

# Les facteurs clés de succès des projets touristiques en milieu rural

par Emmanuel Gérard, directeur d'IPOLIS et

Jean-Michel Puydebat, directeur de PV2D et président du réseau de consultants CPIP

**E**n préambule, il convient de dégager une typologie des projets touristiques en milieu rural pour sérier notre sujet. Quatre grands types de projets peuvent être observés :

- projets « tourisme patrimoine » : mise en valeur de sites patrimoniaux, avec dimension patrimoniale forte et fonction touristique directe de visite,
- projets « tourisme savoir-faire et terroirs » : mise en valeurs de sites de tourisme industriel, artisanal, ou de terroir, avec dimension économique et partenariale locale (production ou vente importante),
- projets « tourisme nature » : mise en valeur de sites naturels (OGS, PNR, randonnées douces...), avec dimension de protection de la nature et de fonction touristique indirecte via les retombées,
- projets « tourisme et infrastructures » (« resort », bases de loisirs, chemins de fer, équipements thermo-ludiques et de congrès...), avec dimension économie touristique forte associant gestionnaires potentiels.

Notre expérience des projets touristiques en milieu rural nous permet de dégager quatre registres de facteurs clés de succès d'un projet touristique en milieu rural, à savoir qui apparaissent comme les plus cruciaux pour la réussite de ce type de projets et a contrario sont souvent, lorsqu'ils ne sont pas respectés, à l'origine des échecs constatés.

## SOMMAIRE

<b>La gouvernance opérationnelle</b> .....	<b>p. 2</b>
Phase préparatoire à la sa validation politique .....	p. 2
Phase de mise en œuvre .....	p. 3
Phase d'ouverture et d'exploitation .....	p. 5
<b>L'approche du marché et la faisabilité du projet</b> .....	<b>p. 6</b>
<b>Le partenariat entre le public et le privé</b> .....	<b>p. 8</b>
La typologie des partenariats envisageables .....	p. 8
Les principes de mise en œuvre .....	p. 8
<b>La stratégie marketing : politique de communication, stratégie commerciale et mise en réseau avec les acteurs du tourisme</b> .....	<b>p. 11</b>



## La gouvernance opérationnelle

La gouvernance opérationnelle d'un projet touristique et culturel en milieu rural se construit autour de trois phases :

- une phase préparatoire à la validation politique,
- une phase de mise en œuvre,
- une phase d'ouverture et d'exploitation.

### Phase préparatoire à la validation politique

Cette phase préparatoire est souvent constituée par une démarche d'étude et de programmation du projet, externalisée ou internalisée, aboutissant à un dossier projet.

Une collectivité territoriale, un établissement public ou une association ayant le soutien financier de partenaires territoriaux, porte le projet dans cette phase d'étude. Le plus souvent, un élu est désigné chef de file. Un comité de pilotage est constitué ; sa composition doit bien s'attacher à inclure les partenaires politiques et techniques, les personnes-ressource, qui seront utiles au progrès de la réflexion, mais faciliteront aussi la mise en œuvre du projet en prévenant tout risque de blocage.

Il va falloir pour cela anticiper le développement du projet, à la fois en regard de la dynamique territoriale qu'il est susceptible de rencontrer, d'un équilibre politique à cristalliser, d'une diversité d'approches techniques auxquelles il va être confronté, de la pertinence des champs thématiques qu'il va recouvrir, de la prise en compte de l'éventail des acteurs auxquels il devra apporter des réponses, de l'impératif d'affichage d'une volonté de fédérer lisible par tous...

Ce comité de pilotage pourra si nécessaire être complété par un conseil scientifique ou technique. Il devra désigner un interlocuteur en charge du suivi du maître d'œuvre de l'étude. La structuration en comité de pilotage, comité technique et conseil scientifique bien distincts est parfois adoptée et engendre souvent des lourdeurs dans les processus de validation, alors que la désignation au sein du comité de pilotage d'une sorte de bureau, permet de conserver le maximum de cohérence, tout en fonctionnant avec souplesse, y compris dans le cas de la mise en place d'un conseil scientifique ou technique.

Une fois le projet validé par le comité de pilotage, il est nécessaire d'organiser la maîtrise d'ouvrage pour la phase de mise en œuvre. Cette jonction constitue souvent le point critique d'un projet et cela pour diverses raisons :

- Les financeurs publics ont admis et financé une phase d'investigation et en quelque sorte de « rêve collectif », mais ne sont en réalité pas encore prêts à la mettre en œuvre ;

- Le porteur politique du projet lors de la phase d'étude n'a pas un poids suffisant pour l'imposer en phase de réalisation, voire s'efface pour des raisons qui peuvent aller du découragement, au désaveu politique lié à un calendrier électoral... ;
- Le projet n'avait pas de véritable porteur politique, mais plutôt un portage administratif et celui-ci ne parvient pas à mobiliser les élus ;
- La désignation d'un chef de projet évoqué à de multiples reprises ne devient jamais effective ;
- Il existe bien un acteur politique volontaire, mais il est confronté à une obstruction discrète ou affirmée de la part d'un autre élu ou d'un collaborateur important de l'exécutif de la collectivité concernée, qui paralyse toute avancée ;
- Il existe des réticences ou des craintes du responsable de l'exécutif liées au risque d'une absence de consensus, voire d'une mise en minorité....

Il faut par conséquent (comme indiqué plus haut) avoir bien anticipé et géré ces différents risques. L'enthousiasme des initiateurs les conduisant presque toujours à minorer les incidences liées à la dimension politique, mais aussi à sous-estimer la rivalité des hommes et leurs profils psychologiques.

Enfin la décision de reprise du dossier par un exécutif peut, selon la nature du projet, gagner à être accompagnée par une phase de concertation permettant de faciliter la construction d'un consensus et l'expression d'une volonté partagée de réaliser avant une délibération de l'organe décisionnaire.

## Phase de mise en œuvre

Elle doit être préparée selon quatre axes :

### Un axe maîtrise d'ouvrage

Il va s'agir de mettre en place la structure chargée de la maîtrise d'ouvrage de l'opération, si celle de la phase préparatoire n'est pas la plus appropriée, ou n'est pas en capacité politique, financière, technique de porter le projet dans la phase de réalisation. Le choix de la structure doit à la fois se confronter à la réalité politique, aux volontés des acteurs et surtout assurer le mieux possible dans la durée un pacte entre partenaires, qui devront porter le projet durant la période d'enthousiasme du lancement, comme durant celles qui seront peut-être plus difficiles. Sans entrer ici dans les détails d'une typologie des structures juridiques, l'expérience amène à constater que quatre structures se révèlent les mieux adaptées :

- Le syndicat mixte ouvert (avec établissement public) ou fermé (collectivités territoriales uniquement). Cette structure peut inclure sans voix délibérante dans son comité syndical, des

acteurs qui juridiquement ne pourraient en être membres ; mais dans la pratique peu ou pas d'acteurs du monde de l'entreprise.

- Le groupement d'intérêt public (GIP) peut à la fois associer acteurs publics et privés, avec une très grande souplesse dans les statuts et modalités de fonctionnement. Les collectivités moins familiarisées, la jurisprudence moins établie,...font que cette formule demeure moins utilisée.
- L'établissement public de coopération culturelle (EPCC) présente l'avantage de pouvoir arrimer l'État à un projet dans la durée, même si aujourd'hui, celui-ci ne s'enthousiasme pas devant les demandes nouvelles de création, en raison des restrictions budgétaires. Ce type de structure est d'abord utilisé en gestion, mais peut assurer un portage de projet à forte dimension culturelle.
- L'association de préfiguration, rassemblant des partenaires institutionnels et privés, peut aussi s'avérer une solution dans la phase d'études des projets.

## Un axe cellule projet

La mise en œuvre du projet va nécessiter un outil spécifique réunissant un chef de projet ou une cellule projet, souvent en relation étroite avec le pôle technique de la collectivité maître d'ouvrage ou partenaire principal (cas d'une maîtrise d'ouvrage assurée par un syndicat mixte, ou encore d'une association fédérant des collectivités locales ou des établissements publics intercommunaux). Le choix de ce responsable peut tout changer ; le cas du PER « Parc métallurgique » en Haute-Marne montre bien comment un dossier qui a patiné pendant une décennie, a pu effectivement entrer en phase de réalisation, grâce au recrutement d'un jeune chef de projet compétent. Cette mise en œuvre va impliquer de prendre de multiples décisions ; aussi le mode de validation et la maîtrise par les élus du déroulement de l'opération doivent être organisés selon des modalités plus souples et réactives que celles du comité de pilotage de la phase préparatoire. Un comité de projet réuni à échéances très régulières (en moyenne une à deux fois par mois) est à installer. Il continuera à utiliser les éclairages du conseil scientifique ou technique, le cas échéant.

## Un axe définition des intervenants et des responsabilités

On peut exposer la problématique à travers un questionnement non exhaustif :

- Quelle est la répartition pertinente des interventions portant sur les problématiques foncier/urbanisme/environnement, contenant et contenus entre maître d'ouvrage, maître d'ouvrage délégué (si il y a lieu), maître d'œuvre de réalisation ?
- La maîtrise d'ouvrage a-t-elle besoin d'être renforcée par une assistance technique (AMO) et sur quels domaines ?

- Comment s'assurer que le maître d'œuvre de réalisation développera des contenus en conformité avec le projet scientifique et culturel (dans son acception la plus large) affiché par le maître d'ouvrage ?
- La prise en compte des publics à la fois dans le périmètre strict du futur projet et dans les politiques touristiques sur le territoire, est-elle maîtrisée ?
- Est ce que la gestion du futur équipement / aménagement est réellement anticipée...?

La réponse à ces différentes questions va rendre nécessaire l'élaboration d'un dispositif complet se traduisant à la fois par la définition d'intervenants au sein du projet, de procédures et schémas d'intervention, la mise en place de structures souples de coordination avec les partenaires extérieurs, le tout animé par le chef de projet.

### Un axe communication

Il va s'agir ici de prendre les dispositions ou les initiatives permettant de prolonger et d'accentuer les dynamiques de la phase préparatoire, de veiller à ce que certains acteurs ne se sentent pas spoliés de leur volonté initiale d'implication dans le projet. Mais aussi d'amplifier l'adhésion au projet en en assurant une préfiguration attractive, de délivrer le bon niveau d'information à la presse et aux partenaires, afin que sa mise en œuvre s'effectue de manière fluide.

## Phase d'ouverture et d'exploitation

Quatre enjeux principaux sont identifiés.

### Continuer à fédérer des partenaires et des compétences

Il s'agit de se doter d'une architecture qui permette de prolonger l'association de partenaires et de compétences au projet. La mise en place d'une formule conseil de développement, à l'image de ce qui existe dans les pays, peut offrir l'opportunité d'éclairer les décisions stratégiques de l'instance gestionnaire de l'équipement ou de l'aménagement. Dans le cas d'un projet à forte composante culturelle, une instance fédérant des compétences scientifiques pourra être requise, ex nihilo ou en prolongement d'un conseil scientifique.

### Anticiper le degré d'implication du maître d'ouvrage dans l'exploitation ou sa gestion déléguée

Largement anticipée dans la phase précédente, il va falloir confirmer la philosophie du maître d'ouvrage sur la gestion directe de la totalité du projet ou la concentration sur quelques fonctions jugées stratégiques et une gestion déléguée des autres fonctions confiées soit à un opérateur privé, soit à une société d'économie mixte, voire à une association. L'identification d'opérateurs privés devra être conduite très sérieusement, avant le lancement d'une procédure de DSP. Les

modalités de contrôle et de dialogue devront être anticipées et précisées avec des intervenants spécialisés, dans une approche positive et réaliste de bon fonctionnement de l'équipement, de respect de l'intérêt général et d'équilibre économique de l'exploitant.

### **Approfondir le lien au territoire**

Aujourd'hui, un projet tourisme/culture sur un territoire ne doit pas se limiter à répondre à un objectif de la politique générale de la collectivité qui le porte, faute de quoi il n'arrivera pas à se concrétiser ou perdurer. Ainsi, viser au moins 3 objectifs différents et complémentaires en phase avec la stratégie de la collectivité territoriale, apparaît comme une idée souvent productive pour la réussite du projet. Le temps des projets reclus dans leur « splendide isolement », connectés à des rêves de grandeur et déracinés de la dynamique du territoire, est révolu.

Le lien au territoire n'est pas une déclaration d'intention ; c'est un combat, une dynamique qui doit être approfondie, retravaillée avec les acteurs, sans jamais perdre de vue l'usager ou le client.

### **Maîtriser la communication**

La vie du projet passe par une phase d'enthousiasme et d'adhésion forte, mais aussi par des périodes où son inscription dans le paysage local, l'arrivée de nouveaux pôles d'intérêt dans la sphère publique, font qu'un effet d'usure peut se manifester. La politique de communication, à la fois en direction des élus et de la population, doit s'attacher à souligner comment, dans la gestion de l'équipement ou de l'aménagement, continuent à être apportées des réponses en matière d'innovation, d'adaptation aux nouveaux défis, de rigueur et de performance dans l'exploitation, d'impact en termes économique et d'emploi, de création de lien social, de dimension environnementale, d'image et de rayonnement du territoire. Ce qui sous-entend aussi que dans la durée, les équipements ou aménagements structurants peuvent devoir faire appel à des énergies neuves...

# L'approche du marché et la faisabilité du projet

Plus en milieu rural qu'ailleurs, un projet touristique et culturel doit reposer sur une définition claire des objectifs que s'assigne le maître d'ouvrage et notamment dans deux registres principaux :

- les publics prioritaires visés,
- la définition qu'il se donne de la notion de « rentabilité ».

Sur le premier point, il s'agit de hiérarchiser la priorité des publics entre touristes, publics externes et habitants. Souvent, les projets disent « prioriser » le tourisme, alors qu'en fait ils mettent en avant les loisirs et pratiques à destination des habitants ou au mieux des excursionnistes de proximité : c'est le cas par exemple des projets d'équipements balnéo-ludiques, des véloroutes et voies vertes ou des équipements de spectacle vivant dans des lieux de patrimoine. Si l'on souhaite cibler prioritairement les touristes, il convient de se poser en premier lieu la question de la vocation touristique de son territoire (tous les territoires n'ont pas les mêmes atouts) et voir en quoi le projet et la destination touristique peuvent se renforcer (d'où l'importance de la cohérence projets / schéma culturel et touristique de territoire via les fiches actions). Tous les projets, en effet, ne peuvent prétendre à être des équipements touristiques et culturels structurants pour leur territoire (en cela, dans l'évaluation des Pôles d'Excellence Rurale, une attention plus grande aurait dû être portée à la notion d'excellence touristique et culturelle pour le territoire).

Le deuxième point très important sur lequel le maître d'ouvrage doit avoir une position claire est celui de la définition qu'il donne au terme « rentabilité » : veut-il une rentabilité directe souvent difficile à obtenir dans les équipements touristiques et culturels (mesurée par un taux d'autofinancement satisfaisant ou un « petit équilibre d'exploitation ») ? Est-il prêt à assumer la contrepartie de servitudes de service public en versant des subventions ? Enfin est-il prêt à soutenir un projet sur la base des retombées directes, indirectes et induites que celui-ci génère sur le territoire ?

Une fois ces préalables de « stratégie territoriale » posés, **le facteur clé de succès principal d'un projet touristique et culturel en milieu rural est son positionnement**, la démarche marketing primant en quelque sorte sur la démarche de développement touristique local. Le positionnement, contrairement à ce que l'on entend souvent, dépasse le concept, la simple idée créative. Il est l'addition d'un concept (des produits et des services) et d'une adéquation entre ces produits / services et les publics visés.

Rien ne sert d'avoir un concept intéressant, légitime, « identitaire » pour le territoire, s'il n'est pas en phase avec les publics externes que l'on cherche à attirer. Le positionnement de projet, en effet, vise à rechercher une différenciation qui procure au moins l'un des avantage(s) concurrentiel(s) permettant d'attirer les touristes. Enfin, il est important de rechercher la cohérence avec la stratégie touristique du territoire.

La recherche d'un positionnement de projet est ainsi un équilibre délicat entre un contenu, un scénario et des média d'une part (« raconter une histoire »), et des publics d'autre part. En cela, l'étude de marché et de faisabilité est essentielle pour le succès du projet et nécessite une équipe mixte de consultants incluant culturels/ créatifs et professionnels du marketing. Ces derniers devront passer par un véritable exercice de segmentation des publics, de « priorisation » des publics pour déterminer des cibles, et d'adéquation de ces cibles aux produits / services, permettant de faire évoluer le positionnement de projet par un dialogue fertile entre l'idée, les médias et le marché. C'est sur cette base seulement qu'on sera en mesure de déterminer la fréquentation prévisionnelle, le taux de captation du potentiel résidentiel et touristique étant évidemment fonction de l'attractivité du positionnement de projet !

Ainsi, un positionnement et une étude de marché sérieuse permettront d'éviter des concepts scénographiques créatifs et /ou technologiques déconnectés des publics. Et pour ce faire, rien de mieux pour les maîtres d'ouvrage que de visiter des projets réussis en termes de fréquentation, mais aussi des échecs !

Une fois ce positionnement établi, il est évidemment indispensable de faire effectuer une étude de faisabilité économique, juridique, technique et financière qui donnera au maître d'ouvrage des éléments objectifs de prise de décision :

- faisabilité technique : quelle surface ? quelle implantation ? quel foncier ? quel environnement de projet ?....
- faisabilité financière : quel coût d'investissement ? quel plan de financement ? quel phasage ?...
- faisabilité économique : quelle fréquentation prévisionnelle ? quelles recettes et dépenses ? quel taux d'autofinancement ?...
- faisabilité juridique : quelle structure de maîtrise d'ouvrage ? quels modes de gestion (gestion directe, DSP, autres....) ?...

Deux points nous apparaissent fondamentaux à ce stade :

- S'assurer d'un « tour d'un table » qui ne détériore pas la santé financière du maître d'ouvrage, notamment en évitant les « fuites en avant » sur le financement de l'investissement, voire en « recalibrant » si besoin le projet par rapport aux ambitions initiales.
- Optimiser l'exploitation en réfléchissant à des mutualisations de charges de personnel mais aussi de communication, mais surtout en mettant en œuvre une stratégie de « maximisation de la dépense par visiteur », que seule une structure de gestion réactive doublée d'une équipe de gestion performante, peut mettre en œuvre.



# Le partenariat entre le public et le privé

## La typologie des partenariats envisageables

Elle peut être esquissée en six cas de figure :

- le privé impliqué en amont dans l'investissement en concession ou dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP réunissant des équipes de « constructeurs-banquiers ») ou encore d'un bail emphytéotique simple ou administratif ;
- le privé « opérateur de gestion » à la suite d'une procédure de délégation de service public (DSP) en affermage ou en régie intéressée ;
- le privé opérateur économique en prestations de service en raison d'une compétence particulière (par exemple : « facilities management » ; process industriel dans un projet touristique...) ;
- le privé mécène ou en partenariat média ;
- le privé partenaire technique et financier d'un projet lui permettant de valoriser ses métiers et/ou ses savoir-faire (par exemple filières industrielles à caractère patrimonial) ;
- les opérations complexes dans lesquelles les missions peuvent être partagées entre celles qui relèvent de l'intérêt général et celles à vocation commerciale, qui peuvent être déléguées (voire relevant de plusieurs opérateurs de champ différent, associés sur une même opération).

## Les principes de mise en œuvre

Sans entrer dans le détail des procédures, on peut poser une série de principes méthodologiques et formuler quelques constats sur la pratique du partenariat entre public et privé.

Les principes méthodologiques :

- À partir d'une vision du marché des utilisateurs potentiels (touristes et résidents), il va falloir passer au crible une première version des fonctions envisagées pour le projet, en s'interrogeant d'une part sur ce que la collectivité publique doit maîtriser dans la durée pour préserver l'intérêt général, et d'autre part sur ce qui pourrait être du ressort du privé et qu'il serait susceptible de mieux développer. Cette réflexion doit confirmer l'existence (et à quelles conditions)

d'un possible équilibre économique pour le privé. Il faut également analyser si la délégation au privé d'activités profitables ne se fait pas aux dépens des finances de la collectivité, en la privant d'une ressource certaine, ou alors si elle peut, dans ce dernier cas, bénéficier de compensations (redevance, loyer, intéressement au chiffre d'affaires...). Cette analyse peut au final conduire à repositionner certaines fonctions du projet.

- Avec les possibilités nouvelles liées au contrat de partenariat, il va falloir s'interroger sur l'intérêt, en termes d'économie et de garanties de fonctionnement dans la durée, de confier à un opérateur privé la réalisation, la maintenance et éventuellement la gestion du projet. Cette procédure étant assez lourde, elle sera peu pertinente (en raison de ses coûts), en dessous de 5 millions d'euros.
- Avant de se lancer dans des analyses détaillées et des simulations d'exploitation, il est important de savoir qu'existent de grands ratios relativement intangibles ; par exemple le coût de réalisation d'une chambre d'hôtel en investissement ne doit pas excéder 1000 fois son prix de location ; l'investissement dans un aménagement de loisirs ludique ne devrait pas excéder 150 euros par visiteur ; un opérateur spécialisé en hébergement de loisirs ou d'affaires arrivera difficilement à un équilibre économique s'il dispose de moins de 2000 m<sup>2</sup> utiles pour s'implanter... Ces ratios permettent souvent d'avoir une première idée de la faisabilité de l'opération envisagée.
- L'analyse de projets comparables (benchmarking) évite souvent beaucoup d'erreurs et permet de mieux cerner l'approche d'acteurs privés, de leur stratégie d'implantation et psychologie d'intervention, de leur vision de la clientèle, de leur sensibilité au site, à sa situation, son bassin de chalandise, à sa desserte et son accès, à son environnement et son cadre....
- Le maître d'ouvrage public devra examiner de manière objective s'il dispose en interne de compétences en capacité d'identifier les investisseurs/opérateurs les plus professionnels, de les pressentir sans outrepasser les procédures de mise en concurrence de façon à optimiser son projet en amont, de monter les dossiers administratifs liés aux procédures à engager, de négocier avec des équipes privées incluant le plus souvent des juristes chevronnés....

La pratique du partenariat entre public et privé sur les territoires est souvent marquée par :

- une tendance à parer la puissance publique de toutes les vertus et le secteur privé de tous les maux,
- une méconnaissance réciproque évidente dans le langage, les activités, les process, les critères d'évaluation,
- une vision idéologique qui conduit à considérer que l'idée même d'un équilibre économique de l'opérateur privé ne constitue pas vraiment une problématique ; ce qui introduit une réelle difficulté à se placer dans une logique de partenariat bien compris,

- la vision autocentrée de la puissance publique estimant a priori, de par ses prérogatives publiques, que tout acteur privé intervenant dans le champ de sa demande de gestion déléguée va se porter candidat ; tout investisseur privé potentiel ne va pas faire jouer la concurrence entre sites à son profit ; tout opérateur va se centrer sur sa demande et surtout se plier à son calendrier, souvent en total décalage par rapport au mode de prise de décision d'un investisseur/opérateur privé,
- l'existence d'outils juridiques permettant un réel contrôle de l'activité privée dans le cadre de l'intérêt général, mais paradoxalement assez peu utilisés en gestion déléguée classique,
- le recours encore faible, si on excepte les grands projets ou les contrats de partenariat, à des expertises extérieures (assez rares), capables d'attirer sur le projet des opérateurs privés professionnels, d'orchestrer, border et sécuriser la contractualisation,
- le déficit en matière d'outils de recensement au niveau européen, voire international, des investisseurs ou opérateurs du secteur tourisme/culture/loisirs qui pourraient intervenir en France, même si des progrès ont été faits ces dernières années (AFII, Annuaire Ipolis, Odit-France...).

Tous ces éléments expliquent que, dans le dispositif Pôle d'excellence rural, le partenariat entre secteur public et secteur privé ait été aussi faible au plan opérationnel. L'effort à fournir en pédagogie, en information et données, en méthodologie est immense, alors qu'il représente un coût très marginal en comparaison avec les dépenses de promotion touristique des territoires. Il constitue la condition indispensable pour que dans un grand pays touristique comme la France, cette démultiplication public-privé pensée en bonne intelligence, se fasse au bénéfice du développement de l'économie touristique, mais aussi de l'aménagement du territoire, alors que 80 % de la manne touristique se concentrent sur 20 % du territoire national.

## La stratégie marketing : politique de communication, stratégie commerciale et mise en réseau avec les acteurs du tourisme

En dehors du positionnement du projet touristique et culturel, l'un des facteurs clé de succès est la stratégie marketing mise en œuvre par les équipes de gestion en préfiguration de son ouverture, puis en rythme de croisière. Force est de constater que si aujourd'hui les collectivités locales anticipent assez bien sur l'investissement en ayant recours à des Assistants Maîtres d'Ouvrage (AMO), la gestion relève souvent d'un exercice improvisé de « dernière minute » (le cas de l'équipement de Colombey les Deux Eglises, où la SEM de gestion s'est mise en place 6 mois avant l'ouverture est un exemple récent de ce travers... pourtant concernant un investissement de plus de 20 millions euros). Les Pôles d'Excellence Rurale, avant tout pensés dans des logiques d'investissement, n'échappent bien sûr pas à cette règle.

La mise en œuvre d'une stratégie marketing inclut 3 principaux volets : la communication (travail envers les individuels), la commercialisation (travail en direction des groupes mais aussi de plus en plus des individuels via internet) et enfin la stratégie des services commerciaux (boutique, restauration, locations de salles ...).

### Stratégie de communication

- communication de préfiguration en particulier documents de liaison avec les professionnels et la presse (plaquettes prestige, documents groupes de tourisme, dossiers de presse, lettres de chantier, site internet...), campagne de communication de lancement, stratégie d'inauguration...
- communication de fonctionnement en rythme de croisière permettant l'atteinte des objectifs de fréquentation à travers les moyens propres humains (internes ou via des prestataires) et financiers (10 % du budget de fonctionnement a minima)...
- mise en cohérence et partage de moyens avec la stratégie de communication touristique du territoire (Offices de Tourisme, CDT, CCI, CRT...),
- stratégie d'actions culturelles et événementielles permettant de fidéliser le visiteur, en le faisant revenir fréquenter l'équipement.

### Stratégie commerciale

- des logiques de « packages commerciaux » pour les groupes (autonomes ou en lien avec les institutionnels du tourisme du territoire),

- des logiques d'itinérances dynamiques (des Mp3 par exemple) et de « pass » billetterie entre équipements pour créer du trafic sur le territoire,
- des logiques de centrales de réservation partagées sur le territoire, en particulier sur internet pour vendre des « prestations » aux individuels.

### **Stratégie commerciale de ressources complémentaires sur des métiers connexes (boutiques, restaurants, locations de salles...)**

- la dépense par visiteur (qui tend à se substituer de plus en plus à l'indicateur fréquentation), devenant ainsi un facteur clé de succès « incontournable » d'un projet et équipement touristique et culturel,
- un agencement et un achalandage « librairie-boutique » performant permettant d'atteindre des bons paniers boutique, et une stratégie de marges et de stocks pointue pour optimiser sa rentabilité,
- un positionnement fin des activités de restauration (restauration traditionnelle, cafeteria, salon de thé, vente à emporter) et des niveaux de gamme, pour trouver les bons opérateurs générant des « royalties » optimisées.

# ETD à votre service

Centre de ressources national pour la promotion du développement territorial, ETD propose un ensemble de publications et de services à destination des élus et des techniciens des collectivités et de leurs groupements. Fondés sur des travaux d'observation et d'analyse, ils visent à accompagner les territoires de projet dans leur démarche de développement et les Régions et les Départements dans leurs politiques de soutien aux territoires.

## Une méthode de travail

ETD fonde son activité sur des programmes de recherche-développement conduits avec des associations d'élus, des territoires de projet, des conseils régionaux et généraux, des ministères ou encore des organismes publics... Ces programmes sont orientés vers la production de documents méthodologiques et pédagogiques, tout particulièrement dans les domaines du développement durable, du développement économique, de l'environnement, de la planification spatiale, des services à la population, des politiques territoriales et de l'ingénierie territoriale.

## Une offre de services

ETD propose un ensemble de services. Certains sont accessibles à tous comme **Allô Territoires Services : 01 45 75 15 15**, le site internet : [projetdeterritoire.com](http://projetdeterritoire.com), les journées d'échanges, les listes de discussion professionnelles ou la diffusion d'offres d'emploi... D'autres sont réservés à ses adhérents : service documentaire, interventions à la demande, atelier d'aide à la rédaction de cahier des charges, aide au lancement de consultations...



## Contacts

Annabelle Zimmermann | [a.zimmermann@etd.asso.fr](mailto:a.zimmermann@etd.asso.fr)

30 rue des Favorites 75015 Paris, Tél. 01 43 92 67 67 – Fax : 01 45 77 63 63