

Entretiens

Agir vite

Entretien avec Philippe François, consultant en matière de tourisme, fondateur de François Tourisme Consultants (FTC)



À consulter

<http://www.francoistourismeconsultants.com>

Qu'attendez-vous de cette réforme ?

Une impulsion pour la reconstruction d'une stratégie touristique en France. De nombreux territoires se sont assoupis sur leurs acquis touristiques. Cependant, les marchés évoluent, les exigences des touristes tout autant, et notre patrimoine d'accueil vieillit !

N'êtes-vous pas un peu pessimiste ?

Non. À la condition d'agir vite. Car la France perd son tourisme. La loi NOTRe du 7 août dernier doit être considérée pour les élus locaux comme l'opportunité d'adopter une nouvelle stratégie de développement du tourisme.

Mais avec quels changements pour les offices ?

Longtemps considéré comme relevant de bénévoles dans leur syndicats d'initiative, le tourisme a souvent été géré dans le passé « en bon père de famille ». À présent, nous sommes devant une industrie touristique, en termes d'organisation, de capitaux investis, d'emplois offerts et de management. Ce secteur, devenu complexe, ne saurait être piloté par des non-professionnels : le tourisme, c'est un métier.

Tirer parti de l'intercommunalisation

Entretien avec Laurent Struna, consultant tourisme (FTC)



Quel est l'intérêt de cette réforme pour le consultant tourisme (FTC) que vous êtes ?

En premier lieu, cette réforme apporte un premier élément de réponse à la notion de « **territoire touristique pertinent** » en élargissant les bases géographiques permettant d'avoir une vision orientée client, qui se moque bien de nos frontières administratives.

Dans la très grande majorité des cas, les visiteurs touristes viennent en vacances à Chamonix sans trop savoir s'ils seront logés aux Houches ou à Saint-Gervais. Le territoire touristique pertinent gravite autour de la ville phare qu'il conviendra de positionner comme porte d'entrée. La communauté peut être ce territoire pertinent, mais parfois peut encore s'avérer insuffisante et devra envisager la promotion touristique à une échelle intercommunautaire (une centaine en France).

Ensuite cette réforme doit conduire à rationaliser l'organisation territoriale en **mutualisant les points d'accueil**. Est-il encore raisonnable de conserver un office de tourisme qui accueille une vingtaine de visiteurs par jour ? Probablement pas, étant entendu par ailleurs que l'information est disponible sur Internet. L'information, mais pas le conseil ! Ainsi, la possibilité de conserver ou de créer des bureaux d'information touristique ouverts quelques mois dans l'année dépendant d'un office de tourisme communautaire permettra de répondre aux fortes sollicitations saisonnières et de conserver une vitrine touristique à laquelle élus et habitants peuvent être sensibles...

Enfin, cette réforme doit permettre de réaliser de vraies **économies d'échelle, de professionnaliser son accueil et sa promotion touristique**, d'intensifier sa mise en marché, la structuration de son offre en cette période de raréfaction de l'argent public et de concurrences très fortes d'opérateurs du numérique (Google, Airbnb, Trip Advisor, Booking pour n'en citer que quelques-uns).

Mais une commune à forte notoriété touristique ne risque-t-elle pas de se retrouver « noyée » dans une organisation plus large ?

Effectivement, de nombreuses communes touristiques (souvent en opposition avec l'EPCI) remettent en cause ce texte de loi. C'est le cas en particulier de stations touristiques monodépendantes de l'activité touristique qui mettent en avant le risque de voir minimisé l'intérêt communautaire de leur activité par les autres communes et de devoir en permanence se battre pour faire valoir ses projets. Ces communes estiment, à juste titre, que le tourisme est une activité transversale et que son développement passe par la maîtrise de compétences encore largement communales comme le logement des saisonniers, l'exploitation des remontées mécaniques, l'entretien des plages, l'événementiel ou la circulation...

Devant un lobbying actif des associations d'élus, le législateur a ainsi prévu la possibilité de conserver des offices de tourisme distincts à l'échelle des communes sous réserve d'une réelle existence touristique. Mais les obligations « d'intercommunaliser » les exécutifs des offices de tourisme, de mettre en œuvre une stratégie de mutualisation et la perte de compétence en matière de promotion comme le devenir du bénéfice de la taxe de séjour risquent de dissuader bon nombre de stations de faire cavalier seul (mais n'était-ce pas le but recherché ?) et engendrer de vraies difficultés dans la gouvernance touristique.



Entretien avec Arlette Rudnik-Gils, directrice de l'office de tourisme de Carcassonne



Nota

Entretien réalisé par Philippe François, expert en stratégie territoriale touristique, président du cabinet-conseil François-Tourisme-Consultants,

<http://www.francoistourismeconsultants.com>

Comment percevez-vous la réforme de la loi NOTRe pour la destination touristique de Carcassonne ?

Le site de Carcassonne accueille actuellement 2 millions de visiteurs. Il bénéficie d'une réputation internationale et nous avons à présent une marque territoriale protégée « Carcassonne Patrimoine mondial » dont l'objectif est de renforcer l'identité et l'attractivité de la ville.

Notre problématique est celle d'une station classée, urbaine, au centre d'une agglomération de 73 autres communes essentiellement rurales pour leur part. Mais c'est certainement un enrichissement, tant pour notre territoire que pour nos acteurs professionnels locaux qui doivent aussi y trouver leur compte.

Êtes-vous dans une dynamique de mobilisation de ces acteurs ?

Avec les hébergeurs, mais également les responsables de sites, les élus, les administrations territoriales : il convient de trouver une nouvelle cohérence qui réunira et mobilisera tout le monde autour d'un nouveau projet touristique.

D'autant que la crainte des hôteliers est palpable sur une ouverture de notre champ d'action qui pourrait troubler l'image qui jusqu'à présent était très claire : vendre « Carcassonne » qui est plus évident que vendre la « région de Carcassonne ». L'objectif du transfert de la compétence tourisme, c'est de mener une réflexion stratégique partagée avec des moyens mutualisés, pour redéfinir le projet touristique de ce nouveau périmètre.

Quel peut être ce projet ?

D'une part conforter le site majeur de la Cité, avec une promotion nationale et internationale, et d'autre part nous ouvrir sur une promotion de proximité pour les sites sur le nouveau territoire tels que l'abbaye de Caunes-Minervois, la Maison de la truffe à Villeneuve-Minervois ou encore le Moulin à papier de Brousses. Ces sites ont ainsi pour vocation d'être dynamisés par le site majeur, et nous étendons et enrichissons notre offre touristique et de loisirs.

Cependant une difficulté nouvelle se lève : l'organisation de l'intermodalité, pour mailler le territoire. En effet, l'organisation et l'articulation de l'offre des transports constitueront des clés de réussite de notre projet touristique, mais cette mise en place nécessitera une organisation entre tous les acteurs et des moyens financiers conséquents. D'un autre côté, une opportunité s'offre à nous : la mise en démarche de « Responsabilité sociétale et environnementale » (RSE) de notre nouveau territoire.

Quelles sont les incidences sur la collecte de la taxe de séjour et vos moyens budgétaires ?

Depuis 1996, notre office de tourisme bénéficie du statut d'EPIC. Ainsi, l'ensemble de la taxe de séjour nous est reversée. La loi NOTRe ne prévoit pas de transfert de plein droit de la taxe de séjour ; aujourd'hui il y a un débat sur le transfert ou non de la taxe de séjour ; quoi qu'il en soit si nos élus décident de transférer cette taxe, il faudra constituer un outil d'harmonisation de la politique touristique sur le territoire communautaire. La taxe de séjour représente 40 % des recettes de notre budget. Nos revenus sont ensuite complétés par une subvention, les produits de notre boutique et des visites guidées. Mais dans ce nouveau projet, nous souhaitons également développer les visites guidées à l'échelle du nouveau périmètre territorial.

Enfin, une fois notre nouveau projet clairement défini, nous analyserons si notre statut juridique actuel sera le plus pertinent en fonction des besoins identifiés.

Chapitre III

Quatre conseils d'un consultant : Laurent Struna



Nota

Laurent Struna est un consultant renommé en matière de tourisme. Il intervient notamment dans le cadre de François Tourisme Consultants.

l.struna@francoistourismeconsultants.com

Fort de l'accompagnement de dizaines de territoires dans leur réorganisation touristique, nous avons ainsi pu mettre en évidence un certain nombre de constantes dans ce délicat processus.

Un transfert de la compétence « tourisme » qui se déroule vite et bien est :

- porté par ses élus ;
- suivi par des techniciens d'offices de tourisme et de collectivités disponibles et motivés ;
- coconstruit avec les élus de toutes les communes, les personnels des offices de tourisme et les socioprofessionnels du territoire.

1/ Pour entrer un peu plus dans le détail, un premier écueil réside dans la volonté des élus de l'EPCI de conserver les équilibres parfois subtilement acquis entre communes qui composent le territoire. Cependant, fusionner, c'est prendre le risque de perdre une partie de son « rayonnement communal » ; comment cette évolution sera-t-elle perçue par les habitants ? La commune ne va-t-elle pas finalement bénéficier de l'aura touristique de son voisin ?

À la veille du transfert de la compétence tourisme, il est un peu tard pour se poser ces **questions de positionnement touristique du territoire** ! C'est pourtant une question majeure qui va grandement influencer sur les aspects pratiques des outils à mettre en place.

Conseil n° 1

Profiter de l'obligation de transfert de la compétence « tourisme » pour définir non pas une stratégie de territoire - le délai est un peu court ! -, mais tout au moins ses grands enjeux. Ce travail peut être mené en parallèle de l'analyse technique.

2/ Une autre question est celle de la **pertinence touristique du territoire administratif**. On sait qu'il faut trouver des tailles critiques pour mener des politiques touristiques ambitieuses, mais le plus important est de trouver la bonne échelle de territoire. Parfois, l'EPCI ne suffit pas et il est nécessaire d'envisager une organisation de la promotion touristique à une échelle intercommunautaire (Vallée de la Dordogne, Marennes-Oléron...). Parfois de puissantes marques existent sur le territoire qu'il faut absolument conserver (notamment en montagne). L'enjeu, c'est le développement économique du territoire, pas le nivellement par le bas ! Là encore, il est nécessaire de mener une réflexion sur le sujet.

Conseil n° 2

Ne pas hésiter à pousser la porte du voisin et raisonner « client », sortir de sa position d'élus ou de techniciens et se mettre dans la peau d'un touriste néerlandais ou italien qui souhaite découvrir la France et votre belle région !

3/ **Transférer est un acte politique** certes, mais également technique. C'est l'occasion de se rapprocher des équipes des salariés et bénévoles des offices de tourisme, des services tourisme des collectivités, de mesurer la qualité du service public rendu aux touristes (présents ou prospectés), aux habitants de plus en plus sollicités par

les offices de tourisme, aux élus et aux socioprofessionnels. Tout naturellement, l'évidence de la mutualisation pour plus d'efficacité, de professionnalisme va sauter aux yeux (particulièrement vrai sur les missions d'observation de l'activité touristique, de mise en réseau des acteurs locaux, d'accueil numérique, de formations, de financements de campagne de promotion...).

Conseil n° 3

Faire l'analyse de l'écosystème touristique global. Un diagnostic de l'offre, de la gouvernance actuelle, des moyens financiers mis en parallèle avec une réflexion sur l'évolution de la demande et des consommations touristiques permet généralement de mettre en évidence 2 ou 3 scénarios possibles cohérents avec les ambitions politiques locales.

4/ **La taxe de séjour** est souvent perçue comme une éventuelle pomme de discorde. Au contraire, cette ressource doit être envisagée comme un outil de management et de cohésion territoriale. En effet, tout le monde sait que l'évasion, pour ne pas dire plus, génère d'importants manques à gagner pour le budget des collectivités ou de leur office de tourisme. D'excellents résultats s'obtiennent lorsque la perception est réalisée par des structures « indépendantes » de la collectivité, pour qui cette ressource est indispensable à son fonctionnement. Une autre vertu de l'intercommunalisation de la taxe de séjour réside dans l'harmonisation des périodes de perception et des taux appliqués. À noter que dans certaines circonstances, les élus ont procédé par étapes en laissant à l'échelle communale la taxe de séjour communale tout en créant un groupe de travail à l'échelle de l'OTI pour entamer ce travail de convergence.

Conseil n° 4

Aborder la question de la taxe de séjour avec beaucoup de pragmatisme. La loi n'étant pas très claire sur le sujet et permettant de nombreux montages possibles, si le dossier s'avère conflictuel, procéder par étapes comme nous venons de le voir. La taxe de séjour « basculera » naturellement dans l'intercommunalité après quelques années.

Chapitre IV

Focus sur l'outre-mer : les conseils de la consultante Anne-Sophie Lesur



Nota

Anne-Sophie Lesur est une consultante en matière de tourisme, installée aux Antilles, qui intervient dans le cadre de François Tourisme Consultants. Auparavant, elle a notamment travaillé au comité du tourisme de la Polynésie française.

as.lesur@francoistourismeconsultants.com

Contrats de destination, contrats de développement touristique territoriaux, redéfinition de marques de destination, fusion des régions et des départements... À l'heure où les outre-mer font peau neuve en matière d'organisation et de stratégie de développement touristique, la loi NOTRe impose le transfert de la compétence « promotion du tourisme dont la création d'offices de tourisme » aux intercommunalités.

L'enjeu inhérent au développement touristique des outre-mer est de taille puisque le tourisme est un important pourvoyeur d'emplois – il emploie en moyenne 9,1 % des effectifs salariés du secteur marchand – et un des principaux vecteurs de développement économique de la majorité d'entre eux. Forts de richesses culturelles et naturelles diversifiées bien spécifiques, de positions géographiques permettant d'atteindre des marchés de proximité à fort potentiel, les outre-mer ont décidément une carte à jouer !

Intervenant à l'échelle de vastes territoires, les intercommunalités de l'outre-mer doivent aujourd'hui relever le défi de la promotion du tourisme en tenant compte des spécificités et du potentiel touristique de leur territoire.

La loi NOTRe constitue ainsi l'opportunité pour elles de structurer le produit touristique, d'unir les professionnels du tourisme autour d'une réflexion commune et de définir une organisation adaptée : ces trois éléments constituent la clé d'un développement touristique concret et durable.

S'interroger à propos de « qui fera quoi » à l'échelle communautaire est une bonne chose ; néanmoins, se demander juste avant quelle offre spécifique à notre territoire avons-nous actuellement à valoriser et à proposer, à quelle clientèle, pour quels résultats économiques à cinq-dix ans et donc, quelle organisation mettre en place pour soutenir cette stratégie, est bien plus opportun ! L'un n'allant pas sans l'autre, la loi NOTRe constitue ainsi une véritable aubaine d'aborder des sujets de fond en matière de développement touristique des outre-mer et de faire prendre conscience de l'intérêt des retombées liées à ce secteur économique. En effet, en imposant de réfléchir à l'organisation touristique communautaire et à la création d'un office de tourisme à l'échelle intercommunale, cette loi impose insidieusement de réfléchir à la cible de clientèle, à l'offre touristique, aux difficultés et aux manques de l'organisation actuelle, au poids que l'on accorde à l'activité touristique et, à terme, à l'avenir du territoire.

Les destinations ultramarines doivent faire face à une nécessaire structuration de l'offre touristique sans laquelle les intercommunalités auront bien des difficultés à assurer leur rôle de promoteur. Tandis que les offices de tourisme communaux de métropole s'engageaient dans des démarches de marketing territorial, la spécificité de l'outre-mer était que cette compétence « promotion du tourisme » était quasi exclusivement prise en charge par le département ou la région et par Atout France. Ces établissements ont les moyens humains et financiers de prendre en charge des actions de promotion en faveur du tourisme intérieur ou à destination de cibles de clientèles en dehors du territoire îlien, dans des zones plus vastes, internationales.

Désormais au cœur de la compétence, les intercommunalités de l'Outre-mer vont aisément se rendre compte que la marge de manœuvre est considérable en termes de taxe de séjour et autres recettes issues du tourisme, de maillage territorial « accueil et information touristique », de tourisme numérique, de notoriété de leur territoire, de développement pérenne de l'hébergement de qualité et de l'hébergement alternatif, d'observation de l'activité touristique et de ses retombées, tout simplement de développement durable appliqué au tourisme...

Forts de notre expérience et de nos connaissances de ces différents territoires, nous ne pouvons que constater la belle occasion que cette « contrainte légale » leur offre, pour définitivement :

- s'inscrire et déployer au titre de son territoire les nouvelles stratégies départementales et régionales soutenues par l'État ;
- réfléchir, en mobilisant institutionnels, professionnels du tourisme et habitants, à sa stratégie propre de développement et de marketing touristique (cibles spécifiques, filières touristiques particulières, etc.) ;
- inciter l'ensemble des acteurs concernés à travailler ensemble pour un développement touristique durable ;
- définir et mettre en place l'organisation adaptée sans oublier ses spécificités au cœur d'une vision administrative très française ;
- se donner les moyens financiers et humains de décliner ces stratégies ;
- définir ce qui permettra de mesurer la performance des actions et de l'organisation mise en place.