



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur

Plan de croissance de l'économie touristique



Schéma Régional de Développement Touristique 2017-2022

Livret 1 : les axes stratégiques

Sommaire

Vers une destination de référence mondiale	4
Un schéma co-construit et en cohérence avec les autres stratégies régionales	6
Les grandes tendances de la demande touristique.....	10
Les défis d’une nouvelle ambition pour le tourisme en Provence-Alpes-Côte d’Azur.....	12
AXE 1- Renouveler l’attractivité des destinations	22
1.1 Conforter une stratégie de marques de destinations, Provence, Alpes et Côte d’Azur	23
1.2 Proposer un cadre de management et de gouvernance innovant pour chaque marque de destination.....	26
1.3 Permettre l’émergence de territoires mieux structurés et de marques infrarégionales.....	27
1.4 Conquérir et accueillir de grands événements	28
1.5 Accompagner la croissance des filières prioritaires	29
1.6 Mettre en adéquation le système de mobilité avec l’attractivité et la performance touristique	32
Axe 1 : Cohérence stratégique et déclinaisons opérationnelles	36
AXE 2 - Renforcer la compétitivité de l’offre et des entreprises touristiques	37
2.1 Favoriser le recrutement et la fidélisation du personnel pour répondre aux tensions rencontrées par les entreprises	39
2.2 Contribuer à la montée en compétences des professionnels pour améliorer la qualité de service et faire face aux mutations	41
2.3 Promouvoir l’entrepreneuriat et accompagner la croissance des entreprises touristiques	42
2.4 Moderniser l’offre d’hébergement et accroître l’investissement privé.....	44
2.5 Consolider les démarches qualité pour tendre vers l’excellence.....	45
Axe 2 : Cohérence stratégique et déclinaisons opérationnelles	46
AXE 3 - Innover et répondre aux défis de demain	47
3.1 Disposer d’une plateforme de data management structurée autour de la base d’informations partagée Apidae	48
3.2 Innover dans les services et la relation aux clients par une nouvelle stratégie de gestion des données.....	50
3.3 Proposer un cadre de gestion active des crises	50
3.4 Adapter l’offre montagne.....	51
3.5 Faire émerger les modèles d’une économie expérientielle en Provence-Alpes-Côte d’Azur	53
3.6 Promouvoir une offre responsable pour une destination exemplaire	54
3.7 Disposer d’un outil régional d’observation et de veille de l’économie touristique régionale	56
Axe 3 : Cohérence stratégique et déclinaisons opérationnelles	58

Une nouvelle gouvernance pour le Plan de croissance de l'économie touristique	59
Les instances d'animation et de pilotage	60
Des évènements fédérateurs pour faire vivre le Plan de croissance	61
Le suivi et l'évaluation	61

Vers une destination de référence mondiale

Le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d’Azur a souhaité redéfinir la stratégie de sa politique touristique de manière concomitante à l’élaboration de sa stratégie de développement économique.

Leader historique d’un tourisme d’agrément né sur la Côte d’Azur, l’économie touristique s’est progressivement développée et structurée autour de trois marques d’ambition mondiale : la Provence, les Alpes et la Côte d’Azur.

Comme beaucoup de leaders dans leur domaine d’activité, Provence-Alpes-Côte d’Azur se trouve confrontée à l’émergence de nouvelles destinations touristiques qui viennent ébranler son leadership. Dans le même temps, en raison peut-être de sa place dominante sur le marché, son offre touristique s’est peu à peu dégradée. Cela se vérifie principalement sur tout le littoral, avec une très forte urbanisation, et en montagne avec une déprise progressive des destinations stations qui n’ont plus les moyens d’actualiser des concepts vieillissants issus du plan neige d’après-guerre. En corollaire se pose donc la question essentielle d’une refonte de l’offre, à la fois dans ses processus de gestion et dans ses contenus, car l’ensemble a été peu renouvelé et se trouve confronté au changement climatique, particulièrement en montagne.

De manière plus conjoncturelle, l’attentat de Nice en juillet 2016 a fragilisé la destination Côte d’Azur, qui a toutefois mieux résisté que Paris et l’Île-de-France auprès des clientèles étrangères.

Mais peut-être que le plus grand défi auquel est confrontée la destination, au même titre que d’autres destinations touristiques françaises et internationales, est sa capacité à s’adapter aux nouvelles attentes et aux nouvelles pratiques des clientèles, aux besoins de personnalisation de l’offre et du séjour. Cette capacité d’adaptation oblige les acteurs de l’économie touristique à devenir plus agiles dans la gestion de leur offre mais aussi dans leur stratégie de marketing et de communication.

Renaud MUSELIER, Président délégué, Président du CRT Provence-Alpes-Côte d’Azur, Jennifer SALLES-BARBOSA, Présidente de la commission Tourisme et Jean-Pierre COLIN, Délégué à la promotion touristique portent l’ambition de faire de Provence-Alpes-Côte d’Azur une région qui rayonne, qui innove, qui « performe » dans son ambition touristique. En ce sens, le Plan de croissance de l’économie touristique doit être une formidable opportunité pour permettre aux destinations Provence, Alpes et Côte d’Azur d’incarner les visions et les promesses d’un nouveau tourisme. Plus d’un siècle après avoir inventé les principes de ce qui est appelé aujourd’hui le tourisme d’agrément, et dans un espace méditerranéen à l’économie touristique tourmentée mais riche de ses potentiels, il nous

fallait redéfinir les principes et les valeurs d'une économie touristique agile, disruptive et innovante.

Le territoire doit être le laboratoire de cette nouvelle économie touristique qui partage ses objectifs entre des enjeux de croissance au service de l'économie du territoire et de l'emploi et des enjeux de qualité de vie au service des habitants. La performance du tourisme en Provence-Alpes-Côte d'Azur devra donc aussi se mesurer dans la capacité de ses acteurs, privés et publics, à innover en matière de produits et de services, à innover en matière de stratégie marketing et commerciale, à innover aussi dans les organisations et les outils au service de l'économie touristique.

Ainsi notre attractivité et notre performance touristiques contribueront au développement de notre économie régionale et à son rayonnement national et international.

Christian Estrosi

Un schéma co-construit et en cohérence avec les autres stratégies régionales

⇒ **Plus de 300 acteurs mobilisés** autour de la construction du Schéma Régional de Développement Touristique qui représentaient les organismes suivants :

- Professionnels (entreprises touristiques et/ou liées au tourisme)
- Collectivités Locales (Région, Départements, EPCI, Communes)
- Comités Régionaux de Tourisme
- Comités ou Agences départementales de Tourisme
- Offices du Tourisme, stations
- Parcs Naturels Régionaux et Nationaux
- Fédérations professionnelles, de filières, de clusters, d'associations
- Chambres consulaires
- Gestionnaires d'équipements touristiques, de sites, d'évènements, d'aéroports
- Grandes structures, organisations et opérateurs nationaux

⇒ **6 ateliers de travail mobilisant 240 participants** se sont réunis deux fois sur les thématiques suivantes :

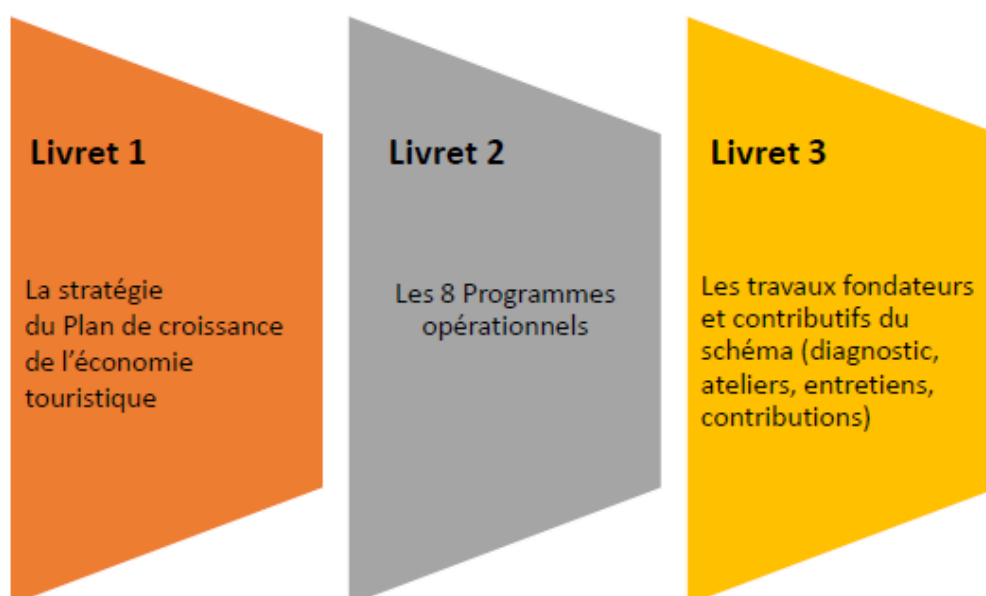
- Développement d'une stratégie touristique coordonnée
- Développement des filières touristiques à fort potentiel
- De la montagne au littoral
- Emploi et professionnalisation
- Smart destinations
- Équipements et évènements

Les acteurs du tourisme ont pu, lors de la première session, déterminer les grands enjeux du tourisme en région et formuler des propositions lors de la seconde réunion.

- ⇒ **Une soixantaine d'entretiens individuels** auprès d'acteurs du tourisme pour recueillir leurs analyses, leurs réflexions, leurs propositions.
- ⇒ **Près d'une centaine de contributions** rédigées en amont des ateliers afin de préparer et enrichir les débats.
- ⇒ **Une douzaine de réunions techniques** pour travailler sur des thématiques particulières et pour avancer sur la construction du schéma.
- ⇒ **L'actualisation du diagnostic de 2012** par l'intégration de données et d'études récentes.

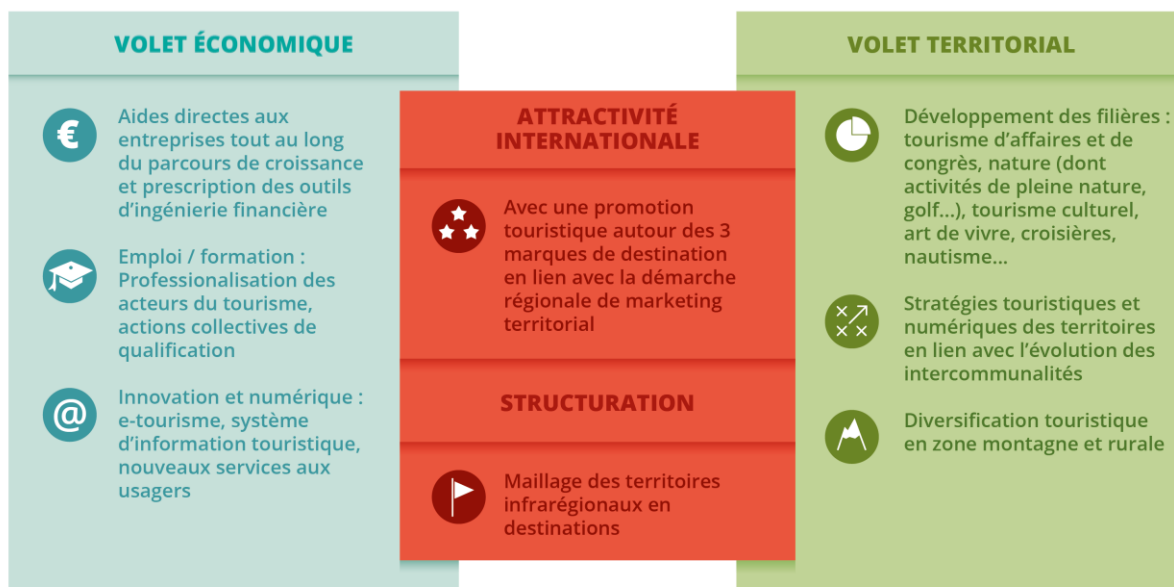
L'ensemble de ce travail a permis d'élaborer collectivement le **Schéma Régional de Développement Touristique**, compétence qui appartient à la Région. Ce schéma est présenté sous forme de **3 livrets** :

- Livret 1 qui présente la stratégie, le Plan de croissance de l'économie touristique
- Livret 2 qui présente la déclinaison opérationnelle de la stratégie en 8 Programmes
- Livret 3 qui présente les travaux fondateurs et contributifs du schéma



Articulation du Schéma Régional de Développement Touristique avec les autres politiques et schémas régionaux

L'action régionale en matière de développement touristique s'organise autour de trois volets complémentaires : un volet « économique », un volet « territorial » ainsi qu'un volet attractivité internationale.



Cette singularité implique une mise en cohérence stratégique du SRDT avec plusieurs autres politiques et schémas régionaux.

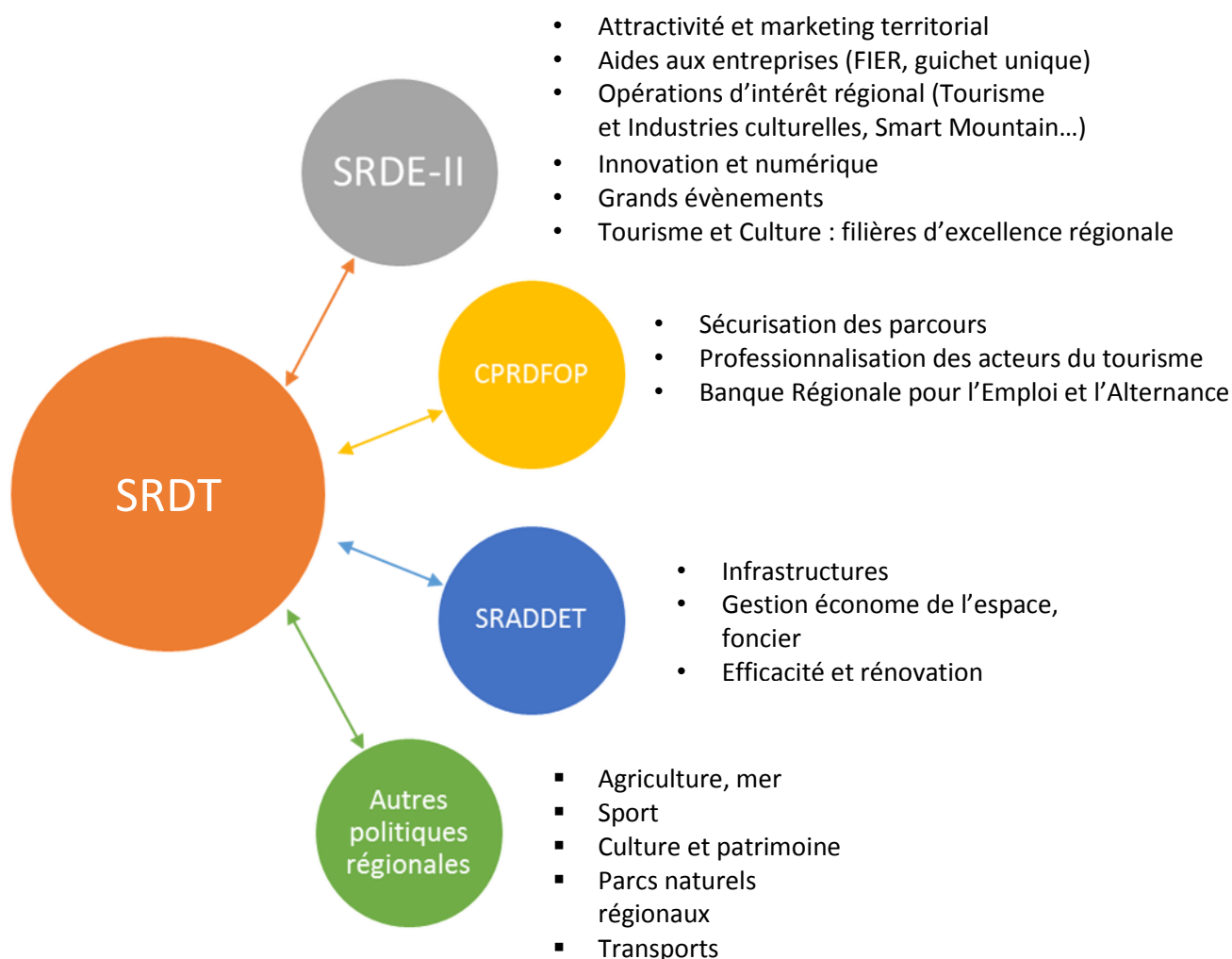
Avec plus de 25 000 entreprises, représentant 7,5% des emplois régionaux, près de 13 % du Produit Intérieur Brut, et un chiffre d'affaires annuel de 18 milliards d'euros sur le territoire, le tourisme constitue un secteur économique stratégique et un vecteur d'attractivité de premier plan pour Provence-Alpes-Côte d'Azur. C'est pourquoi il trouve naturellement toute sa place dans les orientations stratégiques et les mesures opérationnelles du **Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDE-II)**. Afin de garantir cette cohérence stratégique, la Région, chef de file en matière économique, a fait le choix de construire le SRDT simultanément au SRDE-II, en associant pleinement ses partenaires économiques, notamment les entreprises, les métropoles et EPCI, les clusters, les agences de développement économique et touristique et les consulaires.

Par ailleurs, le développement touristique régional doit relever les défis de l'attractivité, de l'accessibilité et de la compétitivité de ses territoires. Il doit pour cela pouvoir s'appuyer sur des infrastructures de transport de qualité. Alors qu'il s'appuie sur l'exceptionnel patrimoine naturel de la région en le valorisant, son développement impose également de considérer l'impact environnemental des fréquentations et des équipements touristiques, sans omettre les enjeux de pression foncière et de rivalité entre l'occupation résidentielle et touristique des logements. Le SRDT a ainsi veillé à intégrer les objectifs stratégiques du futur **Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires (SRADDET)**.

D'autre part, alors que le tourisme figure en Provence-Alpes-Côte d'Azur parmi les 15 métiers en tension au regard des 25 000 emplois non pourvus en région observés toutes filières confondues, que le savoir-faire de ses professionnels est en forte évolution, notamment sous l'impulsion de la révolution numérique, le SRDT et le **Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP)** ne pouvaient être élaborés que concomitamment et en pleine concertation. Dans le cadre de l'exercice de sa compétence de mise en œuvre des actions de formation professionnelle continue et d'apprentissage, la Région a notamment entrepris de revoir son service public régional de formation professionnelle continue pour notamment répondre aux besoins actuels et futurs des entreprises mais aussi améliorer l'employabilité des personnes en portant à 70% le taux d'accès ou de retour à l'emploi à la sortie de la formation délivrée.

Enfin, qu'elles relèvent des compétences obligatoires ou volontaristes de la Région, qu'elles aient été transférées ou non par la loi NOTRe, les politiques sectorielles régionales contributives du tourisme (agriculture, mer, culture, patrimoine, parcs naturels régionaux, véloroutes et voies vertes et plus largement les transports, etc) ont été mentionnées dans le SRDT.

Le schéma ci-dessous résume ces principales articulations :



Les grandes tendances de la demande touristique

L'économie touristique est en plein changement. A l'horizon de 2030, l'offre mondiale sera multipliée par trois, alors que la demande ne sera multipliée que par deux (*Source Organisation Mondiale du Tourisme*). Les destinations leader du moment seront dès lors de plus en plus concurrencées. Il s'agit donc d'être très innovant en matière de marketing touristique et de bien tenir compte des changements, qui se sont notamment traduits par la démocratisation des voyages et l'explosion du nombre de destinations touristiques plus attrayantes les unes que les autres. Sous l'impulsion des bouleversements intervenus aussi bien en termes de démographie que dans le système des valeurs, les segments de clientèles se sont fortement diversifiés. C'est ainsi que les phénomènes suivants impactent l'économie du tourisme :

- Le départ à la retraite des baby-boomers : ils disposent de plus de temps et de plus de moyens pour voyager.
- La clientèle familiale et les voyages d'agrément sont en hausse constante et deviennent des facteurs incontournables dans l'organisation de l'offre.
- Le désir d'apprendre favorise le tourisme culturel, les destinations authentiques, accueillantes et exotiques.
- Les centres d'intérêt à satisfaire se multiplient, provoquant la croissance des voyages thématiques et la multiplication des produits et activités à offrir. Cette tendance est renforcée par l'émergence de marques de destinations mondiales structurées qui marquent leurs produits.
- L'art de soi : avoir une vie saine, faire du sport, prendre soin de soi, méditer sont plus que des effets de mode. C'est bien un nouvel art de vivre, bouleversant aussi l'économie du tourisme qui doit tenir compte de cette nouvelle recherche devenue plus qu'une simple tendance : la recherche du bien-être pendant son temps de vacances.

Des touristes davantage expérimentés et exigeants :

La généralisation des voyages crée une nouvelle génération de touristes plus expérimentés et plus exigeants. C'est pourquoi l'existence d'infrastructures et de services touristiques s'avère un minimum requis, et ne suffit pas à faire la différence entre les destinations. Le touriste recherche dorénavant le meilleur rapport qualité/prix, ainsi que l'efficacité dans les services offerts. En tant que consommateur averti, il s'attend à consommer un produit conforme aux valeurs affichées, à ce qui lui a été annoncé et vendu.

Des consommateurs informés :

Le développement du numérique dans le domaine du tourisme facilite l'accès à une information exhaustive et instantanée sur un large éventail de destinations. Grâce à l'avènement du commerce électronique, les touristes potentiels ont une grande autonomie pour comparer, choisir et acheter. Les outils de communication et de commercialisation sont omniprésents dans les stratégies promotionnelles.

Des comportements touristiques diversifiés :

La diversification des clientèles et l'augmentation de leurs exigences exercent déjà une grande influence sur les comportements touristiques.

Parmi les comportements les plus significatifs :

- L'augmentation des voyages individuels au détriment des voyages de groupe ;
- La priorité accordée aux vacances comme le révèle le maintien, voire l'accroissement, du budget de vacances des ménages ;
- Les décisions de voyage de plus en plus prises par les femmes ;
- La clientèle des courts séjours en hausse au sein des marchés de proximité ;
- Des calendriers de séjours à géométrie variable (fin du modèle du samedi au samedi) ;
- La croissance des voyages d'affaires alliant l'agrément ;
- La montée en puissance du tourisme éthique et de sens.

La recherche de l'expérience :

L'industrie touristique se distingue par sa forte composante humaine. Alors que les produits et les services des autres secteurs d'activité économique ne sont pas pilotés directement par le client, en tourisme, c'est l'individu qui fabrique sa propre expérience en même temps qu'il la consomme. L'expérience touristique n'existe que par l'implication physique, émotive et intellectuelle des individus dans sa réalisation. En ce début de nouveau siècle, les sociétés développées sont plus individualistes, le culte du moi exerce une

influence capitale sur la consommation. Le besoin d'identification et d'épanouissement de la personnalité se traduit par la recherche :

- Du bien-être et du plaisir ;
- De l'harmonie et de l'authenticité ;
- Mais plus encore d'une ouverture sur le monde.

Ce besoin et cette recherche de bien-être jouent donc un rôle de plus en plus grand dans l'acte d'achat des consommateurs. Ils attendent des organismes et des prescripteurs de voyages ou des destinations d'être aidés, par le biais des produits et services offerts, à réaliser l'idée personnelle qu'ils se font du bonheur et non pas à atteindre un bonheur standardisé. Ils désirent vivre des expériences personnalisées, mémorables et en rapport avec les valeurs du territoire visité.

Les outils, les nouvelles technologies viennent permettre des expériences et/ou des services hier encore inimaginables. Il est aujourd'hui possible, par des lunettes 3D (vidéo 3D et à 360°), d'avoir un aperçu de ses futures vacances par une immersion dans le monde virtuel. Ce type de lunettes jugées révolutionnaires il n'y a pas si longtemps est de plus en plus utilisé par les agences de voyages pour vendre des séjours. Mais sont aussi désormais disponibles : guide de voyage en ligne, orientation grâce à la réalité augmentée, découverte de sites, objets culturels reconstitués, jeux urbains, nouvelles capacités et facilités de traduction...

Les défis d'une nouvelle ambition pour le tourisme en Provence-Alpes-Côte d'Azur

Pour atteindre l'objectif de redynamiser l'économie touristique, le Conseil Régional et l'ensemble des partenaires de l'économie touristique de Provence-Alpes-Côte d'Azur, devront répondre aux défis identifiés à l'occasion des différents temps de diagnostic et de concertation engagés à l'initiative du Conseil régional.

Ainsi au-delà d'un schéma, c'est un véritable Plan de croissance de l'économie touristique régionale qui est proposé.

Le défi du renouvellement de l'attractivité de ses destinations

Provence-Alpes-Côte d'Azur a une image trois « S » (sea, sand, sun) très ancrée mais très réductrice et qui a jusqu'à maintenant beaucoup trop occulté sa ruralité et l'identité de ses destinations. Il s'agit de développer et promouvoir un autre tourisme, alternatif au tourisme de masse trop concentré sur la zone littorale et la haute saison estivale. C'est une des principales priorités de la nouvelle stratégie marketing qui s'attachera à renouveler l'image et l'identité des destinations Provence, Alpes et Côte d'Azur, sans renier le secteur de l'économie du sable qui représente 38 000 emplois et 2,1 milliards de chiffres d'affaires.

Pour autant, seules, les actions marketing du secteur privé ne sont pas suffisantes pour attirer les visiteurs. C'est une particularité du tourisme. Il faut y ajouter un marketing de la destination, laquelle est un bien public. L'essentiel est de pouvoir s'appuyer sur des marques fortes, leur puissance et leurs valeurs étant des facteurs décisifs pour renforcer l'attractivité des destinations.

Comme beaucoup de marques, les marques de destinations touristiques ne sont pas éternelles. Elles naissent, vivent puis perdent de leur influence et de leur réputation au gré de l'évolution des marchés sur lesquels elles sont positionnées.

Provence, Alpes et Côte d'Azur sont à l'évidence de vraies marques qui ont des maturités différentes, des valeurs différentes, des visions et des promesses différentes. Elles ont donc, entre elles, de vraies complémentarités qu'il s'agit de révéler et d'affirmer.

Ce sont des marques qui comptent en France, des marques qui comptent dans l'économie touristique régionale... Mais ce sont des marques dont le potentiel et le bénéfice fonctionnel n'ont pas été assez exploités. Un des grands défis de la politique touristique régionale sera d'amplifier l'empreinte de ces marques avec en ligne de mire deux objectifs stratégiques :

- Capitaliser sur les valeurs et les fondements de chacune de ces marques afin de structurer une stratégie marketing plus efficiente qui ira au-delà de la seule stratégie publicitaire pour tendre vers une stratégie dite d'influence ;
- Créer les conditions d'un cadre coopératif d'actions, et par là-même responsabiliser les acteurs publics et les instances de gouvernance des trois marques.

Pour s'imposer dans la compétition mondiale entre places touristiques, les marques de destination Provence, Alpes, Côte d'Azur doivent présenter une image forte et convaincante sur les marchés français et internationaux. Les stratégies de marque Provence et Côte d'Azur France déjà initiées récemment s'inscrivent dans cette logique. La marque Alpes devra suivre mais le vrai défi pour ces trois marques sera d'en faire partager les usages par le plus grand nombre de clients (touristes) et d'opérateurs locaux. C'est l'enjeu prioritaire : le renouvellement de l'attractivité des destinations Provence, Alpes et Côte d'Azur.

Le défi d'un nouveau marketing et d'une nouvelle relation aux touristes

Dans l'industrie touristique, un des rouages importants du marketing passe par le rôle joué par les organismes de promotion des destinations. Ces organismes, qu'ils soient d'ambition locale, départementale ou régionale, jouent un rôle de leadership pour leur destination, unifiant les stratégies de publicité, de relations de presse et de commercialisation, notamment auprès des intermédiaires de l'industrie, tels les tours opérateurs et agents de voyages. En raison des évolutions de l'économie touristique (économie collaborative, réseaux sociaux, avènement des agences en ligne...) qui ont bouleversé l'écosystème et remis en cause le rôle même des organismes locaux de tourisme, un des grands défis du marketing des destinations Provence, Alpes et Côte d'Azur sera de s'inscrire davantage dans ces pratiques marketing au-delà des simples pratiques de communication.

Les systèmes de collecte, traitement et exploitation des données à grande échelle permettent maintenant d'acheter des espaces de communication de façon automatisée en y intégrant des critères de ciblage très fins (descendant jusqu'au niveau des individus) ainsi qu'une négociation du prix en temps réel. Et ce n'est que le début, car les progrès réalisés en matière d'intelligence artificielle permettent également d'optimiser les résultats de recherche sponsorisés. La tendance à l'automatisation se propage petit à petit dans tous les autres domaines du marketing, aussi bien BtoC que BtoB.

Autre stratégie sur laquelle les marques de destinations vont devoir capitaliser : le marketing d'influence. Les influenceurs ne sont plus des « accessoires » dans les stratégies marketing. Ils ont une vraie capacité à modifier la perception d'un produit, et ont une influence importante sur l'acte d'achat.

L'accès à ces nouvelles stratégies marketing demande une véritable professionnalisation du métier d'influenceur, qui devra s'accompagner au sein des organismes locaux de tourisme par la création de postes dédiés. Le marketing d'influence doit avoir une place à part entière dans les futures stratégies de marques de destinations de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, et sa réussite se mesurera à la capacité de faire des touristes, des habitants et des entreprises touristiques des « performeurs » de ces marques de destinations.

Le défi de la compétitivité de ses entreprises

L'attrait de l'offre doit être amélioré sans cesse pour que la place touristique régionale reste compétitive. La responsabilité en incombe certes en premier lieu aux entreprises de tourisme, mais les pouvoirs publics peuvent alléger leur tâche et les soutenir en encourageant l'innovation, la coopération et l'investissement.

Dans un secteur économique bouleversé par l'arrivée de nouveaux acteurs économiques mais surtout par l'avènement de nouvelles tendances de consommation et de réservation de la part des touristes, il s'agit aujourd'hui pour les acteurs publics, collectivités mais aussi structures consulaires, d'adapter les aides aux entreprises et les méthodes d'accompagnement de l'économie du tourisme. Sur ce point, trois axes prioritaires devront être développés :

- **L'innovation** : l'encouragement de l'innovation est à l'évidence une des priorités. Il y a un besoin de susciter des nouveautés et renforcer ainsi la compétitivité des destinations et des entreprises. La promotion de l'innovation doit viser les points faibles de l'offre touristique, avec pour commencer des propositions visant à améliorer les prestations existantes et à créer de nouveaux services. L'innovation doit venir irriguer tous les domaines et pas uniquement la technologie, mais aussi les champs du marketing, de la gouvernance, du social, de l'environnement...
- **La coopération** : pour le visiteur, transport, hébergement, restauration et loisirs doivent s'enchaîner pour former une offre de séjour unique. Les coopérations visent à fédérer les forces pour concevoir et commercialiser des produits en commun ou gérer ensemble des problématiques internes (gestion des ressources humaines, politique d'achat...). Cela permet à la fois des économies et un meilleur service à la clientèle. Elles s'imposent donc en particulier aux points de contacts des différentes prestations. Ces démarches de regroupement, de mutualisation des forces présentent pour le tourisme en Provence-Alpes-Côte d'Azur un gros potentiel d'avantages compétitifs. Le succès des petites entreprises de tourisme dépend de la qualité des prestations fournies par la destination dont elles relèvent. Il convient donc de vouer une attention particulière à ces prestations ainsi qu'à la coopération au sein de la destination. Seule, une entreprise ne peut pas faire grand-chose pour le charme d'un village par exemple ; en revanche, encourager la coopération de plusieurs entreprises entre elles et avec leurs offices de tourisme constitue un enjeu stratégique.
- **Le développement des compétences et de l'emploi** : les entreprises sont confrontées à une exigence croissante de qualité de services dont la réponse passe par des personnels qualifiés et fidélisés, par de la formation continue garantissant les montées en compétences nécessaires. A ces besoins qualitatifs s'ajoutent aussi les impératifs d'adapter de nombreux métiers au développement du numérique. La mise en œuvre d'une offre de formation adaptée au plus proche des problématiques de professionnalisation des entreprises constitue ainsi un levier essentiel de leur performance. La Région, de par ses compétences propres, entendra être un partenaire majeur des entreprises sur ce champ, en lien avec l'ensemble des acteurs concernés (Etat, organismes collecteurs, partenaires sociaux, chambres consulaires,

organismes de formation...). L'action concertée devra viser prioritairement l'accès à une information de qualité sur l'offre de formation, ses voies d'accès et de financement, le développement de formes et de contenus souples et adaptables, afin de viser une meilleure adéquation entre les offres et les demandes d'emploi ; elle devra aussi porter une attention particulière à la facilitation de l'embauche et agir positivement sur l'attractivité des métiers concernés.

Le défi d'intégration des nouveaux acteurs de l'économie touristique

Tourisme collaboratif, écotourisme, séjour chez l'habitant... De nouveaux comportements s'imposent et de **nouveaux acteurs** émergent. **AIRBNB, UBER ou encore BLABLACAR bousculent les monopoles économiques** établis pour le plus grand bonheur des consommateurs, et bien souvent le malheur des professionnels du tourisme. Issues de l'économie collaborative, ces start-ups ont grandi très (trop) vite et sont aujourd'hui devenues des entreprises valorisées à plus d'un milliard d'euros. Une croissance exponentielle qui effraye autant qu'elle fascine, car ces entreprises ont modifié inexorablement les habitudes d'achat des consommateurs.

Ce qui pouvait apparaître comme un effet de mode il y a encore quelques années est devenu une pratique courante pour plus de 60 % des Français qui auront recours au moins une fois par an à ces nouveaux services. En 2016, pour la seule région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la communauté des hôtes AIRBNB a accueilli 1,2 million de touristes. Ce chiffre a été multiplié par 70 en quatre ans. Les 5,3 millions de nuitées générées par la seule plateforme AIRBNB représentent 910 millions d'euros de dépenses, soit presque 6 % de l'économie touristique régionale.

Plus aucune destination ne peut ignorer ces nouveaux acteurs qui concourent à travers leurs médias et leur stratégie marketing à l'attractivité des marques de destinations. Partir en vacances en BLABACAR et séjourner chez l'habitant est une nouvelle réalité du tourisme face à laquelle il s'agit, pour les organismes institutionnels du tourisme, de trouver les meilleures approches partenariales. Donner de l'information sur la destination à tous les voyageurs qui viendront en Provence par train, par avion ou avec BLABLACAR relève d'une même stratégie dont l'objectif sera d'encourager le voyageur à réserver ses activités avant même son départ. Faire des propriétaires de gîtes ou de chambres d'hôtes, quel que soit leur label, des relais d'information des destinations devient une réalité.

L'attractivité des destinations de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur reposera de plus en plus sur la capacité des grands acteurs du Web, notamment les grandes agences en ligne, à lier le produit à la destination. Plus encore que dans d'autres secteurs, les entreprises touristiques ont pris conscience qu'elles ne vendent pas un produit (une chambre d'hôtel, un billet de train, d'avion, un séjour, une visite, etc.) mais une **expérience. Elles ne vendent pas un produit mais une destination !** Historiquement, les sites web des transporteurs, des

groupes hôteliers, des agences en ligne ont depuis longtemps affiché des contenus éditoriaux, des visuels... liés aux destinations, mais avant tout dans un objectif de référencement naturel. Le contenu de destination a aujourd'hui largement dépassé le seul cadre du référencement naturel pour se fondre avec le produit.

Un des grands enjeux pour l'attractivité régionale sera d'engager de vrais partenariats gagnants-gagnants avec ces différents acteurs afin que leurs médias (plateforme de ventes) concourent à la promotion des marques de destinations régionales.

Le défi de la gestion partagée de la « data tourisme » et de l'automatisation de l'exploitation des données

Le marché de la Data est en croissance du fait de l'évolution des usages et de l'impact du Big Data qui apporte des opportunités pour toute organisation désireuse de mieux connaître son marché et les bénéficiaires de ses produits ou services. La gestion des données est au cœur de la transformation numérique. Internet a accéléré la création des données numériques jusqu'à l'émergence du Big Data. Avec les réseaux sociaux et l'Internet des objets, le marché connaît une évolution extraordinaire et le secteur du tourisme n'échappe pas à cette révolution. La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur a bien compris l'intérêt de se doter d'un outil en capacité de gérer la donnée (offre) touristique en investissant dans le système Apidae qui est aussi un réseau d'utilisateurs, une plateforme de travail collaborative et une gamme de services pour accompagner chacun dans la réussite de ses projets numériques. La plateforme Apidae Tourisme est donc une base d'informations en ligne. Elle permet de créer et de diffuser de l'information touristique entre tous les acteurs de l'écosystème touristique régional.

Le grand défi qui s'est ouvert aux acteurs du tourisme dans leur plus grande diversité revient à connecter l'ensemble des informations entre elles dans un objectif d'automatisation reposant sur une exploitation systématique de grandes quantités de données. Le but n'est donc plus seulement de vendre une offre, d'engager les clients ou d'exposer des valeurs mais d'optimiser les performances et de chercher à anticiper les besoins et les attentes des clientèles. Ne pas tirer profit de ces solutions d'automatisation et de l'exploitation des données, c'est prendre le risque de se faire dépasser par une concurrence qui n'hésitera pas à pratiquer, à terme, ce marketing prédictif. Provence-Alpes-Côte d'Azur pourrait devenir la première destination à s'engager dans cette stratégie marketing d'anticipation qui aura pour objectif de mieux informer les clientèles pour mieux leur faire consommer la destination.

Le défi d'une organisation plus collective et plus coopérative entre acteurs publics

La loi NOTRe affecte lourdement la compétence « tourisme » des collectivités territoriales. Tout en maintenant le principe d'une compétence partagée entre les différents échelons territoriaux, elle consacre la montée en puissance de l'échelon intercommunal (la création

des offices de tourisme est devenue une compétence obligatoire des établissements publics de coopération intercommunale depuis le 1er janvier 2017) au détriment principalement des communes.

Initialement, le projet de loi NOTRe envisageait de faire de la Région le « chef de file » des collectivités en matière de tourisme. L'échelon régional devait également devenir compétent pour instaurer un schéma de développement touristique régional unique. Le texte définitivement adopté a finalement abandonné cette prééminence régionale et consacré, en revanche, le principe d'une compétence partagée entre les trois échelons territoriaux.

Ce n'est donc pas la compétence « tourisme » qui est transférée aux intercommunalités, mais bien la seule compétence « promotion du tourisme », dont la création d'offices de tourisme mais aussi la réalisation et la gestion des zones d'activités touristiques.

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, les offices de tourisme, les comités départementaux du tourisme, les deux comités régionaux de tourisme, représentent presque 200 structures spécifiquement dédiées (donc hors collectivités locales) et 2 500 salariés qui œuvrent à l'accueil des touristes, à l'accompagnement des professionnels, à la promotion et au marketing des destinations. Chaque année, le budget de l'ensemble de ces organismes locaux de tourisme représente 120 millions d'euros dont il s'agit d'optimiser l'efficacité en adoptant des pratiques plus coopératives entre tous les acteurs.

Ces pratiques coopératives à initier entre le Conseil régional, les Conseils départementaux, les métropoles et les EPCI doivent s'envisager à deux niveaux :

- **un niveau marketing** : la piste de travail la plus largement partagée à l'occasion des différents ateliers et entretiens est celle qui privilégie le recours à une stratégie marketing de destinations, favorisant par là-même une action plus collective à l'échelle de ces mêmes destinations. Cette vision collective doit permettre la mobilisation, non seulement des acteurs institutionnels concernés, mais aussi des acteurs privés amenés à devenir de plus en plus partenaires des stratégies marketing de destinations. En prolongement de cette mobilisation collective et coopérative, il y a l'idée et l'ambition de développer des nouveaux services au bénéfice des clientèles touristiques. Les pistes de travail les plus prometteuses en matière de nouveaux services concernent autant le développement de nouvelles applications technologiques au service de l'information des clientèles touristiques, que le déploiement d'une stratégie de relations-clients de plus en plus personnalisée et prédictive.
- **Un niveau développement et aménagement** : la priorité sera de faire converger les soutiens financiers des collectivités et de l'Etat vers des projets structurants qui renforceront l'offre donc la compétitivité des destinations. Cette convergence trouve tout son sens dans la politique régionale des OIR au sein desquelles le tourisme a toute sa place.

Le défi de rééquilibrage territorial

Le tourisme s'est développé majoritairement et durant de nombreuses années sur les littoraux. Il a généré des investissements massifs tant publics que privés pour constituer un continuum d'offres aménagées parmi les plus importantes du monde. Par capillarité, le tourisme a irrigué la bande côtière qui s'est largement urbanisée accueillant un habitat résidentiel, des entreprises, des hébergements hôteliers et touristiques qui ont fait prospérer l'économie de la bande littorale.

Plus à l'intérieur, les territoires moins faciles d'accès, et dans les Alpes, ont moins profité du développement et ont pour certains accumulé du retard de croissance parce qu'ils n'hébergeaient pas d'offres, ni n'accueillaient de développement touristique intense.

Le renouvellement des offres touristiques favorise maintenant les territoires plus excentrés, l'arrivée de nouveaux opérateurs, tels que Airbnb ou encore Viva street et Homelidays, permet la mise en marché d'hébergements qui n'avaient jusqu'à présent que peu de moyens d'accès.

Cependant, pour que le pari du développement soit réussi, il est nécessaire qu'un rééquilibrage s'opère, notamment en dotant de façon équivalente tous les territoires d'infrastructures de réseaux et d'accès numérique, mais aussi en accompagnant les initiatives locales qui enrichiront la production touristique, particulièrement lorsque celles-ci s'inscriront dans les priorités du SRDT.

Ces perspectives sont réalistes et c'est bien le rôle de la Région de veiller à ce que les investissements structurants se déploient pour les accompagner. Le principe d'équité territoriale est à la fois plus ambitieux et plus facile à jouer compte tenu des nouvelles autonomies que permettent la nouvelle économie numérique et les multiples actions portées par les acteurs des territoires.

Le défi de l'adaptation des stations de montagne

Le tourisme de montagne, particulièrement en station, a connu une croissance quasi discontinue durant 50 ans, pendant les Trente Glorieuses et un peu au-delà. Depuis, le processus s'est considérablement ralenti, et s'est même interrompu dans certaines vallées.

L'offre phare constituée par le domaine skiable reste encore attractive, mais elle nécessite des équipements extrêmement performants et coûteux qui font aujourd'hui la différence entre les stations. Toutefois, si les grandes stations sont encore très attractives et le resteront pour la grande majorité des skieurs, petites et grandes auront à se poser la question de l'évolution de leur produit, et ceci d'une façon large et généralisée.

La mutation touche en définitive moins les domaines skiables, et concerne d'autres secteurs qui n'ont pas suffisamment mis à jour leurs investissements comme l'immobilier ou encore

l'urbanisme, tous deux forts consommateurs de capitaux. Mais elle affecte aussi les services ou encore la gouvernance ainsi que la diversification de l'offre d'été.

Il s'agit bien d'adapter l'offre de montagne mais aussi d'intégrer les vallées qui sont et seront demain un nouveau creuset pour les loisirs notamment en considérant la croissance des activités de pleine nature qui y trouvent un vaste terrain d'expression. Les collectivités sont, sur cet aspect, fortement solidaires pour tout ce qui concerne les aménagements et les équipements.

Le défi de la préservation d'un environnement naturel exceptionnel

Les plus grandes destinations touristiques du monde ont en commun de partager des richesses patrimoniales exceptionnelles, en particulier des environnements et des paysages de grande valeur. Il ne s'agit pas de faire référence au seul climat méditerranéen, mais bien à l'ensemble des espaces naturels régionaux, qu'ils soient de montagne, de littoral ou de campagne. Ces espaces constituent l'essence même de la ressource de l'économie touristique. Il s'agit donc, comme pour n'importe quel autre secteur de l'économie, de préserver ces ressources naturelles. La stratégie régionale touristique n'a évidemment pas pour vocation première de définir les conditions de préservation de ces espaces, mais elle doit s'appuyer sur les politiques engagées dans ce domaine.

Ce souci de la préservation de la ressource et des espaces naturels constitue un enjeu stratégique dans le maintien de l'attractivité du territoire, à la fois dans son ambition économique, sociale, touristique mais aussi dans la diversification et le renouvellement de son image. Sur ce dernier point, il faut garder à l'esprit que les clientèles touristiques sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, tant elles ont conscience de leur impact dans la dégradation des espaces touristiques. Il y a donc là à l'évidence un enjeu économique et marketing, considérant que le développement d'une offre dite écotouristique pourra favoriser la fréquentation de nouvelles clientèles. C'est d'ailleurs sur ce segment que les destinations Provence, Alpes et Côte d'Azur auront les plus fortes marges de croissance dans les dix années à venir. Avec sa typicité paysagère parfois unique, fruit également de son agriculture, ses 11 parcs naturels nationaux et régionaux qui occupent 38 % de son espace régional et en font la première région de France en nombre d'espaces naturels préservés et agricoles d'exception, son rang de première région française pour sa superficie en agriculture biologique et ses 50 % de couverture forestière, Provence-Alpes-Côte d'Azur est à même de détenir un certain leadership.

L'arbre d'orientation du Plan de croissance de l'économie touristique

Le Plan de croissance de l'économie touristique est structuré autour de 3 axes déclinés en 18 objectifs stratégiques pour renouveler, renforcer, promouvoir et innover sur le tourisme en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Axe 1 : Renouveler l'attractivité des destinations	1.1- Conforter une stratégie de marques de destinations, Provence, Alpes et Côte d'Azur
	1.2- Proposer un cadre de management et de gouvernance innovant pour chaque marque de destination
	1.3- Permettre l'émergence de territoires mieux structurés et de marques infrarégionales
	1.4- Conquérir et accueillir de grands événements
	1.5- Accompagner la croissance des filières prioritaires
	1.6- Mettre en adéquation le système de mobilité avec l'attractivité et la performance touristiques
Axe 2 : Renforcer la compétitivité de l'offre et des entreprises touristiques	2.1- Favoriser le recrutement et la fidélisation du personnel pour répondre aux tensions rencontrées par les entreprises
	2.2- Contribuer à la montée en compétences des professionnels du secteur pour améliorer la qualité de service et faire face aux mutations
	2.3- Promouvoir l'entrepreneuriat et la croissance des entreprises touristiques
	2.4- Moderniser l'offre d'hébergement et accroître l'investissement privé
	2.5- Consolider les démarches qualité pour tendre vers l'excellence
Axe 3 : Innover et répondre aux défis de demain	3.1- Disposer d'une plateforme de data management structurée autour de la base d'informations partagée Apidae
	3.2- Innover dans les services et la relation aux clients par une nouvelle stratégie de gestion des données
	3.3- Proposer un cadre de gestion active des crises
	3.4- Adapter l'offre de montagne
	3.5- Faire émerger les modèles d'une économie expérientielle en Provence-Alpes-Côte d'Azur
	3.6- Promouvoir une offre responsable pour une destination exemplaire
	3.7- Disposer d'un outil régional d'observation et de veille de l'économie touristique régionale

AXE 1- Renouveler l'attractivité des destinations



Destination européenne de référence du tourisme d'agrément pendant des décennies, Provence-Alpes-Côte d'Azur a vu son leadership national et européen progressivement contesté par de nouvelles destinations très offensives en matière d'offres et de stratégie marketing. Comme beaucoup de destinations, elle est confrontée au besoin de régénérer son attractivité touristique et une des pistes les plus prometteuses consistera à réinventer l'identité de ces trois grandes marques de destinations.

La priorité est de pouvoir s'appuyer sur une nouvelle image et une nouvelle identité pour chaque marque de destination afin de proposer une réorientation de la politique promotionnelle de chacune des destinations. Les contrats de destinations « Arts de vivre en Provence », « Voyage dans les Alpes », et « Côte d'Azur terre d'évènements » doivent être considérés comme des éléments contributifs de cette nouvelle approche stratégique marketing dont la première priorité sera d'engager le plus grand nombre de partenaires publics et privés. Cette stratégie de travail plus collective doit permettre de maximiser les retombées des sommes investies et accroître la valeur des partenariats promotionnels. Chacune des marques de destinations doit ainsi développer de véritables alliances stratégiques qui peuvent aller bien au-delà des seuls acteurs de l'économie touristique. Le tourisme étant l'un des fleurons de l'image de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur à l'étranger, il est logique qu'il y ait des synergies entre la promotion touristique et la promotion économique. Ainsi, la qualité de la vie et l'excellence des infrastructures sont de bons arguments pour l'attractivité de la région, que ce soit comme destination touristique ou territoire de réussite économique pour les entreprises.

Enfin, renforcer la coordination et la coopération entre la promotion des marques de destinations touristiques régionales, celle de grands événements culturels mais aussi celle des produits de qualité du secteur agricole et agroalimentaire permettrait là encore d'exploiter des synergies importantes. Les images de la Provence, des Alpes ou de la Côte d'Azur comme destinations touristiques et terroirs de qualité seront mieux accordées entre elles, a fortiori si ces images viennent renforcer les valeurs communes de la région (nature, authenticité, qualité, durabilité, paysages, vacances).

1.1 Conforter une stratégie de marques de destinations, Provence, Alpes et Côte d'Azur

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur dispose de trois marques d'ambition internationale. C'est une vraie chance à condition de bien définir les usages partagés de ces marques et de ne pas limiter leur rôle à de simples expressions publicitaires. L'objectif pour une marque est de créer un ensemble identitaire fort et cohérent, facile à identifier, mais plus sûrement

facile à partager. Les marques sont en train de devenir des médias. Elles relient les gens entre eux. Elles permettent de personnaliser les messages.

Les initiatives engagées par les CRT de la Région ont lancé cette démarche récemment avec les marques Provence et Côte d'Azur France.

Avec l'avènement du marketing expérientiel basé sur les émotions, il importe de changer de vision en considérant la destination en tant que produit qui génère sa propre image, sa propre influence, sa propre vision du séjour touristique. C'est pour cette raison qu'il faut désormais tendre vers l'adoption d'un modèle de gestion expérientiel de la marque et des destinations touristiques.

La marque Provence

C'est une marque patrimoniale du tourisme national ! Elle appartient au patrimoine culturel de la région dont elle porte l'identité. Cependant, c'est une marque dont la vocation touristique est beaucoup plus récente que la Côte d'Azur. C'est une marque très challengée dont la zone d'influence géographique dépasse la seule région Provence-Alpes-Côte d'Azur comme en témoignent notamment le SPôTT Camargue (contrat de Structuration de Pôles Touristiques Territoriaux couvrant partiellement deux départements de l'Occitanie) et le Parc naturel régional des Baronnies Provençales dont les deux tiers de son périmètre sont situés en Auvergne-Rhône-Alpes. Comme beaucoup de marques trentenaires, la marque Provence entre dans l'âge de la remise en question face à l'émergence de nouvelles destinations, face aussi aux tendances et pratiques touristiques. Le travail qui vient d'être engagé dans le cadre du contrat de destination « Arts de vivre en Provence » va dans ce sens et définit à travers une plateforme de marque (qui fonde l'identité de la Provence) les fondations d'une marque revisitée dans sa personnalité et son objet touristique. Pour autant, cette plateforme de marque ne dispose que d'une gouvernance établie, mais temporaire, liée au contrat de destination et finalise les règlements d'usages de la marque ainsi que sa réglementation auprès des professionnels du tourisme. Une réflexion portée par le Schéma doit être engagé fin 2017 pour anticiper la suite de la gouvernance de cette marque à la fin du contrat de destination programmée mi 2018.

La marque Côte d'Azur France

C'est une « marque Phoenix » du tourisme mondial. C'est une icône, une marque générique du tourisme tant elle s'en approprie tous les attributs : **la Côte d'Azur a inventé le tourisme et le tourisme s'est inventé en Côte d'Azur !** Mais c'est une marque qui vieillit, qui a besoin de se réaffirmer, voire de se reconstruire au regard des événements tragiques de l'été 2016. Ce n'est pas parce que la Côte d'Azur est attractive qu'elle n'est pas fragile. Plusieurs facteurs sont venus percuter l'image de la Côte d'Azur : urbanisation, densité, atteintes paysagères, inondations, pollution, inondations... Comment prendre en compte ces facteurs dans la redéfinition de la marque ?

S'ajoutent enfin les nouveaux modes de consommation, l'émergence de destinations concurrentes dans d'autres secteurs d'Europe et du monde qui contribuent aussi à fragiliser

la marque Côte d'Azur. A l'instar de grandes marques leader de leur marché, la Côte d'Azur doit se réinventer, s'adapter aux nouveaux codes des marchés, et pour cela innover. La stratégie de marque initiée en fin d'année 2016 par le CRT Côte d'Azur va dans ce sens et se fixe comme priorité de redévelopper une part de rêve. Elle sera donc prioritairement expérientielle et immersive. Elle place l'expérience vécue et le "faire" au premier plan (paysages, discours, poésie). Cela se traduira par des témoignages, la présence d'humains, la valorisation des usages et des actions, la mobilisation de blogueurs et d'influenceurs, l'utilisation prioritaire de médias réseaux sociaux et vidéo...

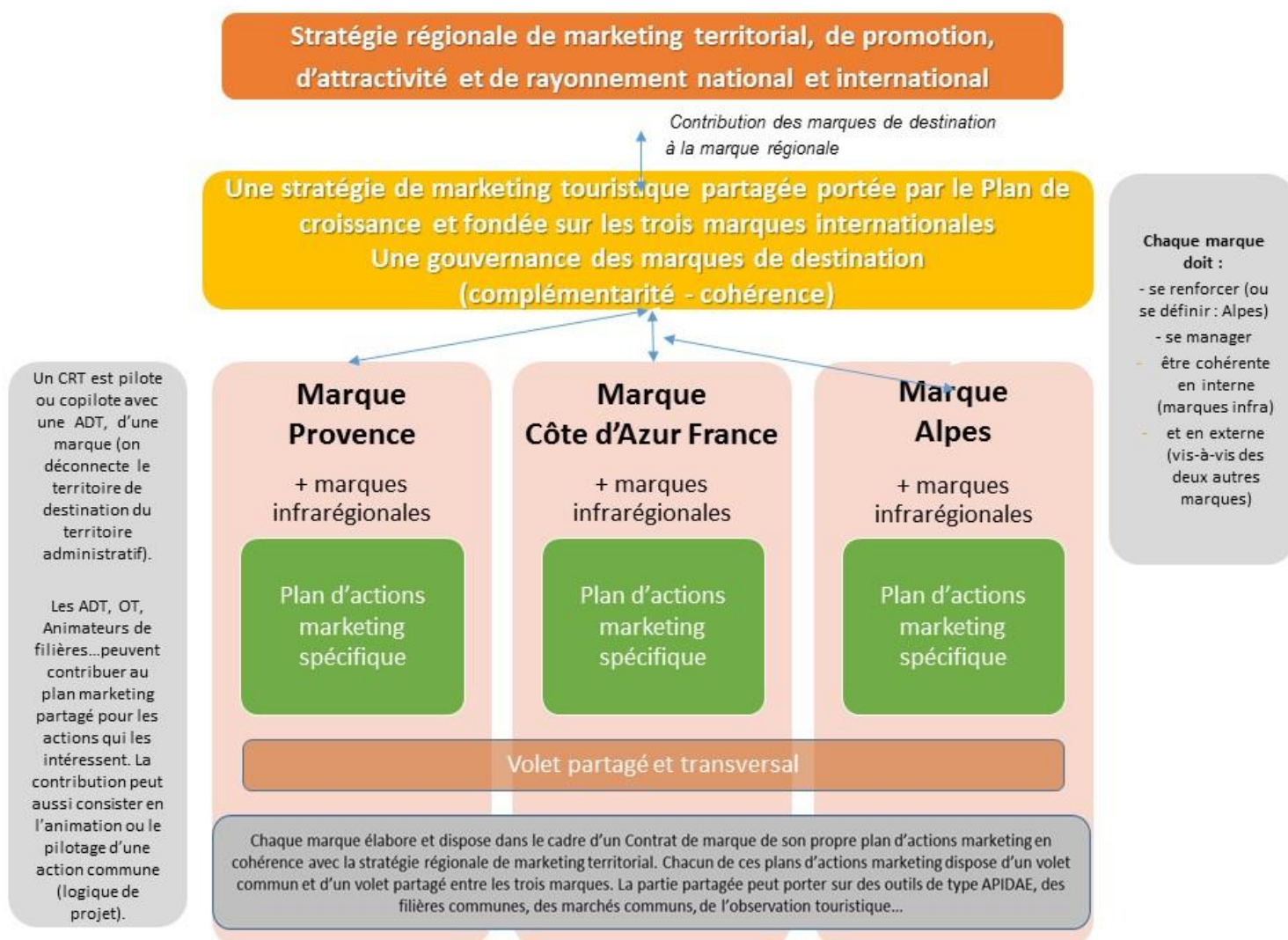
La marque Alpes

C'est un cas plus difficile et différent, car cette marque Alpes n'a jamais vraiment été installée dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, mais surtout, elle n'est pas complètement attributive de la destination. Autre point dur, cette marque s'est fait dépasser par les initiatives savoyardes avec la création d'une marque leader « Savoie Mont Blanc » qui est venue marginaliser tout ce qui n'était pas savoyard dans les Alpes. Les tergiversations des stations et départements concernés ont été préjudiciables à l'émergence d'une marque forte qui aurait permis de faire valoir les spécificités de cette destination au sein de la marque universelle Alpes. Dans le cas de la marque Alpes, et contrairement aux marques Provence et Côte d'Azur, nous sommes dans un temps de construction qui aura pour objet principal de trouver les éléments qui permettront de se différencier par rapport à la concurrence et de porter les ambitions de cette destination. En résumé : marquer la différence ! En opposition aux « skis industriels » de la Tarentaise, l'enjeu pour cette marque Alpes, en Provence-Alpes-Côte d'Azur, c'est de vendre bien plus qu'un produit de sports d'hiver : c'est de proposer un état d'esprit, une expérience et un engagement. Mais peut-être plus encore d'affirmer aussi une vraie complémentarité avec les deux marques historiques que sont la Provence et la Côte d'Azur.

La stratégie de travail par marque de destination s'organise autour de trois types d'actions :

- Adopter une organisation moderne et innovante qui fait référence à la notion de destination pertinente. Celle-ci se définit simplement par celle qui s'impose naturellement dans l'esprit du touriste et c'est en général le territoire dans lequel il annonce partir en vacances.
- Changer de modèle marketing. Les destinations gagnantes ont compris combien il était devenu capital de développer le potentiel culturel de leur « marque ». Travailler en mode « marque de destination » c'est donner une totale priorité à une perception beaucoup plus émotionnelle de la destination. Dans cette approche, la priorité doit être de toucher directement les touristes : le canal de communication sera plus important que son contenu !
- Offrir à chacun des acteurs l'opportunité d'inventer sa propre pratique de la marque et d'adopter des modèles d'usages et de comportement qui permettront

à chaque marque de destination d'être mieux partagée. C'est ainsi que chaque acteur pourrait créer un mini site de destination sur son propre site Internet. Des formations pour les chauffeurs de taxi pourraient être envisagées pour que ces derniers mettent directement en immersion les visiteurs.



1.2 Proposer un cadre de management et de gouvernance innovant pour chaque marque de destination

L'organisation touristique française permet rarement de dépasser les logiques de territoires administratifs pour s'inscrire dans les logiques de destinations. En prenant le parti, dans le cadre de son Schéma Régional de Développement Touristique, de s'appuyer sur des marques de destinations pour renforcer l'attractivité touristique régionale, le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur innove en matière de stratégie marketing et de gouvernance, convaincu que l'innovation doit aussi être celle des organisations. Il est en effet problématique de constater que dans une économie aussi bouleversée dans ses

fondements et ses usages, les organismes institutionnels du tourisme n'aient connu qu'une évolution modeste pendant ces 20 dernières années. Les stratégies de marketing territorial menées dans les grandes métropoles européennes ont permis d'initier de nouvelles orientations en matière de gouvernance de l'attractivité des territoires. Ce sont vers ces gouvernances, qui regroupent acteurs publics aux côtés d'acteurs privés, qu'il s'agit de tendre désormais comme les récents exemples de marques de destination le démontrent (Provence et Côte d'Azur France).

Cette approche stratégique est une réponse concrète à la nécessité d'agir ensemble pour structurer une politique de développement touristique autour d'une stratégie partagée et coordonnée, et d'un plan d'action mutualisé réunissant les acteurs clés d'une destination.

La stratégie de travail sur la gouvernance par marque de destination se déclinera autour des actions et principes suivants :

- Le programme emblématique « SMART Destinations » pour proposer des cadres de gouvernance par marque de destination. Pour attirer les visiteurs, il s'agit d'ajouter un marketing de la destination pilotée par des organismes locaux de tourisme en élargissant le périmètre de gouvernance de ces organismes de tourisme à d'autres partenaires que les seuls acteurs de l'économie touristique.
- Ces cadres de gouvernance pourront s'adapter à chaque configuration des marques de destinations, pour créer de vraies alliances stratégiques entre acteurs territoriaux. Les métropoles, véritables portes d'entrée du tourisme régional aux valeurs identitaires des marques de destinations y seront associées. Par exemple : pas de marque Provence sans Marseille, pas de marque Côte d'Azur France sans Nice et Cannes.

1.3 Permettre l'émergence de territoires mieux structurés et de marques infrarégionales

Au-delà des trois marques d'ambition internationale, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur peut aussi s'appuyer sur d'autres marques d'ambition nationale ou régionale qui comptent dans le paysage touristique : le Verdon, le Mercantour, les Ecrins ou encore le Luberon, la Camargue et les Alpilles qui sont des marques de destinations qui mériteraient d'être structurées dans l'objectif là encore de mieux associer les acteurs locaux à leur promotion. D'autres territoires, tels que Serre-Ponçon ou Estérel, représentent également des potentiels de développement intéressants. La reconnaissance de ces marques de destinations d'ambition nationale ou régionale doit en revanche s'envisager dans un principe de contribution aux marques Provence, Alpes et Côte d'Azur. Quelle est la contribution, donc la singularité de la marque Luberon dans la marque Provence, quelle est la singularité du Mercantour dans la marque Alpes... ?

Cette stratégie de marque doit favoriser des réflexions plus collectives qui vont prolonger l'application de la loi NOTRe sur l'ensemble du territoire régional quand bien même cette loi ne fait aucunement référence à la notion de destination. Il s'agit également de développer des logiques de travail partenarial entre acteurs territoriaux. Il existe de réelles marges de progression en matière de services, de développement de dispositifs numériques locaux d'informations, d'accueil et d'organisation d'évènements qui viendront renforcer l'identité et le positionnement de la destination. Autant de projets qui ne peuvent s'envisager qu'à des échelles géotouristiques pertinentes avec comme principales conditions de réussite, le regroupement des acteurs, des financements publics et privés, et de nouvelles gouvernances favorisant des méthodes de travail en mode projet.

Il s'agira donc de conduire les actions suivantes pour répondre à ces enjeux majeurs de structuration du territoire régional en marques de destinations touristiques :

- Encourager les collectivités locales à définir des cadres d'organisation marketing à des échelles de destinations touristiques.
- Mailler tout le territoire régional en marques de destinations infrarégionales pour favoriser l'émergence de nouveaux services et de nouvelles stratégies de développement touristique territorial beaucoup plus centrées sur le produit.
- Renforcer le positionnement des territoires régionaux en encourageant la définition de positionnement et leur différenciation au sein des trois marques d'ambition internationale de la région.
- Et surtout définir pour chaque destination de vrais contrats d'objectif permettant de définir les contributions de ces destinations dans les objectifs de croissance du Schéma Régional de Développement Touristique.

1.4 Conquérir et accueillir de grands évènements

La filière MICE (Meeting, Incentive, Congress, Events) est une des filières qui a connu le plus fort développement ces vingt dernières années. Elle pèse aujourd'hui 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires pour 10 millions de nuitées et 6 500 salariés. Cette filière est structurée autour de Provence Côte d'Azur Events, association qui regroupe 191 partenaires. Ses missions prioritaires sont : réunir les professionnels de la région, mener des actions collectives pour gagner des parts de marché, attirer des événements professionnels sur le territoire régional. Outre le marché français, le travail de prospection se concentre principalement sur les marchés européens de proximité (Grande-Bretagne, Belgique, Suisse, Allemagne). Provence Côte d'Azur Events est donc devenu un acteur incontournable pour le développement de cette filière et concentre ses missions sur la prospection d'évènements et l'accompagnement de leurs maîtres d'ouvrage.

Il convient désormais, et ce sont les principales conclusions de l'atelier de concertation consacré aux événements, de mieux informer en amont des événements les participants des potentialités touristiques de la destination qui les accueille. Cette information pourrait aussi être donnée aux intermédiaires de tourisme (tour-opérateurs) afin de packager des offres en particulier à l'occasion des grands festivals culturels et des grands événements sportifs organisés dans la région. Enfin, ce savoir-faire et les compétences développées par Provence Côte d'Azur Events pourraient être mis à profit pour accueillir de nouveaux événements dans l'objectif de renforcer les filières stratégiques identifiées dans le SRDE-II.

Plusieurs types d'actions ont été identifiés par les acteurs de la filière :

- **Coordonner les calendriers** à l'occasion d'une réunion annuelle qui permettrait à chacun des organisateurs, sous l'égide de Provence Côte d'Azur Events, de présenter aux différents organismes locaux de tourisme le calendrier des événements programmés sur le territoire régional.
- **Améliorer la performance économique** des événements en informant en amont de chacun des événements les participants sur le potentiel économique et les offres touristiques des destinations et en proposant systématiquement des offres post-congrès ou à d'autres moments de l'année. Il s'agirait aussi de prendre appui sur la présence de ces événements pour doper la création de produits.
- Accueillir de nouveaux événements dans l'objectif de renforcer certaines filières stratégiques régionales et contribuer ainsi à **renforcer les retombées économiques**.

L'accueil de grands événements sur le territoire régional a été identifié parmi les actions importantes de l'Opération d'Intérêt Régional (OIR) « Tourisme et Industries culturelles » tant ces événements concourent à l'attractivité régionale territoriale, en termes économiques, d'identité culturelle et sportive, de notoriété et de mise en valeur des territoires.

Un objectif : dépasser dès 2020 les six millions de participants, congressistes et spectateurs, soit une hausse de 10% par rapport aux chiffres de 2015.

1.5 Accompagner la croissance des filières prioritaires

La stratégie marketing régionale ne peut pas se limiter au seul marketing de destinations : elle doit aussi accompagner les « filières produits » ou thématiques d'offre qui structurent l'économie touristique régionale et qui répondent aux attentes des clientèles touristiques. Il s'agit d'avoir une approche marketing plus segmentée pour valoriser les atouts concurrentiels de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et s'adresser à des clients par le biais de motivations majeures. Il s'agit aussi d'apporter plus de puissance et de consistance à des choix marketing et de créer sur ces filières beaucoup plus de synergies entre les différents acteurs concernés. Affirmer ces priorités de travail implique aussi un fort niveau

d'investissements pour maintenir un niveau d'excellence et d'attractivité, avec pour finalité de déclencher de nouvelles envies de séjour.

En amont et dans un premier temps, il sera essentiel de structurer efficacement l'animation des filières en engageant les partenaires territoriaux et les têtes de réseaux dans une démarche active qui dépassera les approches strictement territoriales. Dans un second temps, il sera important de développer des outils d'aides à la consommation touristique, offres touristiques pour chaque filière, séjours packagés et support médias (sites dédiés) dans un objectif de différenciation et de complémentarité entre les différentes destinations. Enfin, dans un dernier temps, il conviendra de promouvoir ces filières au travers d'actions ciblées et par le biais de supports en phase avec les motivations de chaque « communauté de touristes ». Il s'agit de faire projeter ces communautés très exigeantes dans leurs attentes et leur besoin d'expérience dans un univers de communication dédié. Pour de nombreuses filières, les très petites entreprises impliquées dans leur développement doivent tout à la fois se regrouper, renforcer leur collaboration et leur présence en ligne, s'inscrire dans des démarches qualité. Les collectivités et institutionnels doivent les aider dans ce cadre.

L'accompagnement marketing de chaque filière sera croisé avec des disciplines de communication prioritaires qui doivent aller bien au-delà de la publicité traditionnelle. A ce titre, les relations presse et les principes du cobranding pourraient être retenus au regard de la production de contenus légitimes qu'elles assurent, contenus qui vont accroître la présence à l'esprit et le référencement de la destination tout en accréditant un peu plus les marques ombrelles de Provence, Alpes et Côte d'Azur France.

L'écosystème régional des filières touristiques et thématiques d'offre s'articule autour de 4 grandes familles et de 2 filières spécifiques :

- **Tourisme de nature**

Recouvrant des filières très diversifiées (randonnée pédestre et équestre, cyclotourisme, golf, sports aériens, écotourisme...) mais aussi les activités liées à la neige dans les stations de montagne, cette famille regroupe des activités s'appuyant sur la richesse et la qualité du patrimoine naturel régional et sur le tissu des prestataires l'animant. Globalement désaisonnalisantes et présentes sur l'ensemble du territoire, les activités de pleine nature constituent plus particulièrement pour les Alpes et les territoires ruraux un segment différenciateur fort sur lequel asseoir des démarches de diversification touristique.

- **Art de vivre**

Centrale dans le contrat de destination « Arts de Vivre en Provence », et emblématique pour les clientèles internationales de la destination France dans son ensemble, cette thématique regroupe bien sûr les dimensions gastronomique et oenotouristique, autour de nos chefs étoilés, de nos traditions culinaires, des domaines viticoles et de leurs vins, des produits du terroirs et des savoir-faire, de l'agritourisme, des vecteurs d'image de nos destinations que sont l'olive, la truffe, le pastis ou encore le rosé.

Au-delà de ces composantes liées aux saveurs et aux traditions, le tourisme de bien-être est aussi associé à l'art de vivre, en témoignent les nombreux spas créés dans le secteur hôtelier.

▪ **Tourisme culturel, tourisme urbain**

Marqueur fort de la destination France pour les clientèles étrangères, ce tourisme est particulièrement riche en Provence-Alpes-Côte d'Azur : culture patrimoniale, culture vivante, scientifique, patrimoine historique et contemporain, musées et grandes expositions, festivals internationaux et fêtes traditionnelles. Les grands artistes qui se sont exprimés dans nos territoires (Cézanne, Picasso, Van Gogh, Pagnol...) sont de formidables ambassadeurs. De même, les tournages de films, qui valorisent le territoire, contribuent à son image.

Le tourisme culturel est étroitement lié au tourisme urbain, dont l'offre culturelle est particulièrement riche. C'est notamment un atout pour le développement des courts séjours.

Et plus globalement, villes et culture sont des figures imposées dans les démarches de promotion et communication à l'international, tout particulièrement sur les marchés lointains. Le shopping est un point d'accroche du tourisme urbain à ne pas sous-estimer.

Il s'agit d'un domaine pour lequel la région peut prétendre affirmer une dimension mondiale d'excellence.

▪ **Tourisme d'affaires et de congrès**

Provence-Alpes Côte d'Azur est une destination leader sur cette filière structurante pour l'ensemble des filières économiques régionales. Le tourisme d'affaires et de congrès est étroitement lié à la richesse du tissu économique, à la recherche, à la santé ou encore à l'enseignement supérieur et aux universités.

Vecteur d'attractivité en dehors des périodes de vacances scolaires et source de fortes retombées économiques, les rencontres et événements professionnels, en raison des équipements d'accueil qu'ils nécessitent, concernent plus particulièrement les destinations ombrelles Provence et Côte d'Azur et tout particulièrement nos principales villes. Ils constituent un des axes stratégiques du Contrat de destination « Terre d'événements ».

En complément de ces 4 familles génériques, une attention particulière est à porter à deux filières spécifiques :

▪ **Croisière (maritime et fluviale)**

Compte-tenu de ses potentielles retombées économiques sur le commerce et la restauration locale à proximité des lieux d'embarquement et de débarquement ou dans les ports « têtes de ligne » par les approvisionnements qu'elle génère, la croisière constitue une filière intéressante pour la région. Elle peut s'appuyer sur ses cinq principaux ports de croisière maritime (Marseille, Toulon, Saint-Tropez, Cannes et Nice-Villefranche) et sur le Rhône, Avignon et Arles.

▪ Nautisme et plaisance

La façade méditerranéenne de Provence-Alpes-Côte d’Azur est manifestement un atout fort auprès des clientèles internationales. Au-delà des activités balnéaires, le nautisme et la plaisance sont sources de retombées économiques significatives. La grande plaisance est une spécificité de la Côte d’Azur et sa clientèle est fortement internationale.

Il est utile de souligner que certaines filières sont associées étroitement à d’autres compétences stratégiques de la Région, notamment en matière d’aménagement du territoire et de transport. Elles revêtent donc une importance spécifique pour la collectivité.

C’est le cas par exemple :

- des sports aériens en lien avec la gestion des aéroports,
- du cyclotourisme dans le cadre de la mise en œuvre du schéma régional des véloroutes et voies vertes (SR3V),
- de l’itinérance, compte-tenu de la pertinence d’un développement à l’échelle régionale et du rôle de proximité déterminant des Conseils départementaux au travers des Plans Départementaux des Espaces, Sites et Itinéraires (PDESI),
- de l’écotourisme (en lien avec la compétence de préservation des espaces et de la biodiversité et sa politique en faveur des Parcs naturels, notamment régionaux),
- de l’agritourisme et en particulier de l’œnotourisme, en synergie avec la politique en faveur de l’agriculture et de sa diversification,
- et du tourisme culturel, au regard de la politique volontariste de la Région en matière de culture, d’une part, et de sa compétence en terme de culture scientifique, technique et industrielle, d’autre part.

Compte-tenu de leur pouvoir de différenciation, d’attractivité et de développement économique pour les destinations ombrelles et infrarégionales de Provence-Alpes-Côte d’Azur, la Région propose à ses partenaires, notamment les Départements, un accompagnement sur mesure des filières régionales. Cet accompagnement sera fonction du niveau de structuration de chaque filière et favorisera la créativité, l’innovation, la coopération et la mutualisation de moyens. Le champ d’action nécessite une priorisation au risque de disperser les moyens publics et d’agir sur des thématiques ou filières sur lesquels l’effet levier de l’action régionale n’est pas probant.

La Région privilégiera les filières et projets de filières de dimension régionale, les plus contributeurs en termes de retombées économiques et d’étalement de la fréquentation sur l’année et dans les territoires. La cohérence avec les stratégies marketing des destinations sera bien sûr prise en considération.

1.6 [Mettre en adéquation le système de mobilité avec l’attractivité et la performance touristique](#)

Quelques données clefs confirment l'importance de la mobilité dans l'écosystème touristique :

- Deuxième rang des régions françaises pour le trafic de passagers aériens après l'Ile-de-France
- Sur les 18 milliards de dépenses touristiques sur place environ 2 milliards sont des dépenses de transport
- Les flux routiers progressent de 1% chaque année et la circulation sur le littoral l'été est souvent saturée.

Avec une augmentation de la fréquentation de 25 % (plus 400 000 passagers par mois) en période estivale, la structuration de l'offre ferroviaire régionale TER doit répondre au double défi d'assurer le transport des usagers quotidiens (domicile travail domicile étude) et les déplacements pour les motifs loisirs et tourisme. Ainsi, alors que dans d'autres régions l'offre ferroviaire TER est réduite en période de vacances, en Provence- Alpes-Côte d'Azur, le volume de l'offre est maintenu pour répondre aux besoins des touristes utilisant le train pour leurs déplacements intra régionaux. En particulier, elle est renforcée lors des hyper pointes pour l'acheminement des touristes dans les stations de sports d'hiver et en été sur les lignes ferroviaires présentant un intérêt touristique et patrimonial. Deux tiers des recettes du TER sont dus aux passagers occasionnels à l'inverse des autres régions qui comptent deux tiers d'abonnés.

Egalement, l'offre devra être adaptée pour répondre aux besoins spécifiques du secteur touristique : augmentation des compositions ferroviaires en été sur la Côte d'Azur, desserte particulière, service à bord, trains spéciaux pour les événements sportifs et culturels, mais une forte fréquentation par les touristes.

6 Lignes Expresses Régionales (LER) assurent une liaison régulière par car entre les zones touristiques du moyen pays et les centres urbains ou les points d'accès du réseau ferroviaire à grande vitesse et du transport aérien.

Au-delà de ces indicateurs quantitatifs, il importe de prendre en compte un fait récent : la mobilité est aujourd'hui reconnue comme une partie intégrante de l'offre et de l'expérience touristique. Ainsi, elle va influencer sur l'attractivité et la performance touristiques.

La facilité d'accessibilité (densité de l'offre, temps de parcours, diversité et complémentarité des modes de transport) et les potentiels de connexions doivent être considérés comme un facteur d'attractivité tant pour les clientèles internationales que nationales. Or, la croissance continue des touristes internationaux d'ici 2030 impose d'être en capacité de connexion et d'accueil. A ce titre, la Région est fortement engagée dans le projet de Ligne Nouvelle Provence Côte d'Azur pour pallier le défaut de raccordement de l'est de la région au réseau ferroviaire à grande vitesse.

La mobilité intra régionale constitue quant à elle un facteur de performance car elle va fluidifier et améliorer les échanges au bénéfice, d'une part, de la clientèle régionale et, d'autre part, de la clientèle extrarégionale qui va pouvoir, durant son séjour, démultiplier

son expérience entre les trois marques Provence, Alpes et Côte d'Azur. Il est donc essentiel d'agir pour que l'offre de mobilité réponde aux besoins des touristes.

Par ailleurs, certaines formes de tourisme, ou certains thèmes touristiques sont directement liés à la mobilité ou aux infrastructures de transport :

- le tourisme fluvial avec les aménagements sur le Rhône (volet tourisme du Plan Rhône qui comprend également la mise en valeur des patrimoines emblématiques rhodaniens) ;
- les croisières tête de ligne ou escalant dans les ports de la région, les services aux paquebots et aux passagers ayant une influence directe sur les décisions des acteurs de la filière ;
- le cyclotourisme soutenu par la Région à travers son Schéma régional des véloroutes et voies vertes (1 500 kilomètres) qui organise les principaux axes cyclables de la région et leurs connexions avec les territoires limitrophes. La ViaRhôna constitue l'itinéraire phare de ce Schéma de par sa dimension européenne et sa continuité achevée. La Région est également active pour le développement du label « accueil vélo » par les professionnels du tourisme ;
- le vol à voile, l'aviation légère, le parachutisme... pour lesquels la région a une position de leader (leader mondial pour le vol libre) et utilisateurs des aérodromes, dont trois sont propriétés de la Région ;
- Le tourisme ferroviaire et industriel reposant sur des lignes au caractère patrimonial affirmé tels que le train des Pignes ou le train des Merveilles.

Afin de développer les synergies entre transports et tourisme, la Région développe des actions d'information, y compris multilingue, telles que la centrale PACA Mobilité, l'affichage en gare, des dépliants de promotion des sites touristiques accessibles avec l'offre de transport régionale.

L'élaboration en cours du Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET)¹ est une opportunité pour qu'un dialogue soit établi avec les différentes Autorités Organisatrice des Transports et les principaux acteurs économiques présents sur le champ des transports routiers, ferroviaires, maritimes et aériens et qu'ainsi les liens tourisme / mobilité soient pleinement pris en compte.

La Région et les acteurs concernés (collectivités locales, opérateurs de transports, représentants des entreprises...) chercheront à poursuivre les objectifs suivants :

- Contribuer aux investissements sur les grands projets structurants (ferroviaires, routiers, aériens, portuaires, Pôles d'Echange Multimodaux) ciblés précisément dans le SRADDET par le Plan Régional des Infrastructures de Transport ;

¹ Le SRADDET intègrera les objectifs stratégiques et les règles de ce qui précédemment constituait le schéma régional des infrastructures de transports, la Région ayant la compétence transport.

- Négocier des évolutions du régime d'attributions des droits de trafic (gestion des ouvertures de lignes directes en moyen et long courrier) qui aujourd'hui privilégie les aéroports parisiens, en proposant la création d'une commission mixte d'attribution qui intégrerait des élus de régions et les sociétés aéroportuaires afin de garantir une stricte égalité entre les acteurs ;
- Assurer la mobilité des visiteurs d'un mode de transport à l'autre (intermodalité), y compris ceux tirant leur énergie de l'homme, comme la marche ou le cyclisme. L'importance de la coordination institutionnelle et de la transversalité apparaît majeure, notamment pour développer des systèmes de transport multimodaux. Des plateformes multimodales (aéroports, terminaux de croisières et gares ferroviaires) bien intégrées aux réseaux de transports urbains et interurbains doivent aider à gérer les flux croissants de visiteurs et faciliter l'adoption de modalités de transport plus écologiques pour offrir un service de transport qui contribue à l'expérience touristique. Ces enjeux sont intégrés au SRADDET dans le Plan Régional de l'Intermodalité ;
- Assurer des connexions efficaces entre les liaisons interrégionales et les services locaux de transport. L'émission intégrée des billets, la mise en place de renseignements et d'une signalétique multilingues à l'intention des usagers, les possibilités de transfert et de consigne pour les bagages ou le transport de vélos, et la facilité d'accès des voyageurs à mobilité réduite sont autant d'éléments essentiels ;
- Promouvoir et faciliter la diffusion d'informations sur les destinations en lien avec la réservation du voyage et/ou le voyage lui-même ; favoriser ainsi l'interfaçage des données transports avec les données touristiques et culturelles ;
- Anticiper et accompagner les évolutions technologiques et sociologiques dans les transports et les mettre en lien avec les évolutions du secteur touristique.

Axe 1 : Cohérence stratégique et déclinaisons opérationnelles

Liens avec le SRDE-II	▪ Opération d'intérêt régional (OIR) Tourisme et Industries culturelles en particulier sur les objectifs suivants : ○ Accueillir de grands événements touristiques, culturels (notamment grands festivals), sportifs et d'affaires à fort potentiel pour le territoire ○ Renforcer et rendre plus lisible l'offre régionale ▪ Filière stratégique « agriculture-agroalimentaire-cosmétique »
Liens avec d'autres programmes régionaux ou publics	▪ Démarche régionale de marketing territorial et d'attractivité ▪ Communication régionale ▪ Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) ▪ Plan Régional des Infrastructures de Transport (PRIT) ▪ Plan Régional de l'Intermodalité (PRI) ▪ Schéma régional des vélo routes et voies vertes (SR3V) ▪ Appel à projets « SPÔTT » (structuration de pôles touristiques territoriaux) porté par l'Etat ▪ Schémas départementaux de tourisme ▪ Contrats de destination « Arts de vivre en Provence », « Voyage dans les Alpes » et « Côte d'Azur, Terre d'événements » et futurs « contrats de marque »

La stratégie		Déclinaison opérationnelle au sein des programmes suivants :
Axe 1 : Renouveler l'attractivité des destinations	1.1- Construire une stratégie de marques de destinations, Provence, Alpes et Côte d'Azur	Programme MARK
	1.2- Proposer un cadre de management et de gouvernance innovant pour chaque marque de destination	Programme MARK
	1.3- Permettre l'émergence de territoires mieux structurés et de marques infrarégionales	Programme SMART Destinations
	1.4- Conquérir et accueillir de grands événements pour renforcer l'identité des marques touristiques et l'image de marque de la région	Programme ACE
	1.5- Accompagner la croissance des filières prioritaires	Tous les programmes
	1.6- Mettre en adéquation le système de mobilité avec l'attractivité et la performance touristique	Programmes MARK et SMART Destinations

AXE 2 - Renforcer la compétitivité de l'offre et des entreprises touristiques



Provence-Alpes-Côte d'Azur est la 3^{ème} région la plus performante du point de vue touristique, en termes d'impact économique et de compétitivité (source : Etude Alliance 46-2). Mais des indicateurs quantitatifs et qualitatifs récents alertent sur une diminution de l'activité et sur les difficultés de nombreuses entreprises à conserver leur niveau de compétitivité. Pourtant les potentiels, les volontés, les atouts sont présents. Mais l'enjeu est de pouvoir favoriser de nouvelles pratiques, de nouvelles formes d'actions au service de la diversification et de la qualité de l'offre, d'agir très fortement sur la formation et sur l'emploi.

Si la performance des entreprises dépend avant tout des entreprises elles-mêmes, la Région a la volonté d'être un partenaire, un acteur, un facilitateur pour les entreprises.

Cela s'inscrit en parfaite cohérence avec son rôle de stratège et d'acteur majeur du développement économique qu'elle exerce pleinement dans le cadre de son **Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDE-II)** dont les objectifs et les mesures visent à pousser la croissance régionale à 5 points de plus que la moyenne nationale, à atteindre 10 % de la création d'emplois privés en France (contre 5 % actuellement).

Pour réussir le Plan de croissance de l'économie touristique, il faut donc accompagner les filières et le tissu très dense de TPE et PME qui en sont la richesse, alors que de nombreuses évolutions bouleversent les modèles économiques et les méthodes de travail. Ces bouleversements nécessitent des entreprises un effort considérable d'ajustement et de nouveaux modes de coopération ainsi qu'une plus grande coordination entre les politiques régionales et celles des entreprises.

C'est sur ces postulats que la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur encourage une très forte synergie entre l'institution régionale et le secteur privé, notamment par une politique de « Chef de file » qui transfère le leadership d'actions clefs ou de projets à un groupe d'entreprises, à une filière ou à une union d'acteurs constituée.

C'est aussi une très forte complémentarité des rôles et actions de chacun qui permettra de porter une nouvelle ambition et une efficacité en matière de recrutement et de formation. Facilité d'embauche et montée en compétences des professionnels constituent deux leviers majeurs pour accroître la performance des entreprises.

Est également acté le principe du renforcement du rôle de l'investissement privé pour accompagner le renouvellement de l'offre, notamment l'immobilier de loisirs partiellement désinvesti dans certaines vallées alpines ou dans le haut pays provençal et de la Côte-d'Azur. C'est pour stopper un risque de déprise qu'il est nécessaire de se mobiliser fortement sur les actions de reconquête de l'immobilier, conscient que sans nouvelle offre ou sans amélioration significative de celles existantes, c'est la perception de la qualité globale de l'offre régionale qui sera affectée.

La qualité doit être un champ de conquête et de reconquête constant et capital. C'est un travail qui doit engager tous les niveaux d'acteurs via leurs filières ou leurs secteurs

d'activité. Il s'attache au financement et à la consolidation des politiques de qualité en les rattachant aux labels sectoriels qui assurent un suivi régulier et normatif.

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur soutient une politique continue d'ajustement et de rattrapage qu'elle considère comme un facteur de différence notoire entre les acteurs de la compétition mondiale.

Elle a déterminé 5 orientations dans l'axe 2 fondées sur les 6 éléments de doctrine économique et entrepreneuriale suivants :

- Des « Unions d'innovation »,
- Des « Communautés d'excellence »,
- Des leaderships renouvelés,
- Des ressources humaines au cœur de la performance touristique,
- Un renouveau d'investissement,
- Une politique de qualité dans la mondialisation touristique.

Ces éléments irrigueront les déclinaisons opérationnelles des objectifs stratégiques.

2.1 Favoriser le recrutement et la fidélisation du personnel pour répondre aux tensions rencontrées par les entreprises

L'importance du poids économique de la filière touristique en Provence-Alpes-Côte d'Azur se traduit aussi en termes d'emplois tout à la fois qualitativement et quantitativement.

Qualitativement, car les emplois portés par la filière touristique comptent deux caractéristiques majeures très positives. D'une part, ces emplois sont non délocalisables, ce qui représente une qualité essentielle dans un environnement mondial où les flux de délocalisations de productions ne cessent d'augmenter. D'autre part, les emplois se caractérisent par une très grande diversité de métiers et de niveaux de compétences, ce qui constitue un atout dans la lutte contre le chômage.

Quantitativement, la filière touristique est conséquente avec ses **141 000 emplois directs** qui représentent **7,5% de l'emploi régional** dont 119 000 emplois salariés. Le dynamisme de cette filière, ces dernières années, s'est également traduit positivement dans l'évolution de l'emploi. Ainsi, de 2008 à 2015, les emplois salariés touristiques ont connu une croissance de 3 % (contre 0 % sur l'ensemble des emplois salariés en Provence-Alpes-Côte d'Azur) et les établissements touristiques ont augmenté de 12 % (contre 1 % pour l'ensemble des établissements de Provence-Alpes-Côte d'Azur). Cependant, il existe un enjeu de transition générationnelle notamment sur les hôtels, ce qui impactera le nombre de transmissions-reprises de ces entreprises.

Mais malgré ces chiffres positifs, l'année 2016 semble marquer une érosion des intentions d'embauche dans l'hôtellerie et la restauration. C'est une des conséquences directes de la diminution des nuitées et de la baisse de l'activité notées par les acteurs régionaux.

Il convient également de relever que les employeurs qui souhaitent recruter déclarent toujours rencontrer des difficultés, notamment dans le secteur Hôtellerie-Cafés-Restauration. Ce constat, qui perdure depuis trop longtemps, donne lieu à de légitimes et vives revendications de la part des entreprises qui ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des dispositifs efficaces et accessibles en termes d'information.

D'ailleurs, il semble que ces difficultés soient de nature plus qualitative que quantitative car en 2015 on comptait, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 20 500 offres d'emploi non pourvues (faute de candidats ou abandon du projet de recrutement) tous secteurs confondus (contre 190 000 en France). Il est d'ailleurs relevé par les professionnels que l'image de la profession souffre d'un déficit d'attractivité. Mais il est aussi nécessaire que des efforts soient accomplis par certains professionnels pour rendre les postes disponibles plus attractifs en offrant de justes conditions de travail.

Les entreprises, dont la très grande majorité est constituée de petits établissements, sont aussi confrontées à un environnement juridique mouvant et complexe face auquel ils sont souvent seuls et « désarmés ».

Notons enfin que des enjeux importants se posent pour l'offre de formation : la région Provence-Alpes-Côte d'Azur compte 87,5 enseignants du second degré en hôtellerie (pour 100 000 habitants), ce qui la place en 10^{ème} position des 13 régions métropolitaines. La construction de l'offre est aujourd'hui insuffisamment agile et prospective, qu'il s'agisse de l'offre formative professionnalisante (adaptation) ou de l'offre de formation initiale (métiers touristiques de demain).

Pour répondre à ces enjeux, plusieurs objectifs sont priorisés :

- Travailler en particulier auprès des jeunes sur l'image de la filière en valorisant la diversité et la nature des métiers proposés. L'apprentissage dans ce secteur devra faire l'objet d'actions de promotion ;
- Développer la réactivité de l'offre de formation initiale et professionnelle, en cohérence avec le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP), afin de mieux répondre aux besoins actuels et à venir des employeurs de la filière ;
- Construire, structurer et sécuriser de véritables parcours professionnels pour les salariés du tourisme y compris les saisonniers ;
- Outiller une mise en relation simplifiée de l'offre et de la demande d'emplois, facilitant les réponses aux besoins de recrutement du secteur. Les professionnels et les collectivités locales pourront y contribuer aux côtés du Service Public de l'Emploi et notamment au travers de la Banque Régionale de l'Emploi et de l'Alternance

(BREA) mise en place récemment par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Pôle Emploi ;

- Permettre aux employeurs d'être mieux informés et « outillés » face aux évolutions et innovations de la réglementation du travail (groupements d'employeurs, CDI intermittents...);
- Améliorer les conditions d'accueil des personnels (congrés, transports collectifs...) y compris saisonniers (accès au logement) pour mieux les fidéliser. La complémentarité entre l'Etat, la Région et les organisations professionnelles dans ces domaines doit être particulièrement exemplaire grâce aux différents outils élaborés en concertation.

2.2 Contribuer à la montée en compétences des professionnels pour améliorer la qualité de service et faire face aux mutations

Les enjeux de professionnalisation sont des enjeux constants mis en évidence depuis de nombreuses années. L'exigence qualitative a été longtemps plus présente et plus élevée dans la demande des clientèles que dans l'offre de services. De plus, les professionnels, qu'ils soient employeurs ou employés, ne répondaient pas de façon identique à cet enjeu.

Aujourd'hui, les enjeux de la professionnalisation sont encore plus aigus dans un secteur qui évolue de plus en plus rapidement et fortement. La concurrence interrégionale et internationale exacerbée, les nouvelles attentes et habitudes d'une clientèle de plus en plus exigeante, les autres mutations de la filière (numérique notamment...) imposent à tous, chefs d'entreprise, salariés, demandeurs d'emplois saisonniers ou non, une professionnalisation tout au long de leur parcours professionnel.

Plusieurs professionnels, lors des différents temps de consultation, ont souligné les remontées négatives de touristes quant à la qualité de l'accueil dans les établissements relevant de la filière Hôtellerie-Cafés-Restaurant. Alors que l'avis de la clientèle s'exprime désormais de manière démultipliée au travers des réseaux sociaux et des autres flux numériques, le renforcement de la qualité de service est une exigence absolue, avec en réponse une professionnalisation impérieuse des acteurs.

Cet effort nécessaire de montée en compétences des professionnels doit être soutenu et mis en œuvre dans une relation partenariale étroite associant employeurs, consulaires, collectivités, acteurs de la formation professionnelle initiale et continue, et le Service Public de l'Emploi, afin de permettre la construction partagée de réponses aux besoins des acteurs de la filière.

Trois actions incontournables requièrent la mobilisation conjointe de la Région et des acteurs de la professionnalisation pour répondre à cette situation :

- Mettre en place une offre d'accompagnement efficace des employeurs priorisant les TPE notamment en matière de numérique et de gestion des ressources humaines (stratégie et compétences), la filière comptant de nombreux chefs d'entreprise de très petite taille qui ne sont pas toujours conscients de leurs lacunes ou qui n'ont pas le temps de se qualifier davantage ;
- Construire une offre de professionnalisation visible, lisible et adaptée aux besoins présents et futurs des professionnels ;
- Innover par une offre accessible de formations professionnalisantes courtes et très pratiques permettant de renforcer l'exercice professionnel (anglais, savoir-être, numérique...) ou de développer la pluriactivité (exercice de plusieurs métiers dans la même entreprise, passerelle interbranche...), à destination des personnels permanents ou saisonniers et des demandeurs d'emploi en-dehors de la saison touristique.

L'enjeu d'adaptation aux évolutions de consommation concernera tout particulièrement la filière nautique et la gestion des ports. Les acteurs de cette filière ont à faire face à un vrai changement de paradigme en lien avec l'évolution des modes de consommation. Le passage d'une économie de propriété à une économie d'usage bouleverse le fonctionnement et la gestion des ports et des industries nautiques (location Airbnb, bateau partage, location, etc). Le potentiel de développement des services est très important au regard de l'évolution positive de la plaisance aux USA. Ainsi, la modernisation des ports doit être au centre de réflexions sur cette filière. Elle est déjà l'objet de la Charte des ports de plaisance et de pêche de Provence-Alpes-Côte d'Azur pilotée par la Région. Elle représente un enjeu stratégique et financier important pour les territoires (exemple du projet de restructuration du port de Cavalaire d'un montant de 38 millions d'euros).

2.3 Promouvoir l'entrepreneuriat et accompagner la croissance des entreprises touristiques

L'entrepreneuriat est au cœur de la croissance de toute économie. C'est encore plus vrai dans le secteur touristique où les petites entreprises foisonnent ; elles doivent alors surmonter les enjeux de leur taille, de leur diversité et de leur spécialisation. L'essentiel du secteur est composé d'acteurs et de prestataires peu capitalisés, notamment dans la filière des Activités de Pleine Nature (APN) ou encore de petits producteurs et artisans non affiliés à des groupements professionnels. Ils forment à la fois un tissu dense et constituent une richesse, mais sont fragiles face à l'investissement et difficilement actifs en matière d'innovation.

De plus, les concepts leaders sont arrivés à maturité (économie du sable, économie de la neige) et n'ont que des perspectives de croissance modérées. Leur renouvellement est

intimement dû aux coopérations que nouera l'écosystème économique prestataires–entrepreneurs–institutions.

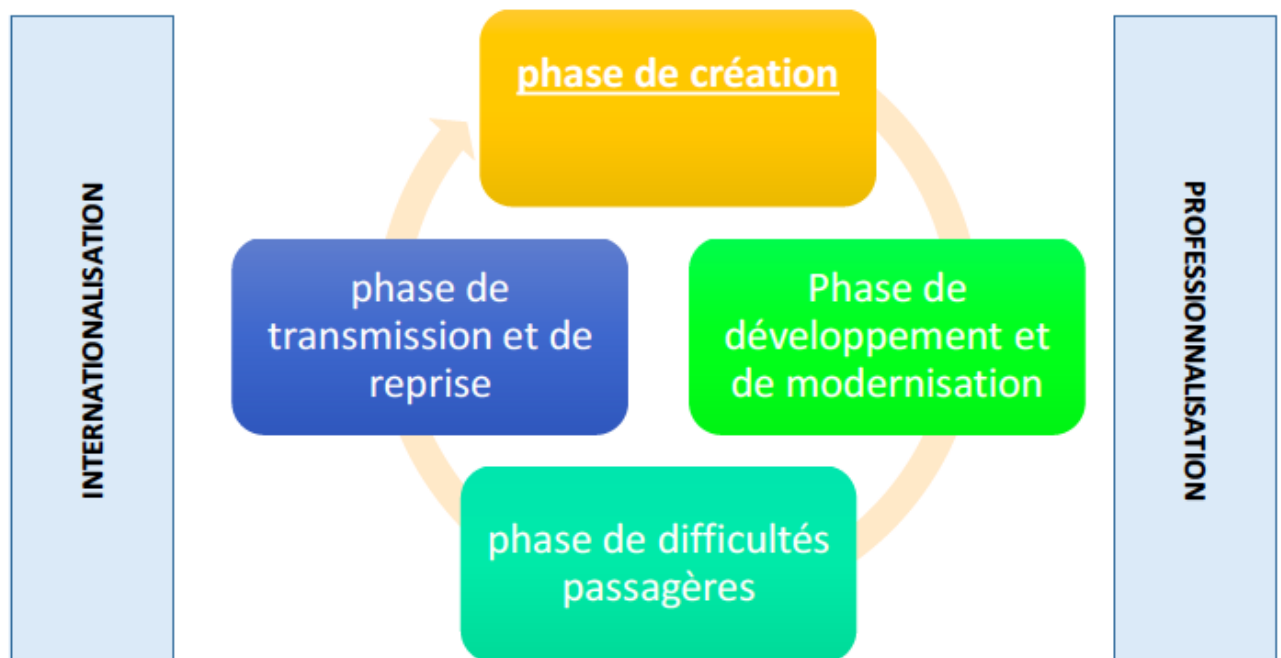
D'un autre côté, la modernisation et la numérisation de l'économie ont eu une influence majeure sur le marché. Elles ont confronté brutalement les TPE et PME du secteur au besoin d'actualiser leur processus d'affaires et leurs produits.

Ces questions clefs sont donc primordiales et doivent être portées à plusieurs niveaux pour mieux accompagner l'organisation et la mutation des TPE et PME du tourisme, les regroupements d'entreprises sous forme de grappe ou de Cluster porteur de projet, et enfin, plus largement, l'accès des entreprises aux technologies et à la qualification. D'autre part, doivent émerger de nouveaux concepts de tourisme et leurs nouvelles offres pour renforcer la compétitivité territoriale.

Il est important de bien prendre en considération les difficultés et donc les besoins des entreprises du secteur touristique qui sont finalement les mêmes que dans les autres secteurs d'activités, avec une spécificité sur l'hébergement dont le coût des investissements immobiliers initiaux et de leur maintien en compétitivité, nécessite un effort particulier relativement mal pris en compte par les acteurs privés du financement.

Dans cette approche l'innovation pourrait venir par une approche beaucoup plus fine des besoins des entreprises, en fonction de leur « cycle d'activité ».

Ainsi quatre phases ponctuent le cycle de vie de l'entreprise :



Via le nouveau FIER (Fonds d'Investissement pour les Entreprises de la Région), des subventions et des outils d'ingénierie financière seront disponibles et adaptés aux différents stades du parcours de croissance des entreprises.

Concernant le développement à l'international, la participation à des salons internationaux des Comités Régionaux de Tourisme ou de Provence Côte d'Azur Events ainsi qu'à des missions à l'international sont mises en place avec de possibles aides aux premiers développements à l'export pour les entreprises.

Au-delà de l'accompagnement financier, un pan important des enjeux se situe au niveau d'un accompagnement efficace des employeurs (notamment de leur professionnalisation en matière de gestion Ressources humaines et de numérique) dans une filière qui compte de nombreuses TPE.

2.4 Moderniser l'offre d'hébergement et accroître l'investissement privé

La question de l'hébergement est une question majeure car l'hébergement est le facteur déclenchant du lieu de séjour.

Le vieillissement généralisé du parc locatif touristique influence sa performance économique entraînant un processus de déclassement qui affecte toutes les filières. Ceci est particulièrement vrai pour les stations de montagne. Le sujet n'est pas récent, il a été soulevé à de nombreuses reprises et a fait l'objet de dispositifs d'accompagnement parfois complexes et rarement efficaces.

A l'exception des investissements hôteliers ou para-hôteliers dans des secteurs côtiers phares ou dans certains territoires emblématiques comme le Lubéron ou les Alpilles, la mobilisation de capitaux est difficile et rare dans les territoires touristiques à faible intensité.

Les territoires sont donc confrontés à deux défis majeurs : d'une part, le redéploiement de nouvelles offres d'hébergement, d'autre part, la requalification du parc existant en tenant compte du fait qu'une grande partie des lits touristiques sont tenus par des loueurs privés non professionnels. Les stations des Alpes sont touchées essentiellement du fait de l'héritage des politiques fiscales incitatives qui ont généralisé le système de résidence de tourisme.

Les différentes versions de modèles économiques et leurs subdivisions distinguent deux grandes catégories d'interventions à conduire :

- sur le parc des loueurs non professionnels acteurs ponctuels de l'offre ;
- sur le parc des professionnels hôteliers et autres hébergeurs acteurs permanents de l'offre.

Un chantier inscrit dans un cadre régional porté avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est envisagé avec, pour débiter, des sites pilotes. Sur chacun d'entre eux, une expérimentation, ou la création d'un démonstrateur, pourrait être réalisée avec la création d'outils spécifiques.

Le financement d'une AMO sera assuré par la Région et la CDC pour mettre en place le cadre économique, financier, juridique et technique des modèles.

Concernant le renouvellement des investissements professionnels, le Fonds de garantie (CDC) pour les gros projets touristiques structurants peut être mobilisé dans la mesure où les projets présentent pour le territoire support un enjeu de maintien d'offre. La Région apporte une expertise sur le projet et ses conditions de mise en œuvre, cette expertise prend en compte le règlement d'engagement du Fonds.

2.5 Consolider les démarches qualité pour tendre vers l'excellence

Provence-Alpes-Côte d'Azur est engagée dans une dynamique collective de qualification de son offre associant consulaires, têtes de réseau des professionnels, branches professionnelles, Pôle Emploi, l'Etat, qu'il s'agisse de démarches qualité, de marques ou labels nationaux (Qualité Tourisme, Charte de Confiance, Tourisme & Handicap, Valeurs Parc naturel régional, Esprit Parc national, Clef Verte, Écogite, Bistrot de Pays, Accueil Vélo...) ou internationaux (Ecolabel Européen, Green Globe...). Certaines qualifications sont aussi gages de positionnement auprès de clientèles de niches (handitourisme...) ou de facilité de recrutement et de fidélisation des personnels (Charte de Confiance). De surcroît, l'obtention de labels constitue un vecteur efficace de promotion des offres et de communication.

La qualité du service rendu aux clients, la qualité de l'environnement d'accueil, les méthodes d'amélioration continue... entre autres démarches, forment une série d'indicateurs de la compétitivité des destinations et des entreprises touristiques.

La qualité est à présent contrôlée et notée en continu par les consommateurs via les réseaux sociaux et via l'ensemble des sites de mise en marché de l'offre : elle est un facteur discriminant qui échappe totalement aux producteurs.

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur, leader des destinations mondiales, aborde ce sujet de façon inégale allant de l'excellence au perfectible. La spécialisation touristique et la taille des acteurs influencent les politiques de qualité mises en place. Les acteurs intégrés et les chaînes hôtelières de la Côte d'Azur et des destinations phares de Provence et des Alpes ont déployé des politiques propres à leur groupe, les acteurs isolés sont plus sujets à des choix individuels de bon sens mais souvent peu récurrents.

L'objectif est d'harmoniser le niveau des prestations en procédant par territoire et par filière pour impliquer les acteurs dans des « Communautés d'excellence ».

Cette politique de qualité s'appuiera également sur le développement des labels qui viendront coiffer les démarches de qualité et qui les confirmeront. Les labels étant très sectorisés et thématiques, le Schéma Régional de Développement Touristique favorisera leur développement dans la mesure où ils concernent l'essentiel d'une filière ou d'un territoire.

Axe 2 : Cohérence stratégique et déclinaisons opérationnelles

Liens avec le SRDE-II	▪ Filière prioritaire du SRDE-II, la filière Tourisme – Culture – Art de Vivre ▪ Liens avec les opérations d'intérêt régional « Industrie navale et maritime » pour le nautisme/plaisance et « Tourisme et Industries culturelles »
Liens avec d'autres programmes régionaux ou publics	▪ Cohérence avec les actions qui seront inscrites dans le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) ▪ Liens avec les Schémas Départementaux d'Amélioration de l'Accessibilité des services au Public pour la prise en compte des saisonniers (mobilité, logements, connaissance des services locaux...) ▪ Contrat de Plan Etat-Région ▪ Les Schémas Départementaux du tourisme

La stratégie		Déclinaison opérationnelle au sein des programmes suivants :
Axe 2 : Renforcer la compétitivité de l'offre et des entreprises touristiques	2.1- Favoriser le recrutement et la fidélisation du personnel pour répondre aux tensions rencontrées par les entreprises	Programme FORME
	2.2- Contribuer à la montée en compétences des professionnels pour améliorer la qualité de service et faire face aux mutations	Programme FORME
	2.3- Promouvoir l'entrepreneuriat et la croissance des entreprises touristiques	Programme CAPE
	2.4- Moderniser l'offre d'hébergement et accroître l'investissement privé	Programme CAPE
	2.5- Consolider les démarches qualité pour tendre vers l'excellence	Programme CAPE

AXE 3 - Innover et répondre aux défis de demain



Comment évoquer les transformations qu'induisent les enjeux numériques et sociétaux autrement que par « défis » tant ils influencent l'ensemble des modèles touristiques.

Cet axe 3 est consacré au développement de solutions innovantes pour rendre plus performant le territoire régional et ses acteurs dans des contextes de mutations technologiques, de mutation de produits et de crises.

La Région veut aborder ces questions jusqu'à présent trop éloignées des préoccupations des collectivités touristiques comme les impacts de crises terroristes ou cybernétiques. Alors que ces sujets s'imposent, les modèles touristiques doivent intégrer les outils de contrôle post crise (qui permettent de communiquer immédiatement, d'accompagner les professionnels dans l'organisation d'une stratégie réactive, des outils promotionnels, etc) pour éviter de subir de longues controverses aux effets coûteux.

Avec des conséquences différentes mais tout aussi importantes, l'économie numérique modifie les relations qu'entretiennent les destinations avec leurs clients : elle a changé profondément les termes de l'échange en imposant un accès permanent « à tout, tout le temps ».

À cause de cela ou grâce à cela, les destinations doivent passer d'un marketing de conviction à un marketing d'anticipation, voir à un marketing de la connaissance que permet maintenant la gestion combinée de données clients fournies volontairement et agrégées par des « bus de données ». Ceci permet des segmentations fines par profil, ou par autres croisements, choisies. C'est ainsi que l'on connaît et que l'on exploite mieux les données.

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, engagée depuis plusieurs années dans l'organisation des territoires numériques, se place parmi les leaders européens et ambitionne d'être la région des SMART Destinations.

Le programme des OIR exprime concrètement cette ambition.

3.1 Disposer d'une plateforme de data management structurée autour de la base d'informations partagée Apidae

Dans un secteur aussi concurrentiel que le tourisme, la maîtrise des données devient un enjeu fondamental. Connaître les profils des consommateurs, les flux, les attentes, les données d'offres et de consommation sont autant d'enjeux pour les destinations qui doivent pouvoir anticiper les comportements et adapter leur offre touristique en conséquence. La maîtrise et la gestion de la data (données) sont les défis auxquels sont confrontés les différents acteurs privés et publics de ce secteur qui, jusqu'à maintenant, n'ont guère fait montre de coopération active entre eux.

Cette situation est assez paradoxale car le secteur touristique est très numérisé et les acteurs auraient tous intérêt à engager des démarches collaboratives pour gérer les données touristiques de leur destination. Il y a, d'une part, un nombre croissant d'opérations d'achat

de produits touristiques (nuits d'hôtels, visites de site...) qui passe par de la réservation en ligne et, d'autre part, des touristes qui ont une tendance de plus en plus forte à partager leurs opinions et à décrire leurs expériences et comportements sur le Web et les plateformes d'informations touristiques.

Dans ce domaine, la France, leader mondial du tourisme, est très en retard et l'absence d'une base de données de l'offre en est l'illustration la plus marquante.

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Conseil régional a pris l'initiative de déployer une base d'informations en ligne qui permet de créer et de diffuser de l'information touristique à base de contenus éditoriaux et multimédia à forte valeur ajoutée. Les utilisateurs, membres du réseau, constituent un véritable écosystème. Chacun garde la maîtrise de sa propre stratégie mais les possibilités de collaboration sont nombreuses et variées. Ce sont des offices de tourisme, des collectivités territoriales, des prestataires de loisirs, des éditeurs de sites web, des agences multimédia, des éditeurs de solutions techniques... Tous ces acteurs s'unissent et s'organisent pour maintenir et développer la visibilité de l'offre de loisirs disponible sur tous les sites de destinations et de prestataires. Il fédère 5 des 6 départements de la région, les Bouches-du-Rhône s'interrogeant sur une éventuelle mutation, sachant déjà qu'il est très actif dans le syndicat mixte de très haut débit régional.

La mise à disposition de cette base de données financée par la Région constitue un des premiers pas dans la démarche de Smart Région pour la gestion de la Data tourisme. Il s'agit maintenant d'aller plus loin et d'activer de nouveaux usages et surtout de nouveaux services en faveur prioritairement des entreprises de service du numérique (ESN) et des prestataires touristiques régionaux. Dans cette optique, les priorités sont les suivantes :

- Finaliser le déploiement d'Apidae sur l'ensemble du territoire ;
- Développer des plateformes mobiles d'information mutualisées entre partenaires du système d'information régional ;
- Connecter les données de transports régionaux aux bases d'informations touristiques d'Apidae ;
- Etudier la faisabilité de connecter un dispositif de place de marché à la base de données régionale afin de doter les opérateurs touristiques régionaux d'un système de réservation en ligne ;
- Connecter des outils de gestion de la relation clients à la plateforme Apidae.

Mais l'objectif prioritaire en matière de gestion de la donnée touristique sera de connecter et d'automatiser l'ensemble des data touristiques pour une exploitation systématique de grandes quantités de données. Le but est d'optimiser les performances de gestion des data et de chercher à anticiper les besoins des clientèles. Cela permettra d'aller vers ce qu'il convient d'appeler désormais le marketing prédictif.

3.2 Innover dans les services et la relation aux clients par une nouvelle stratégie de gestion des données

La Région Provence-Alpes Côte d’Azur et ses partenaires publics et privés s’associent pour relever le défi du numérique en prenant des positions fortes sur les projets liés à la Smart Destination et dans le cadre des OIR. Des projets ont émergé avec pour principal objectif d’organiser la logique de réseau et l’infrastructure. Ces projets sont essentiellement basés sur l’utilisation combinée des technologies de l’information et de la communication (TIC) et des technologies environnementales (GreenTech, EnviroTech, CleanTech) dans le but de construire le territoire de demain dans une perspective de développement durable en agissant sur ses trois dimensions : économique, environnementale, humaine et sociale.

La dimension prédictive, croisement du Big Data et du marketing, qui engage de nouvelles formes d’exploitation et d’usage des données, n’est que très peu prise en compte dans les projets de développement et de promotion des acteurs du tourisme. L’analyse prédictive constitue potentiellement le cœur du nouveau développement marketing des marques de destination de Provence-Alpes-Côte d’Azur et des marques infra qui s’y affilieront dans les prochaines années.

Dans la confrontation touristique internationale, les acteurs du tourisme doivent transformer leurs outils de communication vers des dimensions plus marketing et prédictives.

De surcroît, il s’agit aussi pour eux d’appréhender et de gérer les relations avec les clients par une écoute proactive, par l’installation d’un dialogue mutuel via les réseaux sociaux et par l’utilisation des données fournies volontairement par les usagers des sites touristiques, ceci en remplacement des anciens modèles marketing qui périclitent.

3.3 Proposer un cadre de gestion active des crises

Les crises récentes qui ont touché Provence-Alpes-Côte d’Azur, et Nice particulièrement, affectent le cœur du produit, c’est-à-dire sa réputation et le dynamisme des acteurs de l’offre. D’autres crises peuvent apparaître sous de formes multiples et pour des raisons diverses (cyber-attaques, lanceurs d’alerte, problèmes environnementaux, attentats terroristes...). L’impact est significatif en termes de fréquentation sur la Côte d’Azur où la consommation est principalement déterminée par le rêve et par le plaisir promis, aux antipodes du sentiment de risque.

C’est donc un domaine nouveau que doivent traiter ensemble les acteurs publics et privés.

Ce distinguo incite toutefois à inclure dans la panoplie des risques à gérer l’ensemble des risques naturels environnementaux : crues torrentielles, inondations, sécheresses, tempêtes,

avalanches, pollutions ponctuelles marines, lacustres ou en rivière... Si la gestion directe est du domaine de services de sécurité compétents, la gestion de l'image est du domaine des services marketing qui ont là encore une action double, d'une part vers les médias, d'autre part, vers les clients.

3.4 Adapter l'offre montagne

L'offre montagne régionale, présente été comme hiver, a largement prospéré au cours des précédentes décennies, sans toutefois réussir son positionnement international. Elle a magistralement joué la carte des loisirs de pleine nature au cours des décennies 1980 et 1990 jusqu'à en devenir la référence. Cette position est aujourd'hui fortement érodée.

Placée sous la dénomination Alpes du Sud, elle n'émerge pas parmi les destinations montagne de référence et risque, aujourd'hui, d'être déclassée sous la pression extrême des marques alpines du Nord qui progressent en marketing et en investissement.

Les stations de montagne de Provence-Alpes-Côte d'Azur ont marqué le pas sur les investissements, elles n'ont pas su trouver un positionnement marketing commun. La majorité d'entre elles s'adresse au grand marché régional, les clients lointains sont « français » et très peu internationaux.

Leur marché est au mieux stable ou au pire en baisse (stable pour les grandes stations, en baisse pour les petites). Les évaluations faites à partir des données de passages des exploitants montrent que le nombre de journées skieurs ne progresse pas ou peu, et c'est l'ajustement tarifaire qui permet un maintien du chiffre d'affaires (source Atout France et Domaines Skiables de France). Entre 2011 et 2015, le chiffre d'affaires moyen des opérateurs de domaines skiables des Alpes du sud a diminué de 1,21 % (source Etude Banque de France d'octobre 2016). Sur la même période, ce chiffre d'affaires moyen progresse de 10,36 % en Rhône-Alpes.

Ce contexte bien particulier invite à revoir le contenu des offres, et plus largement l'amplitude de l'activité des stations de montagne, qui sont encore trop mono produit et mono positionnement, même si le ski reste le produit phare. C'est à la fois une question stratégique et une question de gouvernance.

En effet, les changements climatiques déjà à l'œuvre se traduiront dans les décennies à venir par une ressource en eau moins importante et des températures plus élevées. Ces deux facteurs sont structurants dans la pratique des sports d'hiver, laissant présager des difficultés croissantes pour les stations de ski.

Par ailleurs, la gouvernance de proximité, qui a permis le développement des stations et des vallées, fût opportune et adaptée au contexte des quatre décennies passées. Elle doit à présent s'exercer à une échelle plus large regroupant les trois départements dans une stratégie commune.

Le modèle prospère qui a été développé doit aujourd'hui se renouveler et s'adapter, notamment en reprenant les leaderships qui lui ont échappé et en affirmant son appartenance aux Alpes.

La conversion de l'offre montagne est un enjeu majeur des contrats Stations de demain et de l'Opération d'Intérêt Régional (OIR) Smart Mountain. Afin de répondre pleinement à cet enjeu, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, en lien avec les territoires concernés, conduira également une réflexion autour de la marque de destination Alpes. C'est avec ce nom et une signature légitime, qui doivent faire l'objet d'une réflexion, qu'elle doit affirmer son renouvellement et la reprise de leaderships forts en particulier par les activités de pleine nature pour tendre vers un objectif, certes ambitieux mais néanmoins nécessaire afin de permettre sa différenciation : devenir une des « destinations phares » de cette filière. En effet, peu de massif ne dispose d'autant d'avantages combinés (ressources humaines formées, ensoleillement permanent...).

Le renouvellement de son modèle s'appuie également sur une extension des cycles économiques que permet la reconquête de l'été, ceci autour du principe d'une économie de huit mois sur douze plus créatrice d'emplois.

Cette évolution touche directement, et plus massivement que d'autres destinations, la réhabilitation de son immobilier de loisirs. L'enjeu est considérable compte tenu du nombre de loueurs non professionnels, du nombre de lits froids et des usages acquis en la matière au bénéfice du propriétaire et non de la station (mise en location par des moyens informels, mise en marché sporadique pour couvrir les seules charges foncières et de copropriété...).

La modernisation de l'offre montagne passe par le lancement d'opérations pilotes inscrites dans l'OIR Smart Mountain et la réalisation d'actions émergeant au programme SMART Destinations pour la doter d'outils marketing et d'une stratégie numérique.

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur a également mis en place un dispositif Espaces Valléens dans le cadre de la Convention Interrégionale de Massif qui place les stations au cœur de leur territoire afin d'élargir les périodes de fréquentation et valoriser la diversité des patrimoines naturels et culturels. Cette convention enrichit la démarche de Smart Mountain.

Enfin, la Région continuera la mise en place d'une offre de transport spécifique pour la desserte des stations de montagne : doublement de l'offre ferroviaire régionale lors des week-ends et des vacances d'hiver, création des navettes blanches au départ d'Aix TGV et de l'Aéroport de Marseille Provence vers 27 stations... Cette offre restera complétée, depuis l'ouverture du marché intérieur des transports (loi Macron), par des opérateurs privés.

Ces différents cadres doivent favoriser un meilleur positionnement des 68 stations, et des vallées, de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et les aider à se replacer à partir de leurs singularités et de choix de marchés adaptés à leurs potentiels.

3.5 Faire émerger les modèles d'une économie expérientielle en Provence-Alpes-Côte d'Azur

Le secteur du tourisme des loisirs et de la culture est aujourd'hui au cœur de l'économie d'expérience : au-delà d'un standard de qualité élevé devenu une référence normative, les attentes des visiteurs et des touristes ont progressivement évolué vers une recherche de sensations et d'expériences beaucoup plus personnalisées. L'expérience constitue donc une nouvelle étape dans l'évolution des modes de création de valeur.

« Les biens sont tangibles, les services sont intangibles, les expériences sont mémorables ».

En résumant ainsi cette gradation, les théoriciens à l'origine de l'économie de l'expérience énoncent les enjeux : les performances des entreprises et des destinations touristiques vont ainsi dépendre, pour partie, de leur capacité à se renouveler et à proposer des offres et des produits sur mesure répondant aux attentes de leurs clients.

Il est désormais acquis que c'est la dimension marketing et relation client qui motive la transformation digitale. L'enjeu marketing de la transformation numérique, c'est l'expérience client, et dans le cas plus spécifique du tourisme, **l'expérience client est la marque !**

Aujourd'hui, l'enjeu des marques est d'avoir un lien très personnalisé. Elles doivent parler simultanément aux trois individus qui sont en nous : la personne, le consommateur, l'acheteur. La marque ne peut plus se résumer à un produit, une promesse et un positionnement.

L'économie d'expérience est devenue le point de convergence d'un grand nombre de sujets permettant de donner une unité et de la cohérence dans les nouvelles approches de marketing touristique. La gestion de données est devenue un enjeu et il est plus que temps, pour les destinations touristiques, d'appréhender avec plus de conviction la nécessité d'engager de vraies relations avec leurs touristes : connaître ses clients, comprendre ce dont ils ont besoin ou envie de faire à un moment donné, personnaliser les interactions avec eux afin de pouvoir être le plus proactif possible et adapter leur environnement digital en place ; arriver à cerner leurs besoins exprimés, mais si possible aussi leurs besoins non exprimés. Satisfaire le besoin d'un client avant qu'il ne s'exprime n'est-il pas le summum de l'expérience client ?

Trois éléments forts caractérisent l'expérience et lui donnent sa valeur ajoutée :

- **L'émotion**

La valeur ajoutée émotionnelle est un levier très puissant. Elle a le pouvoir d'enchanter l'expérience vécue et d'emmener le client au-delà de la satisfaction rationnelle pour un produit ou un service.

▪ Le sens

Les clients veulent vivre une expérience, mais ils veulent aussi autre chose : l'offre doit être désormais de plus en plus porteuse de sens. D'une certaine façon, le touriste doit pouvoir répondre à la question « à quoi sert de consommer un service touristique dans sa vie ? »

▪ L'authenticité

Le désir d'authenticité devient le principal critère de sensibilité des clients. Restituer l'authenticité est donc la base de l'économie de l'expérience. Dans un monde paradoxal où aucune expérience n'est vraiment authentique (dans le sens naturel du terme), on peut résumer l'authenticité pour une offre touristique à deux points :

- Etre sincère et cohérent envers son identité, son histoire, ses valeurs (être vrai avec soi-même) ;
- Etre sincère et cohérent dans ce que l'on dit au client (être vrai avec les autres).

Cette nouvelle approche du marketing touristique n'est qu'un début dans un processus de changement de paradigmes beaucoup plus profond. Le marketing de la transformation suit logiquement le marketing de l'expérience. Avec l'expérience, une nouvelle phase est amorcée, celle des biens de « transformation de soi » : on entend par là la consommation de biens et services apportant au consommateur une expérience qui le transforme et le rend différent (soins, formation, équilibre...).

Beaucoup de prospectivistes pensent que l'expérience et la transformation sont basées sur l'égoïsme. Pour eux, la vraie tendance de fond sera celle de l'appartenance (consommation éco-citoyenne et partagée) dans un contexte de mutation profonde de la société.

Pour les organismes de tourisme, ces nouvelles approches du marketing constituent à la fois un défi et une véritable opportunité pour occuper une nouvelle place dans la filière économique du secteur et permettre aux acteurs privés de reconquérir un leadership notamment vis-à-vis des agences de réservation en ligne.

3.6 Promouvoir une offre responsable pour une destination exemplaire

Les politiques de tourisme responsable sont un marqueur fort des destinations, non seulement pour communiquer sur leur implication en faveur du tourisme durable mais aussi pour pérenniser leur attractivité et améliorer la qualité touristique générale.

Il convient de prendre acte des conséquences d'une sur fréquentation qui affecte parfois les sites, les habitats, le patrimoine et l'environnement. Pour autant, de nombreuses initiatives ont été prises par les collectivités et les entreprises pour en réduire l'impact (labellisation environnementale, effort d'économie d'énergie, intégration paysagère, RSE, organisation ad hoc des professionnels des sports d'eaux vives...).

Ces initiatives doivent maintenant passer à des phases de généralisation à des échelles appropriées (échelle des territoires, représentation professionnelle...).

Si les recettes du tourisme ont été multipliées par 3 entre 1990 et 2006, les déplacements ont été multipliés par 70 entre 1970 et 2011 ! Il en est de même pour la question des déchets. S'il est vrai que la production globale de déchets n'a cessé de croître et que les résidents restent les principaux contributeurs, il en incombe néanmoins une partie non négligeable à l'activité touristique. Par-delà l'aspect quantitatif, la saisonnalité de cette production constitue également une complexité pour les collectivités en charge de la gestion des déchets.

De la même manière, la gestion des eaux usées domestiques liées au tourisme est une problématique à la fois environnementale mais également économique du fait d'un surdimensionnement nécessaire des stations d'épuration des collectivités pour traiter les pics de fréquentation.

Les territoires touristiques sont face à des enjeux multiples : saturation des sites, pression sociale, foncière et environnementale, disponibilité des ressources (en eau notamment), maintien de la qualité de vie et du cadre culturel, coûts d'investissement de plus en plus importants, responsabilisation partagée et collective.

Pour ce faire, il convient de limiter les impacts et réduire les coûts environnementaux et publics en traitant les questions de tourisme responsable et d'éco-responsabilité :

- l'étalement des fréquentations dans le temps et l'espace ;
- la dessaisonalisation des pratiques en lien avec la diversification des productions de loisirs ;
- l'occupation des centres de vacances et des villages de vacances, piliers de l'économie touristique de montagne ;
- la mise en œuvre de nouvelles pratiques de déplacement ;
- l'accompagnement des professionnels dans le changement vers un management social et environnemental (approvisionnement en circuits courts notamment en produits issus de l'agriculture biologique ou raisonnée ou bien distingués par d'autres Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine, sensibilisation de leurs clients aux éco-gestes, etc) ;
- l'engagement des socioprofessionnels dans des chartes d'éthique qui impliqueront l'ensemble des acteurs de l'offre publique et privée.

Le traitement collectif de ces questions permet de préserver un élément différenciant et novateur qui doit revaloriser la destination, associant ainsi l'ensemble des acteurs de l'offre à ce positionnement contemporain et responsable.

Les collectivités impliquées dans l'élaboration du schéma n'entendent pas limiter les actions aux seules politiques de protection et de réorganisation, elles visent aussi à améliorer l'organisation de l'agenda touristique afin de déconcentrer la fréquentation dans le temps et dans l'espace.

Ces exigences de protection des ressources, donc des richesses, constituent également un critère de plus en plus prégnant dans ses choix de destination pour une clientèle croissante, et un facteur clef de performance touristique.

3.7 Disposer d'un outil régional d'observation et de veille de l'économie touristique régionale

L'économie touristique souffre cruellement d'indicateurs de suivi de sa performance et pire, n'est toujours pas en mesure aujourd'hui de mesurer son taux de croissance annuel. Si la mesure du poids du tourisme dans l'économie des territoires a permis de prendre conscience de l'importance de ce secteur, les données restent très fragmentées et dépassent peu souvent une observation de l'offre et de la fréquentation, et trop rarement celle de la consommation. Les acteurs institutionnels ont parfois du mal à sortir d'un cadre de production chiffrée qui est calquée sur le modèle de l'INSEE.

Il y a donc une vraie nécessité à faire évoluer les dispositifs d'observation du fait touristique par un effort sur l'amélioration de l'analyse des données et la priorité sera donnée aux axes de travail suivants :

- **Connaître l'offre** : il y a un vrai besoin de fournir un état des lieux exhaustif annuel du champ très diversifié qu'est l'offre touristique à l'échelle de chaque destination. Recenser et actualiser au fur et à mesure les composantes de base (infrastructures, hébergement, restauration), les équipements nécessaires à la pratique d'activités touristiques, les réceptifs et les autres services liés à la filière touristique.
- **Connaître la fréquentation** : procurer aux collectivités et aux professionnels du tourisme les données nécessaires qui permettent de mesurer la fréquentation, améliorer la réactivité et la précision des chiffres diffusés. Affiner l'évaluation de la fréquentation des clientèles par rapport à leur provenance et lieux de séjour.
- **Connaître les catégories de clientèles et les avis donnés par destination** : sonder les clientèles actuelles et potentielles par le biais d'études quantitatives et qualitatives. Connaître les caractéristiques, comportements et attentes des clientèles actuelles et comparer les résultats avec d'autres destinations concurrentes en France et en Europe. Il s'agira aussi d'être en mesure de gérer la performance de chaque destination en croisant toutes les sources d'avis clients.
- **Détecter et prévoir les tendances** : établir des prévisions notamment grâce à l'exploitation d'indicateurs avancés. Détecter et suivre les nouvelles tendances et pratiques par filière et catégorie de clientèle ainsi que les évolutions des modes de consommation. Connaître davantage le potentiel des marchés actuels. Comprendre les motivations, les freins, les attitudes, les valeurs sous-jacentes des clientèles potentielles actuelles et futures et proposer des éclairages qui

interprètent l'impact de ces tendances sur le tourisme en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

- Et enfin **mesurer la performance de l'économie touristique** par destination : évaluer la performance du tourisme pour chaque destination en comparaison entre elles à l'échelle de la région, et identifier les forces et faiblesses de chaque destination en disposant d'indicateurs partagés de mesure de la performance touristique. Il s'agira donc de construire des modèles spatiaux du phénomène touristique dans le but de mesurer l'efficacité, le poids économique et l'attractivité qu'exerce cette activité sur le territoire, tout en s'affranchissant des limites territoriales purement administratives.

Il est donc impératif de faire évoluer le système d'observation touristique, et de le rendre beaucoup plus producteur de valeurs et données économiques. La mesure de la seule nuitée et de son évolution d'une année à l'autre ne suffit plus. L'objectif sera de doter chaque destination d'un système d'observation permettant d'évaluer chaque année l'offre, la fréquentation et la consommation afin d'analyser plus finement les performances et contre-performances de chaque destination, et surtout, d'ajuster les politiques publiques au regard de ces résultats.

Par l'acquisition de données stratégiques, l'observation touristique doit procurer aux acteurs du tourisme régional des outils d'aide à la décision qui contribueront ainsi au renforcement de la professionnalisation du tourisme régional.

Axe 3 : Cohérence stratégique et déclinaisons opérationnelles

Liens avec le SRDE-II	▪ Liens avec plusieurs Opérations d'intérêt régional : – Smart Mountain – Smart City – Tourisme et industries culturelles
Liens avec d'autres programmes régionaux ou publics	▪ Smart Région ▪ Contrat de Station de demain ▪ Politique territoriale ▪ Parcours Performant et Responsable

La stratégie		Déclinaison opérationnelle au sein des programmes suivants :
Axe 3 : Innover et répondre aux défis de demain	3.1- Disposer d'une plateforme de data management structurée autour de la base d'informations partagée Apidae	Programme NEXT
	3.2- Innover dans les services et la relation aux clients par une nouvelle stratégie de gestion des données	Programme NEXT
	3.3- Proposer un cadre de gestion active des crises	Programme PILOTE
	3.4- Adapter l'offre montagne	Programme ALTITUDE
	3.5- Faire émerger les modèles d'une économie expérientielle	Programme NEXT
	3.6- Promouvoir une offre responsable pour des destinations exemplaires	Programmes SMART Destinations / ACE
	3.7- Disposer d'un outil régional d'observation et de veille de l'économie touristique régionale	Programme PILOTE

Une nouvelle gouvernance pour le Plan de croissance de l'économie touristique



La gouvernance du Plan de croissance de l'économie touristique est une condition majeure de sa réussite. Si le schéma porte l'ambition d'une économie touristique plus performante, il se doit impérativement d'être lui-même performant dans sa mise en œuvre.

La gouvernance mise en place au travers des dispositifs de pilotage, d'animation et d'évaluation devra donc garantir, en continu, que la politique touristique régionale demeurera efficace, cohérente et efficiente.

La gouvernance proposée s'appuie sur quelques principes clefs :

- Une gouvernance organisée autour d'une seule finalité : la performance de l'économie touristique régionale,
- Une gouvernance agile et efficace,
- Une gouvernance où chacun dispose de sa juste place et en particulier les professionnels.

Il est donc proposé de construire la gouvernance du Plan de croissance autour de trois volets portant sur :

- l'animation et le pilotage,
- des événements fédérateurs,
- le suivi et l'évaluation.

Les instances d'animation et de pilotage

▪ **Un Conseil pour la croissance de l'économie touristique**

Il est proposé de mettre en place, sous la conduite du Président de la Région, un Conseil pour la croissance de l'économie touristique. Cette instance se réunirait une ou deux fois par an afin de présenter les avancements du Plan de croissance, d'en valider les priorités annuelles et d'échanger autour des sujets d'actualité ou les éventuelles nécessités de réajustement. Il permettrait également de veiller à la bonne cohérence de l'exercice partagé de la compétence tourisme.

Il serait composé des représentants des structures suivantes :

Conseil régional, Conseils départementaux, métropoles et agglomérations, représentants de l'Etat, comités régionaux du tourisme, comités départementaux et agences du tourisme, FROTSI, consulaires (chambres régionales), représentants d'entreprises et de destinations.

▪ **Un Comité technique marketing**

Piloté par la Région avec des représentants des services œuvrant transversalement sur le tourisme, les représentants des structures en charge des trois destinations ombrelles et les deux comités régionaux de tourisme, il se réunira au moins une fois par an et traitera plus particulièrement de la coordination de la promotion touristique des trois marques à travers

les contrats de marque et de l'animation des filières. Il assurera également l'articulation nécessaire entre la stratégie régionale de marketing territorial qui se mettra en place et la démarche de promotion autour des trois marques. A ce titre, il pourra parfois être remplacé par la « Task force régionale » à venir.

■ **Un réseau régional d'expertise et d'ingénierie touristique**

Piloté par la Région en lien avec les deux comités régionaux de tourisme, ce réseau aura pour vocation de réunir deux fois par an, les techniciens institutionnels du tourisme au sens large. Il aura pour objectif d'échanger et de mutualiser sur les travaux d'observation, de veille, d'analyse marketing et de prospective, en partageant les expériences, connaissances et actions en cours. Il pourra plus globalement contribuer à la mise en œuvre du Plan de croissance et en cas de besoin, s'ouvrir à d'autres acteurs et/ou se constituer en groupes de travail temporaires.

Des évènements fédérateurs pour faire vivre le Plan de croissance

La Région soutiendra et pourra prendre parfois part à l'organisation d'évènements portés par les professionnels, les institutionnels, les territoires et qui permettront d'animer et faire vivre le Plan de croissance. Ces évènements devront permettre aux acteurs de se placer dans des démarches de diffusion de la connaissance, des processus de réflexions collaboratives et de professionnalisation.

Le suivi et l'évaluation

Il conviendra de mettre en place les outils et les processus qui permettront de suivre la mise en œuvre des actions relevant du Plan de croissance.

Des indicateurs de réalisation, de ressource et de résultat ont été définis, ou le seront pour certains. Chaque indicateur donnera lieu à une fiche de documentation comprenant des informations nécessaires au renseignement et aussi à l'analyse.

Le renseignement des indicateurs permet de renseigner les tableaux de bord de suivi et de procéder au reporting devant les différentes instances de pilotage et d'évaluation.

La transmission des données par les acteurs concernés (ceux qui détiennent l'information), pour permettre le renseignement des indicateurs, est une condition essentielle au bon fonctionnement du dispositif de suivi et d'évaluation.

L'évaluation doit permettre de mesurer l'efficacité, l'efficience et la cohérence du schéma :

- L'efficacité sera appréciée par l'analyse du niveau d'atteinte des objectifs et des résultats attendus à partir de la mesure de l'écart entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

- L'efficience sera mesurée dans l'analyse du rapport entre les ressources mobilisées (les coûts) et les résultats obtenus. Dans le domaine touristique, la capacité à mesurer l'efficience est aujourd'hui très faible et doit pouvoir progresser de façon radicale afin de permettre aux responsables de piloter en toute connaissance.
- La cohérence résultera d'une analyse qualitative afin d'apprécier les dispositifs publics ou privés qui s'avéreraient divergents avec le Plan de croissance, freinant ou empêchant l'atteinte des résultats attendus.

Si l'étude produite par le groupe Alliance 46-2 « Entreprendre en France pour le Tourisme », qui compare les régions françaises, est actualisée dans les années à venir, elle pourra alimenter très utilement l'évaluation.

Le suivi des réalisations et de quelques résultats en continu permettra de réaliser annuellement l'analyse de l'avancement et une première analyse de l'efficacité (analyses qui seront présentées devant les instances de pilotage). Mais il conviendra également de prévoir une évaluation plus complète (une mesure de l'efficacité, de la cohérence et de l'efficience) à mi-parcours du Plan de croissance ainsi qu'à la fin de sa période de mise en œuvre afin de préparer le Schéma suivant.