

**Contribution à une stratégie de
développement touristique Alsace 2012-2014**

Rapport n° CG/2011/101

Résumé :

Compte-tenu de la place qu'occupe l'économie touristique dans nos territoires et des enjeux de positionnement de la destination Alsace dans un secteur fortement concurrentiel, la définition d'une stratégie à l'échelle régionale semble s'imposer. Il s'agit de proposer à tous les acteurs de la filière, publics, privés, professionnels et associatifs, de contribuer à la définition de repères et d'orientations. Cette stratégie, proposée pour la période 2012-2014, doit s'inspirer de démarches telles que Territoires 2030 ou la Marque Alsace. Elle s'inscrit pleinement dans le projet de création de la collectivité unique alsacienne qui fixe comme objectif la fusion des agences touristiques.

Afin de s'adapter à l'évolution des attentes des clients et des technologies et de rendre plus efficace encore et irréversible la coopération entre les structures institutionnelles du tourisme reconnue à la fois comme pertinente et innovante, il apparaît nécessaire de renouveler collectivement les priorités arrêtées par les collectivités départementales et régionale en construisant une stratégie touristique partagée pour l'Alsace.

Les propositions contenues dans la présente contribution permettent de consolider les acquis en matière de coopération entre institutionnels et de donner corps à l'indispensable mutualisation à court terme des moyens humains, des compétences techniques et des financements.

Pôle "chef de file" :

Pôle développement des territoires - Direction du développement économique, territorial et international

1. Préambule

Les mutations profondes qui impactent l'économie touristique imposent d'être en permanence aux aguets au regard de la concurrence désormais mondiale, en veille s'agissant des tendances de consommation, à l'écoute des attentes des professionnels, à la recherche de transversalité entre les secteurs qui participent très directement à l'accueil des visiteurs. Il en va de la vitalité et du dynamisme d'une filière qui représente plus de 5% du PIB régional et participe très directement à l'animation des territoires.

Les stratégies et schémas de développement touristique existants (Plan départemental de développement touristique du Haut-Rhin 2005-2010 ; Stratégie touristique régionale 2005 ; Plan de développement touristique du Bas-Rhin 2006-2011 ; Orientations stratégiques marketing 2009-2011) sont arrivés à échéance.

Aussi, afin de s'adapter à l'évolution des attentes des clients et des technologies et de rendre encore plus efficace et irréversible la coopération entre les structures institutionnelles du tourisme reconnue à la fois comme vertueuse et innovante, il apparaît nécessaire de

renouveler collectivement les priorités arrêtées par les collectivités départementales et régionale en préparant une nouvelle stratégie touristique pour l'Alsace.

Voulue par le Conseil Général du Bas-Rhin pour proposer des orientations politiques pertinentes dans la perspective d'un nouveau schéma de développement touristique, cette stratégie devra, pour être réellement efficace, se construire à l'échelon de la destination touristique, c'est-à-dire de l'Alsace. Cette démarche, dont le principe a été validé au printemps 2011 par le Groupe de Travail Tourisme (le GTT, qui réunit les collectivités départementales et régionale et leur comité touristique respectif), permettra de définir pour la période 2012-2014 des repères pour les assemblées élues, tout comme pour les acteurs privés professionnels et associatifs.

La stratégie régionale 2012-2014 doit donner, d'une part, avantages et crédits à l'économie touristique régionale en regard de destinations concurrentes, et d'autre part, force et lisibilité à des initiatives aujourd'hui uniques et encore fragiles, qu'il s'agisse de la construction du futur site commun de destination, du renouvellement des orientations marketing stratégiques (tenant compte des recommandations de la Marque Alsace), de la préparation des programmes de promotion touristique et d'éditions, du positionnement de la plateforme de commercialisation Alsace, et de la traduction concrète des résultats de différentes études engagées grâce aux financements des collectivités départementales et régionale, voire de l'Etat et de l'Union Européenne.

Elle trouve tout son sens dans le contexte ambitieux de création de la nouvelle collectivité alsacienne qui fixe pour objectif la fusion des agences touristiques départementales et régionale.

2. Les éléments de contexte

Les motivations qui conduisent le Conseil Général du Bas-Rhin à s'intéresser à la construction collective d'une stratégie touristique sont multiples :

- Des évolutions sociétales qui impactent profondément les métiers du tourisme,
- Une économie mondialisée et fortement concurrentielle,
- Un contexte nouveau et évolutif lié notamment à l'évolution des textes législatifs spécifiques au tourisme, à l'économie numérique et à la Réforme des Collectivités Territoriales.

2.1 Des évolutions sociétales qui impactent profondément le monde et les métiers du tourisme

L'allongement de la durée de la vie (700 000 heures de vie en moyenne, dont 400 000 disponibles pour soi, sa famille, ses temps libres, sa culture, ses loisirs, ses vacances, etc.), la diminution du temps de travail (plus que 67 000 heures aujourd'hui), le fractionnement des départs en vacances, le développement du média Internet et l'intrusion des réseaux sociaux dans nos vies, l'évolution de la famille (taux de divorce >50% en France avec pour corollaire des familles monoparentales ou recomposées en tribus, etc.), les changements en matière de mobilité physique (low-cost qui permettent d'aller loin) ou virtuelle avec les applications sur téléphone mobile, les achats en ligne avec tout ce qui touche aux voyages et aux loisirs en tête... autant de modifications profondes et en grande partie apparemment irréversibles qui entraînent des changements de comportement des consommateurs et par voie de conséquence imposent aux acteurs du tourisme de faire évoluer leurs compétences et leurs prestations.

Par ailleurs, le tourisme est fragile et sujet à aléas. Par exemple, des événements comme la guerre en Irak (qui avait fait désertier un temps les clientèles américaines habituées à venir en France), les variations du coût des carburants, l'éruption du volcan islandais ou encore récemment les événements dans les pays du Maghreb Et même si les perspectives sont un peu plus lointaines, on peut imaginer que les changements climatiques auront des conséquences sur les activités touristiques y compris en Alsace.

L'offre touristique alsacienne n'échappe pas à ces mutations. Elle doit s'adapter pour rester en bonne place parmi les destinations préférées des touristes. En 2010, le guide touristique australien « Lonely Planet » plaçait l'Alsace comme première destination régionale mondiale à visiter absolument. Le travail de l'ensemble des acteurs du tourisme s'est vu ainsi récompensé et encouragé à être poursuivi afin de maintenir cette première place.

Les collectivités territoriales ne peuvent qu'être attentives et sensibles à ces enjeux, aux atouts et aux faiblesses de l'offre touristique et au positionnement de la Destination Alsace.

2.2 Une économie mondialisée et fortement concurrentielle

Face à la concurrence toujours plus rude, l'Alsace se doit de développer et promouvoir des filières d'excellence. Les dernières années témoignent d'avancées de fond en matière de coopération et de recherche d'efficacité. Les relations entre les Comités du Tourisme alsaciens (ADT 67, ADT 68, CRT), élargis aux Offices de Tourisme fédérés et animés par le RésOT, sont passées de la recherche occasionnelle de partenariat à des relations d'interdépendance fortes grâce à une dynamique de projets et à la complémentarité des compétences.

2.3 Un contexte nouveau et évolutif lié notamment à la Réforme des Collectivités Territoriales et au projet alsacien de nouvelle collectivité

L'élaboration d'une stratégie commune tient compte de la Réforme des Collectivités Territoriales, adoptée en décembre 2010, qui impacte le tourisme. Avec le sport et la culture, le tourisme reste une compétence partagée : la commune, la communauté de communes, le Conseil Général et le Conseil Régional peuvent et pourront à l'avenir développer des actions en faveur du tourisme. En effet, la Réforme des Collectivités Territoriales prévoit les schémas départementaux de coopération intercommunale qui visent notamment à mieux organiser le nombre et les périmètres des communautés de communes. Cette nouvelle donne ne sera pas sans conséquences sur la répartition des missions touristiques à l'échelle des territoires.

Cette réforme prévoit également l'élaboration de schémas d'organisation des compétences et de mutualisation des services pour rendre plus efficiente l'action publique, y compris dans le domaine du tourisme suggérant ainsi une mutation dans les façons d'opérer, voie dans laquelle l'Alsace a pris une longueur d'avance. Cette réforme propose une vision constructive, elle n'impose pas de modèle unique, mais plutôt des rendez-vous collectifs autour de progrès à partager.

La stratégie touristique Alsace s'inscrit en cohérence avec le projet de création d'une collectivité territoriale nouvelle unique, à la fois collectivité stratège et collectivité de proximité, qui viendrait se substituer aux trois collectivités départementales et régionale. Le schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services serait traité de facto.

La contribution bas-rhinoise à une stratégie alsacienne du tourisme s'inspire de réflexions telles que « Territoires 2030 » ou la « Marque Alsace » dont les premières recommandations seront connues d'ici la fin de l'année, voire d'études thématiques principalement financées par les collectivités et par l'Etat. Ces travaux visent à donner du liant aux activités de chacun pour jouer collectif, à rechercher l'efficacité en rapprochant les instances publiques des professionnels privés, à créer de la perméabilité entre les activités économiques, la culture, les sports, etc.

3. Contribution à la stratégie touristique Alsace 2012-2014

3.1 Rappel des enjeux pour une stratégie touristique partagée

- Développer l'image et la notoriété de l'Alsace en se démarquant face à une concurrence mondialisée,
- Positionner le tourisme et les loisirs dans l'économie des territoires,

- Augmenter les nuitées et favoriser les dépenses touristiques en allongeant notamment la durée des séjours,
- Diffuser les flux touristiques sur l'ensemble des territoires,
- « Consolider » la clientèle fidèle, amoureuse de l'Alsace et prescriptrice de son offre,
- Conquérir de nouveaux marchés (126 millions d'européens à 3 heures de l'Alsace tous modes de transport confondus).

3.2 Dix objectifs stratégiques

Les 10 objectifs stratégiques, 3 pistes de progrès et 4 principes de gouvernance suggérés ne sont pas hiérarchisés. En fonction de la maturité de chaque thématique et des motivations de la clientèle, il conviendra de définir ceux qui sont prioritaires et concrètement réalisables pour les 3 prochaines années. Les objectifs stratégiques font l'objet de descriptifs plus détaillés en annexe.

Objectif 1 : Miser sur les savoir-faire d'excellence et les traditions pour se différencier des régions concurrentes, en valorisant l'artisanat d'art, les métiers rares et les entreprises du patrimoine vivant (EPV) en lien avec la chambre des métiers et la FREMAA (Fédération Régionale des Métiers d'Art d'Alsace), ainsi que les traditions calendaires typiques de notre région.

Objectif 2 : S'appuyer sur les grands sites et le patrimoine castral pour une meilleure diffusion de la clientèle sur les territoires. Le but est de miser sur les « locomotives touristiques régionales » (sites attractifs avec une fréquentation importante) en créant une logique de réseau, en proposant des espaces d'accueil et d'information, ainsi que des outils donnant accès à l'ensemble du territoire alsacien.

Objectif 3 : Valoriser l'excellence œnotouristique en créant des produits innovants, générateurs d'émotions grâce à la mobilisation de l'ensemble des acteurs du tourisme, de la culture et des vins.

Objectif 4 : Faire de l'Alsace une destination vélo de premier choix en fédérant les socioprofessionnels, en fournissant des services et équipements adaptés aux cyclotouristes, en proposant une signalétique harmonisée et une valorisation des itinéraires à échelle transfrontalière et européenne (Euro-véloroutes).

Objectif 5 : Rendre l'offre éco-touristique lisible et attractive pour le grand public en structurant l'existant et en valorisant l'antériorité de l'Alsace en matière de préservation des milieux naturels sensibles, de gestion durable du cadre de vie et de politique de sensibilisation et d'éducation à l'environnement.

Objectif 6 : Renforcer la mise en tourisme de l'Alsace « Terre d'Histoire » en témoignant des déchirements du passé pour expliciter l'émergence de l'idée d'Europe des peuples, notamment dans sa dimension sociale et culturelle.

Objectif 7 : Miser sur la surprise, l'offre insolite et la créativité pour dynamiser l'image de la destination en proposant des produits étonnants, des expériences nouvelles et des messages promotionnels décalés.

Objectif 8 : Construire une stratégie de séduction en multipliant les prescripteurs, alsaciens résidants en Alsace ou expatriés, étudiants, hommes d'affaires, etc., afin de générer des séjours supplémentaires en créant des outils facilitateurs de découverte de la région pour leurs réseaux (famille, amis, etc.).

Objectif 9 : S'inscrire dans une démarche globale de qualification de l'offre marchande, notamment en matière d'hébergements et de restauration en vue de tenir la promesse d'une destination d'excellence.

Objectif 10 : Renforcer l'organisation des missions touristiques territoriales pour permettre une efficacité de moyens, une qualité d'accueil optimisée en incitant les

acteurs locaux à mutualiser les compétences, les outils et à définir une stratégie à des échelles de coopération pertinentes. La fusion voulue des agences touristiques de la Région et des deux Départements est un signe fort.

3.3 Quatre pistes de progrès et quatre principes de gouvernance

Les pistes de progrès et principes de gouvernance sous-entendent que les avancées acquises par le passé ne seront pas remises en cause et se verront au contraire renforcées afin d'aller collectivement vers plus d'efficacité, de mieux faire adhérer l'ensemble des acteurs, de suivre régulièrement les travaux pour en mesurer les bénéfices et en déterminer les obstacles afin d'être en capacité de les surmonter. Quelques exemples de propositions d'actions sont énumérés à titre d'illustration exclusivement.

3.3.1. Pistes de progrès

Piste 1 : Intégrer l'exigence Qualité

Face à la concurrence, la qualité de l'offre touristique alsacienne se doit d'être optimale à tous niveaux : accueil, agencement des établissements, équipements et services, qualité des organisations et du management, etc.

Propositions d'actions :

- Favoriser l'adhésion à des labels de qualité, la mise en place de chartes, de certifications en valorisant fortement les structures engagées dans ce type de démarche ;
- Miser sur les codes emblématiques de la région (création de vêtements, élaboration de messages incluant des clins d'œil à la langue régionale, etc.).

Piste 2 : Développer un tourisme plus respectueux des hommes et de l'environnement

La stratégie touristique vise un développement durable du territoire tout en favorisant un développement touristique raisonné, créateur d'emplois pérennes, valorisant et préservant le patrimoine historique, naturel, etc., et épanouissant pour les habitants et les visiteurs.

Propositions d'actions :

- Favoriser l'itinérance douce en particulier le cyclotourisme ;
- Encourager l'éco-responsabilité (utilisation des énergies renouvelables, gestion des déchets, de l'eau, etc.) ;
- Améliorer l'accueil de tous les publics (séniors, familles ; personnes en situation de handicap, etc.) ;
- Favoriser l'insertion professionnelle ;
- Renforcer les coopérations et partenariats entre les socioprofessionnels au niveau local (circuits courts).

Piste 3 : Capitaliser sur les expériences acquises et développer de nouvelles compétences notamment autour des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

L'objectif est de consolider les savoir-faire et d'acquérir de nouvelles compétences prioritairement dans les domaines de la qualité de l'accueil, le tourisme durable et utilisation des TIC pour une meilleure valorisation et commercialisation de l'offre.

Propositions d'actions :

- Plan de formation régional adapté en lien avec les prestataires et organismes concernés ;
- Stratégie touristique numérique partagée à l'échelle de l'Alsace (portail Internet commun, diagnostic qualité du LEI et des sites Internet touristiques, etc.) ;

- Déclinaison territoriale de l'opérateur régional Tourisme Alsace Réservation (TAR) avec la création de portails locaux de e-commerce.

Piste 4 : Promouvoir créativité et innovation tout en mutualisant les moyens d'action

La multiplicité des acteurs intervenant dans la promotion touristique n'est pas favorable à la mise en œuvre d'actions puissantes et efficaces. Pourtant l'Alsace fait preuve d'une volonté et d'un dynamisme certains en termes d'expérimentations et d'innovations dans de nombreux domaines et notamment en matière de gouvernance.

Propositions d'actions

- Réaliser la fusion des trois agences touristiques régionale et départementales
- Encourager et valoriser la dynamique en terme d'expérimentations et d'innovations ;
- Mutualiser les actions de communication et de mise en marché et développer des outils communs (site internet, centre d'appel et centre de stockage de brochures uniques, etc.).

3.3.2. Principes de gouvernance

Principe 1 : Renforcer les coopérations et partenariats

L'objectif est de renforcer la coopération afin de favoriser l'intelligence collective, de faire émerger des idées nouvelles et de favoriser le débat pour enrichir les propositions. La fusion des trois agences touristiques régionale et départementales voulue dans le projet de création d'une collectivité alsacienne unique, en est l'expression forte.

Propositions d'actions :

- Accords bilatéraux et multipartenaires (convention de mutualisation des moyens entre ADT et Relais Départemental du Tourisme Rural 67, conventions ADT/Logis, ADT/FRAC, ADT/OLCA, ADT/CEP-CICAT, etc.) ;
- Partenariats à consolider ou à construire avec les universités, les chambres consulaires, les groupements professionnels (Alsace Cyclhôtel, Spa in Alsace, Golf in Alsace, etc.).

Principe 2 : Créer des outils de suivi et d'évaluation

Pour évaluer la mise en œuvre de la stratégie, des expérimentations seront menées en lien notamment avec l'Observatoire Régional du Tourisme (ORT), pour le pilotage duquel le Conseil Général est invité à se positionner.

Propositions d'actions :

- Définir des objectifs mesurables et des indicateurs ;
- Mettre en place un suivi économique des filières ;
- Développer la recherche théorique et appliquée au service du tourisme.

Principe 3 : Organiser le pilotage de la stratégie

Le pilotage de la stratégie se fera à l'aide d'outils permettant de garantir cohérence et efficacité tout en veillant à répondre aux attentes des socioprofessionnels et à impliquer les acteurs des territoires (institutionnels et socioprofessionnels).

Propositions d'actions :

- Déterminer les référents les plus qualifiés au sein des organismes en charge du tourisme pour la mise en œuvre et le suivi des actions ;
- Rationaliser les instances et réaffecter clairement les missions en fonction des compétences.

Principe 4 : Informer et faire adhérer les acteurs du tourisme

Afin de garantir sa réussite et notamment son efficacité, la stratégie devra être partagée et mise en œuvre par tous les acteurs du tourisme sans distinction.

Propositions d'actions :

- Mettre en place une plateforme d'échanges pour créer une émulation positive entre institutions, professionnels du tourisme, habitants, étudiants... (lieu de propositions et de débat.) ;
- Organiser des réunions de présentation et de débat, groupes de travail, etc.

4. Conclusions et suites à donner

Les éléments développés de façon sommaire dans ce document constituent des propositions de développement choisies pour guider le travail de l'ensemble des acteurs locaux du tourisme, rechercher l'efficacité dans la séduction des visiteurs et la performance dans l'accueil des clients. La sélection des axes de travail répond à la fois d'une nécessité de gagner en lisibilité et de concentrer les énergies vers des objectifs partagés, mais participe également d'une volonté de clarification des missions et d'une économie de moyens.

Toutes les suggestions se fondent sur 60 ans d'expérience au service du tourisme (1951-2011 : 60ème anniversaire des Agences de Développement Touristique du Haut-Rhin et du Bas-Rhin), sur les avancées significatives des dernières années en matière de promotion collective de la Destination Alsace et sur les conclusions opérationnelles de récentes études et de travaux sur l'image.

Cette contribution est pensée et formulée pour être soumise à débat, amendée et bonifiée grâce à l'expression des sensibilités de chacun et à l'apport en connaissances pragmatiques de la part des professionnels publics et privés. C'est sur la base des objectifs retenus en concertation étroite avec la Région Alsace, le Département du Haut-Rhin et leurs agences de tourisme qu'une stratégie de promotion et de vente pourra ensuite être développée précisant les priorités en terme de marchés à entretenir ou à conquérir (marchés français, européens, lointains), de segments de clientèle à privilégier (jeunes, seniors, familles, etc.) et de moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (choix des médias, événementiels, etc.).

Ainsi les prochaines étapes de travail pourraient être les suivantes :

- ➔ En partenariat avec la Région et le Conseil Général du Haut-Rhin et les satellites respectifs des collectivités, mener la relecture des 10 objectifs, des pistes de progrès et des principes de gouvernance pour définir les priorités régionales partagées ;
- ➔ Dans l'attente du Conseil d'Alsace et de la fusion des agences touristiques, construire et élaborer les orientations stratégiques marketing en partenariat avec la Région, le Conseil Général du Haut-Rhin, le CRT, l'ADT du Haut-Rhin, les trois grandes villes et en intégrant les recommandations de la Marque Alsace ;
- ➔ Elaborer le plan d'actions, véritable feuille de route précisant le descriptif des actions découlant des objectifs retenus, le (ou les) responsable (s) et l'équipe en charge de la mise en œuvre concrète des actions, le calendrier de réalisation, ainsi que les moyens à mobiliser qu'ils soient financiers (dispositifs d'aide ou autres sources de financement) ou humains (partenaires institutionnels, socioprofessionnels etc.). Ce plan d'actions fera l'objet d'un rapport à l'Assemblée délibérante lors de sa réunion de mars 2012.
- ➔ Faire évoluer les dispositifs départementaux d'accompagnement financier en cohérence avec la stratégie de développement touristique 2012-2014, en particulier les aides à l'hôtellerie familiale et indépendante, à la restauration traditionnelle, à l'hébergement de plein air.

Je vous demande de bien vouloir adopter le projet de délibération suivant :

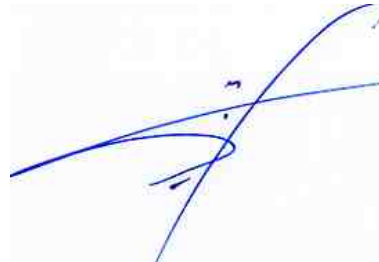
Sur proposition de la Commission de l'Economie, de l'Emploi et du Tourisme, et en accord avec la Commission des Finances et des affaires générales, le Conseil Général :

- approuve la contribution de la collectivité départementale bas-rhinoise à la stratégie touristique Alsace 2012-2014, telle qu'annexée à la présente délibération ; et déclinée en dix objectifs stratégiques, quatre pistes de progrès et quatre principes de gouvernance,

- prend acte de la méthode de travail et du calendrier fixés pour la déclinaison opérationnelle de la démarche.

Strasbourg, le 21/11/11

Le Président,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized representation of the name Guy-Dominique Kennel.

Guy-Dominique KENNEL