

**CONGRES DES  
MAIRES  
NOVEMBRE 2005**

\* \* \*

**COMPTE – RENDU DE  
L’ATELIER DE  
L’ANMSCCT :**

**- 23 NOVEMBRE 2005 -**

**« TOURISME ET  
DEVELOPPEMENT LOCAL,  
LES CLES D’UN BON  
PROJET »**

# **TOURISME ET DEVELOPPEMENT LOCAL, LES CLES D'UN BON PROJET**

## **INTRODUCTION** **P.4**

## **PROJETS ET INVESTISSEMENTS TOURISTIQUES** **P.6**

I. Comment développer le tourisme malgré un handicap (les algues vertes) ? par René ROPARTZ - Maire de Saint-Michel-en-Grève (22) **P.7**

II. Le risque juridique et la recherche de la meilleure synergie pour faire vivre un partenariat par Christine SIEBERT - Directrice Générale du Syndicat Mixte SYMBIO **P.9**

III. L'expertise dans le domaine des projets et investissements touristiques par Christian MANTEI - Directeur Général d'ODIT FRANCE **P.12**

## **INTERMEDE**

Les Nouvelles Technologies de l'Information de la Communication, support indispensable de la qualité d'un bon projet par Guy RAFFOUR- Président Directeur Général de RAFFOUR INTERACTIF **P.21**

## **LES PROJETS TOURISTIQUES, VECTEURS DE LA POLITIQUE D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE** **P.25**

I. La manière la plus adéquate de mener une politique touristique dans une commune rurale par Jean LAUNAY - Député-Maire de BRETENOUX (46) **P.26**

II. Le montage d'un pôle de compétitivité : l'exemple de la filière équine par Philippe AUGIER - Maire de Deauville (14) **P.28**

III. Les pôles de compétitivité et les pôles d'excellence ruraux par Hélène JACQUET-MONTSARRAT - Chargée de Mission à la DATAR **P.31**

## **ALLOCUTION DU LEON BERTRAND - MINISTRE DELEGUE AU TOURISME** **P.37**

## Tourisme et développement local, les clés d'un bon projet

*La table ronde, présidée par **Didier BOROTRA**, Président de l'ANMSCCT, Sénateur-maire de Biarritz (64) a réuni :*

- ***Léon BERTRAND**, Ministre délégué au Tourisme ;*
- ***Jacques PELISSARD**, Président de l'AMF ;*
- ***René ROPARTZ**, Maire de Saint-Michel-en-Grève (22) ;*
- ***Christine SIEBERT**, Directrice Générale du syndicat mixte Symbio*
- ***Christian MANTEI**, Directeur Général d'ODIT France ;*
- ***Guy RAFFOUR**, PDG de Raffour Interactif ;*
- ***Jean LAUNAY**, Député-Maire de Bretenoux (46) et modérateur de l'atelier ;*
- ***Philippe AUGIER**, Maire de Deauville (14) ;*
- ***Hélène JACQUET-MONTSARRAT**, représentant **Pierre MIRABAUD**, Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Territoriale.*

Cette table ronde était animée par **Michel LEJEUNE**, Député-maire de Forges-les-Eaux (76).

# INTRODUCTION

**Didier BOROTRA**

Mesdames et Messieurs, nous allons ouvrir cet atelier organisé dans le cadre du Congrès de l'Association des Maires de France (AMF). Il portera sur le tourisme et le développement local, ce qui constitue un programme intéressant. Monsieur LEJEUNE animera les débats. Je lui laisse le soin de présenter l'ensemble des intervenants qui se trouvent à cette tribune et qui, d'ailleurs, seront remplacés par d'autres dans la seconde partie de notre rencontre.

Nous avons choisi de traiter du tourisme et du développement local car les grands projets dans ce domaine sont de plus en plus souvent initiés par les collectivités locales. Cet état de fait est encore plus marqué à l'étranger. Les pays qui, comme l'Espagne, connaissent un développement touristique considérable, bénéficient d'une intervention de plus en plus importante des collectivités locales, ainsi que de leur autonomie à conduire des projets de développement.

En France, la répartition des responsabilités entre l'Etat et les collectivités locales est un peu plus complexe. Certes, la loi votée récemment sur les pouvoirs des régions a conféré un rôle particulier à ces dernières, mais elles assument cette mission de manière hétérogène. Certaines sont très engagées, d'autres moins.

Il nous a donc semblé nécessaire de réfléchir à la répartition des responsabilités entre les opérateurs publics du développement touristique. Nous souhaitons plus particulièrement évoquer les rôles respectifs des communes et des organismes de l'Etat dans l'élaboration des programmes touristiques.

Le tourisme intéresse la plupart des régions de France car il crée des emplois et de la richesse. Cependant, il ne peut se développer dans n'importe quelles conditions. De lourds investissements ont parfois mené à de véritables échecs, et les fonds publics ont été gaspillés en vain. Une réflexion doit donc être menée sur la faisabilité des projets.

Les collectivités locales jouent un rôle capital car le principal moteur du développement du tourisme est local. Les atouts divergent d'un endroit à l'autre. Les meilleurs promoteurs de l'image touristique d'une ville ou d'une région sont ses habitants. En général, ce sont donc eux qui assurent la responsabilité et le financement des projets, avec des aides qui sont de plus en plus rares.

Dans la première partie de cet atelier, les personnalités que nous avons invitées évoqueront les investissements touristiques. Dans la seconde partie, nous aborderons le développement touristique en relation avec l'aménagement du territoire. Tous les acteurs du développement sont concernés, qu'ils soient Elus locaux, responsables de commune, d'agglomération, de département ou de région.

Je tiens également à saluer le Directeur de cabinet du Ministre. C'est avec grand plaisir que nous essayons ensemble de faire reconnaître la notion de commune touristique par la loi. Peut-être obtiendrons-nous également une redéfinition des critères permettant aux stations d'être classées. Ce classement constitue effectivement une étape du développement touristique. Nous aurons en tout cas le plaisir d'accueillir Monsieur le Ministre du Tourisme, qui est arrivé de Guyane ce matin. Il

viendra nous rejoindre à la fin du Conseil des Ministres et nous pourrions peut-être lui présenter certaines des réflexions issues de cet atelier.

Je donne la parole à Monsieur LEJEUNE. Nous avons besoin que vous fassiez relayer nos revendications par la voie de textes législatifs auprès de l'Assemblée nationale.

**Michel LEJEUNE**

Je vous remercie, Monsieur le Président. Vous devrez aussi agir auprès du Sénat.

**Didier BOROTRA**

Certes, mais les affrontements sont moins virulents au Sénat et cela sera donc plus facile.

**Michel LEJEUNE**

Monsieur Pelissard, Président de l'AMF, viendra peut-être nous saluer, s'il trouve un moment dans son emploi du temps.

La première partie de cet atelier portera sur les projets et les investissements touristiques, la seconde sur le développement et l'aménagement du territoire. Notre emploi du temps est relativement chargé, je demanderai donc aux intervenants d'être assez concis et synthétiques. Cette année, la salle posera ses questions par écrit afin que le plus grand nombre de personnes possible puissent s'exprimer.

**Première Partie :**

**Projets et  
investissements  
touristiques**

## **Michel LEJEUNE**

La parole est maintenant à Monsieur ROPARTZ, maire d'une commune fortement touchée par l'algue verte. Le journal *Que choisir* l'a classée en 2004 au *hit parade* des plages les plus envahies par ce fléau. Comment a-t-il géré et surmonté cette crise ? A-t-il eu droit à des aides ? Comment la population a-t-elle vécu cette épreuve ?

### **I. Comment développer le tourisme malgré un handicap (les algues vertes) ?**

## **René ROPARTZ**

Ma ville a été sacrée capitale de l'algue verte, ce qui est pire !

Je vous remercie de me permettre de m'exprimer sur un sujet qui me tient à cœur.

Saint-Michel-en-Grève est une petite station balnéaire familiale de 400 habitants, avec un cimetière marin et une longue et magnifique plage de sable fin. Jusqu'au début des années 70, la commune vivait essentiellement du tourisme. Tout allait pour le mieux. En 1971, elle a été victime d'une véritable calamité : l'échouage des algues vertes. Leur vue, leur odeur, les nuisances qu'elles occasionnaient dans l'eau ont fait fuir les touristes. Des 6 hôtels que comptait la ville en 1975, il n'en reste plus qu'un aujourd'hui. Auparavant, la population était multipliée par 5 en saison, elle ne l'est plus que par 2,5 actuellement. En outre, l'image de la ville véhiculée par les médias était fortement ternie.

De surcroît, le ramassage des algues et le nettoyage du domaine maritime ont représenté une lourde charge financière, que la commune a trop longtemps supportée seule ou quasiment. L'Etat s'est totalement désintéressé du problème. Il est allé jusqu'à nous enlever notre dotation touristique car, faute de clients, notre capacité d'accueil avait fortement diminué. Or cette dotation était très importante pour nous puisqu'elle représentait 20 000 euros chaque année.

Minés par ce fléau, nous aurions pu baisser les bras. Au contraire, en 1995, alors que les pancartes « à vendre » fleurissaient sur la route principale, nous avons relevé le défi. Nous avons créé un village artisanal avec galeries de peinture, de gravure et toute autre activité de caractère. Nous nous sommes transformés en agence immobilière pour mettre en contact les propriétaires de bâtisses souvent à l'abandon, parfois très délabrées, avec des acquéreurs éventuels. Nous avons aussi créé un site Internet, dont le nom, [infobretagne.com](http://infobretagne.com), est très porteur pour la commune.

Nous venons de commencer la première tranche de l'aménagement de notre cour. Les revêtements ne contiennent pas de bitume, les liants étant à base de colza. Ce sera le premier chantier de ce type réalisé en France, si l'on excepte les quelques expérimentations qui ont été réalisées. A ce jour, notre objectif est en partie atteint, même si tout n'est pas rose, et même plutôt vert ! Notre village a retrouvé de l'animation. Il suffit de lire la presse pour s'en convaincre.

Un quotidien titrait récemment : « Bon plan : Saint-Michel n'est pas en grève ». Je vous en lis un extrait : « *Miné par l'invasion des algues vertes, Saint-Michel-en-Grève aurait pu baisser les bras.*

*Au contraire, son cours connaît depuis quelques années un regain de vitalité. Les échoppes d'artistes et d'artisans fleurissent le long de la côte des Bruyères, dont les façades se teintent d'éclatantes couleurs. Evidemment, pour assurer leur pérennité, il faudra que ces enseignes fassent leur beurre. »*

Parallèlement, nous combattons l'omerta habilement exploitée. On nous déconseillait de parler de notre problème pour ne pas nuire à l'image du village. C'était en fait un secret de polichinelle, connu même à l'étranger. Depuis quelques années, nous essayons de faire reconnaître les dommages que nous avons subis car les algues continuent à proliférer. Nous avons rencontré à ce sujet le ministre de l'Ecologie et du Développement Durable en 2004. Nous déplorons le manque de reconnaissance par l'Etat du préjudice subi et de son poids financier. Nous désapprouvons cette politique frileuse qui refuse de s'attaquer aux causes réelles du problème, même si, nous savons qu'il est difficile à régler. Les taux de nitrate sont relativement faibles par rapport à d'autres endroits mais, avec 30 mg, ils augmentent rapidement.

Je remercie l'Association Nationale des Maires des Stations Classées et des Communes Touristiques (ANMSCCT) pour le Prix Coup de cœur qui nous a été remis cette année. Il récompense le combat que nous menons pour redonner malgré tout une identité positive à notre petit village et maintenir une activité touristique indispensable à son économie.

Merci.

**Michel LEJEUNE**

Vos ennuis ne vous ont pas fait perdre votre humour !

Nous allons maintenant écouter Christine SIEBERT, Directrice Générale du syndicat mixte Symbio qui gère le Bioscope.

## **II. Le risque juridique et la recherche de la meilleure synergie pour faire vivre un partenariat**

**Christine SIEBERT**

Je vous remercie de me donner la possibilité de parler du Bioscope. Il ouvrira en juin 2006, à Ungersheim, près de Mulhouse, dans le Haut-Rhin. Certains doivent penser que créer un parc à thème à vocation scientifique ou pédagogique est un peu fou, alors que certains de nos plus beaux équipements nationaux connaissent des difficultés. Les Alsaciens ne sont pas fous, mais prudents, persévérants, et ouverts au dialogue.

Le Bioscope est un parc à thème de nouvelle génération à vocation ludique et pédagogique. Il traite de la santé, de la vie et des relations de l'homme à son environnement. Il a été réalisé grâce à un partenariat entre les collectivités alsaciennes et l'opérateur privé Grévin et Cie. La première phase du projet s'ouvre en juin prochain, pour un montant d'investissement de 35 millions d'euros. Une fréquentation de 400 000 visiteurs est espérée. Une deuxième phase commencera ensuite, avec l'investissement de 61 millions d'euros sur 10 ans. Grévin et Cie en prendra 51 % à sa charge, et les collectivités alsaciennes en assumeront 49 %, par le biais du syndicat mixte Symbio.

Grévin et Cie est l'un des majors des sites de divertissements familiaux. Cette filiale à 100 % de la Compagnie des Alpes exploite entre autres le parc Astérix, le Musée Grévin ainsi qu'une quinzaine de parcs en France et en Europe. Symbio, qui porte ce projet depuis son origine, regroupe la région Alsace et le département du Haut-Rhin.

La devise du Bioscope est : « La vie est un équilibre délicat et complexe. » Elle pourrait s'appliquer à la phase de montage et de pilotage de projet, que le Symbio anime depuis 10 ans. Chaque projet est une expérience particulière. Il repose sur un processus de maturation collective souvent long et dépend du contexte. La généralisation est donc difficile. Je tirerai toutefois trois enseignements de cette aventure.

- Il convient de définir dès le départ des objectifs clairs, cohérents et constants, ce qui n'est pas si facile.
- Il faut mettre en place une structure de pilotage qui concilie efficacité et concertation.
- Enfin, il faut gérer le temps, qui est l'ennemi numéro 1, et anticiper les risques juridiques.

Dans ce type de projet, les objectifs de départ sont souvent ambitieux et largement contradictoires. Pour le Bioscope, la confrontation au marché a donc été douloureuse. Un long processus d'ajustement dans le temps a été nécessaire. Une constante a toutefois existé dans l'équilibre du projet : le partenariat avec un opérateur privé. Ce partenaire devait être un professionnel du secteur d'activité, car les collectivités estimaient que la gestion d'un parc ne relevait pas de leur compétence. Il devait également être capable d'investir aux côtés des collectivités et d'exploiter le parc à ses risques et périls. Dans la région, la zone de chalandise comprend 8 millions d'habitants dans un rayon de 2 heures et 3 millions de touristes par an. Ce public potentiel nous semblait assez attractif pour qu'un partenaire privé accepte d'investir avec les collectivités.

Après bien des difficultés, nous avons réussi à construire un partenariat. La collectivité a concédé au délégataire la construction et l'exploitation du parc à ses risques et périls. En contrepartie, elle lui a permis de finaliser le concept, le choix du site, la définition de la politique tarifaire et la mise

au point des programmes de développement. Renoncer ainsi à son rôle dans la conception et la définition des missions de service public a été douloureux pour la collectivité.

Ce partenariat nous a amenés à revoir assez largement le projet. Il est maintenant moins didactique et plus grand public, avec un contenu ludo-pédagogique très original. La thématique de départ, la santé, a été élargie aux relations de l'homme à son environnement, pour que le parc puisse évoluer dans le temps. La dimension ludique a été privilégiée : des spectacles auront lieu au sein du parc, des rencontres avec des personnalités scientifiques seront organisées, et les enfants pourront courir et s'amuser. Le contenu pédagogique joue sur l'émotion et le beau.

La collectivité a accepté que le contrôle du délégataire soit sa mission principale. Le système de pilotage est volontairement centré sur le partenariat public/privé. Symbio regroupe la région et le département. Or faire collaborer ces deux entités n'est pas toujours facile. Elles entretiennent des relations étroites et personnalisées avec l'opérateur privé, de manière à ce qu'un climat de confiance règne. Il a fallu faire dialoguer des cultures d'entreprise, des objectifs et des temporalités différents, ce qui n'était pas toujours évident.

Ce pilotage étant assez restreint, l'association plus délicate des communautés locales a également été nécessaire (la commune d'implantation et la communauté d'agglomération de la région mulhousienne).

Elément important du projet, la concertation a été longue. Elle s'est déroulée en plusieurs étapes :

- 1998 : grand débat participatif préliminaire très ouvert avec la communauté scientifique et touristique ;
- 1998-2001 : phase de négociation de la Délégation de Service Public (DSP), et donc pilotage beaucoup plus fermé ;
- 2003-2004 : reprise de la concertation dans le cadre de la préparation à l'enquête d'utilité publique ;
- 2005 : institutionnalisation de la concertation, création de la commission consultative du Bioscope avec 3 groupes de travail scientifique, pédagogique et développement local.

Le projet a naturellement été confronté au risque juridique, tout d'abord à cause du temps qui passe. Le Bioscope a mis 10 ans à voir le jour. L'étude de faisabilité a pris 2 ans, la procédure de DSP 3 ans, l'étude technique et la procédure juridique 3 ans, et les travaux 2 ans. C'est long. Comme le contexte économique et les interlocuteurs changent au fil du temps, le projet a sans cesse dû être réexpliqué et réévalué.

Il aurait certainement été possible de faire mieux, mais ce n'est qu'une illusion rétrospective. Il aurait fallu mieux cadrer le projet économiquement dès le début. Les délais de procédure de la DSP ont certainement été sous-estimés puisque 2 ans ont été nécessaires pour l'obtenir et 18 mois pour régler les différents contentieux. Ces recours, que nous n'avions pas prévus, ont porté sur l'urbanisme ainsi que sur les aides publiques apportées au Bioscope, qu'une association de forains allemands contestait.

Pour limiter le risque juridique, plus de concertation sur les finalités et caractéristiques du projet aurait été nécessaire. Pendant les 3 années de négociation de la DSP, une rupture de la concertation

s'est produite. Elle est à l'origine d'une partie des recours déposés par la suite. Il est donc important de rester modeste, de respecter les opposants au projet et d'expliquer en quoi le parc est d'utilité publique. Nous avons maintenu le dialogue jusqu'au bout. Grâce à cela, les forains allemands ont fini par retirer leur recours.

Les clés de la réussite sont donc la persévérance, dont le Sénateur-Maire qui a porté le projet a fait preuve, ainsi que le respect de ses interlocuteurs, que ce soit l'opérateur privé dans sa logique d'investisseur et d'exploitant ou les acteurs locaux. Cette réussite devra toutefois être confirmée à l'ouverture du parc en juin 2006.

Voici les enseignements de cette expérience. J'espère vous avoir convaincus que, loin d'être fous, les Alsaciens sont prudents et ouverts au dialogue !

### **Michel LEJEUNE**

Je vous remercie d'avoir évoqué aussi franchement toutes les difficultés que vous avez rencontrées. Monsieur Christian Mantéi, Directeur Général d'ODIT France, va nous dire quelle aide cet organisme peut apporter dans le montage de projets touristiques comme le Bioscope.

ODIT France est un GIP qui regroupe 9 Ministères, la Caisse des Dépôts et Consignations et la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Territoriale (DATAR). Il est sous la présidence du Ministre Délégué au Tourisme, dont je salue le Directeur de cabinet, présent parmi nous.

### **III. L'expertise dans le domaine des projets et investissements touristiques**

#### **Christian MANTEI**

Je me félicite d'autant plus de la réussite du Bioscope que nous y avons été associés dès le début, à travers l'AFIT, puis ODIT France. Nous avons en effet réfléchi au montage du partenariat public/privé et avons aidé la collectivité à trouver un opérateur privé suffisamment tôt. Nous avons soutenu ce projet tout au long de son élaboration, notamment pendant la phase un peu pénible du recours à Bruxelles de l'Association des forains allemands pour concurrence déloyale.

Notre rôle chez ODIT France est d'accompagner les collectivités dans les portages et montages de projets. Nous apportons une assistance technique très concrète aux commanditaires et maîtres d'ouvrages, qui sont très souvent des collectivités. Cela simplifie leur travail et leur permet d'être plus efficace.

Dans un monde de plus en plus complexe, cette aide est précieuse. Pour développer un projet, il faut systématiquement analyser le marché et déterminer un modèle économique. Des problèmes méthodiques se posent, mais ils peuvent être résolus.

#### **1. Les processus de montage en co-production public/privé**

##### ***a. Des prestations publiques et privées indissociables***

Dans un contexte d'économie touristique, les prestations publiques et privées sont indissociables aux yeux des clients. En revanche, le consommateur distingue ce qui est efficace de ce qui ne l'est pas. Il a un très large choix, accru encore par les nouvelles accessibilités qui lui sont offertes, notamment *via* Internet et il demande qu'il n'existe pas de rupture dans la chaîne de production des prestations. Dans le cas contraire, il n'est pas satisfait et considère que la destination n'existe pas réellement.

Les opérateurs privés, et plus particulièrement les investisseurs, exigent donc :

- des espaces publics et des infrastructures de loisirs de bonne qualité ;
- la maîtrise de l'urbanisation ;
- la préservation du patrimoine naturel et bâti ;
- la gestion de la ressource qu'est l'eau ;
- l'efficacité de la stratégie de développement (accueil et promotion).

##### ***b. Un investissement touristique largement financé en partenariat public/privé***

L'investissement touristique annuel représente environ 8,5 milliards d'euros, dont 50 % proviennent des entreprises privées. 10 à 15 % viennent des acteurs publics, sans les investissements indirects, comme l'aménagement et les transports. 30 à 40 % proviennent des

particuliers. Le développement des résidences de tourisme est le modèle qui correspond le mieux à cette répartition. Elles sont passées en 25 ans de 40 000 lits à 420 000 lits pour 1 200 résidences.

Le modèle économique de l'industrie touristique stimule les partenariats public/privé. Dans l'économie nationale, le tourisme représente entre 6,5 et 6,7 % du PIB, soit seulement 3 % de la totalité des investissements. Une grande marge de manœuvre subsiste donc. L'intensité capitaliste du portage des actifs immobiliers est forte. Les marges sont faibles car elles dépendent de la saisonnalité et sont très sensibles aux aléas de toute nature. Le secteur du tourisme est donc tout de même très vulnérable. Par ailleurs, les faibles garanties qui sont données à l'investisseur renforcent le rôle de l'exploitant. Le secteur public accorde une grande importance aux effets de levier.

Les collectivités disposent de plusieurs méthodes et outils pour mener à bien leurs projets touristiques. La SEM est un mode de gestion significatif, puisque 300 SEM exploitent des services touristiques, de loisir, culturels ou sportifs. Elles emploient au total 10 000 salariés et leur chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

### *c. Le contexte juridique*

Il est complexe et en pleine évolution.

#### Les objets des différents marchés publics

- Les prestations de service simples, sans négociation, comportent un appel d'offres au-dessus d'un certain seuil.
- Les prestations de service complexes, avec dialogue compétitif, sont utilisées quand la collectivité ne peut définir l'ensemble de leurs caractéristiques au lancement de l'évaluation.
- La gérance est la gestion et le développement d'un équipement public, sans risque pour l'exploitant privé.
- Dans le cadre de la régie intéressée, l'exploitant engage les dépenses et encaisse les recettes pour le compte de la collectivité, sans rémunération substantielle sur les résultats d'exploitation.

Dans les trois derniers cas, la négociation se déroule en deux phases, avec la définition des besoins puis l'évaluation des offres. Un dialogue compétitif a également lieu. Il n'est admis que lorsque la collectivité n'est pas en mesure de définir les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou quand elle ne peut établir le montage juridique ou financier d'un projet.

#### La DSP

Elle ne porte que sur le service public. Trois formules sont possibles.

- La régie intéressée fonctionne comme les marchés publics.
- Dans l'affermage, la collectivité met à disposition un ouvrage moyennant redevance et confie l'exploitation aux risques et périls du fermier.
- Dans la concession, la collectivité confie la réalisation, le financement et l'exploitation d'un ouvrage aux risques et périls du concessionnaire.

Ces trois dispositifs sont conformes à la loi Sapin. Ils comprennent une phase de négociation.

### Les baux

Ils ne portent généralement pas sur des services publics.

<b>Objet</b>	<b>Procédure</b>	<b>Négociation</b>
Location d'un bien appartenant au domaine privé d'une collectivité*.	Bail commercial.	OUI (transparence et publicité).
Location d'un bien appartenant au domaine public d'une collectivité, sans spécification détaillée de l'activité à y réaliser*.	Bail emphytéotique administratif	OUI (transparence et publicité).
Location d'un bien appartenant au domaine public d'une collectivité, avec spécification détaillée de l'activité à y réaliser.	Bail emphytéotique administratif et convention non détachable.	OUI (transparence et publicité).

\*Si cette activité constitue un service public, la convention non détachable doit être traitée comme une DSP.

### Les partenariats public/privé

Ils ne portent que sur le volet immobilier des services publics. Ils ont pour objet la conception, la réalisation, le financement et l'exploitation immobilière d'un ouvrage sous réserve d'en prouver le besoin urgent et/ou la complexité particulière de réalisation. Après l'étude d'évaluation, un dialogue compétitif se déroule en deux phases (définition des besoins puis jugement des offres). Le partenaire privé est rémunéré par un loyer versé par la collectivité. Celle-ci gère le service public correspondant, en régie ou via une DSP.

### Les fondations d'entreprise ou le mécénat

Régis par la loi du 1<sup>er</sup> août 2003, ils permettent à des entreprises de s'engager dans des projets d'intérêt général. Cette procédure implique la mise en place d'un programme d'activité pluriannuel et d'une réduction d'impôts mécénat à hauteur de 60% du montant alloué à la fondation. Les fondations peuvent réunir partenaires publics et privés. Ainsi, sur le domaine de Chantilly, l'Agha Khan, l'Etat et les collectivités territoriales se sont associés pour 10 ans.

#### ***d. La pérennité du projet***

##### Pérennité du projet par rapport à l'environnement

Elle peut être menacée par la non-maîtrise du volet foncier et urbanistique des opérations, par des erreurs de communication et d'information préalables, ou par un manque de management du champ relationnel des intérêts locaux.

##### Pérennité marketing est liée à l'expérience vécue

Elle est parfois remise en cause par :

- des objectifs de dimensionnement surévalués : fréquentation, dépense par visiteur, taux de retour des visiteurs, période d'ouverture, rapport qualité/prix ;
- des faiblesses de conception : concept trop vague ou trop rigide, pas de phasage, pas de légitimité par rapport à la destination, peu de valeur d'expérience vécue, pas de renouvellement d'attractivité.

##### Pérennité opérationnelle

Les processus de mise au point sont parfois peu structurés. Ils ne donnent pas assez la priorité à l'exploitation et les paramètres fondamentaux du projet ne sont pas revalidés régulièrement. Des problèmes dans la gestion des flux, la billetterie, le contrôle qualité, la signalétique apparaissent alors.

L'absence de chef de projet dédié peut également remettre en cause la pérennité opérationnelle. Ce chef doit être investi, tenace, créatif, serein et équilibré car les contraintes sont multiples. Les établissements bancaires et financiers accordent beaucoup plus d'importance qu'auparavant à la dimension humaine du porteur de projet, à ses qualités et caractéristiques.

##### Pérennité économique

Les montages juridiques et financiers sont malheureusement trop souvent déconnectés du portage des risques et des financements. Le rapport investissement/chiffre d'affaires/visiteur est parfois incohérent.

Il faut toujours s'interroger sur le RBE de l'exploitant, la rentabilité pour l'investisseur et les retombées pour le territoire d'accueil du projet. Comme le disent Anglais et Américains, « *the name of the game is profit* ». Il ne faut pas l'oublier. L'objectif de l'exploitant est de gagner de l'argent. S'il déclare qu'il n'en gagnera pas, il faut s'interroger sur ses capacités.

#### ***e. Les conditions de la réussite***

Il faut associer le futur exploitant le plus en amont possible, qu'il soit public ou privé. Ce n'est pas fait assez fréquemment !

Il faut aussi définir les enjeux et les objectifs du porteur du projet, déterminer si les activités relèvent du service public ou pas, le type de contraintes (durée d'ouverture, politique tarifaire, niveau de dimensionnement), le degré de maîtrise du contenu, ainsi que les retombées escomptées.

Le niveau de rentabilité et le niveau de liquidité des investissements doivent être évalués. Il faut opter, ou non, pour le portage du risque d'exploitation et un co-investissement initial dans les murs. Il faut aussi penser au pilotage, à la prise en charge des réinvestissements, à la nature de la propriété, et à la stabilité des droits proposés à l'opérateur privé.

Quelle que soit la force marketing et commerciale du concept, le projet doit être ancré dans son territoire, car il aura des répercussions et sollicitera d'autres partenaires publics et privés. En effet, une fois sur place, le consommateur attend une offre globale de service sans rupture de charge.

La grille des risques doit être définie :

- leur coût ;
- la personne qui les assume ;
- la qualité des garanties négociées.

Il n'existe effectivement pas de projet sans risques opérationnels, juridiques, financiers, relationnels...

Déterminer le périmètre du projet est également important :

- la continuité ou discontinuité foncière ;
- l'homogénéité ou hétérogénéité des activités ;
- l'unicité ou la multiplicité des contrats.

Le niveau et la justification des aides économiques doivent aussi être évalués :

- la nature de l'avantage ;
- la sélectivité de l'aide ;
- les investissements éligibles (type, durée, valeur de l'entreprise) ;
- le niveau de l'aide d'Etat ;
- l'affectation des échanges entre Etats membres.

Il faut suivre une logique de filière économique plutôt que de logique territoriale.

Le rapport au temps et les calendriers spécifiques des différents acteurs de l'investissement doivent également être pris en compte. Le public et le privé sont soumis à des contraintes spécifiques, souvent très importantes. Etant très petits, certains porteurs de projet se retrouvent parfois en difficulté quand le projet traîne 4 ou 5 ans et doivent alors abandonner.

Il faut éviter les projets cathédrales trop rigides sans aucune marge de manœuvre technique ou financière, et privilégier les investissements progressifs à croissance maîtrisée et durable.

La transversalité doit être managée. La logique verticale de l'opérateur et la logique horizontale de l'acteur public doivent être prises en compte, et ce dans les champs techniques, juridiques, marketing, financiers et relationnels.

Le chef de projet doit enfin posséder une double culture, économique et publique. Une logique de contrat doit être développée avec les opérateurs privés.

## *f. Quel phasage ?*

Il faut accepter le *go/no go* à chaque étape et revalider systématiquement les quatre volets principaux du projet (marketing, opérationnel, financier et juridique). Il vaut effectivement mieux perdre 100 euros à une phase que 1 000 euros à la suivante. Si on s'aperçoit que le projet ne sera pas rentable ou aura des conséquences négatives, il vaut mieux l'abandonner.

### Le cadrage

C'est la phase la plus importante au départ. Il faut évaluer les moyens du porteur public et déterminer le mode de gestion **envisagé**.

### L'évaluation par le secteur privé

Il évaluera :

- la force et la pertinence de l'intention ;
- la volonté potentielle de l'exploitant de s'impliquer ;
- le mode de gestion et les variables d'ajustement ;
- la capacité éventuelle à financer tout ou partie du projet.

### La définition de la stratégie juridique et la constitution de l'équipe projet

Le montage juridique doit être constitué en fonction du choix d'exploitation et des contraintes. Il faut également monter une équipe de projet, en définissant le statut et les compétences du chef de projet, la stratégie de management des compétences, le calendrier, ainsi que les règles de fonctionnement de l'équipe.

ODIT France regroupe des ingénieurs, des juristes ainsi que des spécialistes du marketing, du montage financier et des différentes filières. L'existence d'un consortium de compétences est indispensable au montage d'un projet.

### La préfiguration

Cette phase comprend une démonstration marketing (validation de l'attractivité commerciale et marketing du concept, et premières ébauches du plan-masse).

Un laboratoire marketing doit être mis en place pour faire des tests marketing à chaque phase du projet. Les marchés évoluant, ces tests sont essentiels. Or les techniques du laboratoire ne sont pas suffisamment utilisées.

### L'avant-projet financier

Le *business plan* et l'APS sont mis au point. Une attention particulière doit être apportée à la problématique des aides publiques.

### La finalisation opérationnelle du projet

Cette phase est celle de l'APD, de la préparation des contrats et du lancement de la communication institutionnelle.

## **2. Conclusion**

Le partenariat public/privé (PPP) est une exigence imposée par la nature même de l'économie touristique. Plus qu'une cohabitation, c'est une coproduction public/privé, tant pour la création d'une offre nouvelle que pour le renouvellement de l'offre existante. Le PPP permet une optimisation des moyens publics et privés, qui est légitime dans un contexte de concurrence internationale et de logique d'évaluation.

Vous pouvez consulter notre site, [www.odit-France.fr](http://www.odit-France.fr). ODIT signifie Observation Développement et Ingénierie Touristiques. Le terme noble est Développement. C'est là notre but.

### **Michel LEJEUNE**

Merci beaucoup ! Deux questions me sont parvenues.

La première provient de Raymond MASSIP, Maire de Montpezat de Quercy. Il reproche aux intervenants d'avoir fait beaucoup trop d'historique et de n'avoir pas traité du tourisme et du développement local. Il remercie Monsieur MANTEI d'être entré dans le vif du sujet. Je dirais à Monsieur MASSIP que c'est à partir de l'histoire que l'on construit l'avenir. Je partage cependant son intérêt pour l'intervention de Monsieur MANTEI.

La deuxième question provient de Francis DESPIERRE, Vice-président de la Communauté de communes du Volvestre, dans le Sud toulousain. Il demande quelle aide peut apporter l'Etat dans la mise en valeur d'une commune ou d'une communauté dotée d'un patrimoine important.

### **Christian MANTEI**

Le tourisme est la décentralisation avant l'heure. En tant que Maires vous possédez les compétences et l'initiative, mais vous n'êtes pas assez accompagnés dans l'ingénierie du projet.

Développer l'intercommunalité est très important. ODIT France travaille surtout avec les Maires et les Présidents d'intercommunalités, mais très peu avec les Présidents de Conseils Généraux et de Conseils Régionaux. Les porteurs du développement de la destination France sont donc les communes et intercommunalités. Pour être pragmatique, il faut vérifier qu'au niveau national, ces dernières disposent d'outils techniques adaptés, car elles en ont besoin. Je n'en suis pas certain, mais nous en débattons tout à l'heure.

Au-delà du problème des outils nationaux, chaque projet est un cas particulier. Il est donc difficile de dégager des méthodes et des enseignements généraux sur la manière de procéder. Un patrimoine culturel prend place au sein d'un territoire dont l'identité et les caractéristiques sont propres. De surcroît, les habitants se regroupent en associations et s'expriment donc de plus en plus. Leur parole doit être entendue. Les opportunités de marché jouent également un grand rôle et doivent être prises en considération. La démonstration de la viabilité du projet et l'élaboration d'un modèle économique sont en effet indispensables.

Léon BERTRAND a mis ODIT France au service des communes pour leur apporter une aide technique et économique. Dans 90 % des cas, cet organisme intervient en amont de l'amont pour évaluer la viabilité du projet. Il détermine si le foncier est sûr, s'il est possible de trouver des

opérateurs, et s'il doit apporter son aide pour rédiger un cahier des charges, définir des budgets... Il joue donc un rôle d'assistance au commanditaire ou au maître d'ouvrage.

### **Francis DESPIERRE**

Je suis aujourd'hui le porte-parole officieux de Microcosmos, qui regroupe les Offices de tourisme de moins de 10 employés. Convaincre mes collègues de la Communauté de communes d'investir dans l'ingénierie est très difficile. Ce terme barbare les fait frémir. De surcroît, les importantes sommes qui doivent y être consacrées, semblent disproportionnées par rapport au budget des petites communes rurales.

L'Etat pourrait nous apporter une aide technique directe par un conseil ou une intervention en ingénierie. S'il refuse, nous nous débrouillerons, mais nous devons réorienter les moyens.

Je m'occupe d'un Office de tourisme assez important qui gère des chalets, des campings... Ayant fait de nombreux efforts pour augmenter notre chiffre d'affaires, nous avons pu embaucher tous nos emplois-jeunes à l'issue de leurs contrats. Ma commune possède un patrimoine architectural important. Monter un projet est toutefois très difficile car nous sommes surveillés par les Monuments historiques. Ils nous interdisent de modifier quoi que ce soit. De plus, les responsables régionaux de cette institution se succèdent et chacun a un avis différent. Cela rend tout projet impossible.

Monsieur MANTEI, vous conseillez d'associer l'exploitant en amont. Nous avons essayé de le faire, mais l'exploitant a abandonné le projet quand il l'a vu se dessiner. Cela ne l'intéressait plus. Votre méthode n'est pas mauvaise, mais elle est difficile à appliquer sur le terrain.

### **Christian MANTEI**

Monter un projet de développement touristique est en effet complexe, c'est pourquoi nous agissons au cas par cas.

### **Philippe AUGIER**

Dans le cadre de la DSP, associer l'exploitant au projet en amont est impossible car il lui est alors interdit d'être candidat.

### **Michel LEJEUNE**

Nous partageons pleinement vos difficultés. Nous allons maintenant écouter Guy RAFFOUR, PDG de Raffour Interactif.

**INTERMEDE**  
**sur Les**  
**Nouvelles**  
**Technologies et**  
**le Tourisme**

## **Intermède. Les Nouvelles Technologies de l'Information de la Communication, support indispensable de la qualité d'un bon projet**

**Guy RAFFOUR**

Je vous remercie de m'accueillir pour vous évoquer les Nouvelles Technologies de l'Information de la Communication (NTIC) et ce qu'elles peuvent apporter aux projets de développement touristique. Pour mémoire, j'ai écrit deux rapports sur l'e-tourisme pour le Conseil National du Tourisme parus à la Documentation Française (dont "e-tourisme interactif") et dirige un Cabinet d'études et de recherche dédié aux nouvelles tendances de consommation touristique et au e-tourisme (nous menons des audits de site avec recommandations, des accompagnements e-tourisme, de la veille...) et avons édité dernièrement un Cdrom contenant nos toutes dernières études ([www.raffour-interactif.fr](http://www.raffour-interactif.fr)).

En introduction, je vous rappelle que la progression d'internet est extrêmement rapide. Fin 2005, nous serons à 1,1 milliard d'internautes dans le monde. 350 millions ont déjà acheté en ligne.

En 2004, 120 millions d'Européens ont préparé leur séjour sur Internet et 60 millions ont réservé en ligne. 30 % des Français qui sont partis en vacances en 2004 les ont préparées sur le net et 12 % ont entièrement réservé en ligne sans autre moyen.

Internet est donc essentiel à la réussite des projets touristiques par sa puissance de diffusion de l'information et de commercialisation. La préparation et la réservation de séjours sur ce média augmentent de 50 % par an et la confiance dans les achats en ligne est désormais majoritaire.

Le e-tourisme est le 1er secteur du e-commerce dans le monde. Il représente 46 % de la valeur financière du commerce en ligne.

### **1. Utilité d'internet en amont du projet**

Le "faire-savoir" du projet en amont est indispensable à sa réussite. Il faut donc créer un site Internet dès qu'un projet est en gestation. Il devient alors potentiellement visible de tout internaute, surtout de celui dont les centres d'intérêt concordent avec le thème développé. Internet est en effet un média de masse "personnalisé". Il est accessible à des centaines de millions d'individus mais permet d'atteindre avec précision l'individu, l'organisme ou tout acteur professionnel potentiellement intéressé. C'est le seul média qui permet ce *ciblage interactif*.

Ainsi le projet commence à exister dès la création du site internet. Il peut alors attirer des investisseurs. Quand ces derniers entendent parler d'un projet, ils vont aller le découvrir et l'apprécier en ligne. Ils peuvent suivre l'évolution du projet (nous conseillons bien entendu de mettre à jour le site régulièrement et de le traduire), prendre contact avec ceux qui le mettent au point de manière qualifiée.

Internet est un support de communication, de dialogue et de pré-commercialisation de 1<sup>er</sup> ordre. Actuellement les tour-opérateurs préparent leurs circuits en amont sur *la toile*, longtemps à l'avance pour des raisons d'organisation.

Par exemple, en pré-commercialisant le Bioscope sur Internet, on peut prévoir quel accueil sera prévisible pour le parc et déterminer ce qui intéressera le plus les clients professionnels pour leur circuit.

De surcroît Internet offre beaucoup de possibilités grâce à la puissance du multimédia. On peut montrer des vues à 360 degrés, entendre des sons, visionner des petites vidéos, relier directement le site physique via une *webcam*, suivre l'avancement du projet comme pour le château de Guédelon dans l'Yonne : le voyant se construire au fur et à mesure, les internautes ont envie d'aller le visiter.

Internet permet également des gains de productivité dans la gestion du projet, notamment via le téléchargement de dossiers vis-à-vis des investisseurs, de la presse, des collectivités locales, des prestataires, mais aussi via les formulaires et les e-mails échangés qui sont en temps différé et ont l'avantage de la trace écrite. Ce média d'information, de communication et de transaction permet de faire vivre le projet de manière très complète.

## **2. Pendant le projet**

La création d'un site internet dédié est salutaire car elle impose au porteur du projet de réfléchir sur les arguments de vente, la cible, les objectifs, la viabilité budgétaire du projet.

Le site devient alors le laboratoire de celui-ci. De nombreuses indications sur sa réussite ou son échec futurs sont fournies par les formulaires reçus, les e-mails envoyés par les internautes, les blogs qui sont créés, le taux de *visiteurs uniques*, le *marketing viral* suscité (la communication "positive" entre internautes qui sont venus et vont en parler).

Le taux de clics après envoi d'une *newsletter* consacrée au projet est également significatif, ainsi que les partenariats qui se dessinent grâce à tous les liens hypertexte qui constituent une communication "réticulaire".

Mettre le projet en ligne favorise donc sa progression.

On ne peut qu'inciter, également à dématérialiser les billets. Cette démarche, car elle répond aux notions de rapidité et de retour à une impulsion d'un client, accroît les ventes comme cela est observé par nos audits de sites en termes de *taux de transformation* des visiteurs en acheteurs.

Je reviens sur la notion d'un Internet à la fois média massifié et personnalisé, ceci représente une innovation majeure. Créer et diffuser une brochure papier sur un projet particulier est très onéreux. Trouver la cible exacte d'un projet qui s'adresse à de nouvelles clientèles est également complexe. Le *Web* résout toutes ces difficultés.

Le projet thématique mis en ligne est rendu visible par les moteurs de recherche via les mots clef, les campagnes de communication en ligne sont ciblées et mesurées en efficacité en temps réel.

Comme il existe des milliards de documents sur la toile, des millions de sites, pour être visible le projet doit être thématique et précis avec des mots clef différenciant bien étudiés dès la mise au point des premiers contenus. La politique de référencement est donc essentielle à la réussite. Au-delà du référencement par mots clé, tous les partenariats avec les acteurs en ligne légitimes doivent être recherchés (sites portails des collectivités locales, sites associatifs, sites privés affiliés...)

Les projets sont souvent intéressants, mais pâtissent d'un manque de commercialisation. Les clients potentiels n'en ont pas connaissance.

Avec Internet, une nouvelle zone de chalandise virtuelle s'est développée très rapidement. Ce média joue désormais un rôle essentiel dans la commercialisation, en *business to business* comme en *business to consumer*. Il oblige à structurer le projet et l'information que l'on doit mettre en ligne, ainsi que les partenariats entre acteurs dans une *e-organisation systémique*. S'il s'avère impossible de structurer le site internet, c'est que le projet en lui-même manque de cohérence.

Autour du projet et du site internet, on peut réunir les acteurs locaux et se concerter afin d'optimiser les ressources en hommes et financières. A cette occasion -et nous le remarquons dans l'accompagnement de projets- on s'aperçoit parfois qu'il existe 4 ou 5 sites pour un même projet aux contenus à 80% identiques alors qu'un seul suffirait mais mieux réalisé.

Internet autorise des gains de productivité. Ainsi, chaque année, les Gîtes de France envoient des dizaines de milliers de dossiers par téléchargement aux nombreux candidats qui veulent adhérer à leur fédération. Le coût de diffusion devenant marginal. Cette diffusion ne dérange pas la structure pendant ses heures de travail et la rend disponible 24 h sur 24, 7 jours sur 7.

Le téléchargement est une fonctionnalité très intéressante, en amont comme en aval du projet. En effet en aval, tous les documents pratiques pour les visiteurs et les professionnels peuvent être diffusés actualisés ce qui est impossible avec un document papier : horaires d'ouverture, plans d'accès, offres spéciales, grilles tarifaires en *yield management*, liens sur l'hébergement, la restauration etc.

Un extranet (Internet autorisé par mot de passe), peut également être créé. Il permet de communiquer avec tous les partenaires du projet, de leur envoyer tous les documents instantanément (économies de papier/ enveloppes/ timbres/ temps consacré pour), de mener un travail *collaboratif* plus réactif et participatif, au-delà de la distance physique et des disponibilités des acteurs qui concourent à sa réussite.

Le média incite (par expérience) les acteurs à *mutualiser* les moyens et les procédures.

Le média en lui-même devient support de communication et de commercialisation du projet à toute heure du jour et de la nuit, longtemps à l'avance comme en dernière minute.

### **3. Conclusion**

Les touristes sont trop concentrés sur le territoire. L'objectif est de mieux les répartir, d'augmenter le chiffre d'affaire individuel et de les maintenir plus en nuitées.

L'offre en e-tourisme peut aider à atteindre ces objectifs.

De nouveaux *consomm'acteurs* apparaissent qui apprécient de plus en plus la thématization et la personnalisation du séjour. Nous démontrons dans notre dernière étude que 30 % des Français partis en 2004 n'ont plus tenu compte de la destination, mais de la seule thématique qui leur était proposée.

Si vous possédez un projet intéressant et que vous le faites connaître sur Internet, vous pourrez donc attirer ces clients friands de thématisation et ce en toute période de l'année et provenant du monde entier.

De surcroît, le tourisme se désaisonnalise. Les congés sont de plus en plus fragmentés. Les séjours de plus en plus courts (avec une croissance importante des séjours d'1 journée et des courts-moyens séjours (4 jours)).

Ils sont de plus en plus souvent choisis les 15 derniers jours. 24 % des internautes achètent leurs vacances 15 jours avant de partir. Il existe donc un marché à conquérir, en particulier pour les parcs à thème.

Ces nouveaux comportements, accélérés par Internet, permettent de délocaliser une partie des flux touristiques, de mieux répartir la "manne touristique" tout au long de l'année et avec moins de concurrence sur les prix car on spécialise le séjour.

La thématisation valorise de nouveaux territoires, favorise le tourisme rural et permet d'offrir en ligne la possibilité de commercialiser tous les produits périphériques au séjour (produits du terroir, vins, spécialités artisanales...)

La phase d'innovation d'Internet laisse maintenant place à celle de la généralisation. Pourtant ce média possède encore un potentiel de création de valeur immense. Le milliard d'individus qui l'utilisent ont été atteints après seulement 10 ans d'existence. Jamais une telle progression n'avait été constatée.

On voit par ailleurs dans nos études que les internautes, de par leurs caractéristiques socio-économiques, partent 20 % de plus en vacances et en courts séjours que les non internautes et deviennent de plus en plus des clients "experts".

Il faut donc se saisir de ce média exceptionnel pour faire vivre les projets touristiques dès leur gestation et dans toutes les étapes de leur vie.

Nous évoluons dans un mouvement à la fois gyroscopique (qui n'avance pas tombe) et heuristique, où la valeur des échanges et de la confrontation progresse constamment.

Pour ceux qui savent s'en saisir, et notamment dans notre pays porteur de centaines de thématiques, Internet est un atout majeur d'expansion touristique qualitative.

**Michel LEJEUNE**

Merci pour cet exposé captivant.

## **Seconde Partie :**

# **Les projets touristiques vecteurs de la politique d'aménagement du territoire**

**Michel LEJEUNE**

Nous entrons maintenant dans la seconde partie de cet atelier. Le Député-Maire de Bretenoux, Jean LAUNAY, va nous expliquer comment mener une politique touristique dans une commune rurale.

## **I. La manière la plus adéquate de mener une politique touristique dans une commune rurale**

**Jean LAUNAY**

Le sujet tel qu'il est formulé est un peu ambitieux. Ma thèse comportera évidemment sa part de subjectivité et de vécu, ainsi qu'un peu de prospective.

Les réalités et les pratiques au sein des diverses zones touristiques françaises sont toutes différentes. Les Offices de tourisme et les Syndicats d'initiative locaux, longtemps associatifs, ont fonctionné grâce à de nombreux bénévoles, que je tiens à saluer. C'est parfois encore le cas, mais la tendance est maintenant à la professionnalisation. Parallèlement au développement de l'intercommunalité, les communautés de communes se sont effectivement dotées de la compétence touristique. C'est en tout cas ce qui s'est produit dans le Lot. Ce département regroupe 160 000 habitants et 340 communes de 450 habitants en moyenne. La ville la plus importante, Cahors, compte 5 000 habitants. Nous sommes donc bien en territoire rural.

Relevant intégralement de l'économie, le tourisme doit être l'affaire de tous les acteurs présents sur le territoire, même s'ils ne sont pas très nombreux. Pour aboutir, les projets de développement touristique doivent être partagés. L'implication croissante des locaux et des intercommunalités doit augmenter encore, conformément à la loi sur l'organisation territoriale du tourisme qui préconise le plus juste partage des tâches possible. Edité par la Fédération Nationale des Comités Départementaux du Tourisme, *Le Livre blanc tourisme et territoire* met en lumière les divergences d'interprétation de la loi au niveau local et rural. Des visions et des organisations différentes existent. Nous devons toutefois les dépasser pour mener des politiques de tourisme efficaces.

Le libellé des compétences précise que la promotion et la commercialisation des destinations appartiennent au département. Cependant toutes les structures peuvent promouvoir leur destination. Promotion est le mot-clé. Son contenu et les actions possibles restent à définir. Du reste, le temps fera avancer les choses. Le partenariat entre les différents niveaux impliqués dans la définition de la promotion doit être pleinement assumé.

Les pays, qui de fait sont des fédérations d'intercommunalités, pourraient y participer. Ils sont rarement maîtres d'ouvrage, contrairement aux intercommunalités, mais leur rôle est de dessiner l'avenir des territoires. Ils pourraient donc piloter la prise en compte du tourisme par les intercommunalités à travers l'élaboration des chartes de pays et la définition des projets.

La mise en place de chargés de mission coordonnés avec des financements partagés pourrait renforcer les liens entre le pays et le département. Cela permettrait aux Offices de tourisme de travailler en synergie et sur un territoire plus vaste.

Je citerai Rocamadour comme exemple. Cette commune rurale d'exception regroupe 600 habitants mais 1 ou 1,5 million de touristes par an. Les particularités de relief de son grand site sont célèbres. Elles compliquent cependant les conditions d'accueil et la circulation, qui est à la fois horizontale et verticale. Depuis 30 ans, comme beaucoup d'autres communes, Rocamadour se heurte à la difficulté d'élaborer un Plan Local d'Urbanisme (PLU). Elle doit en outre définir un plan stratégique de développement et de gestion pour se projeter dans l'avenir. Il repose sur trois axes :

- le positionnement : concepts culturels, définition d'une stratégie marketing ;
- le développement urbain : échanges entre le haut et le bas de la commune, localisation des espaces publics, développement des hameaux, et liaisons entre le haut du Plateau et le site lui-même ;
- l'amélioration du fonctionnement du grand site, avec des investissements évalués à 20 millions d'euros.

Pour 600 habitants, cette somme est importante. Rocamadour ne peut donc réaliser seule son projet de développement. Elle doit trouver des partenaires, mais comment faire ? Elle peut tout d'abord s'appuyer sur le savoir-faire et le poids du Parc naturel régional du Quercy, dont elle fait partie. Le Conseil général s'est en outre déclaré favorable à la constitution d'un syndicat mixte regroupant la commune, le département, ainsi que, peut-être, d'autres partenaires comme la région en raison de la présence du parc. Ce syndicat prendrait la direction de la maîtrise d'ouvrage des investissements à réaliser.

Pour mémoire, la structuration de l'Office de tourisme a posé problème. Il existait auparavant un comité d'expansion, mais les professionnels se l'étaient appropriés. De plus, ce comité ne gérait que Rocamadour, et pas ses environs. Les temps changent. Les problématiques de maintien de la clientèle sont maintenant partagées par tout un secteur et ne se limitent plus à une commune.

Pour que le programme concernant le grand site soit réalisable, des financements exceptionnels devront être mobilisés sur le plan régional, national et aussi européen. Rocamadour a besoin d'un soutien politique, technique et financier. Loin de compliquer le débat, l'intercommunalité permet de coordonner et de rationaliser les énergies et les moyens.

## **Michel LEJEUNE**

Merci, cher collègue ! A présent, Philippe AUGIER, Maire de Deauville, va traiter du montage d'un pôle de compétitivité : la filière équine. Ayant toujours une longueur d'avance, il proposera de créer des pôles de compétitivité ruraux dans le domaine du tourisme.

## **II. Le montage d'un pôle de compétitivité : l'exemple de la filière équine**

### **Philippe AUGIER**

Appliquer les pôles de compétitivité au domaine du tourisme serait pertinent, car ce secteur et la filière équine présentent de très fortes similitudes.

Cette filière était très peu connue en France, alors qu'elle représente 3 000 emplois sur le territoire national, ce qui est important. Elle n'était pas organisée, comme le tourisme. En Basse-Normandie, la filière équine représentait 7 500 emplois, 170 000 hectares, ainsi que des centaines et des centaines de petites entreprises, très éclatées, qui ne collaboraient pas ensemble. Les synergies potentielles n'étaient donc pas exploitées.

Je suis Maire de Deauville, mais aussi un professionnel du cheval. Je connais donc bien ce domaine. Anticipant les pôles de compétitivité, nous avons fédéré l'ensemble des professionnels du cheval en Basse-Normandie, toutes disciplines confondues (producteurs, services, formation...). Nous avons créé un Conseil des chevaux de Normandie, association loi 1901, pour exploiter nos synergies, jouer de nos complémentarités et être plus forts. Nous sommes ainsi devenus l'interlocuteur représentatif des collectivités territoriales.

Lors de la mise au point du plan Etat-région 2000-2006, nous avons été l'interlocuteur de la région, et donc de l'Etat, pour défendre notre filière. La Basse-Normandie est l'une des plus petites régions de France en nombre d'habitants. Pourtant nous avons obtenu 120 millions de francs pour la filière équine, qui n'avait jusque-là reçu aucun financement. Nous avons alors mis une équipe en place, et inventorié l'ensemble de nos actifs dans la région pour les capitaliser. Nous avons pu élaborer des projets majeurs, structurants, puisque nous étions capables de les financer.

Ce dernier point est capital. Il faut définir des projets, mais aussi trouver les moyens de les financer. Tout à l'heure, un Maire a demandé si l'Etat participerait à la revalorisation d'un patrimoine important. En créant un pôle de compétitivité, sa commune aurait plus de poids et pourrait aller chercher des financements. L'intérêt de ces pôles est de permettre à un secteur d'activité d'exister plus fort dans tous ses aspects.

Sans le savoir, nous avons créé un pôle dans la filière équine à Deauville. Quand l'idée de pôle de compétitivité est née, je suis allé trouver la DATAR. J'ai rencontré Nicolas JACQUET et Hélène JACQUET-MONTSARRAT et leur ai proposé un pôle cheval. Ils ont accompagné ma réflexion sur le sujet.

A ma grande surprise, au lancement du projet, le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (CIAT) a limité les pôles au domaine industriel. J'ai cru que mon idée allait échouer. Nous avons néanmoins renforcé le pôle déjà créé à Deauville. Après avoir fédéré tous les acteurs, je suis allé voir le Ministre de l'Agriculture. Je lui ai dit que si les pôles étaient exclusivement industriels, seuls quelques-uns apparaîtraient dans son domaine, limités à l'agroalimentaire. Certains pôles de production seraient donc complètement mis à l'écart. Le Ministre m'a assuré de son soutien. Nous avons donc monté le dossier en peu de temps (un mois et demi), avec quelques erreurs d'ailleurs. La filière a finalement été labellisée, ce qui lui donne un poids considérable.

Le partenariat public/privé n'est à mon avis vraiment pas un problème. A partir du moment où les projets existent, on peut réunir tous les acteurs autour d'une table et travailler ensemble. C'est là tout l'intérêt des pôles de compétitivité. Malgré le soutien de l'Etat, le porteur majeur du pôle est d'ailleurs systématiquement un acteur privé, généralement un chef d'entreprise. C'est sous cette casquette, et non sous celle d'Elu, que je dirige la filière équine, Cela permet d'avoir une autre approche et d'être totalement en lien avec la filière.

Les pôles de compétitivité sont essentiels pour le développement de nos territoires. En Basse-Normandie, deux autres pôles ont été conçus. Ils créent une dynamique d'excellence et de rayonnement national et international, en regroupant tous les acteurs d'un même secteur.

Ayant mesuré l'utilité de cette démarche, j'essaye de l'appliquer au domaine du tourisme, sur un plus petit territoire. J'anticipe peut-être les pôles d'excellence ruraux que Madame JACQUET-MONTSARRAT évoquera tout à l'heure. Comme Monsieur LAUNAY, j'estime que des stratégies de développement touristique fortes peuvent exister au niveau des intercommunalités.

Je développe un projet de ce type dans le pays d'Auge. Son littoral est de forte notoriété. Son arrière-pays, de qualité, a su préserver son environnement naturel et détient nombre des produits touristiques appréciés aujourd'hui (produits de la culture, du patrimoine, du terroir, tourisme religieux et équestre, randonnée...). Une multitude de petites entités existe actuellement (entreprises privées, Offices du tourisme, associations). Travaillant séparément, elles ont du mal à accéder aux moyens de développement.

Depuis 10 ans, j'essaye de travailler avec cet arrière-pays car il détient des produits touristiques dont Deauville, la vitrine, a besoin. Avant l'intercommunalité, j'ai eu beaucoup de mal à trouver des interlocuteurs. Les Maires des petites communes augeronnes me disaient qu'ils manquaient de moyens. L'intercommunalité a fédéré la compétence tourisme ainsi que, souvent, la compétence culture. Elle les a fréquemment réunies dans une même commission et sous la responsabilité d'un même président. C'est une excellente chose car ces deux compétences sont liées.

Dans le pays d'Auge, le tourisme représente 17,5 % des emplois. Dans ce domaine, j'essaye actuellement de fédérer la production, la consommation, la commercialisation, l'information, ainsi que tous les services concernés, qu'ils soient publics ou privés. Tout se déroule très bien car tous les acteurs concernés s'aperçoivent qu'en se fédérant et en mettant des réseaux en place, ils travailleront plus rapidement et efficacement.

Dans un pôle d'excellence de cette nature, les chantiers sont variés. Ils concernent la valorisation et la préservation des atouts naturels, la rénovation de l'hébergement, l'organisation de la formation aux emplois de base ainsi que l'ingénierie du tourisme. Il n'existe pas d'école d'ingénierie touristique en France. Un mastère de tourisme vient cependant d'être créé à Deauville par les écoles de commerce régionales parce que nous les avons convaincues de son utilité. Dès sa première année de fonctionnement, il regroupe 6 nationalités différentes d'étudiants. Par ailleurs, résoudre le recrutement et le logement des saisonniers est plus facile au niveau d'un pays que d'une commune. Le pôle d'excellence s'y consacre donc. Il met également en œuvre une démarche qualité au niveau du territoire, et organise la communication sur Internet ou d'autres supports, qui avait déjà été initiée au niveau régional.

Grâce au pôle d'excellence, tous les acteurs d'un secteur d'activité se regroupent autour d'une table pour élaborer des projets en commun. Ils ont ainsi la force et les moyens de les mettre en œuvre. Je vous encourage donc à constituer de tels pôles. Vous avez beaucoup à y gagner.

**Michel LEJEUNE**

Nous allons maintenant écouter Hélène JACQUET-MONTSARRAT, qui représente Pierre MIRABAUD, le Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Territoriale (DATAR). Beaucoup de Maires ne peuvent créer de pôles de compétitivité ou d'excellence. Ils se demandent ce qu'ils peuvent faire. Pouvez-vous les éclairer ?

### **III. Les pôles de compétitivité et les pôles d'excellence ruraux**

#### **Hélène JACQUET-MONTSARRAT**

Ayant une réunion à Bruxelles, le Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Territoriale n'a pu être présent parmi nous. Il en est désolé. Merci de m'avoir invitée à cet atelier. J'essayerai de faire la synthèse des nombreux sujets abordés jusqu'ici.

#### **1. L'ingénierie territoriale et le partenariat public/privé**

Le tourisme français est aujourd'hui fragilisé par la croissance exponentielle des destinations dans le monde et par la baisse des recettes des produits touristiques. La France n'est en effet pas très bien classée en ce qui concerne les recettes touristiques, alors qu'elle reste une destination très appréciée. L'automobile vient de prendre la première place au tourisme dans l'économie française.

Afin que la France puisse mieux se positionner sur le marché concurrentiel du tourisme que la DATAR met l'accent sur l'ingénierie territoriale. Le produit touristique devient de plus en plus complexe. Sa réussite dépend de nombreux éléments qui n'appartiennent pas à proprement parler à la sphère touristique. Je citerai les infrastructures qui garantissent l'accessibilité aux sites, mais aussi la fluidité des circulations au sein des sites, la qualité des services qui accompagnent le produit, l'utilisation des NTIC, la propreté des eaux de baignade et l'intérêt des sites culturels... La liste est longue. D'autre part, le produit doit s'insérer dans son environnement naturel et paysager. Une bonne gouvernance est nécessaire, ainsi que de nouvelles formations et des qualifications adaptées : maîtrise des langues et des habitudes des touristes étrangers, meilleure maîtrise des coûts pour être plus concurrentiel...

L'appropriation de l'ensemble de ces composantes, qui sont les garanties du succès, n'est pas évidente. De surcroît, la conjugaison des efforts des partenaires publics et privés d'un projet met en regard des attitudes différentes en termes de :

- temps, le privé recherchant la rentabilité immédiate, le public ayant une politique globale à plus long terme ;
- contenu, l'échelle des projets étant parfois différente ;
- modalités financières, les réactivités étant différentes.

Le partenariat public/privé permet néanmoins de mieux faire face à la concurrence dans le secteur du tourisme et ailleurs. La DATAR a donc impulsé deux initiatives nouvelles : les pôles de compétitivité, actuellement mis en place, et les pôles d'excellence ruraux, qui sont en devenir. Dans les deux cas, les méthodes sont parallèles.

#### **2. Les pôles de compétitivité**

Les pôles de compétitivité reposent sur l'innovation, la performance et la concentration territoriale. Les acteurs sont les entreprises, les organismes de recherche et de formation, et les collectivités publiques. Ils ont pour objectif commun la visibilité internationale, mettant en commun les mêmes enjeux. 65 dossiers ont été sélectionnés sur les 105 présentés. Ces projets ont été choisis parce

qu'ils créaient de la richesse nouvelle à forte valeur ajoutée. L'élaboration d'un pôle de compétitivité nécessite une stratégie à long terme et une capacité d'initiative locale pour ancrer sur son territoire un tissu économique dynamique.

### **3. Les pôles d'excellence ruraux**

Les pôles d'excellence ruraux répondent au même type d'approche. Ils constituent un réservoir de croissance et d'excellence pour le tourisme et l'économie française. Ils contribuent à l'attractivité de la France. Un certain nombre d'outils et de décisions ont été adoptés dans cette optique. En septembre 2003, un CIAT a été entièrement consacré aux territoires ruraux. En outre, la loi de 2005 sur le développement de ces territoires a adapté les outils existants à leur actualité.

#### *a. Les objectifs des pôles d'excellence ruraux*

Pour soutenir les territoires ruraux et reconnaître leur rôle ainsi que les services spécifiques qu'ils peuvent apporter à la Nation, l'Etat va lancer un appel à projets national. Deux vagues auront lieu en 2006, avec des résultats dès l'année prochaine. Les futurs pôles seront organisés autour de deux séries de quatre volets, avec comme méthode de travail :

- l'innovation dans les partenariats des maîtrises d'ouvrage, l'innovation thématique et technologique dans les filières de production, d'échange et de commercialisation ;
- une gouvernance associant obligatoirement partenaires publics et privés ;
- la concentration territoriale sur l'espace rural, c'est-à-dire les territoires où l'influence urbaine est faible ou nulle, notamment les petites villes et les territoires adjacents ;
- l'inscription des pôles d'excellence ruraux dans le développement territorial durable.

Les projets seront effectivement appréciés en fonction de leurs retombées économiques potentielles, mais aussi de leur incidence environnementale. Seront particulièrement privilégiés ceux qui promeuvent des démarches globales, qui mettent en avant la complexité de leurs différents éléments tout en régulant ces difficultés.

#### *b. Les thèmes privilégiés*

#### **La promotion des richesses culturelles, artistiques, et touristiques**

Elle constituera l'un des thèmes privilégiés. Les territoires ruraux sont en effet porteurs de richesses patrimoniales parfois insuffisamment mises en valeur. La promotion de ces ressources naturelles ou culturelles reposera sur un savoir-faire et des labels de qualité. Elle mobilisera et dynamisera les populations et sera un facteur majeur de développement économique.

Dans ce cadre, les projets qui seront retenus concourront à la promotion et la valorisation des richesses culturelles. Ils tendront particulièrement au développement de la notoriété et de l'attractivité, à la professionnalisation des filières et la création d'activités nouvelles.

## **La valorisation et la gestion durable des bioressources**

Les territoires ruraux sont un espace stratégique en matière de développement durable. Les projets devront inscrire les dynamiques économiques dans une vision exigeante de durabilité environnementale, de développement des énergies renouvelables, de valorisation non-agricole des productions, de renforcement des filières agroalimentaires de qualité et de développement de la pluri-activité.

## **L'offre de service pour l'accueil de nouvelles populations**

La structure démographique change actuellement, avec le vieillissement de la population et l'arrivée de populations jeunes dans les territoires ruraux. La mise en place de nouvelles formes de services est donc nécessaire, sur la base d'un partenariat public/privé. Elle soutiendra les projets de recherche, coordonnera les acteurs, favorisera l'insertion des nouveaux arrivants et actifs, et entraînera de nouvelles dynamiques de développement.

## **Des pôles d'excellence technologique pour des productions industrielles et de service localisées**

A l'instar des pôles de compétitivité mais à une échelle plus locale, ils soutiendront les projets coopératifs associant des entreprises à un environnement de formation et de recherche.

### *c. Le financement de l'Etat*

Les pôles d'excellence ruraux seront soutenus par l'Etat. Tous les Ministères concernés seront mobilisés. Le financement de l'Etat représentera 33 % environ du montant éligible du projet dans une limite plafonnée à 1 million d'euros. Les projets doivent avoir une certaine envergure puisqu'ils devront représenter un montant global d'investissement d'environ 300.000 euros. L'aide de l'Etat pourra être majorée quand les pôles seront situés en zone de revitalisation rurale.

## **4. Conclusion**

En cours d'élaboration, ces pôles seront opérationnels d'ici la fin de l'année afin de pouvoir produire des effets dès 2006.

### *a. L'implication des Maires est essentielle*

Des acteurs privés étaient à l'origine des pôles de compétitivité. Cependant, dans les pôles d'excellence, ce sont les collectivités publiques qui donneront l'impulsion initiale aux projets et les monteront (médiation, suivi, gestion...). Pour garantir la réussite, la DATAR aidera les Elus à assumer leur rôle.

### *b. La structuration du territoire national*

Si peu de pôles de compétitivité sont aujourd'hui liés au tourisme, ils le sont toutefois indirectement en ravivant l'attractivité d'un certain nombre de zones. Les pôles de compétitivité et d'excellence ruraux contribueront donc à la structuration du territoire national, à l'instar des stations classées et des communes touristiques. Ils auront des effets de proximité.

Je suis certaine que tous les Elus ici présents sont prêts à réfléchir à leurs futurs pôles !

## **Didier BOROTRA**

Merci pour cet exposé fort intéressant. Nous allons répondre aux questions de la salle jusqu'à l'arrivée du Ministre. La première provient du Vice-Président tourisme de la communauté de communes d'Auvergne, Monsieur GALLERAND.

## **Marc FRANCINA**

Je suis Député-Maire d'Evian. Nos sites internet, créés il y a 7 à 8 ans, avaient très mal vieilli, les normes ayant changé. J'ai donc fait appel à Monsieur RAFFOUR. Nous avons fusionné les sites de la commune et de l'Office du tourisme en un site unique, qui regroupe les informations destinées aux administrés et aux touristes. La page d'accueil doit être attractive. Si elle est rebutante, les internautes zappent et ne vont pas voir les autres pages.

## **Guy RAFFOUR**

Sur Internet, la logique est réticulaire. Sur chaque page écran, les internautes trouvent des mots-clé sur lesquels ils peuvent cliquer et qui les renvoient à d'autres pages. Mot-clé par mot-clé, lien par lien, apparaît un système de communication dit réticulaire car il constitue un réseau de réseaux.

Il faut bien choisir ses mots-clé pour être visible car Internet est onéreux. Les mots-clé « voyage » pour les grands sites de voyage en ligne peuvent coûter jusqu'à 1 million d'euros par an. Il faut donc constituer des sortes de niches, de thématiques, comme le tourisme équestre ou la restauration. Un territoire vit par la somme de ses niches. Or l'achat de niches coûte moins cher que la première page de Google et il est plus pertinent. Être sur la première page d'un mot-clé demandé est très intéressant. A Biarritz, les surfeurs regardent la hauteur des vagues sur Internet et déterminent leur séjour en fonction de cela.

Comme les pôles de compétitivité, Internet oblige les acteurs touristiques à travailler ensemble, parce qu'il est onéreux mais aussi parce qu'il permet des gains de productivité (téléchargement de brochures, billetterie en ligne...). Les opérateurs aériens préconisent maintenant l'*e-ticketing*, l'*e-ticket*, envoyé par SMS, étant source de fortes économies.

Regrouper des sites qui seraient à 95 % identiques est une autre manière de travailler ensemble et de faire des économies. Lors d'audits, il m'arrive souvent de découvrir qu'une même ville possède 6 sites différents qui ont presque le même contenu. Je conseille alors de créer des sites portail, qui donnent accès à toutes les informations pour les touristes, les administrés, les hommes d'affaires, les congressistes, etc.

Comme dans les pôles de compétitivité, Internet a un aspect heuristique. Il permet de créer de la richesse ensemble et de travailler en temps réel. Il oblige à être toujours véridique et à prouver ce que l'on avance car l'internaute a les moyens d'aller vérifier l'information en temps réel, et il le fait. Internet crée de nouvelles routes thématiques, qui vont au-delà des frontières habituelles des départements. Elles peuvent concerner le camembert, le cidre, les abbayes... Une nouvelle territorialité se développe donc en ligne.

## **Philippe AUGIER**

Pourquoi les pôles d'excellence ruraux ont-ils été limités aux thèmes que Madame JACQUET-MONTSARRAT a évoqués ? Je les trouve un peu réducteurs.

## **Hélène JACQUET-MONTSARRAT**

Les quatre thèmes retenus sont stratégiques pour l'économie française. L'économie touristique doit tout d'abord être liée à la culture et à l'art. La gestion durable des bioressources est également capitale. Quant à l'accueil des nouvelles populations, c'est un vrai sujet en raison de l'hétérogénéité des territoires ruraux. Certains ont déjà une force d'attractivité et sont peuplés, mais la plupart ont une faible densité. Les territoires ruraux doivent enfin montrer qu'ils peuvent être des acteurs technologiques majeurs.

## **Philippe AUGIER**

J'adhère absolument à ces thèmes, qui sont essentiels. Les projets portant sur d'autres thèmes tout aussi stratégiquement importants pourront-ils être retenus ?

## **Hélène JACQUET-MONTSARRAT**

L'intérêt de l'appel à projets est que nous recevrons de nombreuses propositions. Nous sommes dans la première vague de cet appel. Quand elle prendra fin, les projets seront évalués. Si tous ne correspondent pas aux thèmes précités, alors, lors de la deuxième vague en 2006, les thèmes pourront être adaptés aux projets proposés.

## **Annick LEYMARIE**

Bonjour, je suis Maire de Rocamadour. Je remercie Jean LAUNAY d'avoir si bien exposé notre projet. Nous avons maintenant achevé le plan stratégique de développement et de gestion de Rocamadour. Nous avons adopté une procédure de marché définition. Elle a été lourde et a demandé beaucoup de travail. Cependant elle nous a permis de réunir tous les partenaires autour de la table (région, département, Etat) et de nous concerter avec la population. Or cette procédure est remise en cause par l'Europe. Je souhaite qu'elle soit préservée.

Le projet a un coût important, disproportionné pour notre petite commune (20 millions d'euros pour 600 habitants). Quels moyens seront alloués à tous les projets de grands sites en France, qui sont l'un des moteurs du tourisme français ?

J'ai apprécié toutes les informations qui nous ont été fournies sur les outils du tourisme. Cependant, nous aurions aussi pu évoquer le contenu et la signification du tourisme.

Le monde rural a enfin besoin de la création de pôles universitaires ruraux. L'apport du monde universitaire permettrait aux territoires ruraux de se repeupler et de se développer.

**Didier BOROTRA**

Merci Madame, je suis certain que vous trouverez des financements.

Je salue l'effort particulier qu'a fait le Ministre pour être parmi nous puisqu'il arrive à peine de Guyane et sort du Conseil des Ministres. Cela montre l'estime qu'il éprouve pour les Maires.

**Allocution du**  
**Ministre**  
**Délégué au**  
**Tourisme**

## Léon BERTRAND

Merci, Monsieur le Président, mon cher Didier BOROTRA ! Je tiens à saluer toutes les personnalités présentes autour de cette table, les parlementaires qui se trouvent dans la salle, et surtout bien entendu vous, les Maires, car ce sont vos journées. J'envoie un salut tout particulier à mes amis de l'Outre-mer.

Je suis très heureux de vous retrouver pour ce 88<sup>ème</sup> Congrès des Maires de France et des Présidents de Communautés de France. Cette année encore, vous avez répondu nombreux à l'invitation de Didier Borotra pour évoquer le rôle du Maire en matière de tourisme. Je m'en réjouis. C'est le signe d'une prise de conscience nouvelle de l'enjeu touristique pour le développement des territoires. Lorsque j'ai reçu il y a quelques mois le Président Jacques PELISSARD pour un déjeuner au Ministère, je lui ai fait part de mon souhait d'une approche plus large de la thématique du tourisme. Je suis là devant vous, et l'en remercie.

Le tourisme ne doit pas demeurer une affaire de spécialistes même si, au regard de la concurrence accrue entre les destinations mondiales, l'amateurisme n'est plus de mise. Parmi les nombreux objectifs que je me suis fixés depuis trois ans, celui d'une plus grande diffusion de la fréquentation touristique sur le territoire constitue en effet une vraie priorité.

Pour gagner ce pari, je souhaite convaincre les Elus que la donne a changé. Les facteurs d'attractivité touristique classiques perdent progressivement du terrain et permettent de dessiner une nouvelle carte de la France touristique de demain. 60 ans bientôt après l'instauration des congés payés, la France des vacances se réorganise au gré des attentes en perpétuelle évolution d'une clientèle plus mobile et plus volatile. Comme je l'indiquais en préambule, si les facteurs classiques d'attractivité, comme par exemple la renommée, le patrimoine naturel, le climat, la présence de l'eau, la qualité des infrastructures d'hébergement, conservent leur importance, de nouveaux atouts émergent.

Cette évolution est très largement due à la révolution de l'accessibilité. L'accessibilité physique a été facilitée par le raccourcissement continu des distances suite au parachèvement de l'équipement du territoire français (réseau routier, TGV) et par l'évolution de la desserte aérienne avec l'apparition du nouveau modèle des compagnies *low cost*. L'offre touristique est également plus accessible : grâce à Internet, l'information est beaucoup plus rapide, les réservations peuvent se faire en quelques clics, et les territoires moins connus gagnent en visibilité à tel point qu'il est possible d'affirmer aujourd'hui que les derniers peuvent être les premiers.

D'autres facteurs plus sociétaux prennent une importance croissante, comme l'accélération des temps, le raccourcissement des séjours qui transforme la conception et la commercialisation des produits, l'événementiel et les festivals qui dopent la fréquentation des arrière-pays, comme en Provence. Le tourisme culturel, le vieillissement de la population, et la quête de sens dopent la demande de vacances intelligentes. Cette recherche de sens et d'authenticité crée de nouvelles filières, comme le tourisme industriel, gastronomique, rural, de loisirs sportifs de pleine nature.

Toutes ces évolutions sociétales et technologiques offrent aujourd'hui à chaque portion de territoire, je dirais même presque à chaque commune, la possibilité de mise en désir touristique de ses atouts. Or le développement des territoires dépend de manière croissante de la qualité de leur fonction résidentielle et de leur attractivité touristique. En effet, les retraités et les touristes choisissent leurs lieux de séjour selon les mêmes critères. Ils sont devenus les vecteurs majeurs de la redistribution des richesses entre les territoires productifs, au premier rang desquels l'Ile-de-

France, et les territoires réceptifs, comme la région PACA, le Languedoc-Roussillon, l'Aquitaine ou la Bretagne.

L'attractivité des territoires est donc une donnée essentielle de leur avenir, et le Maire joue aujourd'hui un rôle central. Il est devenu l'organisateur de la destination touristique. Les différentes lois de décentralisation depuis 1982 n'ont fait que confirmer ce rôle. L'implication du Maire doit être d'autant plus forte que les retombées économiques du tourisme sur la commune sont élevées. Les Maires des stations classées le savent très bien. Mais c'est aussi au premier Edile de donner l'impulsion nécessaire pour que sa commune s'ouvre au tourisme. Il peut s'appuyer pour ce faire sur des acteurs de terrain tels que les Offices de tourisme, sur lesquels repose la stratégie nationale de développement d'une offre de qualité accessible à tous.

Les OTSI sont en première ligne pour observer les évolutions et les nouvelles tendances aux quatre coins de France et en Outre-mer. Ils sont souvent la plus belle vitrine de l'ensemble de l'offre touristique locale. Pour aider les Maires dans leur mission, pour faciliter ce génie local, l'Etat a largement rénové son fonctionnement et ses structures.

Ainsi la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales donne aux communes ou aux intercommunalités la possibilité de choisir entre le statut associatif, les SEM, les régies dotées de la personnalité morale, et l'EPIC qui était jusqu'à présent réservé aux stations classées ou aux communes littorales. Cet assouplissement permet de gérer plus efficacement la relation avec les Offices de tourisme. De même, nous sommes en train de réformer la taxe de séjour pour étendre son assiette et redéfinir la destination de son produit, afin que la production touristique en soit la principale bénéficiaire.

D'autres initiatives ont été prises depuis 3 ans, par exemple pour simplifier la réglementation et mieux accompagner le développement touristique local. Notre pôle ingénierie a ainsi été réformé avec ODIT France, dont je salue le Directeur Général Christian MANTEI. Je rappelle que cet organisme est au service des collectivités. La publication prochaine d'un code du tourisme sera aussi un outil très efficace pour les principaux opérateurs touristiques.

Comme vous le voyez, Mesdames et Messieurs, mes chers amis, le développement touristique est aujourd'hui au cœur des stratégies de développement des territoires. Les pôles d'excellence ruraux pourront largement s'appuyer sur la compétitivité touristique et la richesse patrimoniale des communes. Nous serons en première ligne sur ce dossier, aux côtés de Christian ESTROSI, le Ministre Délégué à l'Aménagement du Territoire.

En effet, en ralentissant, voire en inversant, le processus de désertification des communes rurales, le développement touristique permet de contrer la fermeture de services publics dénoncée par les Elus comme par les populations locales. Les retombées économiques du tourisme peuvent également enrayer la paupérisation de certaines communes, comme l'atteste le récent rapport du Conseil national du tourisme, *Le Tourisme, outil de revitalisation des territoires ruraux et de développement durable*.

Je souhaite enfin vous rappeler l'importance de l'accessibilité des communes touristiques aux personnes en situation de handicap. Avec mon collègue, Philippe BAS, Ministre Délégué à la Sécurité Sociale, aux Personnes Agées, aux Personnes Handicapées et à la Famille, je remettrai dans quelques instants les premiers prix « Action, innovation, accessibilité des communes ». Ils récompensent les initiatives originales pour intégrer les handicaps dans le quotidien en aménageant l'espace ou en formant les personnels communaux à l'accueil. Cette mesure du premier Comité

Interministériel du Tourisme prolonge notre action vis-à-vis des professionnels engagés par la Charte nationale de l'accessibilité. Les personnes en situation de handicap constituent un marché de 37 millions de personnes en Europe et nous devons adapter sans tarder nos infrastructures à leurs déficiences. J'espère bien entendu pouvoir compter là aussi sur votre soutien et votre esprit d'initiative.

Voilà les quelques mots que je voulais prononcer à votre attention. En arrivant j'ai entendu quelques questions. Je ne suis pas en mesure de répondre à toutes vos interrogations.

J'ai entendu Madame le Maire de Rocamadour évoquer la problématique des grands sites. Je peux vous donner un point de vue un peu plus précis. J'ai eu l'occasion de recevoir il y a à peine quelques semaines la Présidente des grands sites de France. Je me suis engagé à faire se rencontrer ses responsables ainsi qu'ODIT France, pour étudier comment nous pouvons ensemble croiser les moyens financiers qui devront être recherchés mais aussi trouver une certaine méthodologie.

En ce qui concerne les grands sites, il faut trouver un équilibre intelligent entre la demande de fréquentation de plus en plus forte, qui exerce malheureusement une pression importante, et la protection du patrimoine, qui est essentielle. Nous devons dans un esprit de partenariat mettre en place et en synergie des méthodes pour répondre à cet impératif : recevoir une masse touristique importante tout en préservant le patrimoine. Nous allons élaborer une méthode qui bénéficie à tous.

Elle concorde d'ailleurs avec notre plan marketing pour les grands sites français, qui doivent être considérés comme les grandes portes d'entrée de la clientèle touristique en France. La richesse de ce pays est de regrouper au moins une trentaine d'identités culturelles. Elles forment une mosaïque extraordinaire et constituent autant de portes d'entrée pour la clientèle qui ensuite peut être diffusée sur l'ensemble du territoire. Chaque effort de valorisation d'un grand site constitue une chance supplémentaire de développer le tourisme en France.

Je voudrais m'adresser à chaque Maire ici présent. Tous, et entre autres Philippe AUGIER, Didier BOROTRA et Marc FRANCINA, ont bien compris que le tourisme est un moyen de développement économique. C'est peut-être l'activité qui peut générer le plus rapidement des recettes au sein du périmètre communal.

Pendant longtemps, le tourisme a été considéré comme une activité secondaire par beaucoup d'Elus. Ils ne comprenaient pas la nécessité de mettre en place un Syndicat d'initiative ou un Office du tourisme. Or ces organismes permettent d'accueillir le visiteur qui a besoin d'un lieu de rencontre, d'échange et d'information. Ce petit investissement représente un moyen extraordinaire de fidéliser une clientèle. Quand les visiteurs augmentent (et la France est la première destination au monde), ils apportent des recettes supplémentaires, créent de la richesse, des activités, et donc des emplois. C'est simple, mais il faut le comprendre et vouloir agir.

L'Etat accompagnera ceux qui ont la volonté de développer une politique touristique. Il a mis au point de nombreux outils pour cela. Notre Ministère se tient à votre disposition.

Merci à tous ! Merci surtout de votre contribution sur le plan local ! Merci aussi à mon ami Didier BOROTRA de m'avoir invité !

**Didier BOROTRA**

Merci de votre présence, à vous, Maires et Parlementaires. Monsieur le Ministre, le langage qui est le vôtre est également le nôtre. Cela facilite la compréhension et nous permettra de trouver des solutions ensemble.

Le compte-rendu du débat sera disponible sur notre site [www.communes-touristiques.net](http://www.communes-touristiques.net).