

Attractivité touristique des grandes métropoles françaises et effets structurants sur le tourisme régional

Rapport final – Synthèse du diagnostic,
enjeux et recommandations

pour le compte de la direction du Tourisme – bureau de
la Stratégie

Sommaire

Introduction	P 2
I – L’attractivité touristique des métropoles : état des lieux et problématiques	P 6
1 - L’attractivité touristique : de quoi parle-t-on ?	P 7
2 - Une attractivité touristique des métropoles françaises limitée ?	P 13
3 - Les éléments constitutifs de l’attractivité touristique des métropoles	P 19
4 – L’importance du shopping dans l’attractivité touristique	P 20
5 - Les métropoles et leurs relations avec leur territoire environnant	P 25
II – Développer l’attractivité touristique des métropoles : un triple défi	P 34
1 - Une stratégie de changement d’échelle pour une ambition réaliste	P 35
2 - Une stratégie de changement d’échelle qui s’applique différemment selon le niveau territorial considéré	P 43
III – Développer l’attractivité touristique des métropoles ... par des actions concrètes	P 46
1 - Des recommandations qui s’intègrent dans une double approche	P 47
2 - Des recommandations concrètes pour aider les métropoles à se développer	P 48

Introduction

Pour faire suite à une mission réalisée en 2003 par la DIACT sur le thème de l'attractivité des métropoles régionales dans le contexte européen, le bureau de la Stratégie de la direction du Tourisme a souhaité approfondir la thématique de l'attractivité touristique des métropoles françaises par rapport à leurs homologues européennes.

L'enjeu de cette réflexion était à la fois :

- ❑ d'observer quelques grands indicateurs pertinents pour analyser l'attractivité touristique des métropoles françaises
- ❑ d'analyser les politiques de développement mises en œuvre en France et en Europe pour identifier les bonnes pratiques à développer
- ❑ de proposer des pistes concrètes pour développer l'attractivité des métropoles régionales françaises en matière de tourisme.

La réflexion de la direction du Tourisme marque ainsi le rôle essentiel que peuvent jouer ces métropoles entre, d'une part, le pôle d'attraction majeur au plan international qu'est Paris Ile de France (le CRT de cette région ayant d'ailleurs pris la décision de s'appeler CRT Paris-Ile-de-France) qui concentre une part essentielle de la fréquentation touristique étrangère en France et, d'autre part, la diversité de l'offre touristique répartie - ou disséminée - sur l'ensemble du territoire (30 «identités régionales» selon le Plan Marketing 2005-2010 de Maison de la France).

Fort de ces réflexions, le bureau de la Stratégie a souhaité mettre en place une approche innovante prenant en compte les relations entre les métropoles elles-mêmes et leur territoire environnant en matière de flux touristiques et cela selon deux axes :

- ❑ les fonctions de réception, de rediffusion et d'émission des métropoles, par rapport aux flux, activités et consommation des touristes et excursionnistes français et étrangers dans toutes ses dimensions : tourisme d'affaires, tourisme affinitaire, tourisme culturel et événementiel, « shopping », visite de centres villes, ...
- ❑ les effets structurants des métropoles régionales par rapport à leur zone géographique d'influence en termes de consommation touristique, au sein de laquelle se développent des déplacements et visites à la journée, des courts et longs séjours, en particulier sous la forme d'itinéraires et de circuits touristiques.

Comparées à leurs concurrentes étrangères, les grandes métropoles françaises (Lyon, Marseille, Lille, Bordeaux, Toulouse, Nice, Nantes, ..) ne semblent pas constituer - si l'on en juge par l'offre commercialisée par les professionnels du séjour et des voyages - de réels pôles d'attractivité ; ces pôles peuvent jouer également un rôle plus ou moins important de redistribution des flux touristiques dans leur environnement géographique micro-régional ou régional.

Or, de nombreux travaux et colloques ont abordé les différentes dimensions du tourisme en ville en termes d'offre, de valorisation du patrimoine, d'analyse de la demande française et étrangère, ou encore de stratégies des acteurs, mais l'effet structurant des métropoles régionales sur leur zone d'influence n'a pas été suffisamment approfondi jusqu'à présent.

Pour approfondir les réflexions sur ce thème, un échantillon d'analyse de 14 villes représentatives a été retenu à partir d'une série de différents critères (démographiques, économiques, géographiques, ...). Il s'agit de :

- ❑ en France : Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Strasbourg
- ❑ en Italie : Gênes, Turin
- ❑ en Espagne : Bilbao, Séville
- ❑ en Allemagne : Karlsruhe, Dresde
- ❑ en Grande-Bretagne : Cardiff, Glasgow.

L'approfondissement des connaissances sur ce thème doit permettre de poser des pistes de travail pour :

- ❑ affiner la stratégie marketing liée aux courts séjours pour ce qui concerne les clientèles européennes, dans un contexte de forte concurrence avec les destinations touristiques urbaines au plan européen
- ❑ structurer à partir des grands réseaux de transports l'offre touristique régionale qui a une influence directe sur l'organisation des déplacements dans la zone de chalandise et sur la fonction émettrice de visiteurs de la grande ville
- ❑ consolider l'offre et l'activité de tourisme d'affaires, en dehors de l'agglomération parisienne.

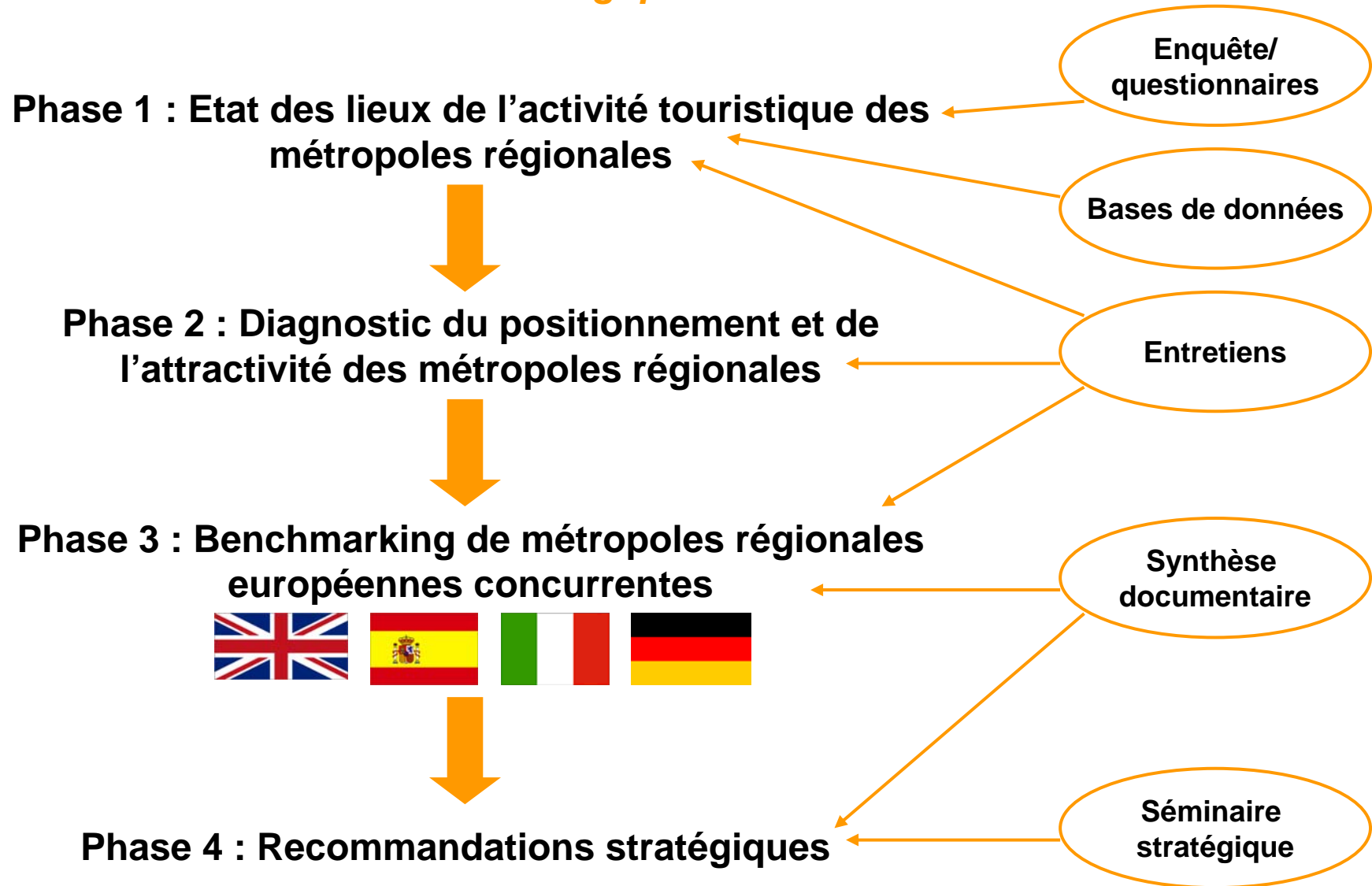
La mission de Détente a été accompagnée par un Comité de Pilotage qui a apporté tout au long de la mission de nombreux enrichissements. Le thème étant à la fois complexe et très vaste, elle a été très pragmatique dans son déroulement selon l'esprit d'une étude-action :

- ❑ analyse documentaire : études, rapports, articles, conférences, sites web,...
- ❑ enquête e-mailing auprès des offices de tourisme
- ❑ une vingtaine d'entretiens avec des responsables locaux et régionaux : offices de tourisme, comités régionaux ou départementaux du tourisme, chambres de commerce et d'industrie, communes ou intercommunalités ...
- ❑ réalisation de monographies sur les différentes villes étudiées
- ❑ organisation et animation d'un séminaire de réflexion stratégique
- ❑ présentation de power point lors de chaque phase de l'étude et remise de documents provisoires
- ❑ 4 réunions de Comité de Pilotage et des réunions techniques.

Le présent rapport de synthèse met en forme, a posteriori, l'ensemble des investigations menées, même s'il pourra apparaître réducteur à tous ceux qui ont participé activement à la démarche.

On ne pouvait en effet tout écrire : l'essentiel étant de pouvoir disposer d'un cadre de référence commun et de pouvoir ouvrir des pistes pour le grand chantier du développement touristique des métropoles régionales françaises.

Schéma méthodologique de la démarche



I - L'attractivité touristique des métropoles ...



... état des lieux et
problématiques

1. *L'attractivité touristique : de quoi parle-t-on ?*

Au sens de base, l'attractivité touristique d'une métropole (ou plus généralement d'une destination) est sa capacité à générer des flux touristiques vers elle.

Une observation plus poussée permet d'identifier des problématiques plus complexes.

Tout d'abord, les objectifs d'attractivité ne sont pas toujours les mêmes :

- ❑ pour certaines villes, l'attractivité tient avant tout à celle des emplois, des entreprises, ...
- ❑ pour d'autres c'est leur attractivité vis-à-vis de la population, l'enjeu étant d'accueillir plus d'habitants
- ❑ pour d'autres, c'est l'attractivité des infrastructures, notamment de transport, pour être plus accessibles.

D'une manière générale, l'attractivité des villes regroupe l'ensemble de ces notions. Le plus souvent, les objectifs affichés par les métropoles sont de générer de l'activité et donc d'attirer des entreprises ou administrations.

Les autres notions apparaissent alors comme des éléments d'une attractivité globale à visée essentiellement économique.

Il s'agit ainsi de proposer des logements, un cadre de vie agréable pour les employés des entreprises, des infrastructures scolaires de bon niveau et des loisirs pour leur famille, des infrastructures de transports adaptées à leurs besoins, une armature commerciale répondant à leurs attentes de consommation, ..., et une image positive de la ville sur laquelle le tourisme est souvent vu comme un levier de développement.

Ainsi, le tourisme est souvent perçu par les grandes agglomérations comme un outil d'image au service de l'attractivité globale de la métropole. Il est également souvent perçu comme un complément d'offres culturelles ou de loisirs à destination de la population permanente.

Le champ de l'étude porte principalement sur les grandes métropoles régionales françaises et européennes, et leur zone d'influence géo-touristique, zone d'influence qui dépasse les frontières administratives des collectivités territoriales concernées : communautés d'agglomération, communautés urbaines,....

Face à ces questions touristiques, il existe plusieurs types d'agglomérations :

- ❑ **les capitales administratives et / ou économiques:** elles sont atypiques et le plus souvent ont développé des fonctions touristiques directes et indirectes historiques. C'est le cas de villes comme Paris, Londres, Moscou, Tokyo, Berlin, New York, Sidney, ...
- ❑ **les « villes musées » :** elles aussi sont « hors normes » car leur patrimoine et leurs richesses culturelles leur ont conféré un statut de ville touristique et des flux depuis très longtemps. Ce sont de nombreuses villes italiennes (Venise, Florence, Rome, ...), Bruges, Vienne, ...
- ❑ **les villes ou agglomérations nées du tourisme :** Nice et la Côte d'Azur, ..., surtout localisées sur les littoraux, elles mêlent les attraits de plusieurs espaces touristiques et se sont développées historiquement sur cette activité.

Ces catégories recouvrent la plupart des villes et agglomérations de tradition touristique dont les pratiques remontent à la naissance des voyages touristiques au 19ème siècle.

Plus récemment, depuis une vingtaine d'années, de nombreuses agglomérations européennes ont intégré, de manière différente, le tourisme et les loisirs dans leur stratégie de renouvellement et de développement :

1 - Ce sont d'abord les agglomérations qui ont mis le tourisme et l'évènementiel au centre de leur stratégie : Séville, Barcelone, Valence, Athènes, ...

Elles ont en commun d'avoir :

- **créé un évènementiel majeur comme élément de lancement / dynamisation** (Exposition Universelle de Séville, Jeux Olympiques de Barcelone ou de Turin, Capitale Européenne de la Culture à Glasgow ou Lille ...) **ou d'accompagnement** (Coupe America à Valence), celui-ci permettant de fédérer et multiplier les énergies et ainsi de mobiliser des financements (notamment européens) qui sinon auraient été inaccessibles.
- **placé l'activité touristique au centre de leur projet, notamment de rénovation urbaine :** reconquête du port ou du bord de mer à Barcelone pour en faire une vaste zone de loisirs, création d'un parc de loisirs à partir de l'Exposition Universelle à Séville, création de plusieurs équipements lourds à vocation touristique (Cité des Sciences, aquarium, ...) à Valence et reconquête des berges du fleuve, confortements urbains multiples à Athènes avec une large place laissée aux loisirs et au tourisme.

L'importance donnée au tourisme et aux loisirs dans leurs stratégies de développement ont amené ces villes à réaliser des investissements majeurs dans ce domaine sans commune mesure avec ce qui était réalisé en France jusqu'à récemment du moins (hors villes touristiques historiques comme Paris ou Nice).

2 - Les agglomérations qui ont investi sur le tourisme d'agrément et de rencontres et événements professionnels, mais aussi les fonctions culturelles et récréatives comme éléments d'une stratégie plus vaste.

Parmi celles-ci, on peut citer :

- Marseille : reconquête du port avec des activités culturelles, de loisirs et touristiques dont un Musée des Civilisations Européennes et Méditerranéennes (150 M€ d'investissement).
- Lyon avec à la fois des investissements lourds en matière de tourisme d'affaires (palais des congrès de la Cité Internationale, rénovation réalisée de la Halle Tony Garnier et annoncée du parc des expositions), et plus incidemment de tourisme d'agrément : obtention du classement au patrimoine mondial de l'UNESCO et d'un « grand » équipement culturel départemental : le musée des Confluences.
- Les projets de rénovation urbaine en cours ont intégré des dimensions loisirs importantes : création d'une darse à vocation loisirs et d'un pôle de loisirs / commerce urbain comme élément central de l'opération d'urbanisme sur le quartier de la Confluence, ou pôle de loisirs là aussi sur le quartier des Soyeux.

- Hambourg qui développe un énorme projet de rénovation urbaine et de reconquête du port (300 M€ d'investissements) centré sur les loisirs avec un aquarium de grande dimension, de l'immobilier de loisirs, un pôle commercial, ..., sur le modèle anglo-saxon des fronts de mer portuaires reconquis par la ville autour de fonctions loisirs : Sidney, Le Cap, Boston, Portsmouth, ...

- D'autres villes, en particulier Hanovre, ont développé une stratégie centrée sur le tourisme d'affaires et en particulier les foires et salons. Dans ce cas, l'Exposition Universelle a été un alibi pour bénéficier de financements extérieurs importants (Europe, Etat, ...).

Les surfaces bâties, devant servir de parc des expositions, ont été dimensionnées de manière très importante, sur la base d'estimations de fréquentation volontairement grossies (la presse parlera d'échec de fréquentation pour ce qui n'a été qu'une manipulation bien réussie) et aujourd'hui la ville dispose de 420 000 m² de surfaces d'exposition (soit autant que tout ce qui existe en région parisienne) : elle a ainsi bâti une activité économique très importante qui a pris le relais de ses activités traditionnelles.

3 - Les agglomérations en reconversion économique lourde qui ont placé le tourisme et les loisirs dans ou au centre de leur stratégie.

Dans cette catégorie, on trouve Gênes, Bilbao, Birmingham et, d'une certaine façon, Lille.

- Bilbao a joué la carte d'une création architecturale de premier plan au niveau mondial (le Musée Guggenheim de F.O.Gerry) pour attirer l'attention, créer de l'image et, en interne, impulser une politique de rénovation urbaine lourde et volontariste sur la base des anciennes questions industrielles de la ville. Le musée Guggenheim a généré des flux de visites de nature touristique (du pays Basque, d'Espagne et plus globalement de toute l'Europe) qui ont convaincu les habitants et décideurs locaux qu'un changement de vocation radical était possible.
- Gênes a délibérément mis le tourisme au centre de sa stratégie, à la fois comme élément d'image et de dynamisation mais aussi comme le secteur premier de création de richesses et d'emplois. Elle mène ainsi depuis 10 ans, une politique de rénovation de son port où la plupart des espaces conquis deviennent des lieux d'attractivité et de vie touristique : grand aquarium, Cité des Enfants, commerces de loisirs et en projet un énorme complexe de fun shopping et de loisirs urbains sur un môle entier et avec une architecture très innovante.

- Birmingham a, de manière moins systématique et plus ponctuelle géographiquement, développé des activités de création, de loisirs et de commerce dans une ambiance et avec des vocabulaires architecturaux très jeunes et novateurs.



Ainsi, plusieurs modèles de développement touristique apparaissent, correspondant à divers niveaux de positionnement touristique :

- certaines agglomérations ont travaillé le tourisme comme objectif à part entière dans une optique d'abord économique (générer des retombées économiques par la fréquentation touristique) et en second lieu d'image et de notoriété. C'est le cas de villes historiquement touristiques (de par le poids du tourisme dans leur économie) mais aussi de villes qui ont identifié cette activité comme un levier de diversification économique (Gênes, Barcelone, Hanovre sur le tourisme d'affaires, ...).
- pour d'autres, le tourisme a été un outil au service d'une politique autre, le plus souvent de restructuration urbaine. C'est le cas de Bilbao par exemple.
- enfin, pour d'autres, le tourisme est apparu comme la résultante de mouvements et d'investissements extérieurs au champ touristique : c'est le cas à l'origine de villes comme Lille (à partir d'une fonction logistique avec l'arrivée du TGV Nord) ou Nantes (en conséquence d'une politique forte de qualification du cadre de vie)

Stratégies des métropoles régionales françaises de l'échantillon d'étude

Villes	Bordeaux	Lille	Lyon	Marseille	Nantes	Strasbourg
Lignes forces de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ valoriser le patrimoine monumental à des fins touristiques, et les alentours (St Emilion), grâce au Classement au Patrimoine Mondial de l'UNESCO ⇒ développer les rencontres et évènements professionnels ⇒ mieux exploiter les évènementiels: Fête du Vin ⇒ développer le tourisme viti-vinicole ⇒ développer les croisières, et le tourisme fluvial 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ pérenniser l'effet de Lille 2004 Capitale Européenne de la Culture ⇒ Tourisme : TGV + Euralille + politiques de réhabilitation urbaine ⇒ développer le tourisme d'affaires ⇒ renforcer le tourisme urbain d'agrément, notamment au travers des évènementiels (cf. Braderie, Lille 3000) ⇒ développer des sites de loisirs de proximité à destination des habitants 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ développer les rencontres et évènements professionnels ⇒ développer le tourisme urbain et des alentours (cf. Beaujolais) ⇒ valoriser le patrimoine lyonnais, et notamment la Vieille Ville classée au patrimoine Mondial de l'UNESCO ⇒ développer les grands évènementiels (Fête des Lumières, Biennale d'Art Contemporain, Biennale de la Danse), mais aussi des évènementiels sportifs 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ réalisation en cours d'un schéma de développement touristique, avec pour objectif de multiplier par 2 ou 3 la consommation touristique actuelle, et passer à l'horizon 2015 à 1,2 ou 1,8 Md€ ⇒ optimiser durablement les apports de la LGV ⇒ développer le tourisme d'affaires grâce à l'attractivité de la ville, et à son accessibilité ⇒ développer le gisement littoral et maritime ⇒ développer, Marseille comme tête de ligne au niveau des croisières ⇒ promouvoir la richesse de la vie culturelle ⇒ promouvoir les sites identitaires : Calanques, Vieux Port, Panier, ..., et l'arrière pays provençal 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ poursuivre le développement du tourisme d'affaires ⇒ développer le tourisme d'agrément pour optimiser le remplissage du parc hôtelier ⇒ développer les évènementiels pour attirer de nouvelles clientèles ⇒ développer l'offre de proximité pour une clientèle de proximité ⇒ intégrer les espaces de proximité dans « l'orbite nantaise » : vignoble nantais, estuaire de la Loire et le littoral Nord Loire, dans la promotion de la destination et monter des produits 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ profiter de la communication liée au TGV Est pour attirer de nouvelles clientèles de courts séjours, et la compléter ⇒ afficher un positionnement fort "Strasbourg l'européenne" ⇒ renforcer la compétitivité des marchés de Noël ⇒ maintenir le tourisme d'affaires, en exploitant mieux la destination et la marque Alsace ⇒ développer le tourisme fluvial ⇒ développer des actions en faveur d'une consommation touristique « alternative » de la ville: vélo, navette bateau-bus, visites guidées TIC,... ⇒ exploiter les autres atouts: Label UNESCO, au tourisme viti-vinicole, « 'Strass' Night,...

Stratégies des métropoles régionales françaises de l'échantillon d'étude

Villes	Bordeaux	Lille	Lyon	Marseille	Nantes	Strasbourg
Projets à vocation touristique et/ou culturelle	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ création d'un évènementiel de grande envergure 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ création d'un casino ⇒ extension en cours de Lille Grand Palais ⇒ Création d'un bureau des congrès métropolitain ⇒ création d'une Maison de la Bière ⇒ projet du « Faubourg des Modes » ⇒ création du Louvre à Lens ⇒ site web métropole lilloise ⇒ réalisation d'un diagnostic du tourisme sur l'aire de coopération métropolitaine (incluant les intercommunalités belges et françaises de proximité, soit un territoire regroupant environ 3 millions d'habitants) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ aménagement des berges du Rhône/circulations douces ⇒ Lyon Confluence nouveau quartier dédié aux loisirs et à la culture ⇒ Pôle de loisirs « Carré de Soie », destiné aux familles ⇒ création du nouveau stade-complexe de loisirs-commerce de l'OL 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ projets de création de nouveaux équipements de congrès/séminaires par EuroMéditerranée ⇒ ouverture programmée de plusieurs hôtels haut de gamme ⇒ structuration du Bureau des congrès ⇒ création du Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée ⇒ Espace Bargemon 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ rénovation Château des Ducs de Bretagne ⇒ implantation d'un pôle loisirs / tourisme sur l'Île de Nantes ⇒ projet « machines » de Manaus sur l'Île de Nantes ⇒ aménagement d'infrastructures d'accueil pour des paquebots ⇒ développement d'un évènementiel fort sur l'estuaire (Estuaire 2007) avec implantation d'œuvres artistiques le long de l'estuaire 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ création d'un nouvel évènementiel d'envergure pour printemps/été: cuisines européennes ⇒ communication autour du TGV Est ⇒ affirmation du positionnement européen ⇒ facilitation de l'accueil des cars

2.

Une attractivité touristique des métropoles françaises limitée ?

Force est de constater que, sauf exception, les métropoles régionales françaises se sont longtemps perçues comme faiblement voire non touristiques, avec pour conséquence la mise en œuvre de politiques touristiques plus tardives que leurs concurrents européens.

À cela plusieurs explications :

- ❑ le faible nombre de villes historiquement touristiques en France à la différence de pays, comme l'Espagne, ou surtout l'Italie.
- ❑ le faible développement démographique des agglomérations régionales françaises par rapport à celles des pays voisins (Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, ...). Il n'y a ainsi aucune agglomération française de la taille de Barcelone, Munich, ou Milan, la France ayant une armature urbaine fortement dessinée dans un contexte de forte centralisation des infrastructures et outils de développement sur Paris.

Autre conséquence : une richesse patrimoniale en deçà des grandes « villes musées » européennes et donc une attractivité naturelle limitée.

- ❑ une compétence tourisme qui reste d'essence communale avec une structuration intercommunale finalement relativement récente avec des compétences obligatoires ayant trait aux techniques de gestion quotidienne (ordures ménagères, habitat, transports publics, ...) le tourisme n'étant qu'une compétence optionnelle.

Le tourisme n'est entré dans les préoccupations des agglomérations régionales françaises que récemment, sauf exceptions (Marseille de par son rôle de ville centre de la Provence et de son littoral, Strasbourg sur son attractivité patrimoniale et gastronomique pour les Allemands).

Ainsi, par exemple, Lille n'a pris conscience de son potentiel touristique qu'avec l'arrivée du TGV il y a 15 ans, Nantes avec les flux de visiteurs étrangers enregistrés lors des épreuves de la Coupe du Monde de Football de 1998, Lyon avec l'inscription d'une partie de son patrimoine au classement UNESCO, ...

Aujourd'hui, l'ensemble des métropoles régionales françaises étudiées ont pris conscience de l'importance du tourisme dans leurs politiques de développement économique, de restructuration urbaine ou de d'image.

Une attractivité touristique des métropoles françaises limitée ?

Une attractivité touristique des métropoles françaises limitée ?

Si la plupart de ces métropoles françaises ont avancé à grands pas pour se positionner sur le marché européen du tourisme, plusieurs constats restent cependant prégnants :

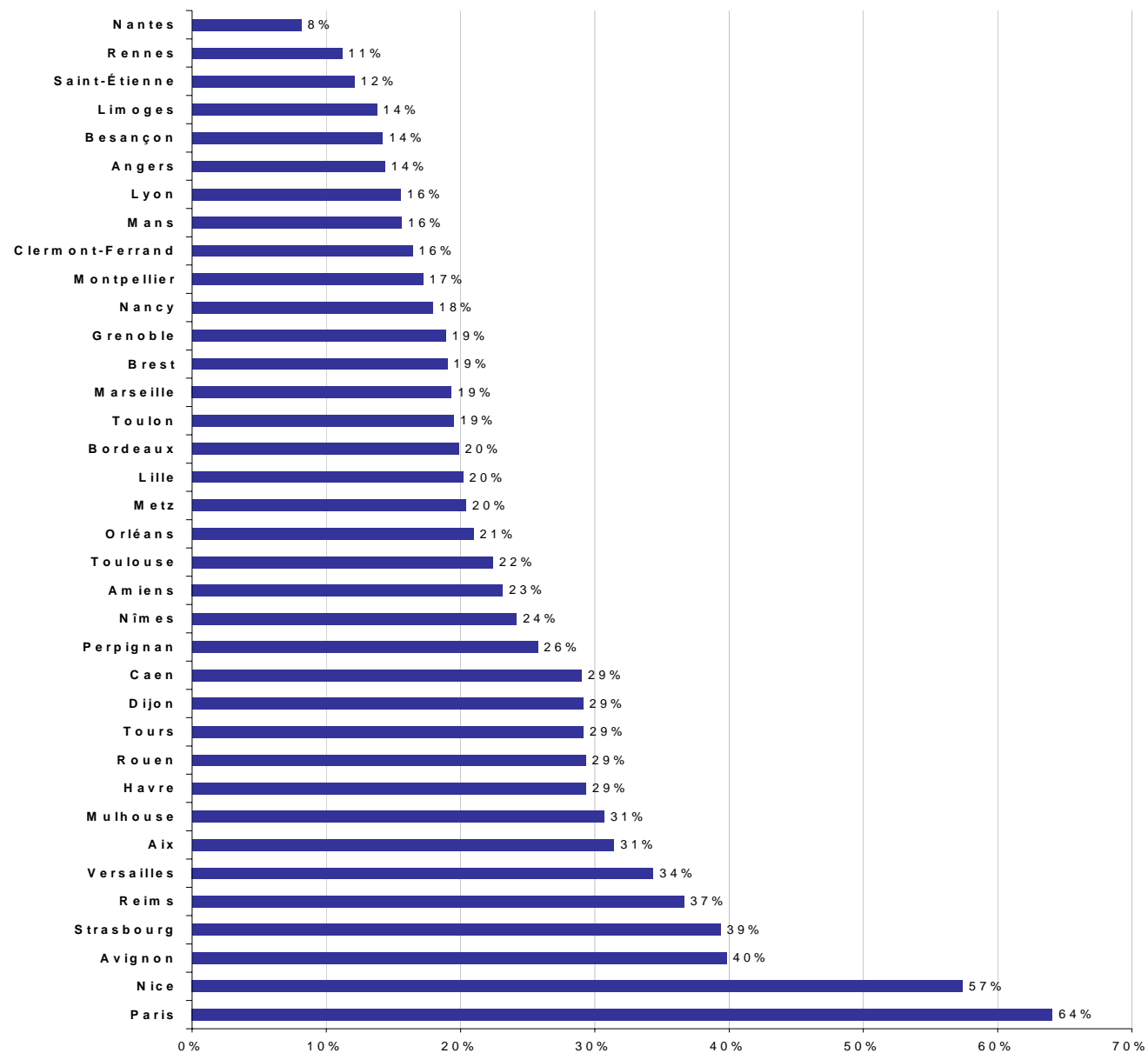
1- La faiblesse globale de la fréquentation étrangère dans l'hôtellerie, indicateur d'un tourisme qui reste surtout local et peu attractif au plan international (et donc moins rémunérateur)

Le graphique page suivante, issu de l'enquête de fréquentation hôtelière direction du Tourisme/Insee (travaux menés pour le Club Tourisme en ville de Maison de la France) montre que la grande majorité des agglomérations françaises vivent surtout des clientèles françaises : seuls Paris et Nice ont plus de 50 % de leurs nuitées réalisés par des résidents étrangers

2- Le fort poids de la fréquentation d'affaires indiquant une attractivité touristique d'agrément limitée

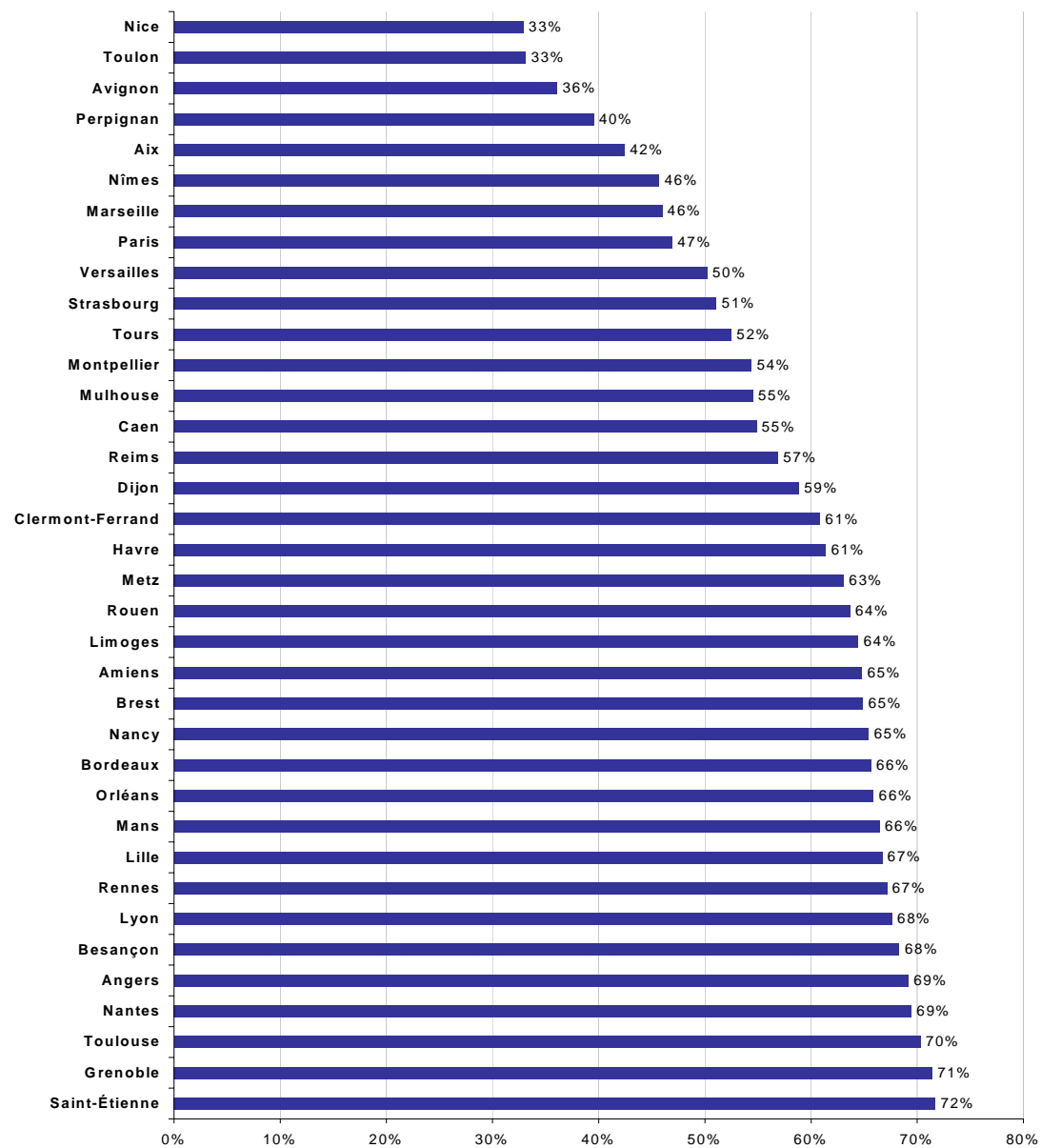
Pour les métropoles françaises étudiées, le tourisme d'affaires représente entre 50 et 70 % des nuitées hôtelières. Le graphique page 16 montre que seules une dizaine de villes françaises ont une fréquentation d'affaires (en nuitées) qui représente moins de la moitié de leurs nuitées totales (ce sont des villes qui ont une réelle attractivité touristique au delà de leur simple fonctionnement économique).

Part des nuitées hôtelières des résidents étrangers dans les villes françaises en 2006



Source : INSEE, Direction du tourisme et partenaires régionaux

Part des nuitées d'affaires dans les hôtels des villes françaises en 2006



Source : INSEE, Direction du tourisme et partenaires régionaux

3 - Les limites de la fréquentation touristique de l'offre de sites et activités.

Les résultats de fréquentation des sites ou activités des métropoles françaises sont limités par rapport à ceux de certains de leurs homologues européens ce qui amène deux observations :

- ❑ cette fréquentation limitée des sites peut être directement liée à la faiblesse des flux en séjour mais peut aussi être la conséquence d'un manque d'attractivité de l'offre de choses à voir ou à faire. Dans ce cadre, l'offre des métropoles françaises reste très classique (musées des Beaux-Arts, ...) malgré quelques évolutions récentes positives (La Piscine à Roubaix, les machines de l'île de Nantes, le projet « LIFE » de centre de création d'art contemporain à Saint Nazaire, ...) mais avec peu d'offres du niveau du Musée Guggenheim à Bilbao par exemple (quid de l'attractivité du Louvre à Lens, du programme Euroméditerranée à Marseille, du futur Musée des Confluences à Lyon ?).

- ❑ cette fréquentation limitée ne génère pas ou peu de recettes directes (quand ces sites ne sont pas déficitaires) et induit une gestion le plus souvent publique et ne dégageant pas de ressources pour investir ou réinvestir (la réhabilitation du château des Ducs de Bretagne à Nantes a coûté plusieurs dizaines de millions d'euros à la collectivité, mais les centres de profit du site apparaissent très limités au regard de l'investissement).

Les tableaux page suivante présentent les principaux « sites de visite » des métropoles étudiées et leur fréquentation en 2005.

Il apparaît ainsi que les métropoles françaises n'ont pas ou peu de sites de très grande envergure à l'inverse de certains de leurs voisines européennes. Ainsi, pas un site des 6 métropoles françaises étudiées ne dépasse les 350 000 visiteurs.

D'autre part, les sites des métropoles françaises restent le plus souvent des éléments patrimoniaux ou muséaux relativement classiques à la différence de sites comme le musée Guggenheim de Bilbao ou l'aquarium de Gênes.

Ce manque de grands sites, et en préalable le manque d'investissement dans des grands projets, a d'ailleurs été relevé par plusieurs personnes ressources rencontrées au cours de cette mission ainsi que lors du séminaire stratégique organisé par le bureau de la Stratégie.

Fréquentation 2005 des principaux sites culturels des métropoles de l'échantillon d'étude

Ville	Principaux sites culturels ou patrimoniaux	Nb de visiteurs 2005
Bordeaux	Musée d'Aquitaine	99 880
	Capc Musée d'Art contemporain	87 423
	Muséum d'Histoire Naturelle	65 988
Lille	Musée des Beaux arts de Lille	220 000
	Musée d'art et d'industrie « La Piscine »	170 000
	Musée d'art moderne de Villeneuve d'Ascq	120 000
Lyon	Musée des Beaux-Arts	244 275
	Musée d'art contemporain	160 870
	Musée Lumière	153 654
Marseille	Musée de la Vieille Charité	173 477
	Muséum d'histoire naturelle	100 623
	Musée de l'artisanat	75 422
Nantes	Château des Ducs de Bretagne	315 898 (2003 puis fermeture)
	Musée des Beaux-Arts	99 909
	Muséum d'histoire naturelle	80 957
Strasbourg	Le Vaisseau	170 000
	Musée d'Art moderne et contemporain	140 000

Ville	Principaux sites culturels ou patrimoniaux	Nb de visiteurs 2005
Gênes	Aquarium	1 300 000
	Palazo Ducale	330 000
Turin	Musée Egizio	310 000
	Galleria Civica de Arte Moderna et Contemporanea	110 000
Bilbao	Art Contemporain Castello di Rivoli	107 000
	Guggenheim	975 000
Séville	Musée de Bellas Artes	230 000
	Cathédrale	1 300 000
	L'Alcazar	1 100 000

4 – L'importance du shopping dans l'attractivité touristique.

L'appareil commercial d'une métropole : commerces de luxe, grands magasins, commerces de centre-ville, centres commerciaux,..., joue un rôle également majeur, bien que mal connu dans l'attractivité touristique.

Le shopping joue un rôle important dans l'économie touristique des métropoles étudiées, mais on dispose de peu de chiffres et d'analyses sur ce thème.

Les Galeries Lafayette à Paris réalisent un chiffre d'affaires 1Md€, dont 400 M€ sont générés par les étrangers.

Les enquêtes disponibles montrent qu'il constitue une motivation majeure, mais « masquée » des touristes (70%), derrière la culture, souvent appréhendée comme un alibi.

De fortes différences existent cependant dans les comportements d'achat des clientèles étrangères. Les principaux achats de touristes étrangers en France concernent « les accessoires de modes » : les bijoux, les montres, les parfums, la maroquinerie, ..., et la gastronomie. Chanel, Vuitton, Hermès,, sont des marques connues dans le monde entier.

L'organisation de grands évènements, en général culturels, génère souvent des retombées importantes dans le commerce local, et notamment dans les grands magasins et boutiques de luxe.

Parfois, le commerce peut être en soi un élément d'attractivité, c'est le cas des magasins d'usine à Troyes et à Roubaix.

Les nouvelles générations de centres commerciaux implantés en périphérie, qui intègrent de plus en plus des composantes culture/loisirs et sports, s'inspirent d'ailleurs dans leur conception et dans leur marketing des démarches mises en œuvre dans le tourisme, et deviennent souvent des éléments d'attractivité à part entière.

5 - la faiblesse de la prise en compte du tourisme au niveau des décideurs locaux des métropoles. Si des réalisations ont été menées, la prise en compte du tourisme dans les métropoles reste fragile. En effet :

- ❑ le tourisme est souvent vu comme un outil d'image avec des actions sur des « coups » ponctuels (un événement, un équipement, ...), mais avec de réelles difficultés à inscrire une politique locale du tourisme dans le temps.
- ❑ les arbitrages budgétaires des métropoles se font sur de nombreux domaines (l'économie, le social, l'habitat, l'urbanisme, les transports, ...) et le tourisme n'est « qu'une activité parmi d'autres » là où il est central dans des territoires littoraux, ruraux ou de montagne.

La plupart des responsables locaux rencontrés ont mis en avant le besoin pour eux de mobiliser régulièrement leurs élus sur les questions touristiques et le manque d'outils (d'observation, ...) pour « prouver » l'importance de cette activité en termes d'économie ou d'image. Cette situation est encore plus prégnante dans les métropoles confrontées à des arbitrages budgétaires plus forts.

Ce « manque de données » d'observation est également un symptôme de la prise en compte limitée du tourisme : au-delà des données traditionnelles d'offre et de fréquentation en nuitées ou nombres d'entrées dans les sites, les métropoles ne connaissent pas les retombées économiques générées par la fréquentation touristique, la satisfaction de leurs clientèles, les modes de déplacement dans la ville, les attentes en termes de produits, ... Seul le monde du tourisme d'affaires a mis en place des outils d'observation de son activité propre et de ses retombées sur l'économie locale.

Or, une activité que l'on n'observe pas est de fait une activité non stratégique car non mesurable.

Enfin, cette prise en compte limitée du tourisme apparaît dans les budgets affectés à cette activité.

Le tableau page suivante présente les budgets généraux des collectivités territoriales (villes centre, intercommunalités, départements et régions) ainsi que les budgets tourisme des OT et des CRT.

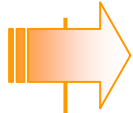
Il en ressort plusieurs constats :

- ❑ le poids, en termes de moyens financiers, des villes centres et intercommunalités par rapport aux départements et aux régions
- ❑ le poids des budgets des OT par rapport à ceux des CRT
- ❑ la non-adéquation entre le budget de l'OT et le budget de la collectivité porteuse : ainsi, les budgets des OT sont à peu près équivalents (même pour Lyon qui intègre également le budget de son bureau des congrès) alors que certains sont communaux et d'autres intercommunaux.

Les budgets des collectivités territoriales, et des organismes touristiques de l'échantillon retenu

Métropoles	Budgets généraux des collectivités				Budgets tourisme		
	Budget général Commune	Budget général Intercommunalité	Budget général Département	Budget général Région	Statut Office du Tourisme	Budget Office du Tourisme	Budget CRT
Bordeaux	347 M€	997 M€	1 283 M€	990 M€	Communal	2,5 M€	3,5 M€
Lille	340 M€	1 489 M€	2 641 M€	1 774 M€	Communal	2,5 M€	4,5 M€
Lyon	853 M€	1 484 M€	1 332 M€	2 200 M€	Intercommunal	4,3 M€	8,8 M€
Marseille	1 594 M€	NC	1 698 M€	1 200 M€	Communal	3,2 M€	5,2 M€
Nantes	412 M€	926 M€	965 M€	1 200 M€	Intercommunal	2,8 M€	4,2 M€
Strasbourg	474 M€	1 126 M€	991 M€	776 M€	Intercommunal	2,6 M€	3,5 M€

Sources: sites web des organismes territoriaux et collectivités locales, FNCRT,



Ainsi, l'analyse de quelques grands indicateurs : fréquentation étrangère, fréquentation agrément/affaires, fréquentation des principaux monuments, budgets alloués au tourisme par les collectivités locales, permet de faire le constat de l'attractivité touristique limitée des métropoles régionales françaises à la fois par rapport aux grandes destinations urbaines françaises mais aussi par rapport aux autres villes européennes.

On peut observer que si des facteurs externes influent « naturellement » sur cette attractivité (la localisation, l'histoire, la taille de l'agglomération, ...), de même que des facteurs plus directement touristiques: ambiance, atmosphère, shopping, ..., le patrimoine constitue rarement un facteur déclenchant suffisant pour attirer des touristes et des visiteurs. La mise en tourisme des villes passe à l'évidence par des politiques d'accompagnement volontaristes, en termes d'aménagement, d'urbanisme, d'évènementiel,

Au-delà, une autre constatation s'impose : l'insuffisance observation du phénomène touristique dans les villes et la faible comparaison des villes françaises avec leurs homologues européennes, signe révélateur de la place limitée accordée au tourisme.

3.

Les éléments constitutifs de l'attractivité touristique des métropoles

L'attractivité touristique des métropoles est une notion complexe qui touche à de nombreux éléments :

- ❑ le patrimoine naturel, la localisation le site d'implantation de la métropole (la Baie des Anges à Nice par exemple)
- ❑ le patrimoine bâti (qui est le fondement de villes comme Venise ou Bruges)
- ❑ le patrimoine culturel qui prend corps à la fois dans des sites ad hoc (la Galerie des Offices, le Louvre, les Musées du Vatican,...), mais aussi une animation, une ambiance (les musiciens de rue à Vienne ou Salzbourg, ...)
- ❑ les sites de loisirs (Amnéville à proximité de Metz, Tivoli à Copenhague, ...)
- ❑ les événements et animations (le Carnaval de Nice, les marchés de Noël à Strasbourg, ...)
- ❑ une accessibilité par rapport aux marchés émetteurs
- ❑ une offre d'hébergements adaptée

L'attractivité touristique d'une métropole résulte d'une combinaison complexe de ces divers éléments et d'une image plus globale (la qualité de vie à Nantes, ...) générant à la fois des flux, la satisfaction des visiteurs, et une rumeur positive autour de la destination.

Sur ces éléments, les métropoles françaises analysées possèdent plus ou moins d'éléments forts et sont plus ou moins bien positionnées par rapport à la concurrence.

En revanche, à de rares exceptions près, aucune ne fait réellement la différence, au niveau national ou européen, sur l'un de ces thèmes ou leur combinaison comme le montrent les résultats de fréquentation présentés ci-avant.

- ❑ Si les métropoles françaises possèdent un patrimoine de qualité (parfois reconnu par le classement au patrimoine mondial de l'UNESCO), celui-ci ne rivalise pas avec les grandes villes patrimoniales européennes (Venise, Florence, ou Séville), sauf à mener de vastes politiques de développement urbain avec un bâti moderne à l'architecture marquée ou originale comme La Défense par exemple qui accueille environ 1,5 million de visiteurs par an.

Il existe peu d'opérations urbaines de ce type où le tourisme et les loisirs aient été prévus dans la réflexion : c'est par exemple le cas du projet Confluence à Lyon ou d'EuroMediterranée à Marseille dans une moindre mesure.

D'autre part, il convient de mettre en valeur ce patrimoine, de le valoriser d'un point de vue touristique. Les métropoles françaises analysées restent relativement classiques dans les valorisations touristiques de leur patrimoine bâti, et les exemples innovants sont peu nombreux (Lyon avec la mise en lumière des monuments par exemple).

- ❑ Au-delà de ce patrimoine, les éléments culturels existants sont le plus souvent classiques et peu différenciateurs.

De nombreuses métropoles s'appuient encore essentiellement sur des musées des Beaux-Arts qui sont certes nécessaires mais nullement suffisants pour porter une forte attractivité touristique.

Des innovations existent cependant avec des exemples tels que :

- le Musée de la Confluence à Lyon proposant dans un site emblématique une architecture originale et marquante
 - le Musée des Arts Premiers à Paris
 - l'ouverture d'une antenne du Louvre à Lens ou de Beaubourg à Metz
 - les animations culturelles de la ville de Nantes avec la mise en place des « Machines »
 - des projets innovants d'accueil de créateurs artistiques tels que le projet LIFE à Saint Nazaire (centre de production de spectacle vivant)
- ❑ Au niveau des sites de loisirs, les métropoles françaises sont peu positionnées. On peut citer Amnéville et Walibi Lorraine près de Metz, les sites de loisirs du littoral niçois, le Vaisseau à Strasbourg ou l'aquaboulevard de Paris. Mais les métropoles ont globalement peu développé ce type de sites, sur le modèle de sites ad hoc ou en intégration dans des logiques commerciales (fun shopping, ...)

- ❑ Sur les événements et animations, les métropoles françaises sont relativement bien présentes mais rares sont les manifestations de niveau international en dehors des grands festivals en PACA ou de manifestations « historiques » comme la Braderie de Lille ou les marchés de Noël de Strasbourg.

- ❑ Sur l'accessibilité, la situation des métropoles françaises est plus enviable du fait de leur localisation au cœur des grands marchés émetteurs européens.

Les infrastructures autoroutières sont bien développées et le réseau français organisé historiquement en étoile permet aujourd'hui des liaisons plus directes sans passer par Paris.


Au niveau des grandes liaisons ferroviaires, la plupart des grandes métropoles de province sont aujourd'hui reliées par le TGV. Avec la création du contournement de Paris et l'ouverture de la gare TGV de Roissy, l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle se positionne comme le hub d'entrée des clientèles étrangères lointaines pour de nombreuses métropoles.

Au niveau des infrastructures aéroportuaires, l'offre s'est largement renforcée, notamment avec les liaisons low cost même si des problèmes d'accessibilité lointaine demeurent (Strasbourg qui n'accueille pas de low cost, Nantes en attente d'un nouvel aéroport, ...).

Enfin, un cas particulier : Strasbourg et l'Alsace qui sont situées sur les flux internationaux européens des clientèles lointaines qui entrent par l'Allemagne avant de gagner Paris via Strasbourg.

- ❑ En termes d'hébergements enfin, l'offre des métropoles régionales s'est renforcée depuis quelques années sur l'hôtellerie haut de gamme (notamment le 4 étoiles) mais le fort taux de clientèle d'affaires limite le développement d'une hôtellerie touristique de charme dans ces agglomérations.

L'hôtellerie de périphérie permet d'absorber les clientèles de groupe demandant des capacités importantes à proximité de grandes infrastructures d'accès.



L'attractivité touristique des métropoles repose sur une somme d'éléments touristiques et d'éléments externes « d'accompagnement » qui sont tout aussi indispensables.

Si les métropoles françaises possèdent des atouts indéniables, en revanche, peu d'entre elles possèdent dans un domaine donné une offre exceptionnelle au niveau européen.

De plus, le plus souvent, ces éléments d'attractivité sont travaillés séparément les uns des autres et sans synergie.

La question est donc celle du renforcement de l'offre et de sa mise en synergie pour atteindre une masse critique suffisante pour répondre à la concurrence européenne.

4.

Les métropoles et leurs relations avec leur territoire environnant

Au-delà de leurs propres éléments d'attractivité touristique, les métropoles peuvent aussi s'appuyer sur un environnement qui les renforce plus ou moins.

Ainsi, Marseille n'accueillerait sans doute pas autant de flux touristiques si la ville n'était pas localisée sur la côte méditerranéenne et au cœur de la Provence, deux espaces touristiques majeurs, et générant des flux importants.

À l'inverse, Lille a longtemps pâti de sa localisation dans le Nord-Pas-de-Calais associée à des images, certes passées mais encore prégnantes, de désindustrialisation et de misère sociale.

Les liens entre les métropoles et leur environnement sont complexes et divers, mais avec deux constantes :

- ❑ le rôle de « porte d'entrée » des métropoles par rapport à leur territoire de proximité
- ❑ des liens organisationnels le plus souvent problématiques entre les collectivités en charges de ces différents échelons territoriaux.

1 - La fonction de « porte d'entrée » des métropoles

Il n'existe pas de terme en français pour rendre compte de manière claire de ce type de fonction remplie par les métropoles. Des termes anglais apparaissent plus pertinents (*Hub* ou *Gateway*) mais sans doute moins compréhensibles dans leur subtilité.

La fonction de porte d'entrée recouvre deux réalités :

- ❑ une fonction « réceptrice », la métropole attirant des flux vers elle ou à travers elle.
- ❑ une fonction « émettrice », la métropole diffusant des flux vers son environnement.

Le plus souvent ces deux fonctions coexistent à des degrés divers mais de manière « naturelle », c'est à dire sans que des politiques spécifiques aient été mises en place pour gérer ou développer ces flux. Parfois, rarement, ces fonctions sont prises en compte et soutenues par des actions collectives.

La fonction réceptrice des métropoles

Les métropoles accueillent des flux touristiques de proximité en fonction à la fois :

- ❑ de leur attractivité propre
- ❑ de la densité de séjours touristiques existant à leur proximité.

Ces flux sont essentiellement des excursions à la journée réalisées par des clientèles touristiques en séjour à proximité. Il peut s'agir de flux provenant d'espaces tels que :

- ❑ une campagne ou un littoral qui génèrent des flux vers la grande ville, comme à Gênes et à Marseille depuis que toutes deux ont commencé leur «renaissance» et la reconquête de leurs zones portuaires. Ce phénomène s'observe aussi quand un centre de congrès se trouve hors de la ville comme à Bordeaux-Lac.
- ❑ une campagne ou un littoral qui jouent avec la ville la carte de la complémentarité, enrichissant ainsi leur offre d'une ressource urbaine.
- ❑ les complémentarités avec les stations de montagne sont plus rares, mais cependant perceptibles l'été, à Turin, et dans une moindre mesure à Lyon.
- ❑ une autre métropole régionale qui diffuse ses flux vers la métropole étudiée, comme entre Edimbourg vers Glasgow, ou Aix-en-provence vers Marseille.

- ❑ enfin, phénomène bien naturel, les résidents des zones alentour font de la métropole la destination répétée de leurs sorties, voire de leurs courts séjours; c'est là une application de la fonction de centralité de la ville.

Ces flux représentent à l'évidence une opportunité pour les métropoles car ils génèrent des consommations supplémentaires dans leurs restaurants, leurs sites culturels, patrimoniaux ou de loisirs, dans leurs commerces, pour leurs événementiels, ... mais pas dans leurs hébergements.



Le cas de Bordeaux, porte d'entrée du Bordelais

Le vignoble aux alentours de Bordeaux est un facteur d'attractivité déterminant pour la ville de Bordeaux qu'elle met en avant dans ses outils de promotion et de communication (« Bordeaux, la ville, le vin »). La ville concentre les hébergements, et diffuse ses clientèles, souvent internationales, vers le Bordelais et le bassin d'Arcachon (clientèle d'excursionnistes). Elle est une vraie porte d'entrée vers un territoire correspondant globalement au département. Le contrat d'agglomération 2000-2006 évoquait une coopération entre Bordeaux métropole, Arcachon et Libourne pour offrir un produit touristique alliant les atouts de chacun des territoires. La métropole est en effet parfaitement consciente de son intérêt à proposer une offre diversifiée et complémentaire au tourisme saisonnier pour renforcer son attractivité internationale.

Elle a également une fonction de réception des clientèles en séjour dans le Périgord, le Pays Basque et le bassin d'Arcachon. L'itinérance, en revanche, n'est pas très importante, malgré la centralité de Bordeaux par rapport aux chemins

La fonction émettrice des métropoles

À l'inverse, les métropoles génèrent des flux touristiques vers leur territoire de proximité (qui peut être plus ou moins vaste selon le cas).

Il s'agit tout d'abord des flux touristiques qui sont « obligés » de passer par la métropole qui souvent dispose des infrastructures de transport (notamment pour les infrastructures longue distance : aéroport, port, gare TGV, ...).

- ❑ C'est par exemple le cas à Gênes, Marseille ou dans une moindre mesure à Bordeaux ou Nantes, quand la métropole est un terminal de croisières. Les flux de croisiéristes utilisent alors les fonctions portuaires de la métropole pour des excursions dans la ville elle-même ou à sa proximité. Traditionnellement, 1/3 des croisiéristes reste à bord, 1/3 visite la ville étape et 1/3 participe à des excursions organisées dans son « arrière pays » (la Provence pour Marseille, le vignoble pour Bordeaux).
- ❑ C'est également le cas quand, comme à Turin l'hiver ou à Cardiff, la ville comporte l'aéroport de référence. Dans ce cas, les flux ne pénètrent pas forcément en ville et, « l'effleurant », ils se diffusent rapidement aux alentours. La métropole est alors un simple *hub* de transports longue distance et les politiques touristiques des métropoles visent a minima à informer ces flux de passage des potentialités touristiques de la métropole, voire à les retenir ce qui est pratiquement impossible.

Il s'agit également de flux « naturels » quand la métropole est la ville de référence de toute une région bien positionnée sur le plan touristique.

- ❑ C'est le cas à Gênes (pour les Rivières) mais également à Bordeaux (pour le vignoble). C'est une fonction classique de « locomotive » mêlant à la fois sur la métropole concentration des infrastructures d'accès, concentration des hébergements (notamment hôteliers), des services (notamment commerciaux).
- ❑ Plus les marchés sont lointains, plus cette fonction est évidente pour les zones environnantes.
- ❑ C'est également le cas quand la ville « diffuse » ses propres habitants dans la région avoisinante pour des sorties et des courts séjours dits de proximité.
- ❑ C'est enfin souvent le cas pour les groupes touristiques tant les métropoles concentrent les hébergements hôteliers de grande capacité.

Cette fonction est liée à de nombreux éléments touchant à la fois aux fonctions de centralité de la métropole (dans tous les domaines : administration, commerces, transports, démographie, économie, ...) dépendant de nombreuses instances publiques locales, mais aussi à l'attractivité des territoires environnants qui dépendent d'autorités administratives autres que celles de la métropole.

Le plus souvent, les métropoles fonctionnent selon ces deux modèles de manière conjointe, certains flux, par exemple, entrant sur un territoire par la métropole, y séjournant une nuit et continuant leur séjour de manière itinérante le lendemain.

Ainsi, ces flux entrants et sortants peuvent être connectés (les clients reçus dans la métropoles sont aussi ceux émis par elle) ou déconnectés.

Parfois, ces fonctions de réception et d'émission ne sont pas simplement subies mais sont travaillées par les professionnels du tourisme, par exemple quand :

- ❑ la ville se positionne comme étape incontournable dans un circuit d'individuels ou de groupes, comme à Lille (pour des circuits avec les villes patrimoniales belges) et à Séville (pour des circuits dans l'Andalousie). Il s'agit souvent pour les métropoles de renforcer leur attractivité vers certains segments de clientèles (par exemple les groupes de 3ème âge) en s'adjoignant des « compléments » d'offre trouvés dans d'autres sites ou métropoles.
- ❑ la métropole réussit à « lancer » ou à « re-lancer » les destinations qui lui sont adjacentes et sur lesquelles elle joue le rôle de leader, comme à Glasgow, à Bilbao et à Dresde. Les bureaux de congrès jouent souvent ce rôle dans le domaine du tourisme d'affaires pour groupes. C'est sans doute dans ce cas que l'attractivité touristique d'une métropole a le plus fort « effet d'entraînement » sur l'offre touristique à sa proximité. On est alors dans des logiques de densification de produits touristiques pour générer des durées de séjour plus longues et des retombées économiques plus importantes.

Ainsi, ces fonctions peuvent être le fruit d'un mouvement spontané des flux (la cueillette touristique) ou d'une coordination réussie (travail volontaire) entre professionnels du tourisme de la métropole avec ceux des zones environnantes.

- ❑ Il n'est pas certain que les nouvelles intercommunalités jouent encore pleinement dans ce sens.
- ❑ Ce phénomène ne peut d'ailleurs pas seulement se produire par la seule volonté des responsables territoriaux et des professionnels du tourisme : il exige que, hors la ville, se trouvent des ressources culturelles, sportives et/ou ludiques valorisables sur le plan touristique.

C'est sans doute dans un travail volontariste de maximisation des effets induits par ces flux naturels que les instances et les professionnels du tourisme ont le plus de marge de manœuvre.

Il est en effet mis en œuvre par des instances touristiques pour répondre à des problématiques touristiques mais dépend aussi fortement d'éléments autres (d'infrastructures, d'aménagements, ...) qui échappent aux instances touristiques qui n'ont alors pas la totale maîtrise du développement de cette fonction. Or, on a pu constater l'absence presque permanente de politiques communes entre la ville et les transports d'acheminement tels que l'aéroport par exemple.

2 - La prise en compte de cette fonction de « porte d'entrée » des métropoles dans les liens entre collectivités locales

Si ce rôle de porte d'entrée des métropoles est naturel il peut également être travaillé et développé.

Or, s'il est parfois complexe pour des intercommunalités récentes de travailler sur le tourisme avec les communes centre et les communes de périphérie, il est encore plus difficile de mettre en place des politiques communes avec leur environnement, c'est-à-dire avec les instances intercommunales proches, départementales ou régionales.

D'une manière générale, les actions communes effectives à ces différentes échelles sont rares dans le domaine du tourisme.

- ❑ Le plus souvent les intercommunalités proches de la métropole se vivent, au mieux, comme des zones de loisirs périurbaines de la métropoles et souhaitent développer leur attractivité propre, souvent en parallèle et pas en complément ou en lien avec la métropole.
- ❑ Les départements et les régions eux aussi ont rarement pris en compte les métropoles dans leurs politiques touristiques, leur vision du tourisme les poussant plus vers l'aménagement du territoire et donc le rééquilibrage des flux et des séjours sur les territoires ruraux. C'est le cas notamment des derniers schémas régionaux de l'Alsace et de PACA.

D'autre part, le plus souvent, les collectivités départementales et régionales se posent la question de la valeur ajoutée de leur éventuelle aide aux métropoles qui sont souvent mieux armées techniquement et financièrement sur le développement touristique.

En parallèle, les métropoles elles mêmes ont parfois des difficultés à travailler avec les départements et les régions soit qu'elles ne voient pas leur valeur ajoutée (sauf les subventions éventuelles) ou qu'elles souhaitent conserver leurs marges de manœuvre et ne pas avoir à entrer dans des politiques promotionnelles ou d'offre décidées au Conseil Général ou au Conseil Régional.

Cependant, depuis quelques années une prise de conscience se développe sous l'effet de deux évolutions :

- ❑ une vision plus économique du tourisme et moins « aménagement du territoire » qui pousse à travailler avec ceux qui marchent bien pour les aider à marcher mieux
- ❑ une adaptation du principe de subsidiarité au tourisme, dans une optique de clarification locale de l'intervention des différents niveaux de collectivité

Quelques exemples récents de bonnes pratiques qui intègrent plus les problématiques de valorisation du tourisme urbain peuvent ainsi être mis en avant :

- ❑ la métropole lilloise qui travaille à une échelle transfrontalière avec les intercommunalités proches dans le bassin minier ou en Belgique

- ❑ le département du Nord qui anime un fonds de promotion touristique de la métropole lilloise et l'abonde financièrement
- ❑ le CDT des Bouches du Rhône, le CRT PACA et l'OT de Marseille qui s'associent pour la promotion du nouveau terminal low-cost
- ❑ les Régions Lorraine ou Pays-de-la-Loire qui identifient dans leur schéma de développement touristique les grandes villes comme des points forts et des portes d'entrée régionales à renforcer
- ❑ l'intégration de Lyon dans un réseau de villes de Rhône-Alpes et un travail en commun du réseau avec la région
- ❑ une politique touristique concertée entre Turin et le Piémont suite aux Jeux Olympiques et entre Dresde et la Saxe avec la Regio Card

Pour les 14 métropoles analysées, le tableau page suivante présente de manière synthétique les liens existants avec leur environnement et les éventuelles politiques communes mises en œuvre.

**Liens existants entre l'environnement des métropoles régionales étudiées,
et les éventuelles politiques communes mises en œuvre**

Métropole	Ville → Environs	Ville ← Environs	Politique constatée
Lyon	Diffusion limitée. Excursions vers le Beaujolais.	Peu sensible. Lyon : lieu de passage vers une autre destination (Sud ou Sud-Est).	Intégration des villes (réseau) dans le développement touristique régional.
Bordeaux	Relation forte : les environs de Bordeaux sont un facteur d'attraction de la ville principalement vers les vignobles et le Bassin d'Arcachon.	Excursions de touristes en séjour sur le Bassin d'Arcachon.	Politiques cloisonnées entre Bordeaux et la Gironde. Plus forte prise en compte de la ville par la région, néanmoins limitée.
Lille	Peu de diffusion en dehors de quelques sites de villes proches malgré des demandes (Anglais et Canadiens vers Vimy par exemple) difficilement satisfaites en raison du manque de liaisons en transports en commun.	Lille est l'excursion incontournable lors d'un séjour dans le Nord Pas de Calais.	La métropole est peu intégrée dans les politiques touristiques régionales. En revanche, les politiques départementales, organisées par territoire, en tiennent compte mais tendent à mettre en réseau les différentes villes de l'agglomération, dans un premier temps (fonds de promotion de la métropole).
Nantes	Diffusion vers le vignoble nantais, et un peu vers le littoral Nord Loire.	Limitée, Nantes n'étant que peu la ville « référente » du littoral régional (rôle joué par Saint Nazaire ou Les Sables d'Olonne). Ponctuellement liens avec des grands sites (Puy du Fou) où Nantes joue le rôle de pôle d'hébergement de groupes.	La politique régionale, définie récemment, identifie les 3 principales agglomérations, dont Nantes, comme des pôles structurants du développement touristique. Le département reste sur un schéma plus tourné vers le milieu rural dans une optique d'aménagement du territoire.
Marseille	Attractivité autonome de la ville, et de ses attraits naturels, culturels, patrimoniaux : Port, Calanques,.... Diffusion vers quelques grandes sites provençaux : Sainte Victoire, Baux, Camargue. Rivalité avec Aix-en- Provence. Porte du Maghreb (liaisons maritimes Algérie, Maroc, Tunisie).	Limitée compte tenu de la géographie et des difficultés de circulation sur les littoraux Var/Côte d'Azur.	La Ville figure peu dans les politiques régionales et départementales. Actions associées de promotion prévues pour le nouveau terminal Low Cost.

**Liens existants entre l'environnement des métropoles régionales étudiées,
et les éventuelles politiques communes mises en œuvre**

Métropole	Ville → Environs	Ville ← Environs	Politique constatée
Strasbourg	Attractivité autonome : vieille ville, patrimoine, évènementiel,... Diffusion vers les grands sites alsaciens, mais problème de transport hors des villes. Rôle des institutions européennes.	Excursion incontournable lors d'un court séjour en Alsace.	Forte collaboration internationale sur le Rhin Supérieur mais avec des collaborations touristiques qui se limitent à quelques outils de promotion et quelques itinéraires transfrontaliers
Cardiff	Le tourisme assez évènementiel se prête peu à la diffusion. Aéroport de Cardiff utilisé par les touristes du Pays de Galles.	Tout se passe comme si le Pays de Galles continuait à se passer de Cardiff, qui en a néanmoins enrichi l'attractivité.	Politiques plutôt cloisonnées entre la région et la ville ; collaborations épisodiques avec les stations littorales voisines.
Glasgow	Diffusion limitée vers Lanark ; l'aire d'influence d'Edimbourg est proche.	Peu sensible.	Politiques volontairement cloisonnées entre l'Ecosse et Glasgow, pour faire de Glasgow le moteur du développement
Gênes	Croisières et ferries diffusent leurs flux sur la Ligurie ; les courts séjours à Gênes un peu aussi.	Gênes relance l'intérêt des Riviera del Levante et del Ponente : leurs touristes vont maintenant aussi à Gênes.	Politiques cloisonnées entre la région Ligure et Gênes. Collaboration ancienne avec Nice.
Turin	Aéroport et gare de Turin utilisés pour aller vers le Val d'Aoste. Excursions vers les environs.	Peu sensible, mais les rénovations de Turin et sa nouvelle visibilité Olympique la rendent plus incontournable pour les visiteurs (hors ski) du Piémont.	Politique concertée avec le Piémont, notamment depuis les Jeux Olympiques.
Bilbao	La diffusion est encore embryonnaire : les produits communs pertinents sont rares.	Excursions de touristes et de régionaux à Bilbao. Littoral plutôt autonome par rapport à Bilbao.	La stratégie de la Région est de donner la priorité à Bilbao.

**Liens existants entre l'environnement des métropoles régionales étudiées,
et les éventuelles politiques communes mises en œuvre**

Métropole	Ville → Environs	Ville ← Environs	Politique constatée
Séville	Les visiteurs lointains vont à Cadix, Cordoue, Grenade. Les randonneurs empruntent les routes à thème proches de Séville.	Séville n'a pas besoin de ses environs et ne bénéficie pas de ce support.	Politiques cloisonnées entre la Provincia et Séville.
Karlsruhe	Accès via transports urbains facilités ; mais Baden-Baden n'a pas besoin de Karlsruhe.	Le développement culturel de Karlsruhe est en train de le positionner dans la palette des offres du Palatinat.	Encore peu de stratégie commune avec le Palatinat, mais transport tram-train efficace. Forte stratégie commune avec Suisse et France : Museum Pass Rhin Supérieur, vélo-routes,...
Dresde	Porte d'entrée facile vers la Suisse Saxonne.	Depuis 1990, Dresde est devenue incontournable dans l'inter-région Saxe-Bohême.	Regio Card. Stratégie concertée avec la Saxe. Continuité des transports (tram, bateau, vélo).

Les liens entre les métropoles et les éléments touristiques forts de leur proximité se font naturellement de par les flux de clientèle (Bordeaux, Strasbourg ou Nantes et leur vignoble, Marseille et la Provence, ...).

Cependant, cette vision globale d'un territoire de destination est très rarement prise en compte et gérée de manière globale.

C'est sans aucun doute là que se trouve un fort potentiel de développement pour permettre aux métropoles françaises d'atteindre une masse critique d'éléments touristiques suffisante pour défendre un positionnement international dans une optique « gagnant – gagnant » entre la métropole et son territoire environnant.

II – Développer l'attractivité touristique des métropoles :



un triple défi

1. Une stratégie de changement d'échelle pour une ambition réaliste

Le constat réalisé sur le fonctionnement touristique des métropoles françaises peut paraître sévère.

Il est à nuancer car les métropoles étudiées, et bien d'autres en France, ont mis en œuvre des politiques importantes de développement de leur activité touristique avec des résultats réels puisque la fréquentation touristique des villes progresse plus vite que la moyenne nationale.

Mais cela est aussi vrai au niveau européen comme le montre une analyse de l'European Travel Commission (ETC) de Mai 2007. Ainsi, selon ce rapport, sur l'ensemble des principaux marchés émetteurs, tant en arrivées qu'en nuitées (sauf rares exceptions), les villes progressent plus rapidement que l'ensemble de leurs pays respectifs.

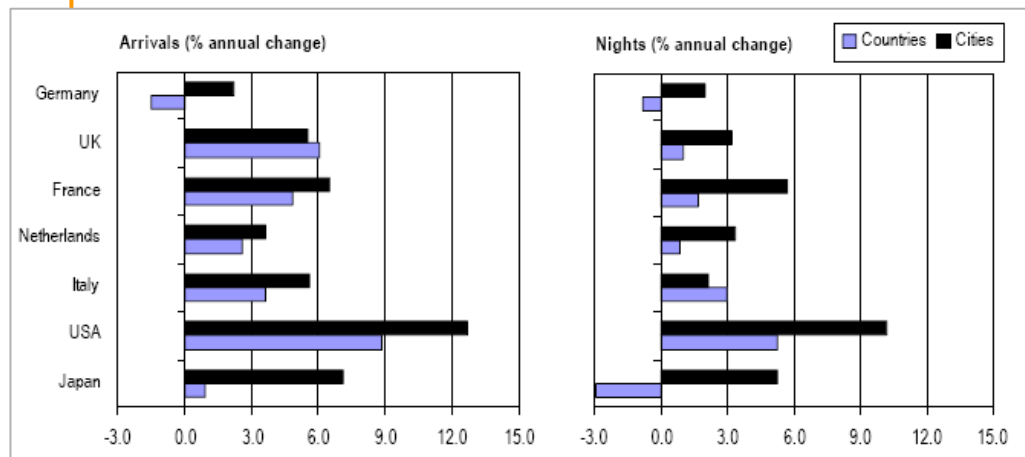
Le tourisme en ville représente donc un marché en pleine croissance et sur lequel les villes françaises sont soumises à une concurrence de plus en plus forte.

Le développement de l'activité touristique des métropoles françaises ne doit pas masquer certaines faiblesses fortes de leur positionnement et de leur offre qui ne leur permet que difficilement de se positionner sur la scène européenne.

À titre d'exemple, quand Marseille se positionne par rapport à Barcelone dans la compétition touristique, Barcelone, pour sa part, ignore Marseille et concurrence Paris.

L'analyse des 14 métropoles fait ressortir deux axes forts :

- ❑ **La question première n'est pas celle de l'image, c'est celle de l'offre, et c'est du fait de ce manque d'offre, manque de qualité ou d'originalité de l'offre que les métropoles françaises voient leur attractivité touristique limitée. Il s'agit de développer une offre qui permette aux métropoles françaises de se différencier**
- ❑ **Développer son offre pour entrer dans le concert touristique européen demande aux métropoles françaises d'atteindre une masse critique que peu possèdent aujourd'hui. Cette masse critique s'atteindra par une vision nouvelle des métropoles touristiques, qui demande un triple changement d'échelle dans la perception des enjeux.**

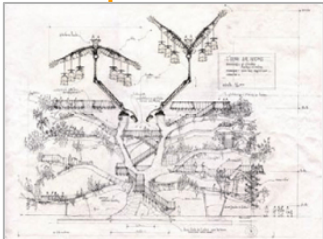


1 - Innover pour se différencier :

Il s'agit de se positionner plus fortement sur les éléments de modernité touristique et d'innover dans les approches sur l'offre (tant sur le contenu que sur les montages) pour se différencier.

Cette innovation peut prendre plusieurs formes : Dans les types de produits, surtout dans les domaines culturels et patrimoniaux à l'exemple de la politique culturelle mise en place sur la métropole nantaise avec :

- l'accueil de la troupe « Royal de Luxe » et l'accompagnement de ses diverses animations
- la mise en place du Lieu Unique dans l'ancienne usine LU à proximité de la gare de Nantes : espace culturel et de loisirs comprenant une salle de spectacle, un restaurant, une librairie, des espaces d'exposition, ...
- la création des machines de l'île de Nantes avec la mise en service à la mi 2007 du premier projet d'éléphant mécanique permettant des déplacements sur un circuit de découverte de l'île de Nantes
- le développement du projet LIFE dans l'ancienne base sous marine de Saint Nazaire, centre d'accueil de créateurs sans vocation de représentations sur place mais avec une optique de diffusion des créations sur d'autres sites de la métropole voire ailleurs en France



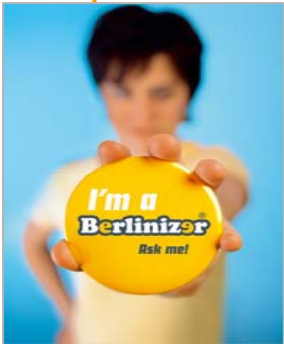
- Un événementiel : Estuaire 2007 qui anime les bords de l'estuaire de la Loire entre Nantes et Saint Nazaire par des installations d'art contemporain et de Land Art avec l'organisation de circuits de découverte dont un en bateau depuis Nantes.

Il s'agit également de prendre en compte des secteurs peu mis en avant dans les politiques touristiques françaises :

- les événements sportifs, comme ont pu le faire des agglomérations comme Cardiff (autour du football notamment et avec la construction d'un nouveau stade de 35 000 places intégrant des commerces et des hôtels), Glasgow ou Turin (dans le cadre des JO avec une réutilisation à des fins d'événementiels sportifs des installations construites à cette occasion)
- les liens entre commerces et loisirs avec des espaces de fun shopping comme ont pu le faire Paris avec Bercy Village ou Lyon avec les projets commerciaux de la Confluence
- des offres touristiques également prévues pour la vie nocturne comme l'a fait Barcelone ou Berlin qui apparaît aujourd'hui comme la capitale européenne la plus festive et dynamique pour une clientèle de jeunes adultes

Il s'agit de la modernité dans les politiques d'accueil des clientèles ou de promotion comme l'ont fait des agglomérations comme Berlin ou Stockholm avec :

- les « Berlinizers », des Berlinois spécialement sélectionnés qui acceptent de devenir une ressource pour les touristes. Afin que les visiteurs puissent les reconnaître, les Berlinizers portent des badges qui précisent la langue qu'ils parlent.



Lancée en mai 2006 par le Berlin Partner GmbH, l'organisme responsable du soutien au développement de la ville, en collaboration avec une série d'acteurs économiques et touristiques, cette initiative permet aux visiteurs de rapidement identifier les citoyens aptes à les orienter ou à leur venir en aide et ce, dans plus de huit langues.

Selon le maire de Berlin, «Ces ambassadeurs sont à l'image de Berlin : ils sont polyglottes, ouverts sur le monde et communicatifs. Ils représentent la vitalité et l'hospitalité de la population berlinoise.»

Un site Internet a été conçu afin de permettre aux intéressés de s'informer ou de passer le test du parfait «Berlinizer».

- une promotion Internet originale de Stockholm avec la création par la Ville et VisitSweden d'une comédie musicale virtuelle et interactive qui exploite avec humour tous les clichés associés à la destination.

Dès son arrivée sur le site Internet, on offre au visiteur la chance de personnaliser le «musical» humoristique en inscrivant son prénom qui sera ensuite intégré dans la vidéo promotionnelle.

Le site exploite le marketing viral en proposant à l'utilisateur de produire une version personnalisée qui sera envoyée par courriel à un ami. En plus du prénom ou du surnom, le «producteur invité» peut préciser une caractéristique de la personnalité de son ami (par exemple: travaille trop, parle seulement l'anglais, est prude, est un fils à sa maman, etc.) afin que différentes scènes de la comédie musicale soient modifiées en fonction de la caractéristique choisie.



Enfin, l'innovation peut également se décliner dans le tourisme d'affaires :



- sur les équipements eux-mêmes à l'exemple de Lille Grand Palais qui regroupe dans un même espace centre de congrès, halle d'exposition et salle de spectacle permettant de réelles économies d'échelle dans la gestion quotidienne. De la même manière, son architecture minimaliste, très souvent critiquée, lui permet de limiter très fortement ses coûts de fonctionnement et d'entretien
- sur l'accueil des congressistes, avec les exemples de Bordeaux ou de Glasgow qui ont créés des clubs d'ambassadeurs à travers leur bureau des congrès
- sur les liens entre équipements, à l'exemple de l'agglomération de Metz qui va mettre en place une politique d'accompagnement de l'ouverture de son nouveau Palais des Congrès en lien avec les sites existants (salles de spectacles, halle de sport) ou à venir : par exemple, le hall du futur centre Pompidou Metz servira d'espace de réception et de gala pour le palais des congrès et certains services techniques seront gérés en commun par les deux structures pour réaliser des économies d'échelle.

2 - Changer d'échelle dans le périmètre touristique

Le tourisme c'est des musées, du patrimoine, des événements, mais cela ne suffit pas : c'est aussi des transports, des aménagements urbains, des commerces ... et une mise en tourisme de l'ensemble.

Ces différents secteurs sont gérés par des services différents dans les communes ou les agglomérations.

L'enjeu est de les faire dialoguer pour que la dimension touristique soit prise en compte dans les divers aménagements réalisés par d'autres services.

Il peut s'agir :

- ❑ d'aménagement d'espaces publics, comme l'a fait Lille lors du réaménagement de la rue Faidherbe pour Lille 2004, en prévoyant un traitement des sols et un mobilier urbain démontable permettant l'accueil de manifestations touristiques temporaires (les Arches de Maizières durant Lille 2004, les éléphants de Lille 3000, ...)



- ❑ de la prise en compte des attentes des touristes dans les transports en commun comme l'a fait la RATP avec l'indication dans les noms des stations de métro ou sur les plans de ligne des principaux sites touristiques (station « Saint Michel Notre Dame » du RER C, « Cluny la Sorbonne » sur la ligne 10, ...).
- ❑ de la mise en place de solutions alternatives de déplacement ou de découverte de la ville Vélov' à Lyon et depuis peu Vélib' à Paris, visites guidées à vélo, en machines à deux roues, ...
- ❑ d'une meilleure intégration des filières économiques des métropoles dans le champ touristique par des déclinaisons grand public de leur activité. Par exemple, Lille travaille à la valorisation de sa filière « mode » avec une déclinaison touristique à travers une « avenue de la mode » proposant des ateliers de jeunes créateurs avec des lieux de présentation et de vente de leurs productions concentrés sur un même site.
- ❑ de la prise en compte du tourisme dans les politiques de déplacements routiers : combien de métropoles françaises ont mis en place des parkings pour les autocars de tourisme ou une signalisation spécifique à leur intention ?

Il s'agit donc pour les métropoles françaises de mieux prendre en compte la transversalité de l'activité touristique, encore plus forte en milieu urbain, et d'intégrer le tourisme dans leurs autres politiques, notamment d'aménagement et économiques.

3 - Changer l'échelle géographique du tourisme de la métropole pour atteindre une masse critique

Pour atteindre la masse critique nécessaire pour répondre à la concurrence, les métropoles peuvent également élargir leur offre, avec deux leviers : la création de sites et activités sur leur propre territoire mais aussi (surtout ?) en s'appuyant sur les éléments d'attractivité existants à l'extérieur de leur périmètre.

L'enjeu est clairement de proposer une densité d'offres suffisamment fortes et diversifiées (dans les types de sites, les thèmes proposés, ...) pour renforcer l'attractivité vers les clientèles individuelles mais aussi de groupe. Une offre ainsi renforcée n'aurait cependant probablement qu'un impact limité sur la durée de séjour sauf pour certains segments de clientèle (les retraités et les groupes).

Il s'agit donc pour les métropoles françaises de changer le périmètre de leur destination touristique pour y intégrer, s'ils existent, les éléments les plus forts des territoires environnants.

Cela demande de faire évoluer les modes de gestion et d'organisation de la destination urbaine pour s'appuyer sur le rôle de porte d'entrée des métropoles et évoluer vers des « destinations archipels » centrées sur la métropole.

À ce jour, il existe peu d'exemples de démarches de ce type au niveau global. Il s'agit, le plus souvent, d'initiatives ponctuelles sur un domaine donné. On peut cependant citer les exemples de :

- ❑ Karlsruhe et les 3 agglomérations alsaciennes qui ont mis en place, avec le soutien des régions, des pass interrégionaux « gourmet » et « musées »
- ❑ Lyon qui a constitué avec d'autres villes de Rhône-Alpes un réseau de villes thématique sur le patrimoine et le tourisme d'affaires
- ❑ Karlsruhe qui a mis en place un système de transport en commun par tram – train vers des destinations hors de son agglomération
- ❑ Séville qui a développé des routes touristiques vers l'Andalousie au départ de son centre-ville.

L'analyse des 14 agglomérations de l'échantillon a permis de mettre en évidence les facteurs favorables au développement d'une destination urbaine qui sorte des seules frontières administratives de l'agglomération. Ils sont de 6 ordres :

- ❑ l'attractivité propre à la métropole et à ses environs, notamment sur le plan des ressources culturelles, patrimoniales, naturelles et ludiques. Il s'agit d'une condition sine qua non, voire parfois (mais rarement) suffisante.
On est avant tout dans un phénomène de type « gravitationnel » ou les flux (les forces) entre deux territoires seront d'autant plus importants que ces territoires sont en eux-mêmes attractifs et accueillent déjà des flux touristiques.
Les autres facteurs sont des facteurs d'accompagnement, c'est-à-dire qu'ils peuvent renforcer ou améliorer ce type de fonctionnement en « archipel » mais en s'appuyant sur les attractivités d'une zone émettrice, et d'une zone réceptrice.
- ❑ les transports d'acheminement : destinations et fréquence des liaisons aériennes, ferroviaires et routières.
- ❑ les transports inter-urbains quand ceux-ci relient le centre ville et des zones lointaines, jusqu'à 20 ou 30 kilomètres.
- ❑ l'activité MICE (Meetings, Incentive, Conference and Exhibition), qui diffuse peu ses flux, mais positionne la métropole auprès de marchés lointains, donnant ainsi leur chance à ses alentours

- ❑ la politique événementielle, surtout si, comme pour Lille 2004, elle est interurbaine : l'évènement constitue en effet une opportunité privilégiée.
- ❑ l'appareil commercial : commerces de centre-ville, boutiques de luxe, centres commerciaux de centre ville, et centres commerciaux périphériques, qui sont de plus en plus structurants, et attirent des flux de clientèles très importants.
- ❑ la politique touristique convergente, quand elle existe, de la métropole et des régions avoisinantes, ce qui n'est pas la règle, bien au contraire. Curieusement, les politiques de collaboration avec des destinations plus lointaines (ex Strasbourg et Karlsruhe, Gênes et Nice) semblent plus faciles à mettre en place ; il faut souligner qu'elles ont souvent été aidées par l'Union Européenne. Il s'agit là, sans aucun doute, d'un thème sur lequel la marge de progression des métropoles françaises est importante.

La réalité de ce type de fonctionnement peut s'analyser à partir de quelques indicateurs de performance :

- ❑ l'existence d'une politique commune à la ville, à ses grands transporteurs et à ses communes périphériques
- ❑ l'existence de produits communs développés par les réceptifs publics et privés
- ❑ une image confondue ou intégrée de la métropole et de ses environs
- ❑ une fréquentation mixte attestée par enquêtes

Une stratégie de changement d'échelle qui s'applique différemment selon le niveau territorial considéré

L'enjeu pour les métropoles françaises est donc clairement d'atteindre une masse critique d'offres touristiques pour exister face aux métropoles européennes et de proposer des produits différenciants par rapport à leurs concurrents.

Cela passe par le développement d'offres innovantes et différenciantes, tout en prenant en compte les autres éléments de la chaîne de valeur du séjour touristique (transports, ...) à une échelle territoriale qui soit pertinente par rapport à la « destination urbaine » vécue par les touristes.

Il s'agit donc pour les métropoles de mettre en place les outils de gestion de leur destination à une échelle plus large que celle de leurs frontières administratives pour :

- ❑ mutualiser des moyens de suivi, de veille et de recherche d'innovation dans les produits touristiques proposés sur le territoire de l'agglomération elle-même et sur les territoires de proximité
- ❑ permettre une prise en compte des thématiques d'accompagnement des offres touristiques à une échelle plus pertinente (par exemple les transports collectifs)
- ❑ proposer une masse critique d'offre pour se positionner sur des marchés aujourd'hui peu touchés

Les conséquences et retombées attendues d'un tel changement d'échelle sont différents selon le niveau territorial considéré :

1 - Sur la Ville centre elle-même :

- on est là dans le développement de l'attractivité de la ville centre par un travail avec ses zones « périphériques ». Ainsi, ces zones environnantes :
 - fournissent à la ville des excursionnistes et / ou des touristes dont les excursions sont facilitées par la mise en place de transports adaptés
 - confortent la position touristique de la métropole, sa fonction de « commandement touristique » en développant l'attractivité propre du territoire dont elle est la « porte d'entrée »
- une gestion de cette échelle de destination, si elle est reconnue, active l'intercommunalité et est le prélude à d'autres coopérations avec le département et / ou la région.
- potentiellement, l'attractivité des zones environnantes enrichit et complète l'offre de la ville. Selon la motivation et le type de clientèle, ce « complément d'offre » peut permettre des séjours plus longs.

2 - Sur la « métropole »

- Il s'agit en fait de l'agglomération en elle-même, au sens d'ensemble urbain ayant un fonctionnement commun, mais pas nécessairement marqué par une structuration spécifique. Cette zone comprend certaines grandes infrastructures : l'aéroport, la gare si celle-ci est extérieure à la ville, les zones situées entre les bretelles de sortie des autoroutes et la ville, les hôtels hors la ville et en particulier l'hôtellerie économique de grande capacité ou en zone industrielle, les équipements sportifs et ludiques hors du périmètre de la commune centre tels que stades, parcs récréatifs, palais des congrès, centres commerciaux, C'est la zone dense de la destination touristique.
- De toute évidence, ces environs immédiats voient leurs services touristiques dépendre intégralement de la commune centre et de son attractivité : la ville centre les « fait vivre » et leur destin touristique en dépend complètement ; certaines petites communes peinent cependant encore à le reconnaître, ou à en faire leur stratégie !
- Les nouvelles intercommunalités, - communautés d'agglomération et communautés urbaines - pourraient, si leur intérêt va dans le sens de cette complémentarité, exercer avec profit leur compétence tourisme ... à condition qu'elles en aient reconnu la pertinence.
- Or, il apparaît parfois que la compétence tourisme reste communale ou que l'intercommunalité ne s'en saisisse que dans une optique d'équilibrage territorial de la fréquentation à son échelle sans réflexion de fond sur le développement des flux eux-mêmes.

3 - Sur le deuxième cercle de la destination touristique large

- Le deuxième cercle est constitué des communes et des espaces plus lointains qui comportent des ressources touristiques propres : culturelles (comme Versailles par rapport à Paris, Jerez par rapport à Séville...), naturelles (comme les plages de Loire-Atlantique par rapport à Nantes, ou le Val d'Aoste par rapport à Turin), ludiques/sportives (comme le Futuroscope par rapport à Poitiers ou les golfs gallois par rapport à Cardiff).
- La ville leur fournit aussi un flux régulier avec ses habitants, en plus des excursionnistes et courts séjours venus en extension de leur séjour principal en ville.
- Ces territoires sont à la fois des destinations en tant que telles générant leur propre attractivité mais également d'évidence « périphériques » par rapport à la métropole (flux des habitants de la métropoles, rôle de « porte d'entrée » de la métropole, ...), mais leurs collectivités locales ont souvent du mal à le reconnaître et à en tirer les conséquences : celle d'un développement touristique « de rebond », articulé en premier lieu sur celui de la grande ville et de ses marqueurs identitaires.
- Celle-ci leur fournit en effet une visibilité sur des marchés lointains qu'elles n'auraient sans doute pas pu conquérir. C'est généralement l'entité régionale qui en tire les conséquences du point de vue de l'aménagement et de la promotion.

Ainsi, la prise en compte d'une véritable destination touristique large incluant ville centre, agglomération et espaces touristiques périphériques sur le modèle d'un archipel sert le tourisme dans une perspective gagnant / gagnant pour les communes urbaines, les intercommunalités et leur zone d'influence, d'où l'intérêt de multiplier les partenariats avec les sites environnants.

La ville, avec sa région, y conforte sa position de grande métropole, son positionnement national et international, par une image enrichie et élargie.

La ville, avec sa région, se met en meilleure position pour la compétition et pour sa reconversion économique.

Le véritable rayonnement d'une métropole commence par un rayonnement sur ses alentours : il en est la caution.

III – Développer l'attractivité touristique des métropoles ...



**... par des actions
concrètes**

1. Des recommandations qui s'intègrent dans une double approche

Pour mettre en œuvre cette stratégie de changement d'échelles dans la prise en compte du fait touristique dans les métropoles, plusieurs recommandations peuvent être proposées.

Elles s'inscrivent dans une double approche qui :

- prend en compte l'ensemble des « maillons » de la chaîne de valeur du tourisme dans les métropoles. Il s'agit à la fois de travailler sur l'offre elle-même, son développement, sa diversification, son caractère innovant, sur la promotion et la commercialisation de cette offre ainsi que sur l'accueil des clientèles et donc sur les transports d'acheminement, sur les déplacements à l'intérieur de la métropole, sur le traitement des espaces publics, ... Enfin, il s'agit de travailler sur l'organisation touristique des métropoles et de leurs environs pour mettre en place une nouvelle gouvernance de « destination urbaine » quelles que soient ses limites.
- prend en compte la place et le rôle des différents échelons territoriaux, certaines recommandations touchant à des structures nationales (la Direction du Tourisme, ODIT, Maison de la France, mais aussi des associations représentatives des métropoles touristiques, voire des acteurs du développement comme la DIACT), régionales ou départementales (les territoires environnants de la métropole) ou aux collectivités locales (les intercommunalités urbaines et leurs communes).



2.

Des recommandations concrètes pour aider les métropoles à se développer

A/ Recommandations de niveau national

Le niveau national regroupe les instances et structures de l'Etat (direction du Tourisme, ODIT France, Maison de la France, ...) ainsi que les associations nationales représentatives des métropoles touristiques.

Le rôle de ce niveau national pourrait se concentrer sur 4 thèmes :

- ❑ l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre métropoles
- ❑ la veille stratégique (sur l'image et sur les offres)
- ❑ l'accompagnement en ingénierie des projets complexes des métropoles
- ❑ la sensibilisation et la formation des acteurs.

Ainsi, 3 initiatives pourraient être mises en œuvre, telles que décrites dans les pages suivantes.

Il convient de noter que les métropoles pourraient être sensibilisées à ces démarches nationales par l'organisation d'une rencontre de la stratégie sur ce thème du tourisme dans les métropoles.

A1. Mettre en place une plateforme d'échange d'expériences entre les métropoles

Plusieurs métropoles rencontrées lors de cette mission ont fait le constat d'un besoin de comparaison et d'échange d'expériences avec les autres métropoles françaises.

Si le Club des Grandes Villes de Maison de la France permet ce type de rencontres, celles-ci restent cependant limitées aux questions de promotion et de commercialisation.

Il s'agit donc de mettre en place un lieu de rencontre et d'échange entre les métropoles pour :

- ❑ leur permettre de se rencontrer et d'échanger sur leurs initiatives exemplaires
- ❑ leur permettre de travailler à la mise en place d'outils collectifs (en matière d'observation de leur activité, de gouvernance touristique, ...)
- ❑ leur permettre de mobiliser leurs élus sur la thématique tourisme.

Concrètement, il s'agit de donner un second souffle à la Conférence Nationale Permanente du Tourisme Urbain (CNPTU) afin qu'elle puisse devenir cette plateforme d'échanges entre métropoles. Ainsi, les grandes agglomérations devront être encouragées à entrer dans la CNPTU en complément des villes moyennes qui représentent aujourd'hui la majorité de ses adhérents.

Ainsi, la CNPTU pourrait devenir l'acteur privilégié des instances nationales du tourisme pour la mise en œuvre des autres initiatives préconisées ci-après.

A2. Mieux prendre en compte le tourisme en ville dans les structures touristiques de l'Etat

Si les structures touristiques nationales ont beaucoup travaillé sur la plupart des filières et territoires touristiques, en revanche, le tourisme urbain a fait l'objet de moins de réflexion ou de mise en place d'outils nationaux, surtout en comparaison de son poids dans l'économie touristique nationale.

Il s'agit donc pour les divers services et structures associés au niveau de l'Etat de mettre en place des initiatives concertées d'accompagnement des métropoles touristiques françaises au niveau :

1 - De la sensibilisation des élus et techniciens des métropoles à l'importance du fait touristique dans leur économie, aux outils et méthodes pour mieux l'intégrer dans leurs politiques de développement, et à l'importance de travailler à une échelle géographique plus large que les seules intercommunalités pour entrer dans une gestion de destination en archipel.

Cette action de sensibilisation pourrait être mise en œuvre par le bureau de la Stratégie de la direction du Tourisme, par exemple **à travers l'organisation d'une rencontre de la stratégie sur ce thème.**

2 - De la connaissance des clientèles, de l'image et du positionnement des métropoles qui sont mal connus hors quelques études réalisées à l'initiative des agglomérations ou communes touristiques elles mêmes ou de quelques études de clientèles relativement anciennes.

Dans ce domaine, une méthodologie nationale permettrait des comparaisons entre métropoles françaises et le développement de stratégies non concurrentes sur les marchés étrangers.

Ainsi, Maison de la France pourrait mettre en place une étude d'image biannuelle sur les métropoles françaises auprès des clientèles, et des prescripteurs français et européens, dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi de son plan marketing.

La DIACT pourrait également être mobilisée par Maison de la France pour caler la méthodologie retenue avec ses besoins en termes d'analyse de l'attractivité des métropoles françaises en Europe.

3 - De l'accompagnement en ingénierie des métropoles pour accélérer la mise en œuvre de projets touristico-urbains complexes.

Souvent, le tourisme est pris en compte dans les métropoles françaises au niveau des Offices de Tourisme. Leur rôle est essentiellement l'accueil, l'information, la promotion et la commercialisation de la destination et les Offices ne sont que rarement dotés de compétences en matière de développement de l'offre.

De la même manière, les services tourisme des villes ou agglomérations urbaines sont souvent peu développés et disposent de moyens limités.

Hors, développer l'offre, faire sortir des grands projets, innover en matière de tourisme demande des compétences spécialisées en matière d'ingénierie touristique.

Une initiative d'accompagnement en ingénierie pourrait être mise en place **à travers la signature d'une convention entre certaines métropoles volontaires et ODIT France sur le modèle de la convention signée avec la CCI de Marseille.**

L'enjeu est d'aider les métropoles dans la mise en œuvre concrète des projets touristiques, pour accélérer leur sortie par un rôle d'intermédiaire entre les services de la métropole et les services de l'Etat.

4 - De l'observation économique du tourisme dans les métropoles

Plusieurs métropoles ont regretté le manque de données nationales coordonnées entre les destinations urbaines pouvant leur permettre à se comparer ou à évaluer leur part de marché et à la suivre dans le temps.

Il s'agirait donc d'accompagner les métropoles dans la définition d'un système d'observation commun qui pourrait être ensuite porté collectivement par les métropoles et ODIT France.

Ce dernier pourrait prendre l'initiative de mobiliser les métropoles volontaires dans une réflexion préalable à la définition et à la mise en œuvre d'un tel observatoire national.

A3. Créer un module sur le management de projets touristico-urbains dans certaines formations supérieures à l'urbanisme.

On l'a vu, la prise en compte du tourisme de manière transversale dans les autres politiques urbaines est un élément moteur de développement.

Hors, trop souvent, le tourisme est peu pris en compte à la fois par manque de moyens des services tourisme, mais aussi (voire surtout) par manque d'information et de sensibilisation des autres services aux spécificités (et à la complexité) de la filière tourisme.

Il s'agit donc au niveau national d'inciter certains centres de formation des agents techniques de la fonction publique territoriale et en particulier le CNFPT à proposer des modules d'initiation au développement touristique.

Concrètement, il s'agit de proposer à certaines formations supérieures en urbanisme à vocation opérationnelle (CSSAU,...) de mettre en place un module spécialisé sur le tourisme, comme cela se fait déjà sur les thèmes du transport public, du logement social, du projet urbain, ... pour donner à ces futurs cadres des métropoles certains « réflexes » en matière de prise en compte du tourisme dans les politiques urbaines.

Une initiative parallèle pourrait être engagée auprès de certains centres de formation à la gestion et au développement patrimonial et culturel formant les futurs techniciens des agglomérations ou villes dans ce domaine.

A4. Soutenir les éco-pratiques des touristes dans les grandes métropoles

Il s'agit de concilier croissance de la fréquentation touristique et développement durable, et lutte contre les effets du réchauffement climatique. Si le tourisme urbain est celui qui génère le moins de circulation automobile (zone d'intérêt touristique concentrée et bonne accessibilité aux transports en commun), son développement peut entraîner d'autres nuisances (sur-fréquentation de certains espaces, conflits d'usage avec la population, développement de la circulation des autocars de tourisme, ...) surtout si la destination urbaine se place à une échelle plus large que la seule ville centre ou agglomération (génération de déplacements motorisés) et touche des clientèles étrangères plus lointaines (utilisation de l'avion en moyen d'accès).

Si cette préoccupation doit venir s'intégrer dans l'ensemble des autres initiatives portées au niveau national, le Ministère du Tourisme et le Ministère du Développement Durable pourrait trouver dans l'activité touristique des métropoles un terrain favorable à l'expérimentation de nouvelles pratiques.

Il s'agirait donc pour ces deux Ministères de soutenir des actions innovantes visant à :

- ❑ **informer largement le grand public sur le développement durable en milieu urbain**, les domaines qu'il recouvre : transports, biodiversité, changement climatique, déchets,..., et les enjeux, à travers des actions concrètes

- ❑ **motiver et soutenir des changements de comportements** en expliquant les bonnes pratiques quotidiennes à adopter en faveur du tourisme durable en ville

- ❑ **proposer des activités et services permettant de contribuer à la réduction des différents types de nuisances et de pollutions** : utilisation des transports en commun plutôt que la voiture individuelle, création de zone de dépose, et parking extérieur en nombre suffisant pour les cars, circuits piétonniers, programmes Vélib, V'Love à Lyon, pistes cyclables,...

Une telle démarche permettrait aussi d'associer :

- ❑ les pouvoirs publics territoriaux : signalétique, transports, guidage, office de tourisme
- ❑ les acteurs privés : hébergeurs, réceptifs, prestataires divers.

B/ Recommandations de niveau local

On entend par niveau local les instances de la métropole elle-même, les communes et intercommunalités de la zone d'influence touristique de la métropole et les collectivités départementales et régionales tant les enjeux et intérêts de ces divers échelons territoriaux sont liés en matière de tourisme urbain.

Les initiatives à mener au niveau local sont nombreuses et relèvent de la responsabilité des collectivités.

Nous proposons ici quelques recommandations pour permettre aux métropoles touristiques de mettre en œuvre les changements d'échelle nécessaires à leur développement touristique.

Ces recommandations touchent à la fois :

- ❑ aux structures de gouvernance et à la planification stratégique des « destinations » touristiques métropolitaines.
- ❑ au développement et à la structuration de l'offre touristique et à l'amélioration de la qualité des produits et services touristiques offerts.
- ❑ à la promotion, à la commercialisation et à l'observation de l'activité touristique des métropoles.

B5. Mettre en place de nouveaux modes de gouvernance du tourisme à l'échelle de métropoles élargies à des destinations urbaines en archipel

Il s'agit pour les métropoles de mettre en place une véritable organisation de gestion d'une destination touristique urbaine à une échelle plus large que leur seul territoire intercommunal et de développer de nouveaux outils de gouvernance.

1 - Une organisation nouvelle de gestion de la destination urbaine

- ❑ Il s'agit de mettre en place une organisation qui ait la charge de la gestion stratégique du développement du tourisme urbain à l'échelle de la destination urbaine telle que vécue par les clientèles, c'est-à-dire intégrant des territoires hors de l'agglomération urbaine centre.
- ❑ Cette organisation pourrait être informelle et ne pas donner lieu à la création d'une structure ad hoc, ou au contraire prendre la forme d'une association.
- ❑ En tout état de cause, elle regrouperait les collectivités locales compétentes en matière de développement touristique (communes ou intercommunalités) à travers leurs services tourisme et leur direction générale ainsi que les offices de tourisme, les départements et régions concernées.
- ❑ Son échelle géographique est à déterminer au cas par cas selon les fonctionnements des destinations et les volontés affirmées de travailler en commun.

- ❑ Cette structure n'aurait pas nécessairement de personnel ad hoc mais s'appuierait sur les compétences des techniciens des collectivités concernées.
- ❑ Elle aurait pour rôle essentiel de définir une stratégie de développement touristique commune et de la proposer à ces collectivités membres. Elle aurait également un rôle de mise en relation et de facilitation des adaptations à apporter au sein de ces collectivités membres (par exemple en aidant à la signature de conventions entre l'OT de la ville centre et des sites situés hors de son territoire).
- ❑ Une telle structure pourrait s'organiser sur le modèle du fonds de promotion mis en place sur la métropole lilloise entre les OT communaux, le CDT et la Communauté Urbaine.

2 - Une structure s'appuyant sur des collectivités territoriales ayant une vision transversale du tourisme

- ❑ La mise en œuvre des orientations stratégiques de cet organe de gestion de la destination urbaine seraient mises en œuvre au niveau des collectivités compétentes (communes ou intercommunalités).
- ❑ Il s'agirait également pour ces dernières de mettre en place en leur sein probablement à l'échelon de la Direction Générale des Services) un organe intersectoriel ayant compétence à intervenir dans les services de l'aménagement, le développement durable, l'urbanisme, la communication, la culture, les transports, la circulation / stationnement,..., pour faire entendre l'intérêt touristique transversal dans la plupart des projets sectoriels.

3 - Une structure formalisant ses ambitions dans une stratégie touristique commune

- ❑ Cette stratégie pourra porter :
 - sur l'offre : marchés / produits, ressources culturelles, circuits piétons, hôtels et chambres d'hôtes en ville, espace vie nocturne, office de tourisme renforcé, chambres d'hôtes en ville, circuits piéton, espace vie nocturne,...
 - sur la demande : études de marchés, actions promotionnelles et commerciales.
- ❑ Cette stratégie commune se déclinera en plans d'actions opérationnels à l'échelle des collectivités locales membres selon leurs compétences.

4 - Une structure représentant la destination métropolitaine dans les réflexions stratégiques de ses partenaires départementaux et régionaux

- ❑ Cette structure pourrait représenter la destination métropolitaine dans les phases de définition des stratégies touristiques départementales et régionales.
- ❑ En se présentant groupés dans une vision stratégique commune, les divers territoires de cette destination urbaine pourrait peser plus fortement dans ces stratégies touristiques et inciter les conseils généraux et régionaux à mettre en place des actions de concentration des moyens sur des pôles forts plus que des actions d'aménagement du territoire.
- ❑ Le représentant de la destination métropolitaine large pourrait également être membre du comité de pilotage de ces réflexions tant les liens sont forts et les intérêts touristiques communs entre une métropole, son département et sa région.

B6. Développer et structurer l'offre et améliorer l'accueil des clientèles et la qualité des prestations

Il s'agit de renforcer l'attractivité des métropoles à travers :

- ❑ le développement d'offres plus fortes et plus innovantes en complément d'une amélioration des offres existantes.
- ❑ l'amélioration globale de la qualité de l'accueil et des prestations touristiques et « para-touristiques » pour fidéliser les clientèles, et générer une rumeur positive.

1 - Le développement de l'offre

- ❑ Le développement de l'offre est du ressort des collectivités locales s'il s'agit de projets publics ou des porteurs de projets privés.
- ❑ L'enjeu pour les métropoles est de se doter d'offres plus innovantes et plus originales pour se démarquer de leurs concurrents européens.
- ❑ L'innovation ne se décrète pas mais plusieurs outils peuvent permettre de mieux la prendre en compte :
 - d'abord la création d'observatoire locaux du tourisme, tant d'un point de vue quantitatif (pour identifier les types de produits qui « marchent » et qui sont à développer ou reproduire, mais aussi les produits qui ne marchent plus pour y réinvestir ou s'en désengager) que qualitatif (pour identifier les attentes des clientèles). Ces observatoires locaux sont à coordonner au niveau national par l'Observatoire National du Tourisme (voir recommandation A2)

- ensuite par une veille concurrentielle pour identifier les outils, projets, ... mis en place par d'autres métropoles françaises et européennes. Dans le cadre français, cette veille peut s'effectuer au niveau de la CNPTU largement ouverte sur les grandes métropoles. Au niveau international, chaque métropole doit analyser et définir ses concurrents
- enfin, par l'ingénierie touristique pour accompagner les projets ou, au besoin, les réorienter, à travers un conventionnement avec ODIT France tel que proposé dans la recommandation A2 ou en s'en dotant en interne aux collectivités locales, des structures comme les agences d'urbanisme intercommunales apparaissant comme pertinentes pour porter ce type de compétence.

2 - L'amélioration de la qualité

- ❑ Condition sine qua non d'un positionnement à l'international la qualité peut être prise en compte à travers plusieurs outils. Elle doit cependant s'entendre à l'échelle de la destination urbaine élargie et sur les prestations touristiques directes (hébergements, sites, ...) ou indirectes (transports, commerces, ...).

- Il peut s'agir de réaliser un plan qualité tourisme commun au territoire de la métropole et de ses environ:
 - outil d'amélioration de l'offre, le plan qualité constitue aussi une opportunité privilégiée de collaboration sur un thème relativement consensuel.
 - il permet aussi d'associer :
 - les pouvoirs publics territoriaux : signalétique, transports, guidage, office de tourisme;
 - et les acteurs privés : hébergeurs, réceptifs, prestataires divers.
 - Il prend en compte l'ensemble de la chaîne de l'accueil touristique et en particulier les questions non directement liées au tourisme (et donc le plus souvent oubliées) à savoir :
 - la signalisation et la signalétique à destination des véhicules et des piétons.
 - la signalisation dans les transports en commun souvent conçue pour les seuls habitants.
 - la circulation en ville et particulièrement celle des autocars de tourisme et leur stationnement.
 - la qualité des espaces publics.
- Il pourrait également s'agir de mettre en place des actions de formation pour les personnels des offices de tourisme à l'échelle de la destination urbaine élargie dans une double optique de :
 - connaissance du gisement touristique de la destination métropolitaine : offre, musées, expositions, animations, mais aussi informations pratiques et modalités d'accès (cf. horaires, transports collectifs,...)
 - d'organisation de sessions de formation pour les personnels d'accueil des offices de tourisme en liens avec les plans de formations des UDOTSI ou FROTSI.
- Enfin, l'amélioration de la qualité de l'accueil touristique passe par la mise en place d'un système d'information touristique informatisé à l'échelle des territoires de la destination métropolitaine élargie. Ce système pourrait connaître des déclinaisons grand public mises à sa disposition gratuitement, comme par exemple des contenus téléchargeables sur Internet (cf. podcasts), et transférables sur des récepteurs mobiles (ipod, téléphone portable, assistant personnel,...).

B7. Mieux promouvoir et commercialiser les destinations urbaines élargies

Au-delà des actions de renforcement de la promotion nationale du tourisme urbain à travers les actions du Club des grandes Villes de Maison de la France, il s'agit pour les métropoles elles mêmes de mettre en place les conditions de développement de leur promotion et de leur commercialisation à travers :

- ❑ une meilleure intégration des métropoles dans les stratégies de promotion des CDT et CRT une fois démontré, par étude, le poids de la métropole comme porte d'entrée départementale ou régionale.
- ❑ le développement de « city pass » pour maximiser les consommations touristiques des clientèles.

Ces pass intégrant entrées dans les sites majeurs (musées, monuments, parcs de loisirs,...) de la métropole et de ses alentours, tickets de transport en commun (car, tram, métro,...) et guides de découverte touristique, favoriseraient les déplacements intra-urbains.

Ils pourraient être achetés dans les offices de tourisme des différentes communes concernées, et offriraient des avantages comparables auprès de commerces, hôtels, restaurants, et loisirs des différentes villes. Ils pourraient être couplés à des produits de type « bon week-end en ville ».

- ❑ le développement des outils Internet de promotion, notamment chez les professionnels (hébergeurs principalement)
- ❑ l'intégration de la destination métropolitaine élargie dans des actions de co-branding avec les professionnels des transports d'acheminement (SNCF, compagnies aériennes) ou des professionnels d'autres filières économiques locales (par exemple la mode, le design, ou les Grands Magasins sur Paris)
- ❑ enfin, par l'intégration directe des professionnels (hébergeurs, prestataires, sites) dans une diffusion multi canal de leurs offres, notamment sur les sites Internet spécialisés.

Au-delà, d'autres types de promotion indirecte et innovante peuvent être recherchés. Ainsi, à titre d'exemple, les films tournés dans les métropoles sont de véritables outils de communication très puissants. Paris est une des premières villes d'accueil de tournages au monde, « le bonheur est dans le pré » a fait beaucoup pour l'image et la notoriété du Gers, les Indiens viennent de plus en plus sur le Mont Blanc suite aux nombreux films de Bollywood tournés sur ce site, ... Ainsi, une politique d'accueil de tournage peut avoir des retombées touristiques indirectes fortes sur certains marchés précis.