d'échelle quant à la compétence tourisme ;
- l'engagement d'une démarche stratégique complète qui conjugue prospective, positionnement marketing, stratégie à court, moyen et long termes, plan d'actions... pour un projet co-construit en interne au territoire et en externe avec les niveaux départementaux et régionaux ;
- le choix de la gouvernance du projet.

Il s'agit donc de conduire une démarche complète qui est l'occasion d'écrire un nouveau chapitre du développement touristique du territoire, partagé, mutualisé, subsidiarisé, dynamisé, mis en perspective...

## Stratégie (de développement) touristique territoriale et SCoT

**L'**élaboration d'un SCoT est un document juridique de planification, mais aussi une démarche politique et prospective, avec la mise en place d'une gouvernance locale appropriée. Cette élaboration doit tenir compte des stratégies existantes, avec différents cas de figure qui peuvent se présenter :

- s'il existe une stratégie touristique à une échelle qui coïncide avec celle du SCoT, celui-ci aura vocation à la prendre en compte et la mettre en œuvre en tant qu'outil d'organisation de l'espace ;
- s'il existe plusieurs stratégies touristiques sur le territoire du SCoT, celui-ci aura vocation à les coordonner / articuler, pour faire émerger des orientations stratégiques (touristiques) à l'échelle du SCoT, en termes d'organisation de l'espace ;
- à l'inverse, c'est l'élaboration d'un SCoT qui peut donner l'occasion au territoire de se doter d'une stratégie touristique.



Chef de projet : Claire Faessel-Virole/Cerema  
Rédaction : M. Béchet et H. Beesau/RA Tourisme  
Conception PAO : Franca Berland/U6/Cerema  
Crédits photos : Cerema  
Édition : janvier 2015

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement - [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)

Direction territoriale Centre-Est : Cité des Mobilités - 25, avenue François Mitterrand - CS 92803 - 69674 Bron Cedex - Tél. : +33 (0)4 72 14 30 00 - Fax : 04 72 14 30 35 - DTerCE@cerema.fr  
Siège social : Cité des Mobilités - 25, avenue François Mitterrand - CS 92803 - 69674 Bron Cedex - Tél. : +33 (0)4 72 14 30 00