



**HAL**  
open science

## Le tourisme urbain en France : Toulouse Métropole, entre permanence et mutation des stratégies événementielles et touristiques

Sylvie Rouillon-Valdiguié, Patrice Ballester

### ► To cite this version:

Sylvie Rouillon-Valdiguié, Patrice Ballester. Le tourisme urbain en France : Toulouse Métropole, entre permanence et mutation des stratégies événementielles et touristiques. *City & Tourism*, 2023, 2 (1), 29 p. 10.21494/ISTE.OP.2023.0933 . hal-04054455

**HAL Id: hal-04054455**

**<https://hal.science/hal-04054455v1>**

Submitted on 9 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

# Le tourisme urbain en France : Toulouse Métropole, entre permanence et mutation des stratégies événementielles et touristiques

## City tourism in France, Toulouse metropolis, between permanence and changes in event and tourist strategies

Sylvie Rouillon-Valdigué<sup>1</sup>, Patrice Ballester<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Consultante, formatrice SR Conseil, Ancienne vice-Présidente de l'agence d'attractivité de Toulouse métropole et ancienne Vice-Présidente Toulouse Métropole en charge des politiques touristiques, srouillonconseil31@gmail.com

<sup>2</sup> Professeur de tourisme, marketing et RSE à Euridis Business School, p.ballester@euridis.net

**RÉSUMÉ.** À travers une étude de cas, nous analysons la création d'une agence d'attractivité novatrice pour Toulouse : une première à l'échelle nationale en matière de gouvernance territoriale pour un tourisme d'affaires, d'événementiel et de loisirs, au sein d'une même structure. L'agence d'attractivité de Toulouse Métropole créée en janvier 2017 par la fusion de trois entités préexistantes permet de cerner les débats actuels qui se posent pour les grandes métropoles françaises et les objectifs à atteindre. Nous produisons une réflexion générale concernant le tourisme urbain et les différents dispositifs permettant de forger de nouveaux outils pour un système touristique plus efficace, et surtout de mettre notre pays aux normes concernant l'utilisation des données numériques (data). Quant à la part de l'événementiel pour cette métropole du Sud-Ouest européen, elle est importante à travers la construction identitaire d'une capitale de l'aéronautique, mais aussi la création d'infrastructures modernes comme la Halle de La Machine. Les métropoles jouent un rôle de véritables portes d'entrée pour le territoire touristique : en ce sens elles peuvent développer l'attractivité des territoires en établissant de nouvelles concertations et outils de développement à travers les différentes formes de tourisme, et avec l'événementiel comme créateur de marque dans le cadre d'un marketing urbain.

**ABSTRACT.** Through a case study, we will analyze the creation of an innovative attractiveness agency for Toulouse, taking action on a national scale as a first in terms of territorial governance for business tourism, events and leisure activities integrated into the same structure. The Toulouse Métropole Attractiveness Agency, created in January 2017 by the merger of three pre-existing entities, makes it possible to identify the current debates that arise for the major French cities and the objectives to be achieved. We produce a general reflection on urban tourism and the various devices to lead to a more efficient touristic system and above all to bring our country up to standard regarding the use of digital data (data). As for the part of the event for this metropolis of southwestern Europe, it is important through the identity construction of an aeronautics capital but also the creation of modern infrastructures such as La Halle de La Machine. The role of the metropolises is that of real gateways for the tourist territory, in this sense the metropolises can develop the attractiveness of the territories by establishing new consultations and development tools through the different forms of tourism and with events as a brand creator in the context of urban marketing.

**MOTS-CLÉS.** Toulouse, événementiel, tourisme urbain, agence d'attractivité, MICE, économie, infrastructure, gouvernance, marketing.

**KEYWORDS.** Toulouse, events, city tourism, attractiveness agency, MICE, infrastructure, economy, governance, marketing.

[La revue *City & Tourism* remercie Sylvie Rouillon-Valdigué pour cet intéressant témoignage professionnel relatant une étude de cas – témoignage dans les statuts de la revue].

### Introduction

Cette étude de cas, nous permet de porter un regard critique sur le tourisme urbain en France, sur les enjeux de la complémentarité et de la spécialisation du secteur touristique, tout en proposant une vision enrichie et renouvelée de l'événementiel avec des structures inédites comme la Halle de La Machine à Montaudran ou l'organisation de la Coupe du monde de rugby en France en 2023,

notamment à Toulouse avec de nombreux matchs et la réception de la délégation japonaise. En tant que véritables portes d'entrée sur le territoire touristique, les métropoles peuvent développer leur attractivité en établissant de nouvelles concertations et de nouveaux outils à travers différentes formes de tourisme et l'événementiel comme créateur ou développeur de marque dans le cadre d'un marketing urbain. Dans cette étude de cas professionnelle, nous analysons la création d'une agence d'attractivité novatrice pour Toulouse, la première, à l'échelle nationale, en matière de gouvernance territoriale pour un tourisme d'affaires, d'événementiel et de loisirs, au sein d'une même structure. La part de l'événementiel, importante dans la stratégie touristique globale de cette métropole du Sud-Ouest européen, fait l'objet de développements et de réflexions sur le long terme.

L'agence d'attractivité de Toulouse Métropole créée en janvier 2017 par la fusion de trois entités préexistantes permet de cerner les débats actuels que se posent les grandes métropoles françaises et les objectifs à venir. Il est en effet nécessaire de forger de nouveaux outils pour un système plus efficace, et surtout de mettre notre pays aux normes au regard de la concurrence européenne. Comment repenser le tourisme urbain à travers une nouvelle structure de gouvernance ? Comment les stratégies touristiques et événementielles s'intègrent-elles au sein d'une gouvernance régionale, nationale, voire internationale, avec de grands événements sportifs et culturels ? Cette étude de cas porte un regard enrichi sur les évolutions du tourisme en Occitanie et dans la métropole toulousaine, tout en proposant, sur le long terme, des pistes d'amélioration de la gouvernance touristique et décisionnaire sur le plan des stratégies urbaines.

Entre pratiques d'une élue et celles d'une responsable administrative, entre exemples précis et propositions concrètes, nous entrevoyons des solutions sur le moyen et long terme, tout en abordant la question des moyens accordés au tourisme et du devenir de notre pays dans un contexte de compétition mondiale accrue. À cela, s'ajoute la crise sanitaire du Covid-19 qui permet de voir autrement les enjeux de territoires, de compétition et de renouvellement des pratiques touristiques, un autre type « d'événement » qui aura des conséquences sur le long terme pour le tourisme national et international.

## **1. Atouts et contraintes du secteur touristique administratif français**

Il convient de poser un constat concernant la représentation de l'action touristique de la France à l'échelle nationale mais aussi internationale, dont la principale structure est « Atout France ». Il est essentiel de forger de nouveaux outils pour un système plus efficace et surtout de mettre notre pays aux normes quant à l'utilisation des données numériques (data). Il faut analyser la mise en tourisme de nos territoires en collaboration avec, parfois, de grands groupes privés qui forgent à leur tour l'image de nos territoires.

### **1.1. Pour un véritable ministère du Tourisme structuré, autonome, mais agissant en transversalité**

Notre expérience et notre dialogue avec l'ensemble de la communauté des acteurs privés et publics nous ramènent toujours au même constat : notre pays souffre de l'absence d'un véritable ministère du Tourisme structuré, agissant sur le long terme, et non plus inféodé à divers ministères où l'action et l'impact deviennent illisibles. En cela, le modèle espagnol est un exemple à prendre en compte. Donner au tourisme les lettres de noblesse qu'il mérite eu égard aux retombées économiques qu'il engendre (8 % du PIB français) et mieux structurer les acteurs publics nous semblent indispensables.

Le tourisme constitue un formidable moteur en matière d'attractivité et de développement économique, mais il reste parfois oublié de nos instances de gouvernance et parfois de nos élus. Nous pouvons perdre notre place de première destination internationale. Si cela advenait, nos dirigeants devraient remédier à cela – et ce, dans l'urgence. La thématique est rarement considérée

dans l'intégralité de son impact ou des conséquences sociales sur le long terme : tourisme de loisirs et de découverte culturelle sont bien pris en compte, mais il faut surtout souligner l'importance du tourisme d'affaires et des grands événements<sup>1</sup>. Le tourisme urbain est également primordial pour amener vers d'autres formes de tourisme, les villes étant des portes d'entrée des territoires touristiques.

Il suffit de prendre connaissance de la composition des délégations des élus ou des commissions des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) pour s'apercevoir de l'inexistence de cette thématique, même dans des territoires portés par le tourisme. Ainsi, la Ville et la Métropole de Nice (2<sup>e</sup> aéroport de France et 2<sup>e</sup> ville touristique) disposent d'une commission globale incluant économie, industrie, tourisme et coopérations, où le tourisme reste marginal et sous-représenté dans les grandes actions à entrevoir. En outre, les instances de gouvernance comportent rarement un élu au tourisme ou une commission dédiée, à commencer par la gouvernance de l'État ou les conseillers de cabinets de la présidence de la République. Enfin, le tourisme est quasi absent des débats politiques – et du débat télévisuel de l'entre-deux-tours pour notre élection phare, celle du président de la République (lors de la campagne électorale, il n'est parfois même pas mentionné dans les brochures détaillées des différents candidats, ni sur leur site Internet). Il semble donc nécessaire que l'État régule et structure mieux ce secteur, en affectant des actions prioritaires aux différents acteurs. La création de la CFET (Conférence des Formations d'Excellence au Tourisme), avec son label d'excellence pour l'enseignement du tourisme de qualité, est un exemple à consolider. La création du réseau universitaire des instituts de tourisme auquel participent de nombreuses universités membres d'AsTRES en est un autre.

Néanmoins, les liens entre tourisme et territoire conduisent nécessairement à la superposition des compétences tourisme développées à chaque échelon (villes, départements, régions), et cela sans spécialisation, ce qui brouille leur lisibilité – notamment pour les acteurs privés qui constituent une part importante du tourisme en France.

## **1.2. La création d'une gouvernance nationale cohérente et connectée aux territoires définissant leurs stratégies**

Pour favoriser un exercice concerté des compétences des collectivités territoriales et définir le rôle de chacun, la création d'outils de planification reste essentielle. Chaque région, chaque département, chaque métropole doit avoir un schéma directeur du tourisme dans lequel doivent apparaître leurs liens et leurs engagements réciproques. Il serait donc important d'accompagner les territoires vers une écriture de leurs stratégies de manière beaucoup plus appuyée et lisible.

En outre la gouvernance « de fait » d'Atout France, en tant qu'organe de pilotage d'État, génère des attentes très fortes à travers une compétence reconnue.

Aujourd'hui, ce sont les associations qui portent le message (FNOTSI, ANETT, France Congrès, UNIMEV, ADN - Tourisme) et qui multiplient les instances et les dépenses. Les groupements d'intérêts économiques (GIE) doivent pouvoir assurer la promotion de tous les territoires et doivent savoir adapter leurs propositions. Il reste alors un grand vide pour la promotion des territoires français, en particulier vers les Français dans une période marquée par des campagnes de publicité organisées dans l'urgence lors de la crise du Covid-19, pour rappeler le tourisme de proximité ou le tourisme national. L'alliance des territoires et des professionnels a été salutaire : pour l'été 2020, Atout France a lancé une campagne nationale, #CetEtéJeVisitelaFrance, et en 2021 #JeRedécouvrelaFrance. Celle-ci a pour vocation de contribuer à valoriser l'engagement des acteurs

---

<sup>1</sup> Avec parfois des échecs comme le retrait de la candidature du Grand Paris à l'Exposition universelle de 2025 qui montre toutes les embûches administratives auxquelles les acteurs de ce projet ont été confrontés jusqu'au sommet de l'État, mais aussi les débats parfois biaisés sur l'impact de tels événements et leurs rôles structurants en matière de communication d'une image dynamique pour le pays hôte, à l'échelle mondiale, pendant six mois.

du tourisme auprès des Français et à les inspirer, ou encore à leur faire découvrir de nouvelles expériences. Or, l'État n'a pas décidé qui accompagne les territoires ni qui porte les projets touristiques dans cet exercice.

L'action de la DGE passe d'ailleurs quasiment inaperçue des professionnels de terrain, et ce malgré des travaux prospectifs sur la filière. La DGE n'a presque pas de représentation en Région et le lien par la DIRECCTE est aujourd'hui en cours de suppression. Un besoin existe pourtant d'avoir un opérateur parfaitement informé du secteur d'activité, organe de ressources qui sait dialoguer avec les instances locales, notamment avec le développement du tourisme de proximité et de randonnée (tourisme de découverte sentiers, randonnées, circuits vélo). Le rapport du CGEDD (Conseil général de l'Environnement et du Développement durable), « Mutations économiques et développement des territoires » établi par Pierre Narring et Mireille Viora (juillet 2019), insiste d'ailleurs sur cette notion importante de pilotage efficace et souligne le besoin d'un chef de file, en spécifiant que l'Agence nationale pour la cohésion des territoires pourrait mettre au point les outils et méthodes nécessaires.

Ce dialogue territorial ne pourra avoir lieu sans coopération avec les territoires voisins, pour des raisons de complémentarité ou de similitude d'offre touristique. Une gouvernance claire facilitera ces interactions et sera le meilleur vecteur pour les démarches de développement durable. L'exemple des Grands Sites Occitanie est une illustration parfaite. La création des Grands Sites Midi-Pyrénées (GSMP) a été réalisée sans concertation avec le Réseau des Grands Sites de France (RGSF). Cependant une opportunité de concilier les deux démarches a été offerte par la mise en œuvre de la nouvelle région Occitanie ; ainsi, l'action de communication « Grands Sites Midi-Pyrénées » a évolué vers une démarche territoriale animée par un réseau d'acteurs, grâce à une concertation de la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL). Cette démarche devient donc exemplaire :

- sur le plan technique, en instaurant une gouvernance partenariale et collégiale unique et non deux gouvernances distinctes, et en associant la Région au copilotage GSF ainsi qu'aux offices de tourisme pour l'ingénierie locale (en attente) ;
- sur le plan financier, en orientant les crédits selon les décisions des appels à projets ;
- sur le plan touristique, en intégrant le volet tourisme au projet GSF ;
- sur le plan de l'événementiel, 31 des 40 Grands Sites d'Occitanie relèvent du tourisme urbain avec un événementiel festif et culturel programmé tout au long de l'année alliant patrimoine, culture et développement économique de proximité.



Illustration n° 1. Les 40 Grands Sites d'Occitanie, 2020

### 1.3. La question du financement et de la collaboration public/privé pour un accueil touristique renforcé

Il convient aussi de rappeler la possibilité d'établir de nouvelles modalités de travail sur nos territoires. Il faut agir de manière plus transversale, intégrer plus largement une dynamique entre les secteurs publics/privés, et rappeler l'importance de l'usage des fonds européens de manière plus rationnelle. Il doit y avoir une impulsion pour un travail en mode collaboratif, une logique de concurrence loyale et de complémentarité intelligente. Les villes-centres et les métropoles peuvent initier des partenariats avec les pôles touristiques voisins visant à déployer un esprit de coopération et de dialogue métropolitain, selon l'exemple de Toulouse, des villes de son aire urbaine et de son centre de conventions, avec une mise en réseau autour d'Albi ou de Montauban. Ces échanges renforcent la cohérence des actions concourant à l'attractivité des territoires et rendent concrets les accords politiques. Les partenariats et les opérations de mécénats doivent pouvoir être facilités. La création de nouvelles réponses aux besoins de financement doit être appuyée : le développement des EPL (établissements publics locaux) en démontre la nécessité. Nous pouvons prendre l'exemple de la SEM Sellor à Lorient qui, au travers de la gestion des infrastructures du Pays de Lorient (ports de plaisance, hébergements, équipements de loisirs et à caractère muséographique), a pu engager une politique de développement globale. Résultat : ce territoire dédié initialement à l'activité industrielle et militaire dispose aujourd'hui d'une offre touristique des plus structurées.

De même, il convient de décloisonner le tourisme et ainsi l'ouvrir aux investisseurs privés et aux problématiques des acteurs locaux. Par exemple, le tourisme d'affaires est passé d'une stratégie d'équipement (enjeu des années 1980) à une stratégie de filière (années 2000). Des groupes comme GL events apportent beaucoup dans sa gestion et offrent une vision enrichie des missions de tourisme d'affaires, comme à Toulouse avec la grande infrastructure MEETT (nouveau parc des expositions et centre de conventions de Toulouse Métropole). Quant au cadre de coopération, l'idée

de la « destination » est à travailler à partir d'un écosystème économique local. Il permet de partager un positionnement et de mettre en place une organisation lisible et efficace qui renforce chacun des partenaires. Au 1<sup>er</sup> juin 2017, 307 EPL exercent une activité dans le tourisme, la culture ou les loisirs, avec une croissance de 13 % depuis 5 ans. La forme de société publique locale (SPL) est d'ailleurs considérée comme un outil au service de la coopération public-public affranchi des périmètres administratifs (plus de 1 300 EPL en 2022).

Enfin, les acteurs doivent être aidés à s'approprier la logique des fonds européens et ne pas être, pour ce sujet, sous les « fourches » des Régions. Par exemple, Brest'Aim, SEM de Brest Métropole et l'une des principales SEM de services en France, est reconnue pour sa gestion performante des fonds : parcs d'expositions, centre de congrès, Océanopolis, marinas, La Recouvrance, parkings de la ville.

Mais un autre enjeu auquel on doit répondre en France consiste dans l'accueil des visiteurs 24 h/24. Nous nous devons de devenir exemplaires en la matière, surtout dans un contexte d'organisation des olympiades en 2024. Il nous faut investir sur l'accueil d'une manière réfléchie en tenant compte des nouveaux usages possibles, sans oublier de privilégier la qualité et non la quantité dans les structures d'hébergement et d'orientation touristiques. Enfin, avec le surtourisme – comme à Barcelone et dans certaines villes françaises où des espaces touristiques sont saturés, voire aux mains de mafias comme le parvis de la tour Eiffel – il reste aussi à repenser physiquement et numériquement l'accueil physique des touristes. Faut-il par exemple encore construire des offices de tourisme, ou préférer un accueil à distance et porter le message vers les acteurs de terrain ou les commerces, la formation notamment ?

Même si certains offices de tourisme ont été fermés durant la période troublée par le Covid-19, l'ensemble des interfaces digitales municipales, régionales et étatiques ont été efficaces. Elles s'ajoutent aux réseaux sociaux et sites Web des entreprises privées qui font aussi du tourisme culturel et de loisirs, voire d'affaires, dans les villes ou les territoires ruraux, et coconstruisent l'image touristique globale de la destination. Il faut bien souligner que les réceptifs, les grands groupes digitaux de l'hôtellerie et les entreprises de tourisme sont impliqués dans leurs actions collaboratrices et de mise en réseau des aménités d'une ville. Si les OT sont devenus de véritables entreprises de services, ils ont une concurrence à ne pas négliger. Par conséquent, il faut penser à un moindre investissement dans ce domaine et se recentrer sur un accueil personnalisé en amont, particulièrement sur le suivi des touristes et leur mise en relation avec les multiples acteurs touristiques privés et publics selon leurs souhaits. Ainsi le futur OT du tourisme urbain par exemple doit-il s'entendre comme coordonnateur de l'offre locale, comme porte d'accueil et de promotion et comme formateur des acteurs de l'accueil. Nous pouvons mettre en lumière l'exemple de l'exploitant des domaines skiables de Couchevel, de Méribel-Mottaret et de La Tania, la Société des Trois-Vallées, qui a fédéré au sein des offices de tourisme les services, les moniteurs et les socioprofessionnels autour d'une stratégie numérique de fidélisation client et de commercialisation. Les stations proposent aujourd'hui des produits « tout compris » pour attirer une clientèle toujours plus connectée.

De plus, il faut s'efforcer de favoriser l'extension à tous les publics de l'offre de services touristiques. L'action sur la qualité de cette offre vise l'adaptation du cadre normatif et le développement des différentes infrastructures de transport (aéroports, ports, voies routières, fluviales ou maritimes), ainsi que des acteurs privés. Cela concerne aussi les actions ciblées sur le renforcement de l'accessibilité des différents lieux culturels à l'ensemble des personnes, notamment celles qui sont en situation de handicap, et plus particulièrement dans le cadre du label « Tourisme et Handicap » qui vise aussi à intégrer le tourisme social.

Néanmoins, les fonctions régaliennes souffrent globalement toujours d'inefficacité : nos villes sont peu accessibles, de plus en plus sales, pas toujours sécurisées et souvent pensées pour le seul

usage des habitants. Il faut réorienter les actions vers les visiteurs. Il faut aussi créer des campagnes de promotion vers les citoyens pour mieux accueillir les visiteurs, et ne pas oublier qu'aujourd'hui plus de la moitié des touristes de nos territoires sont français (le Covid a fait prendre conscience de cela). Par exemple, Saint-Amand-les-Eaux regroupe 19 communes associées pour offrir aux 55 000 habitants un projet de qualité permettant l'apprentissage de la natation aux 4 500 enfants du territoire, et proposer une offre sport-loisir ambitieuse (complexe balnéaire) ; mais la commune accueille également les touristes de passage avec une offre commerciale adaptée. Cette dynamique territoriale permet de répondre, de manière appropriée, à l'attente des différents publics dans une recherche du bien-être social.

#### **1.4. Maîtriser les DATA, s'intéresser aux indicateurs d'impacts et savoir partager les études**

À cela s'ajoute la mise à disposition de l'information qui est au cœur du métier du tourisme. Ainsi, la collecte et la diffusion d'informations restent essentielles et quotidiennes. Cependant, les outils de collecte et d'analyse des data sont aujourd'hui obsolètes, mal adaptés, souvent non sécurisés, parfois même inexistantes ; et surtout, les sites ne partagent leurs données : il n'existe aucun lien entre les sites des villes d'un même département si celles-ci n'appartiennent pas à un EPCI commun. La révolution technologique en cours a modifié le système d'information et de réservation via les nouveaux mégasites comme Tripadvisor, Booking, Expedia, Airbnb, qui proposent à leur tour un portrait globalisé de la ville touristique qu'elle soit petite, moyenne ou grande.

Avant, pendant et après le voyage, les comportements touristiques en sont modifiés. Nous devons ainsi porter le message de l'open data, de la perméabilité des systèmes, de l'ouverture des données et du déploiement de l'information par l'usage même qui en est fait par les publics, notamment à travers le marketing viral. Une alliance entre les opérateurs mobiles et les structures touristiques doit être envisagée, tout en étant en conformité avec les règlements de la CNIL.

Les nouvelles technologies de l'informatique et des télécommunications sont au cœur des services de demain, par exemple par l'usage des données mobiles et l'analyse statistique. L'analyse et la collecte d'indicateurs restent essentielles. La Région doit être le fer de lance des négociations avec les grands opérateurs informatiques en faveur des mises à disposition pour tous. Elle doit aussi aider au respect des équilibres économiques face aux opérateurs de type Airbnb. Elle doit enfin porter l'observatoire des données, tout en étant exemplaire dans la diffusion des méthodes qualité et le déploiement d'analyses des impacts sociaux.

À défaut, les territoires peuvent s'organiser : par exemple, N'PY Résa est devenue en 2004 une plateforme numérique de 7 domaines skiables des Pyrénées, y ajoutant 3 sites touristiques pyrénéens et une place de marché ; elle est désormais la porte d'entrée de toute l'offre de loisirs sur le massif. La taille des projets a suscité un soutien de la Caisse des dépôts pour la capitalisation de la SEM.

La mise en place d'un dispositif partenarial d'observation de la vie et de la fréquentation des sites touristiques (Grands Sites notamment), intégrant des facteurs qualitatifs mais aussi les impacts en matière de développement territorial durable, reste à construire. L'événementiel est aussi une solution, car il permet de mieux s'intégrer dans les campagnes publicitaires nationales et internationales. Nous abordons ici la collaboration entre les différents échelons du tourisme en France, qu'il faut aussi repenser et amener à évoluer à travers le rôle prépondérant des Régions et des métropoles comme portes d'entrée sur les territoires, s'appuyant sur un service d'État dans le dialogue.

## **2. Vers un nouvel échelon d'intervention touristique à travers la métropole régionale ?**

Dans cette deuxième partie, il convient de comprendre et de mettre en débat trois points permettant de cerner notre questionnement à la fois administratif et pratique en matière de tourisme.



Le constat doit nous amener à nous interroger encore une fois sur les doublons administratifs français, mais aussi à confirmer que les métropoles sont les portes d'entrée des destinations touristiques en France, sans oublier le fait qu'il faudra indéniablement repenser les frontières administratives des compétences dans l'avenir.

## 2.1. Une dispersion irraisonnable en matière touristique depuis 1981 ?

En matière de compétence tourisme, la multiplicité des acteurs publics et la non-décision sur le portage politique de la compétence ont amené une dispersion irraisonnable : les OT veulent parfois faire de la promotion internationale et ne s'occupent plus des acteurs locaux, les départements doublent les actions des régions, parfois sans cohérence, et n'aident pas certaines villes à cause du jeu politique ou par indifférence manifeste. Il semble nécessaire que l'État régule et structure mieux ce secteur en affectant des actions prioritaires aux différents acteurs.

Le transfert des offices de tourisme à l'échelon intercommunal est une première étape qui porte aujourd'hui des fruits plutôt positifs. Les clivages administratifs sont dépassés, le besoin du visiteur semble mieux écouté, car les regroupements se sont réalisés selon les besoins réels des visiteurs. Les lois Maptam et NOTRe (2014 et 2015) ont fait évoluer le rapprochement des communes et la réflexion sur la simplification des interlocuteurs : de plus de 3 000 OT nous sommes en passe d'aller vers 1 500 organismes de proximité. Ainsi, nous remarquons que les OT d'intercommunalités savent bien définir les besoins d'accueil sur leurs territoires, et que les Régions ont une légitimité si elles soutiennent les actions locales : par exemple, le guichet unique « maison de la mobilité et du tourisme » de la gare d'Annemasse ou le Passeport Escales de la Compagnie des ports du Morbihan – un symbole de coopération interports regroupant 114 entités en Europe.

Et les Départements ? Ceux-ci défendent les territoires ruraux. En matière de tourisme, cela manque de justification et de cohérence sur les plans géographique et économique. Ils représentent parfois des obstacles au dialogue entre territoires. En effet, le temps est loin où ville et tourisme semblaient incompatibles. La ville est devenue aujourd'hui un des tous premiers espaces de fréquentation de la destination France en nombre de séjours, et le premier pour les clientèles européennes ou internationales.

La ville est d'autant plus importante que nous avons vu monter au premier plan les *city breaks*, avec une pratique consistant à partir plus souvent mais moins longtemps, sur des week-ends étendus. Cette habitude fait la part belle aux villes avec des logiques – autonomie, sécurité, souplesse – qui permettent de les voir comme des portes d'entrée.

Ainsi, l'enjeu fort du tourisme est aujourd'hui de faire « grandir nos villes pour exister » à l'échelle européenne voire mondiale, comme Toulouse par exemple, afin de présenter un ensemble suffisamment attractif d'activités et de divertissements. C'est pourquoi la ville a besoin de son territoire de proximité – campagne environnante et monde rural –, car il lui faut une offre de proximité structurée et attractive, comme les territoires ruraux ont besoin d'un complément avec des infrastructures urbaines très souvent recherchées. On ne peut plus penser uniquement à l'échelle de la ville ou des territoires ruraux : il faut entrer dans la complexité du fait touristique et des mobilités, ainsi que des représentations des touristes nationaux et internationaux demandant toujours plus de diversité et de paysages urbains et ruraux à découvrir. Les territoires « augmentent » leurs offres, tout comme les villes : Toulouse « s'augmente » avec Carcassonne et Albi ; Strasbourg a joué toute la région avec la marque Alsace ; la rénovation de Balaruc-les-Bains s'est appuyée sur l'étang de Thau et Sète, confortant sa place de première station thermale de France (investissements et diversification des services et de l'offre). Quant à la mairie d'Albi, elle a été au-delà de la mise en valeur de la seule cathédrale : à la dimension technique, culturelle et patrimoniale, a été ajoutée la formule « ALBI = les habitants fiers de leur ville » qui peut renforcer le vivre-ensemble et une construction identitaire au-delà du territoire municipal.

Plusieurs manières d’y arriver sont possibles : soit avec l’alliance d’un territoire riche – selon l’exemple de Bordeaux et tous les territoires viticoles aux alentours ; soit avec une offre reliée (la mise en réseau) – Albi et Carcassonne jouent aujourd’hui ce rôle pour Toulouse, les territoires de proximité pour Montpellier. Ainsi, la création d’une relation transverse entre villes ou territoires ruraux, hors d’une logique départementale, devient nécessaire. Or la logique est aujourd’hui bloquée par les frontières administratives qui marquent également les engagements budgétaires, si ce n’est politiques, des actions départementales.

## **2.2. Vers une nouvelle gouvernance pour une nouvelle étape touristique en France ?**

Grâce aux comités régionaux du tourisme (CRT), les Régions doivent porter les images des territoires, à l’international notamment ; elles assurent un rôle de vitrine, une vitrine qui respecte une stratégie coconstruite et établie dans un schéma touristique régional. Elles doivent aussi initier les actions d’observatoire et piloter des outils d’échanges d’informations chiffrées sur la base d’un choix d’indicateurs nationaux ; il en est de même pour l’analyse des publics et les études d’impact sur les territoires. Elles doivent enfin promouvoir une formation de qualité, notamment avec des formations universitaires de haut niveau : le management de nos structures publiques souffre d’un manque de compétences sur les outils de pilotage stratégique, et les promotions en MBA ou masters privilégient le secteur privé plus rémunérateur.

Les OT doivent être des outils opérationnels et efficaces pour remplir un rôle d’accueil et diffuser les informations sur les activités et produits de leur territoire. Ils doivent également assurer le lien et l’animation entre les acteurs locaux : les collaborations avec les chambres de métiers et les CCI sont importantes, car innover dans la professionnalisation des acteurs est un enjeu qu’ils doivent porter.

La fonction promotion qu’ils s’épuisent à établir sur des cibles internationales reste contre-productive, alors que leur clientèle est souvent très largement française. De plus, le regroupement des OT en OT intercommunaux – ou en lien avec les pôles métropolitains d’équilibre territoriaux et ruraux (PETR) – permet à ces structures d’adapter au mieux les moyens aux besoins, soit d’accueil (en fonction des saisons), soit de promotion.

Enfin, les actions de communication des Départements – portées par les comités départementaux du tourisme (CDT) ou les agences de développement touristiques (ADT) – souffrent parfois de contradictions, quand elles n’aboutissent pas à une communication incohérente ; ou alors elles se superposent, comme l’a montré la campagne de communication sur les bus toulousains pour le canal du Midi : « Le canal du Midi est à 10 mn ». Seul effet bénéfique de la crise Covid, un sursaut de cohérence : face à une baisse d’activité économique chiffrée à 1 milliard d’euros entre février et mai 2020, 13 offices de tourisme se sont mis d’accord pour délivrer une campagne de promotion commune du territoire accompagnée par le CRT Occitanie.

## **2.3. Les métropoles comme portes d’entrée : vers la coconstruction de nouvelles frontières ajustables de la gouvernance touristique ?**

Les actions engagées par les métropoles, véritables portes d’entrée sur le territoire, peuvent porter sur des accompagnements au développement des aéroports et des pôles de compétences. Elles peuvent développer l’attractivité des territoires en créant, en concertation avec la Région, des outils de développement comme des parcs d’expositions et/ou de congrès, des ports, des infrastructures culturelles, mais aussi des agences d’attractivité ou de promotion. En effet, la destination est aussi définie par la perception qu’en a la clientèle et recouvre une réalité identitaire du territoire, une offre touristique identifiée. Ce concept entraîne une nouvelle articulation/contractualisation au sein des territoires.

Par exemple, les actions des ADT et CDT, pourraient être réparties de la manière suivante :

- a) portée par les CRT et en lien avec la formation, l'animation des OT de regroupement : des rencontres régulières de travail pourraient être organisées, notamment pour aider à la coconstruction des stratégies de création de produits touristiques et de « cheminements » touristiques ; car c'est sur ce point que la France doit faire porter son effort : relier les patrimoines ou les Grands Sites par un cheminement « du touriste ou de l'habitant », et arrêter de faire prévaloir les logiques administratives ;
- b) la partie promotion portée par le CDT pourrait être laissée aux OT de regroupement pour la partie qui concerne le territoire de regroupement : les CRT ayant en charge la promotion globale de la région en lien avec la stratégie de la France, notamment les grandes campagnes vers l'international, ils assureraient la coordination ;
- c) enfin, sur les zones des métropoles, il devrait exister un travail de concertation entre les Régions et leurs portes d'entrée : le CRT doit adapter sa compétence, car il ne peut administrer les enjeux, son accompagnement ne pouvant se substituer à celui de la métropole – il est d'ailleurs uniquement porteur de la partie tourisme/loisirs, alors même que les métropoles sont plutôt chargées du tourisme d'affaires (tourisme en compétence économique).



**Illustrations n° 2.** Toulouse, Albi, Carcassonne : le triangle d'or, Région Occitanie, 2022, et cité de Carcassonne, Patrice Ballester, 2014

« Le triangle d'or désigne l'espace situé entre Toulouse, Carcassonne et Albi où l'on cultivait jadis le pastel. [...] Partez sur ses traces à travers des paysages aux airs de Toscane. »

#### **2.4. Tourisme urbain, patrimoine et culture : vers des synergies ?**

En France, la première fréquentation touristique du monde rencontre la première offre culturelle et patrimoniale du monde. Or il existe toujours une gestion cloisonnée de la culture et du tourisme, voire une opposition entre ces deux secteurs. Celle-ci repose sur la confrontation de deux rapports à l'argent : irrationalité culturelle française – absence de lien entre le budget culturel et la fréquentation – contre recherche permanente de profit et mercantilisme touristique. Le tourisme est devenu un secteur trop important pour l'économie, et pour l'économie culturelle en particulier, pour que cette opposition perdure.

Cet obstacle est lié à une incompréhension des deux secteurs, renforcée par une gestion administrative clivante, voire un découpage politique castrateur. Mais tourisme et culture ont un point commun : le territoire dans lequel ils s'inscrivent tous deux. Le tourisme doit donc s'appuyer sur les atouts du territoire pour le promouvoir, surtout pour ce qui concerne le tourisme urbain. Ainsi, le tourisme culturel est étroitement lié au territoire, à ses acteurs et à son développement.

Mais les deux secteurs peinent à trouver un dénominateur commun, et les stratégies et les objectifs continuent à être différents. Nous assistons à un éparpillement considérable de la décision publique avec une dilution presque dramatique des moyens. Dans les petites communes, le choix du portage cumulé par des élus des deux compétences culture et tourisme est possible. Cependant, dans les métropoles, la question est plus délicate. Le tourisme – partie intégrante de l'économie, surtout avec le gros poids du tourisme d'affaires – peut difficilement se cumuler avec la culture et la gestion du patrimoine, souvent portées par l'urbanisme. Mais les deux sont possibles, comme à Toulouse depuis quelques années avec des avancées plus ou moins importantes.

La logique « patrimoine » dissociée des politiques touristiques reste risquée. Il serait donc intéressant de créer une commission – exemple d'Aix-Marseille : développement et aménagement économique, social et culturel – pour mettre en œuvre des plans stratégiques partagés : plan stratégique de développement concerté tourisme, culture, grands événements, par exemple. Ce plan, à bâtir avec les parties prenantes – musées, parcs de loisirs, offices de tourisme –, permettrait une réelle concertation et pourrait éviter les situations d'inefficacité : par exemple, assurer le guidage des groupes en continuité entre musées et sites, et non limiter le nombre d'entrées par manque de coordination. Enfin, la cocréation de contenus touristiques et culturels – circuits, festivals, événements majeurs des territoires – devient primordiale. Si les parties prenantes s'écourent, elles pourront alors porter ensemble des projets.

Dernier point qui constitue une identité forte du territoire toulousain : les opérateurs publics doivent mieux travailler sur l'axe du tourisme d'affaires, notamment en utilisant la logique de cluster et de perméabilité avec les entreprises locales et le milieu universitaire. Le territoire français recèle de véritables atouts : d'importantes structures de congrès et structures de charme sont disponibles sur tout le territoire. Les vitrines métropolitaines se compléteront agréablement par l'offre des villes moyennes, pour peu que les synergies soient travaillées. Il existe un véritable enjeu consistant à opérer une approche concertée des métropoles pour attirer les grands congrès ou l'événementiel scientifique, puis répartir l'activité MICE. Car l'objectif n'est pas seulement de parvenir à louer des lieux sur le territoire, mais aussi d'organiser des événements totalement adaptés aux demandes, dans un but éventuel d'investissement sur celui-ci : par exemple, un salon de l'automobile et la présentation du territoire auprès de dirigeants commerciaux des marques peuvent drainer ensuite l'achat d'un tournage pour la sortie d'un véhicule (paysage de Carcassonne, canal du Midi, place du Capitole...) ou même le lancement pour l'Europe d'un véhicule avec tous les commerciaux de la marque.



**Illustration n° 4.** Le MEETT, le nouveau parc des expositions et centre de conventions toulousain, MICE et agence d'attractivité toulousaine, Atout Toulouse, 2020.

Enfin, il faut que l'État français comprenne que les grands congrès doivent être « amorcés » ; aujourd'hui, il n'existe pas de solution ou d'instance pour accompagner les territoires porteurs de

projets européens ou internationaux. Les dossiers de candidature sont souvent portés, gagnés ou perdus dans l'indifférence. Une instance nationale d'aide aux congrès, qui pourrait disposer de différents outils tels ceux existant dans le sport – outils financiers et lobbying –, permettrait de mieux défendre les intérêts de la France et l'ancrage, parfois utile sur les territoires, de manifestations majeures où événementiel, culture et économie des territoires se rejoignent. Mais la logique n'est pas le soutien *a priori* aux « villes phares », comme cela a été défendu par le lobby des professionnels auprès du comité interministériel, mais plutôt une logique de « filière économique » qui va donc venir servir la stratégie économique de la France.

Au carrefour de l'aménagement du territoire, du développement économique – emploi, tourisme d'affaires – et de l'identité culturelle, le tourisme doit ainsi être une passerelle entre le monde économique international et le monde spécifique de la culture française. Il nous faut bâtir une stratégie commune avec la culture, c'est-à-dire concevoir que « le patrimoine » va bien au-delà des « bâtis », comprendre qu'il est nécessaire d'avoir une politique muséale coordonnée et copilotée, et que les festivals devraient s'employer à servir l'attractivité.

### **3. Toulouse métropole 2030, l'événementiel comme moteur économique et touristique ?**

Pour ce qui est de Toulouse, la part de l'événementiel dans cette métropole du Sud-Ouest européen est importante. Un constat s'impose à l'échelle nationale et locale, expliquant à bien des égards la création d'une agence d'attractivité innovante et porteuse d'avenir.

#### **3.1. L'événementiel touristique en France, comment progresser ?**

Depuis plus de 20 ans, la France fait partie des six grandes nations organisatrices d'événements sportifs internationaux, aux côtés de l'Espagne, de l'Italie, de l'Allemagne, du Japon et des États-Unis. Cependant, une concurrence de plus en plus vive est livrée par de nouveaux pays qui ont pris la mesure des enjeux, tant en termes économiques et écologiques que d'image de marque d'une nation. Ces dernières années, la France a accueilli :

- le Mondial de football de la FIFA en 1998,
- la COP 21 en 2015,
- l'Euro 2016 de football,
- le championnat du monde de handball masculin en 2017,
- la Ryder Cup en 2018,
- le championnat d'Europe de handball féminin en 2018,
- la Coupe du monde féminine de football de la FIFA en 2019,
- des capitales européennes de la culture (Paris 1989, Avignon, 2000, Lille 2004, Marseille 2013).

Elle accueillera prochainement :

- les championnats mondiaux de ski alpin à Courchevel Méribel en 2023,
- la Coupe du monde de rugby en 2023,
- les Jeux olympiques en 2024,
- la capitale européenne de la culture en 2028.

Sans oublier les grands salons, les festivals majeurs, les conférences internationales, les congrès mondiaux...

Néanmoins, depuis 1992, la France a parfois du mal à gagner l'organisation de certaines grandes compétitions comme les Jeux olympiques – défaite de Paris en 1992 et en 2012. La défaite de Marseille, candidate à l'organisation de l'America Cup's en 2007 – montre la difficulté des jeux de pouvoir et d'un management à l'ancienne –, et le retrait de la candidature de Paris pour l'Expo 2025

renforcent le sentiment d'une sorte de mille-feuille administratif mettant en place des stratégies perdantes. Dans ces conditions, en raison de la mondialisation et de l'importance de la « marque France », il faut travailler sur le long terme la capacité de notre pays à pouvoir organiser de grands événements à des intervalles réguliers, en prenant en compte la nouvelle concurrence des pays émergents et surtout les conséquences durables que peuvent apporter ces événements.

Les autorités françaises réagissent à cette nouvelle donne les obligeant à prendre conscience que le grand événement devient une marque à l'international à des fins de *soft power* et de *smart power*, très souvent à travers les villes et les grandes métropoles du pays : un pouvoir de convaincre, un pouvoir d'orienter des partenariats et des institutions à tous les niveaux, permet d'étendre l'influence d'une nation et de légitimer sa faculté de contrainte à des fins idéologiques... en somme une puissance intelligente. L'événement est une alliance entre la capacité de s'exposer, de disposer et de créer des réseaux d'influence avec le pays organisateur des années après l'organisation de l'événement, par la mise en place de réseaux de coopération forts et enrichis.

Les métropoles comme Toulouse peuvent tirer parti de ces événements. Dans la compétition pour le titre de capitale européenne de la culture 2013, Marseille l'a emporté face à Toulouse après une lutte très serrée entre les deux métropoles françaises – dans ce cas précis, c'est à l'échelle nationale que se sont jouées l'organisation et l'attribution de la manifestation culturelle. Malgré son échec, cette candidature a permis néanmoins à Toulouse de dresser un bilan complet de son offre culturelle et a entraîné de grandes réflexions sur le plan de la politique urbanistique et économique de la Ville. Il n'en a pas été de même à Marseille qui gagna de nombreuses infrastructures, polémiques parfois, permettant d'accompagner le projet euro-méditerranéen – front de mer et centre-ville.

Il reste que certaines idées ont la vie dure et qu'il est difficile de justifier des atouts de la France dans ces différents dossiers de candidatures : transports et lignes TGV vieillissantes ou insuffisantes, insécurité de plus en plus inquiétante à toutes les échelles des grandes métropoles françaises, patrimoine insuffisamment protégé ou entretenu, forces de police épuisées par des années de grèves à répétition, mouvement des Gilets jaunes, et surtout incapacité à assurer une employabilité correcte des personnels dans les grands domaines qui font l'événementiel : la restauration, la gastronomie, l'hôtellerie et le gardiennage.

Néanmoins, le professionnalisme du comité d'organisation des JO de 2024 prouve que notre pays a réactivé des savoir-faire qui restent à consolider et à concrétiser sur le long terme. C'est certainement une conséquence du rapport, moteur pour toute la filière, commandé en 2009 par la présidence de la République à Philippe Augier – à l'époque maire de Deauville et président de France Congrès : « Pour une politique gagnante des grands événements ».

Le tourisme urbain étant aussi un élément primordial, au cœur de la gestion des grands événements en France, il convient de repenser la qualité de l'accueil, de tout faire pour optimiser les retombées à toutes les échelles – villes, environnement proche, Grands Sites –, de créer des expériences enrichies et plus abouties que par le passé. Quant aux actions BtoB – comme le digital au service de la fidélisation ou de la communication des villes et des territoires touristiques –, elles sont primordiales.

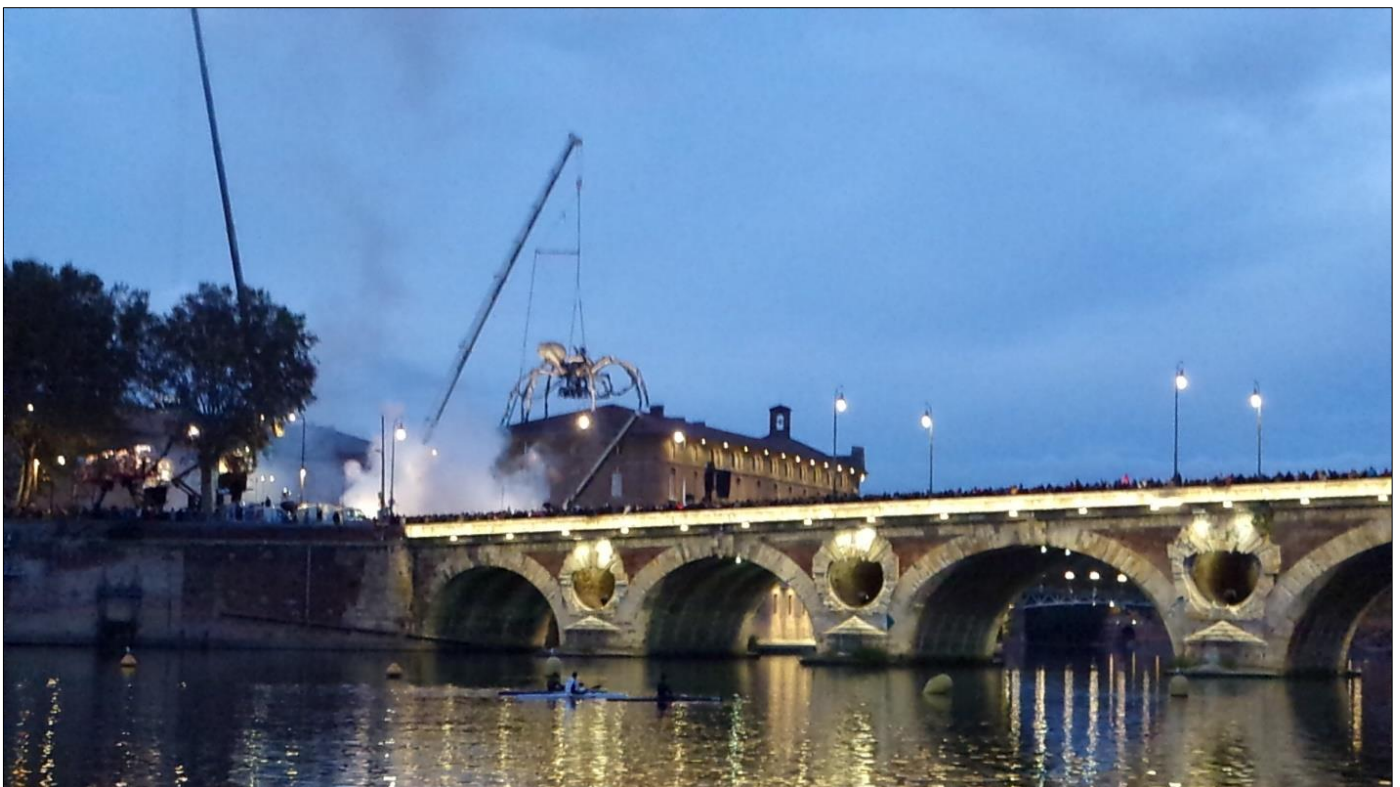
En somme, repenser la gouvernance des grands événements et des calendriers, utiliser aussi les coopérations interétatiques comme pour le Tour de France partant d'un pays étranger, impliquer beaucoup plus les grands groupes de tourisme, promouvoir la France « autrement » au moment des grandes manifestations, repenser la marque France tourisme et le rôle des représentations françaises à l'étranger sont des objectifs louables à tenir sur le long terme. Quant aux infrastructures, elles sont une clé importante d'un accueil réussi, et constituent une grande opportunité pour créer de nouveaux emplois pérennes reposant sur une gestion semi-publique ou privée à des fins d'allègement de la dette publique.

En outre, dans le cas de la capitale de l'Occitanie, l'événementiel peut être une composante d'une grande infrastructure culturelle, pérenne à l'échelle locale, parfois au retentissement national voire international. Il peut se déployer de manière éphémère, à la guise des stratégies touristiques de la Ville.

L'exemple est probant avec la Halle de La Machine qui, du 1<sup>er</sup> au 4 novembre 2018, a attiré dans les rues de Toulouse plus de 800 000 personnes découvrant *Le Gardien du Temple*, un spectacle de rue à grande échelle, célébrant l'arrivée d'une infrastructure créative exceptionnelle imaginée par la compagnie « La Machine » : Astérior le Minotaure, une créature de plusieurs tonnes constituée de cuir, de bois et d'acier, et Ariane, une araignée géante, ont réalisé un parcours inédit dans les rues du centre-ville, dans une mise en scène du directeur artistique de la compagnie, François Delarozière. Ces animations géantes créées à partir d'un assemblage de mythologies urbaines et européennes, spécialement conçues pour la capitale régionale, ont un lieu dédié : la Halle de La Machine à Montaudran, dans la périphérie de Toulouse. Des animations grandioses éphémères peuvent ainsi s'organiser en guise d'événementiel exceptionnel.

Renouvelant le tourisme urbain, cette infrastructure de loisirs majeure requalifie une partie de la périphérie toulousaine et permet de mettre en avant la capitale de l'aéronautique par un événement exceptionnel, qui s'appuie à son tour sur une volonté d'inscrire les politiques culturelles toulousaines dans le temps long et à l'échelle métropolitaine, comme le rappelle le site internet de la compagnie :

*« Espace de vie et de rencontres, la Halle de La Machine est pensée comme une invitation au voyage à la rencontre de ces objets insolites et poétiques, tout droit issus de l'atelier de construction nantais. [...] La Halle de La Machine se veut également être un espace de création dans lequel naîtront, à la rencontre d'artistes, de nouvelles formes artistiques. L'occasion également pour la compagnie La Machine d'expérimenter sous les yeux du public des mises en scène inédites aux futurs spectacles. »*



**Illustration n° 3.** *Ariane sur les toits de Toulouse, La Machine, Patrice Ballester, 2018*



**Illustration n° 4.** *Le Minotaure arrivant place du Capitole, La Machine, Mairie de Toulouse, 2018*

### **3.2. La création d'une nouvelle agence d'attractivité unique en France**

À cette fin, c'est ce que nous nous sommes efforcés de faire avec la création, à Toulouse, d'une agence d'attractivité née d'un concept pionnier en France, puisqu'elle intègre, dans une même structure, tourisme d'affaires, d'événementiel et de loisirs. L'agence d'attractivité de Toulouse Métropole est issue de la fusion de trois entités préexistantes :

- l'office de tourisme de Toulouse,
- l'agence de développement économique Invest in Toulouse,
- la société d'économie mixte Convention Bureau.

L'agence d'attractivité a pour objectif de promouvoir la destination Toulouse, capitale de la Région Occitanie, sous l'angle touristique et économique, et en collaboration avec les acteurs majeurs du territoire (cf. annexes). Elle est l'émanation de trois besoins importants pour les acteurs locaux :

- le constat de la globalisation du développement touristique et le besoin d'une approche transverse ville/territoire,
- un besoin de cohérence entre les différents acteurs – du tourisme, de la culture, de l'économie et des sports – pour un renforcement de l'attractivité,
- un besoin de compétences métiers pour un pilotage efficient des outils en DSP (centre de congrès, centre d'expositions),



- le besoin de magnifier l'accueil dans la région et la ville, et l'événementiel comme moyen de créer une image positive et renouvelée de la métropole.

Pour servir ces objectifs et affirmer la Ville rose comme une vraie destination touristique, il semblait nécessaire de créer des synergies dès le pilotage des politiques. C'est pourquoi est née, dès 2015, l'idée d'un « dispositif de pilotage », pour servir le territoire et « informer, attirer, accompagner, d'un jour à toujours ». L'agence d'attractivité de Toulouse Métropole a émergé d'un remue-méninges s'appuyant largement sur les acteurs du territoire et le SDEIRM (schéma de développement économique, d'innovation et de rayonnement métropolitain engagé en 2015, décliné en 4 programmes et 20 projets) et a été créée le 16 février 2016.

- Elle est dédiée à l'attractivité : promotion et prospection commerciale ; elle porte aussi la destination.

- Elle est opérationnelle sur l'accompagnement pour l'entrée sur le territoire : faciliter l'accès, l'accueil et la compréhension du territoire, mettre en contact, faciliter le venir et favoriser le revenir.

- Elle est engagée dans des partenariats forts et complémentaires avec les acteurs du territoire dans une logique d'animation : le bâti avec plus de 100 actionnaires, l'animation, la coordination et l'accompagnement des partenaires pour vendre la destination, la recherche des conventionnements.

- Elle est concentrée sur l'exogène : pour des actions en France et en Europe majoritairement, sans s'interdire l'international.

L'agence d'attractivité est porteuse d'identité et de visibilité. Elle doit aussi aider à une cohérence globale de la promotion en lien avec la Grande Région. En 2021, elle abrite 4 métiers : le Convention Bureau pour l'organisation de manifestations professionnelles, l'agence économique pour l'accueil des porteurs de projets économiques, l'office de tourisme et le bureau des tournages. Le dénominateur commun de ces métiers – la focalisation sur les publics externes créateurs de richesse sur le territoire – nous a obligés à prendre la main sur un cinquième métier, le marketing territorial de Toulouse.

La mission de l'agence a donc été définie ainsi : offrir à Toulouse et son territoire un dispositif efficace pour « marketer » le territoire au plan international, prospector les créateurs de richesses et d'emplois, les attirer et les accueillir.

L'agence développe un pilotage concerté et contractualisé – Région, Département, Métropole et CCI de Toulouse – et une alliance forte avec le délégataire des outils de congrès et MICE, GL events, SEM dans sa structuration juridique ; le conseil d'administration s'appuie sur un comité d'orientation stratégique – personnalités du territoire – et des comités professionnels – économiques et touristiques –, en mettant en place des passerelles entre tourisme de loisirs et tourisme d'affaires, mais aussi en définissant la politique des grands événements, en créant une politique et des outils de destination, en fédérant autour de référentiels communs pour créer des synergies.

L'agence est parvenue à développer les performances espérées :

- établir un schéma directeur du tourisme pour 2016-2020,
- établir un schéma des hébergements marchands,
- augmenter le taux d'occupation et le prix moyen week-end hôtelier de 15 % en 3 ans (+3 points de TO),
- augmenter le chiffre des nuitées sur la période estivale en 5 ans (+20 % d'occupation),
- atteindre un taux de satisfaction analogue aux destinations performantes (Net Promoter Score 70 %),

- mettre en place un observatoire touristique concerté,
- accompagner des produits touristiques sur la destination,
- +5 % de notoriété spontanée sur les publics exposés,
- de nombreux partenariats mis en place,
- +3,9 % de passagers sur l'aéroport de Toulouse-Blagnac,
- 29 projets économiques accompagnés en 2018 pour 557 emplois créés,
- 29 missions de prospection dans 14 pays,
- 309 jours de tournage de films en 2018, contre 250 en 2017...

À ce titre, l'organisation de matchs et notamment la présence de la délégation et de l'équipe du Japon à Toulouse pour la Coupe du monde de rugby 2023 montrent toute la pertinence de la création de cette agence d'attractivité. Si les matchs se jouent au Stadium de Toulouse, facilement accessible depuis le centre-ville en transports en commun et navettes, la Coupe du monde se veut au plan touristique – affaires et loisirs – une Coupe du monde « à la découverte des territoires ». Des actions sont actuellement menées auprès du public japonais, des acteurs du rugby et de la structure hôtelière toulousaine et de ses environs. Dans ce cas précis, l'anticipation est importante, et le devenir de la manifestation et de ses rapports complémentaires entre les territoires s'entrevoit. En tant que porte d'entrée, Toulouse offre différentes formes de tourisme et des stratégies adéquates : prolonger le séjour, montrer le savoir-faire économique-culturel de la métropole et de son environnement proche, établir des liens avec des villes satellites comme Carcassonne et Albi par exemple.



**Illustration n° 5.** Water rugby, Mairie de Toulouse, 2022



**Illustration n° 6.** *Compte à rebours de la Coupe du monde de rugby Toulouse 2023, Patrice Ballester, 2022*

Cette création d'agence a été une avancée majeure dans l'histoire et la géographie touristiques de Toulouse : durant la période du Covid-19, cette structure novatrice a montré toute sa capacité à fédérer et à enclencher de nouveaux programmes et de nouvelles ambitions.

## Conclusion

Le tourisme urbain se renouvelle et complète un schéma national de création de nouvelles aménités, mais à l'échelle nationale la création d'un véritable ministère du Tourisme disposant d'une réelle légitimité se fait attendre depuis de nombreuses années. De plus, il convient de repenser les échelons de l'intervention touristique, et cela malgré des avancées notables – la création de la Compagnie française des expositions (COFREX) représente un bon exemple pour permettre à notre pays d'avoir des pavillons nationaux de qualité lors des prochaines expositions universelles (celui de Jacques Ferrier, sur le thème de « la ville sensuelle », accomplit l'exploit d'accueillir plus de 10 millions de visiteurs lors de l'Expo 2010 à Shanghai). Véritables portes d'entrée sur le territoire, les métropoles peuvent accroître l'attractivité des territoires en développant infrastructures et pôles de compétences en concertation avec la Région. Il est également essentiel de collaborer avec les chambres de métiers et les chambres de commerce et d'industrie : l'innovation dans la professionnalisation des acteurs représente en effet un enjeu majeur. Pour l'Euro 2016, un pacte avait été signé entre tous les acteurs de Toulouse Métropole – CCI, chambres de métiers, agence d'attractivité, OT, centre de congrès, associations des commerçants – pour établir un accueil concerté. Ce pacte est reconduit pour la prochaine Coupe du monde de rugby.

Le tourisme urbain est aussi la principale porte d'entrée du tourisme international pour notre pays. Les évolutions de gouvernance, positives pour Toulouse, et la création de l'agence sont un tournant dans sa stratégie d'approche des formes de tourisme et un moyen de renforcer son attractivité pour redéfinir l'image de la ville, devant devenir la troisième ville de France sur le plan de sa population horizon 2023 – 2024. Ces nouvelles stratégies lui permettent de défendre son statut dans une compétition mondiale.

Néanmoins, certains risques sont à considérer – des villes de plus en plus sales, une insécurité galopante –, et surtout l'obligation de complémentarité entre l'urbain et la campagne pour créer des synergies s'impose. La quête des infrastructures et la remise aux normes des plus obsolètes sont des éléments importants pour compter dans la compétition internationale, la Halle de La Machine en est la preuve : entre événementiel exceptionnel et événementiel de loisirs quotidien capable de

régénérer une périphérie urbaine, loisirs et tourisme d'affaires peuvent faire office de moteur pour une métropole capitale de l'aéronautique, tout en structurant son image.

Toulouse est un exemple sur le plan de son tourisme d'affaires avec de nouvelles coopérations à venir. D'ailleurs, l'événementiel est une composante de ce succès : la Coupe du monde de rugby 2023 montrera toute la pertinence de décroquer, regrouper et fédérer autour d'un projet commun économique et culturel, voire patrimonial dans le cas de la pratique sportive rugbystique comme source d'identité toulousaine. Quant à la période du Covid 19, elle fut révélatrice et annonciatrice de nouvelles stratégies touristiques sur le long terme.

## Indications bibliographiques

- Atout France, accélérée la reprise avec les grands événements internationaux, 2021. <https://www.atout-france.fr/services/accelerer-la-reprise-avec-les-grands-evenements-internationaux>
- Ballester, Patrice, Forum thématique Toulouse, une odyssée connectée entre terre et ciel à partager : Dossier de candidature à l'Exposition universelle 2025. Toulouse métropole. So Toulouse, 2017, 44 p. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03839312>
- Berlinski Élise, Strauch Marianne, Plantec Quentin, « Hyperloop, une mythologie de marchés », *Revue française de gestion*, 2022/3 (N° 304), p. 65-88. DOI : 10.3166/rfg.304.65-88. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2022-3-page-65.htm>
- Christofle Sylvie. Tourisme de congrès et politique urbaine de revitalisation. L'exemple du Corum de Montpellier/*Convention tourism and urban policy. The Corum of Montpellier as a study case*. In: *Annales de Géographie*, t. 108, n°608, 1999. pp. 379-396.
- Sylvie Christofle. Stratégies métropolitaines et tourisme de réunions et de congrès international en France. *Hommes et Terres du Nord*, 2004, 2, p.16.
- Marie Delaplace. The COVID-19 pandemic, an opportunity to innovate and rethink tourism?. *PECC International Virtual Seminar "Connectivity and Tourism Recovery from Covid-19: what have we learned so far?" and CETOP international conference "New challenges for tourism in a post-COVID world"*, Jun 2021, Tahiti, French Polynesia.
- Marie Delaplace, Pierre-Olaf Schut. *Hosting the Olympic Games*. Routledge, 2020,
- Nathalie Fabry. Pour une intelligence économique du lien "tourisme et territoires". Sciences de l'information et de la communication. Université de Poitiers, 2021. [fftel-03278968f](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03278968)  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-03278968/document>
- Guy, Jalabert, *Toulouse. Métropole incomplète*. Anthropos/Economica, coll. Villes, 1999, 202 p.
- Junod Thomas, « Grands événements sportifs : des impacts multiples », *Finance & Bien Commun*, 2007/1 (N° 26), p. 92-98. DOI : 10.3917/fbc.026.0092. URL : <https://www.cairn.info/revue-finance-et-bien-commun-2007-1-page-92.htm>
- Houllier-Guibert Charles-Edouard. Lignes touristiques et logos institutionnels des villes : le marquage comme instrument du marketing urbain. In: *Le Globe. Revue genevoise de géographie*, tome 152, 2012. Ville et littérature. pp. 105-124.
- Mainé, Linda, Présidentielles, quelles sont les promesses des candidats dans le tourisme ? <https://www.lechotouristique.com/article/presidentielle-queles-sont-les-promesses-des-candidats-dans-le-tourisme>, au 22 mars 2022.
- Rapport, L'attractivité de la France pour l'organisation de grands Événements sportifs rapport au président de la république, 2010, 33 p. <https://www.vie-publique.fr/rapport/31233-lattractivite-de-la-france-pour-lorganisation-de-grands-evenements-spo>
- Rapport, Les grands événements : Un moteur pour la croissance économique et touristique du Grand Paris, Rapporteur Madame Monique BAILLOT 10 octobre 2013, 55 p. <https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/ra/Le%20rapport%20de%20la%20CCI%20Paris%20Ile-de-France.pdf>

- Rapport, Pour une politique gagnante des grands événements, pour le Président de la République, 2013, 61p. <http://www.philippeaugier.fr/wp-content/uploads/2009/09/RAPPORT.pdf>
- Rapport Annuel, CGEDD Conseil général de l'Environnement et du Développement durable, N°010082-01 et 011082-02, Jean-Marc Boyer & Pierre Narring, 2016, 100 p.
- Rapport, 21 mesures pour optimiser les retombées touristiques des grands événements sportifs organisés en France, 2018, 40 p. [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/tourisme/colloque/CIT/Rapport\\_Mission-Sport-et-Tourisme\\_Benjamin-Dirx\\_20180717.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/tourisme/colloque/CIT/Rapport_Mission-Sport-et-Tourisme_Benjamin-Dirx_20180717.pdf)
- Rapport, Schéma directeur du tourisme de Toulouse métropole, 2016 – 2020, So Toulouse, 22 p.
- Rapport, Agence Toulouse Attractive, Synthèse du plan stratégique, 2017 – 2019, So Toulouse, 19 p.
- Rapport, Atout Toulouse, une agence d'attractivité unique pour promouvoir Toulouse, 2017, 16 p.
- Rapport, Toulouse, rapport d'activité 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, Marketing territorial, tourisme, MICE et Congrès, développement économique et tournages.
- Rapport, feuillet de présentation, Toulouse, A center of excellence, For Artificial Intelligence and Autonomous Transportation, Agence d'attractivité de Toulouse, 2018, 4 p.
- Réseau Grands Sites de France, rapport annuel, 2022, 24 p. [https://www.grandsitedefrance.com/images/stories/cp/dp-rgsf-2022\\_web.pdf](https://www.grandsitedefrance.com/images/stories/cp/dp-rgsf-2022_web.pdf)
- Marconis, Robert, "Toulouse", in PINOL JL. (sous la direction de), *Atlas historique des villes de France*, Hachette, 1996, pp 230-255.
- Taillefer François. Toulouse entre le passé et l'avenir : Jean Coppolani, *Toulouse au XXe siècle*. In: *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, tome 35, fascicule 1, 1964. pp. 93-97.

## PLAN D' ACTIONS TOULOUSE CONVENTION BUREAU 2017-2019

### GRANDS AXES DE DÉVELOPPEMENT

#### #1

(retombées d'affaires  
2 à 5 ans)  
Congrès et grands  
événements  
internationaux

#### #2

(retombées d'affaires  
1 à 2 ans)  
Mice et convention  
entreprise

#### #3

(Découverte  
d'un secteur)  
Bureau  
des Tournages

#### STRUCTURATION DES ACTIONS

##### ACTIONS DE VISIBILITÉ

**MULTI-AXES** (salons professionnels nationaux et internationaux, workshops européens, participation aux réseaux professionnels associations, événementiels et Atout France)

##### ACTIONS CONGRÈS ET GRANDS ÉVÉNEMENTS

travail sur les porteurs de projets, scientifiques et économiques. Accompagnement de manifestations: ESOF, EmTech, EXPOFRANCE 2025, Fab14. Appui sur les ambassadeurs du territoire

##### AXE MICE ET CONVENTION ENTREPRISE

(corporate et agences): rendez-vous en face-à-face pour convaincre les organisateurs (base de données contacts) + participation à des événements supports de type workshops. Zone géographique: France, Belgique, Royaume-Uni et Allemagne

**AXE CINÉMA TOURNAGE** découverte du secteur et démarrage de l'approche commerciale

# ESOF, TOULOUSE CITÉ EUROPÉENNE DE LA SCIENCE 2017-2018

ESOF (EuroScience Open Forum), cette biennale des sciences européennes, 1<sup>re</sup> fois en France, regroupe 5 000 participants venant de toute l'Europe, et permet à la Ville de Toulouse de bénéficier du label

**« CITÉ EUROPÉENNE DE LA SCIENCE ».**

Cette grande manifestation valorise de façon significative la destination.

La préparation de cet événement scientifique unique en Europe, créé par l'association EuroScience en 2004, mobilise l'ensemble des territoires.

## PLAN D' ACTIONS PEX



# # 3

## SWOT

### AGENCE TOULOUSE ATTRACTIVITÉ

#### FORCES

- Une équipe globalement experte, jeune et motivée formatable en entreprise
- Une attractivité « naturelle » de Toulouse pour les investisseurs
- 2000 ans d'identité toulousaine
- Une signature aéronautique, spatiale et scientifique internationale
- Un schéma développement éco/tourisme
- Toulouse Capitale...

#### FAIBLESSES

- L'absence de marque territoriale émergente
- L'absence d'indicateurs/observatoire et d'évaluation de l'attractivité au niveau métropolitain
- Une « mise en tourisme » du cœur de Toulouse qui reste à conduire, une « expérience » et un parcours-récit qui restent à construire
- Des infrastructures congrès décrochées dans leur environnement concurrentiel
- Équipe Invest sous dimensionnée (en nombre)
- Enclavement, mobilité...

- Des marges de progression très importantes dans le Tourisme de loisir et le Tourisme d'affaire
- Capitalisation possible sur la « diaspora » toulousaine à l'international
- Objets connectés qui peuvent faire du territoire une Silicon Valley
- Boom du tourisme en ville
- Retour de sièges sociaux en ville

- La dispersion des acteurs du territoire
- Le foisonnement des initiatives et des marques sans priorisation, sans hiérarchisation
- Risque de décrochage face à la concurrence en matière de tourisme
- Les effets de loupe casseurs d'image (insécurité, propreté, terrorisme...)
- Reconnaissance de la Métropole par la Région à matérialiser

#### OPPORTUNITÉS

#### MENACES



# # 1

## POINTS D'ANCRAGE DE L'AGENCE TOULOUSE ATTRACTIVITÉ

### MISSIONS

Offrir à Toulouse et son territoire un dispositif efficace pour « marketer » le territoire au plan international, prospector les créateurs de richesses et d'emplois, les attirer et les accueillir

### VALEURS

Engagement / Transparence / Partage / Professionnalisme / Excellence / Attachement au territoire

### VISION

L'Agence d'Attractivité : un phare pour révéler Toulouse, son territoire et son patrimoine comme un pôle européen de référence en matière de tourisme urbain, de sciences d'industries de pointe et de dynamique économique, auprès de publics externes ciblés afin de les attirer

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES/ CIBLES

- Développer la notoriété et l'image internationale de Toulouse et de son territoire
- Favoriser la fréquentation touristique de la métropole toulousaine soit par approche directe ; soit par l'intermédiation selon les pays
- Prospector des porteurs de projets industriels à forte valeur ajoutée (technologies émergentes)
- Assurer l'accueil et l'ingénierie de tout porteur de projet exogène créateur de richesses et d'emplois
- Analyser les chaînons manquants du territoire et œuvrer pour les combler
- Prospector et accueillir des congrès internationaux à fort contenu scientifique
- Créer les conditions d'émergence de congrès et de conventions



## POLITIQUE DE MARQUE PARTAGÉE ET NOTION DE BOÎTE À OUTIL IDENTITAIRE

#1

Un système de marque suffisamment « plastique » mais fortement ancré sera proposé à l'ensemble des acteurs.

#2

L'Agence Toulouse Attractivité, déclinée en Toulouse Tourisme, Toulouse Convention Bureau, Invest in Toulouse a vocation à incarner l'Agence marketing du territoire.

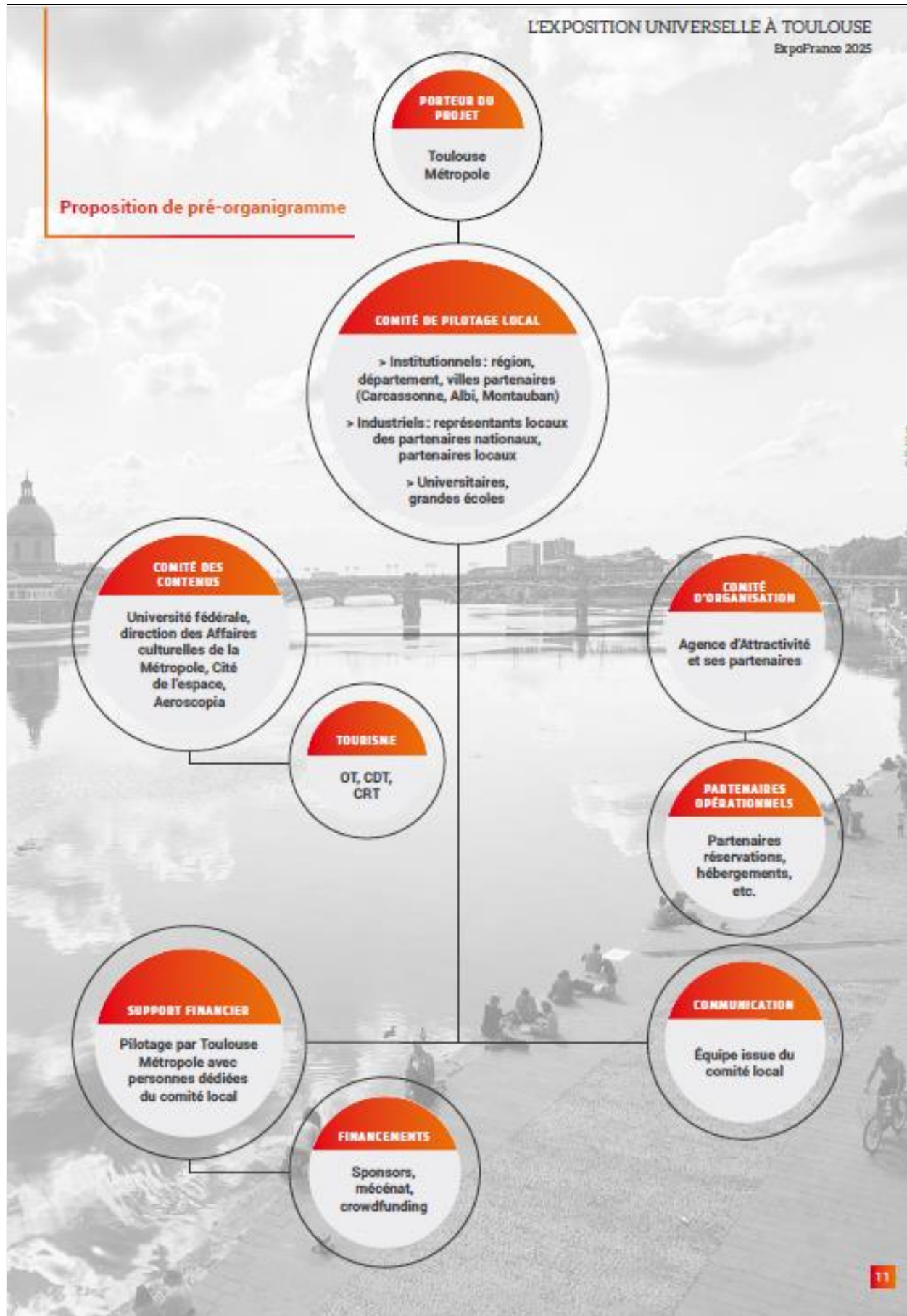
#3

À ce titre, elle devra nourrir un dialogue permanent avec Toulouse Métropole (sa « holding »), les institutions du territoire (Région, CCI, CRT, MADELI, Sud de France, CD, CDT...) et l'environnement socio professionnel.



# TOULOUSE

doit assumer son **double statut**  
de capitale de la Région Occitanie  
et de capitale mondiale de  
l'aéronautique et du spatial,  
une ville « **savante et vivante** ».



Organigramme d'action

# LES SITES PROPOSÉS

Cinq grands sites seront proposés aux visiteurs. Ils viendront compléter les dix jalons du projet Mon'Art afin de constituer, tous ensemble, une couverture optimale de Toulouse et des points d'intérêt de la métropole. Le choix de ces sites répond à une architecture permettant de construire un parcours ExpoFrance – Toulouse cohérent, tant dans la découverte des technologies toulousaines que de la géographie de la ville.

## 1. OBJECTIF DU POSITIONNEMENT DES SITES

L'objectif est de permettre une répartition des populations qui visitent et de continuer dans l'esprit des détours à chaque étape, avec des points d'intérêt offrant des effets de respiration.

L'étendard pressenti : les allées Jules-Guesde et le Quai des savoirs, positionné en plein cœur de ville ; c'est le cœur battant de l'événement qui permettrait d'irriguer les autres pôles de la ville.

L'idée est de construire un parcours dans la ville et dans le temps, afin de proposer des temps de déambulation.

L'arrivée sur des points thématiques permettra de transmettre de l'information rapide sur nos trois axes : espace, aéronautique et médiation. Cette organisation donnera du temps aux visiteurs, leur permettant d'éviter les effets d'attente.

Selon un principe d'égalité, les pavillons des pays étrangers présents à Toulouse seront identiques pour tous (intérieur habillé selon la destination). Dans un même temps, des échanges auront lieu grâce à la mise en place de conférences grand public sur les trois thèmes.

## 2. UNE DÉAMBULATION SCIENTIFIQUE AU CŒUR D'UNE MÉTROPOLE INNOVANTE

Le projet toulousain s'articule autour de trois points forts : l'espace, l'aéronautique et la médiation scientifique. L'ambition est de proposer une programmation permettant une déambulation scientifique au cœur de Toulouse, cité innovante. À partir de ces fondamentaux, le but est d'établir un parcours au cœur de Toulouse et de ses abords. Ce cheminement permettra au visiteur de relier les grands équipements et les sites de culture scientifique, à savoir :

- le Muséum et Quai des savoirs (tous deux déjà ancrés dans le « quartier des sciences » toulousain) ;
- la Piste des géants au cœur du nouveau quartier de Montaudran, avec plus particulièrement l'espace de mémoire dédié à l'aventure des pionniers de l'aviation commerciale et de l'Aéropostale.

Ce site est un concentré à lui tout seul à la fois d'histoire, avec l'ancienne piste aérienne, de nouveauté avec la Halle des mécaniques réservée à la compagnie La Machine, et de développement durable avec les « jardins de la ligne » ;

- la Cité de l'espace, premier site touristique toulousain ;
- Aeroscopia, musée de l'aéronautique richement doté ;
- une liste enrichie du site de la Grave, destiné à abriter une future « Cité des arts ». Cet espace ouvert sur le fleuve Garonne trouvera une vocation naturelle à accueillir éventuellement un point d'accueil ou bien des éléments de programmation culturelle, scientifique et créative.



25

Les sites proposés



# La Piste des géants

*Pavillons étrangers : médiation scientifique*

## L'OFFRE DE VISITE

L'équipement « mémoire » présentera une exposition permanente actuellement en cours de réalisation (ouverture prévue pour décembre 2018).

Celle-ci sera centrée sur la mémoire des lignes aériennes Latécoère, la naissance et l'essor de l'Aéropostale ainsi que les ateliers de maintenance d'Air France Industries à Montaudran. Les séquences seront constituées par l'histoire du site (un siècle d'histoire), la ligne (sa réalité – sa création et sa chronologie, son organisation des ateliers au terrain d'aviation – et son imaginaire), une thématique « des avions et des hommes » (les acteurs de la ligne : créateurs, administrateurs, pilotes, mécaniciens, radios...), et « le courrier et les territoires » (reconstitutions virtuelles représentant les différents pays traversés).

On peut imaginer un tiers lieu miroir dans le centre-ville à l'hôtel du Grand-Balcon, ancienne pension de famille qui hébergeait les grands pilotes de l'aéropostale tels que Saint-Exupéry, Mermoz, Guillaumet... à deux pas de la place du Capitole.

L'espace d'exposition temporaire (200 m<sup>2</sup> en plus) pourra s'ouvrir à un thème à définir.

En extérieur, et sur la piste, un parcours (à la fois physique – panneaux et autres dispositifs – et numérique, avec outils connectés et immersion visuelle) d'environ 2 km emmènera les visiteurs à la découverte de l'histoire du site et des liens de Toulouse avec les 28 villes de l'Aéropostale.

*La piste des Géants*

## LA MÉDIATION SCIENTIFIQUE : SPÉCIAL 2025 ET AUTRES POTENTIELS DU SITE

En 2025, et selon les projets d'investissement ou d'aménagement qui auront pu être validés par Toulouse Métropole avec le déléguaunt au titre du contrat de DSP en cours de discussion, l'équipement sera peut-être amené à offrir une plus large palette de visites et de découvertes :

- La Piste des géants pourrait accueillir des événementiels, installations, déambulations...
- La Halle des moteurs (ancien bâtiment Air France n° 27, proche de l'espace mémoire) doit être réhabilitée avec une 1<sup>re</sup> tranche d'ici à 2020 et une seconde... qui pourrait opportunément viser 2025. À ce jour, il est prévu qu'elle accueille sur une partie de ses surfaces des ateliers de mécanique aéronautique ancienne (avec des associations se dédiant à la construction d'avions historiques, volants ou non volants).
- Les halles Latécoère : actuellement sous propriété privée, elles constituent pour autant un bâtiment important sur le plan historique et intéressant sur le plan des utilisations possibles, car elles sont capables de mêler industrie, histoire et patrimoine bâti.

**La médiation scientifique :  
au cœur d'une cité vivante et innovante**

La médiation se déroulera dans la ville en elle-même et sur des parcours centrés sur le Quai des savoirs et les allées Jules-Guesde, ainsi qu'aux abords et au sein de l'ensemble des musées et les sites de conférences.

A  
MAIS  
RAPIDA

 **AEROPOSTALE**   
EUROPA · AFRICA · SUL AMERICA  
C<sup>ie</sup> G<sup>ie</sup> Aeropostale 50 av. Rio Branco Rio de Janeiro