

Ingénierie touristique. L'expérience d'IDELUX.

L'ingénierie : en matière touristique aussi

Jadis cantonnée au domaine de l'industrie, la notion d'ingénierie s'est rapidement étendue aux domaines les plus variés pour désigner un ensemble de tâches d'études et de mise en œuvre couvrant de multiples aspects (techniques, économiques, financiers, ...) et impliquant de multiples intervenants. On assiste aujourd'hui à une relative inflation dans l'usage de cette notion. Il est question d'ingénierie de projets (pas seulement industriels), d'ingénierie financière, touristique, pédagogique ou sociale.

Cette tendance est le reflet probable d'une propension à rechercher une appellation jugée flatteuse, de nature à renforcer la crédibilité technique de tel ou tel domaine d'activité. Mais au-delà de cela, elle est assurément aussi révélatrice d'une réalité façonnée par la multiplication et la complexification des techniques, des paramètres extérieurs, des intervenants et des processus auxquels sont confrontés tous les acteurs.

Pas étonnant dans ce contexte que les acteurs du tourisme se soient aussi emparés de ce vocable d'ingénierie. Le tourisme est un sec-

teur complexe par excellence. Il est à l'interface entre le territoire et les activités des hommes. Il présente la spécificité d'être tributaire de multiples facteurs qui échappent à sa propre sphère d'activité. Ainsi, la politique de mobilité, la qualité de l'aménagement de l'espace public bien au-delà de sa vocation touristique, les pratiques agricoles et sylvicoles, le comportement des habitants, l'entretien des espaces privés, le dynamisme commercial, la politique environnementale sont autant de facteurs clés de l'attractivité touristique et ne sont pourtant pas du ressort de la politique touristique au sens strict. Et la liste pourrait être bien plus longue évidemment.

C'est le territoire dans sa globalité, avec sa réalité multiple, qui devient produit. C'est d'abord lui et l'image qu'il projette auprès de la clientèle potentielle qui va susciter, ou non, la décision de déplacement et de visite.

A côté de cette réalité transversale, la difficulté de l'action dans le secteur vient aussi de la nécessaire implication conjointe des acteurs publics et privés. Cette réalité exige aujourd'hui, de plus en plus, non pas la juxtaposition des actions des uns et des autres, mais une action conjointe.

Enfin, la complexité grandissante, à l'instar des autres secteurs d'activités, vient de l'évolution des législations et de la relative insécurité juridique qui en découle, des contraintes administratives, environnementales, des modalités de financement, ...

Dans ce contexte, divers acteurs publics et privés du secteur du tourisme en Belgique et à l'étranger se sont regroupés dans des structures se revendiquant de la notion d'ingénierie touristique : Agence française d'ingénierie touristique (AFIT ayant évolué en ATOUT France), Géfil (Syndicat national de l'ingénierie Loisirs Culture et Tourisme en France), Centre d'Ingénierie touristique de Wallonie (CITW), ...

Le tourisme est un secteur complexe par excellence. Il est à l'interface entre le territoire et les activités des hommes. Il présente la spécificité d'être tributaire de multiples facteurs qui échappent à sa propre sphère d'activité.

L'expérience d'IDELUX

Pour des raisons naturelles évidentes, le tourisme s'est très tôt développé dans la partie sud de la Wallonie et plus singulièrement dans les principales vallées. La province de Luxembourg présente la spécificité d'avoir la presque totalité de son territoire concerné par cette réalité. Pour cette raison, le secteur du tourisme y occupe depuis bien longtemps une place de choix dans le tissu économique. 35% des nuitées touristiques de Wallonie y sont concentrées.

Aussi, dès sa création en 1962, l'Intercommunale de Développement économique de la Province de Luxembourg, IDELUX, a bien perçu l'importance de l'enjeu touristique. On est alors en plein essor du tourisme dans la foulée de l'extension des congés payés de l'après-guerre. Les premières actions de l'Intercommunale vont porter sur des opérations de création de villages de vacances. Dès le départ, même si le terme d'ingénierie est encore parfaitement étranger au secteur, la nécessité s'est imposée de mener des montages complexes associant acteurs publics et privés. C'est l'amorce d'une longue histoire et du développement d'un savoir-faire qui trouve encore ses répercussions aujourd'hui.

Depuis 2010, au sein du groupe IDELUX, c'est l'Intercommunale pure IDELUX Projets publics qui regroupe les activités en matière touristique. C'est assez logique-ment que celles-ci ont été logées dans cette structure qui propose également des services aux entités publiques dans bien d'autres domaines (infrastructures commu-

nales, écoles, crèches, bureaux, logement, rénovations urbaines, revitalisations, patrimoine, infrastructures sportives,...). L'intégration des projets touristiques dans cette entité, avec une volonté assumée de ne pas fixer de frontière nette entre les projets touristiques et les autres, répond précisément à l'impératif de transversalité. Une opération de rénovation urbaine, par exemple, sert, dans bien des cas, tout autant le développement touristique que la population locale. Il s'agit bien évidemment des deux faces d'une même pièce.

Cette logique vaut pour de multiples domaines : environnement, patrimoine, infrastructures sportives, culture, ...

Cette période est aussi celle qui a vu IDELUX s'associer à ses consœurs d'autres provinces wallonnes (BEP, IDETA, IGRETEC et SPI) au sein du Centre d'Ingénierie touristique de Wallonie (CITW) dans le cadre du programme Feder 2007 - 2013. Cette association du savoir-faire et de l'expérience des équipes de chaque intercommunale s'est avérée très fructueuse et permet d'optimiser l'action de chacun en matière d'ingénierie touristique via l'échange de bonnes pratiques, la recherche commune des meilleurs bureaux d'études ou auteurs de projets, l'accompagnement d'opérateurs privés, l'identification de nouveaux investisseurs, ou encore la mise en oeuvre, pour compte des communes, de plans stratégiques de développement de coeur de pôle.

Impossible évidemment de citer ici l'ensemble des projets menés. Pour fixer les idées, on peut distinguer trois champs d'actions

prioritaires du Groupe IDELUX en matière d'ingénierie touristique : l'immobilier de loisirs, les attractions touristiques et les infrastructures et espaces publics à vocation récréative. Ici aussi, les catégories sont purement théoriques et, de plus en plus, on constate que les projets qui connaissent le succès procèdent d'une transversalité forte. Dans chacun de ces domaines, l'action d'IDELUX consiste à prendre en charge les projets de bout en bout, depuis l'encadrement du partenaire public dans ses choix, l'étude et la conception jusqu'à la construction et la mise en exploitation en passant par toutes les étapes de montage.

En province de Luxembourg, l'accueil, l'information et la promotion touristique, de même que la formation et l'animation économique dans le secteur ne sont pas du ressort de l'Intercommunale. Ces missions sont assurées notamment par la Fédération touristique provinciale (FTLB), les Maisons du Tourisme, les Syndicats d'Initiatives et Offices du Tourisme, le Forem (Centre de compétences) et la Chambre de Commerce (CCILB). Pour l'animation toutefois, IDELUX développe une présence forte aux côtés des acteurs privés dans une optique de développement de projets.

La volonté assumée de ne pas fixer de frontière nette entre les projets touristiques et les autres répond à l'impératif de transversalité.

L'action volontariste initiale a amené sur le marché des acteurs privés majeurs qui permettent maintenant d'entrevoir un nouvel essor.



L'immobilier de loisirs

L'action d'IDELUX s'est singularisée dans ce domaine dès les années '70 et '80. Au départ, l'Intercommunale s'est impliquée directement dans la création et la gestion de villages de vacances, à Virton (Vallée de Rabais) et à Vielsalm (Doyards et Golonfa). Cette politique audacieuse a vite montré ses limites et des partenaires privés, dont c'est le core business, ont été trouvés pour reprendre le flambeau. Aujourd'hui, à l'instar de l'ensemble du parc wallon, ces villages de vacances nécessitent des réinvestissements substantiels. Néanmoins, l'action volontariste initiale a permis la création de capacités d'hébergement importantes générant encore aujourd'hui un nombre considérable de nuitées. Plus important encore, elle a amené sur le marché des acteurs privés majeurs qui permettent maintenant d'entrevoir un nouvel essor.

Le meilleur exemple de cette dynamique est celui du Sunparks à Vielsalm dont l'historique correspond parfaitement à ce schéma. Aujourd'hui, le Groupe Pierre et Vacances – Center Parcs, acteur

mondial majeur du secteur - qui a acquis entre-temps la marque Sunparks - est de facto impliqué à Vielsalm. Mais les choses ne sont pas si simples et il a fallu, à nouveau, réaliser un important travail relationnel avec le privé, un travail de conviction par rapport à la destination et surtout élaborer un montage complexe permettant d'optimiser le projet sur le plan économique. A cet égard, le principe de base de l'intervention est le même qu'au départ, il y a une trentaine d'années, à savoir un accompagnement du privé dans son projet et une implication du public là où il le peut, en matière notamment d'infrastructures récréatives. La grande évolution réside dans le fait que tout est devenu bien plus compliqué : procédure de permis unique, dossiers

de subventions pour les infrastructures récréatives publiques, sécurisation du volet public sur le plan de la TVA, subventions à l'investissement pour le privé, intervention en prêt et en capital des acteurs régionaux, prise en compte des questions environnementales notamment en matière d'épuration, questions fiscales à résoudre par le privé pour la vente et la location des unités, accompagnement du privé dans sa communication, ... Aujourd'hui, c'est la perspective de disposer du premier Center Parc en Belgique qui s'offre à nous.

Un acteur privé, aussi grand soit-il, et de surcroît étranger, ne peut aujourd'hui initier seul un tel projet sans un accompagnement fort d'un partenaire local.

Un important projet de dynamisation est également en cours de démarrage sur le site de la Vallée de Rabais à Virton.

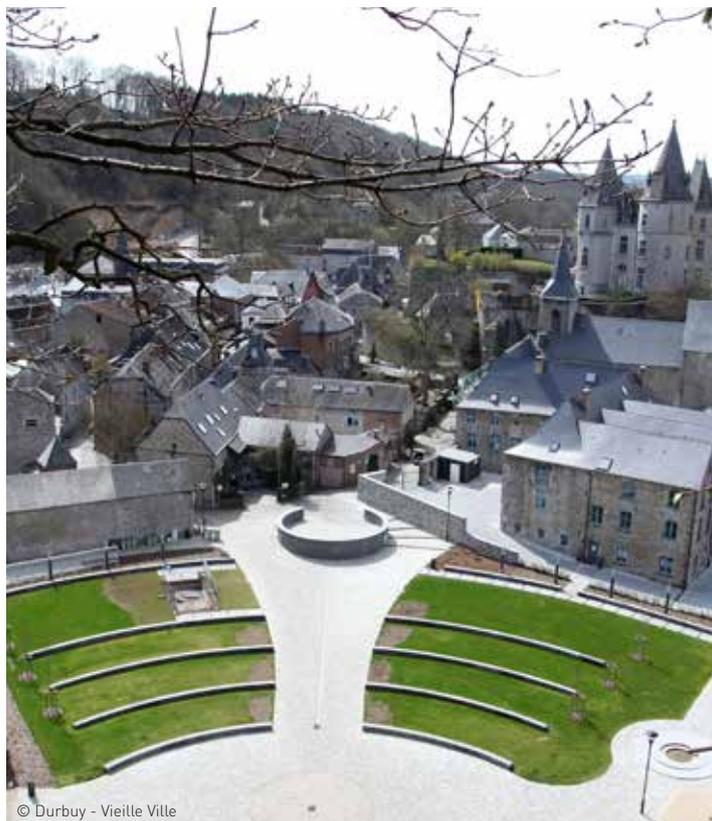
Un autre exemple de projet immobilier capitalisant sur un noyau d'infrastructures récréatives développées par le public est celui du golf de Durbuy. Les terrains ont été acquis par IDELUX dans les années '70 dans une stratégie à long terme de création d'un golf, lui-même destiné à attirer des investisseurs en matière d'immobilier de loisirs sur des terrains périphériques. Le site est superbe, le golf a été inauguré en 1993, il a été mis en gestion à un opérateur privé international et les développements immobiliers qui ont débuté en 1998 (programme de 200 unités) ont été le fait d'investisseurs privés courtraisiens avec lesquels une vraie relation de partenariat a pu être développée et perdue aujourd'hui.

Dans ce cas aussi, la complexité du processus (notamment en termes de contraintes administratives et urbanistiques) et la longueur de celui-ci permettent de penser que ce type de projet pourrait difficilement voir le jour sans une action volontariste du partenaire intercommunal.

Tout est devenu compliqué : procédure de permis unique, dossiers de subventions pour les infrastructures récréatives publiques, sécurisation du volet public sur le plan de la TVA, subventions à l'investissement pour le privé, intervention en prêt et en capital des acteurs régionaux, prise en compte des questions environnementales, accompagnement du privé dans sa communication,...

Les infrastructures et espaces publics à vocation touristique

L'action dans ce domaine se conjugue avec les autres. En effet, les infrastructures récréatives, halls de sports, tennis, golf, ... ont servi de catalyseur au développement de l'investissement privé. Dans ce type de partenariat avec le privé, la difficulté réside dans le fait de construire de façon réaliste des infrastructures accessibles à tous mais en parfaite adéquation avec les exigences d'exploitation d'un opérateur privé.



© Durbuy - Vieille Ville

L'art de réussir un dossier passe par la capacité d'optimiser la collaboration avec les auteurs de projet en utilisant au mieux les dispositions des marchés publics.



© Durbuy - Château de Bomal

Le défi en matière d'infrastructures récréatives consiste aussi à maintenir une expertise « produit » à jour. La diversité des infrastructures est grande et les produits évoluent vite, de même que les goûts de la clientèle. On ne peut être spécialiste en tout. Aussi, à chaque projet de développement, il convient de se documenter et de s'entourer des expertises ad hoc. On ne conçoit par exemple plus une piscine ou une plaine de jeux comme il y a vingt ans, ni sur le plan technique, ni sur le plan des fonctionnalités exigées par les visiteurs.

A cet égard, la transversalité devrait être poussée plus loin et les régions rurales de Wallonie gagneraient à disposer, à l'instar des régions touristiques françaises, de centres aquatiques récréatifs judicieusement répartis, desservant à la fois la clientèle touristique et la population locale. Il s'agirait d'une conjonction des moyens d'Infrasports et du CGT afin de disposer d'infrastructures plus attractives qu'aujourd'hui.

En matière d'espaces publics aussi, le maintien à jour de l'expertise « produit » est fondamental. Car c'est bien en termes de produit qu'il convient de réfléchir. L'espace public doit être attractif et pour cela, il ne doit pas simplement être de qualité, il doit être singulier, étonnant, ... On ne peut pas se borner à aménager un espace existant, il s'agit de créer un nouvel espace. Pour atteindre cet objectif, au-delà de la maîtrise des multiples aspects

du projet (urbanisme, impétrants, maîtrise foncière, riverains, Horeca, commerce, mobilité, patrimoine, ...), l'art de réussir un dossier passe par la capacité d'optimiser la collaboration avec les auteurs de projet en utilisant au mieux les dispositions des marchés publics. Mais l'ingénierie touristique ne consiste pas à étudier puis à passer des bons de commande pour réaliser. La qualité du cahier des charges est essentielle. Le pilotage du projet en phase d'étude et en phase de chantier en y apportant une valeur ajoutée l'est tout autant.

Parmi les projets exemplatifs dans ce vaste domaine, on peut citer l'action depuis plus de 20 ans sur Durbuy vieille Ville aux côtés de la commune. Là-aussi, il faut souligner le lien étroit entre l'élaboration d'une stratégie préalable et sa mise en oeuvre dans la durée via la réalisation de multiples aménagements

qualitatifs. On épinglera aussi le travail en profondeur à Bouillon depuis plus de 20 ans également qui a permis d'assainir un site industriel désaffecté au cœur de la vieille ville, de rénover le couvent des Sépulcrines et de lui donner une nouvelle vie grâce à un centre de visite et à la Maison du Tourisme puis, plus récemment, d'y développer un parc.

On peut citer aussi, à titre d'exemple, l'aménagement spectaculaire du Parc du château de Bomal, inauguré en 2013.

Actuellement, IDELUX mène de multiples projets d'aménagements d'espaces publics à vocation touristique : rénovation urbaine de Saint-Hubert, valorisation des bords de l'Ourthe à Hotton, développement du réseau Ravel, espace vert à dimension artistique à Jamoigne, diverses bases de loisirs sur des plans d'eau, ...



Denis Liebens

est aujourd'hui Conseiller au sein de l'intercommunale IDELUX Projets publics (Intercommunale de développement économique durable de la province de Luxembourg), responsable entre autres du développement touristique. Il a, avant cette fonction, passé quelques années au Service d'études en géographie économique fondamentale et appliquée (Segefa) puis à l'Observatoire économique de l'Université de Liège,

Copyright photos :
Kévin Manand
Frédéric Humblet

Les attractions touristiques

Voilà bien un domaine singulier, complexe, aux contours incertains, terrain de prédilection également pour l'ingénierie touristique! La frontière entre aménagements publics, attraction touristique pure, infrastructure culturelle ou sportive est bien ténue. Et tant mieux ! Il est vain de vouloir catégoriser les choses dans ce domaine et ce qui compte c'est la vision du touriste qui n'a que faire de ces distinctions sémantiques ou administratives.

Parmi les attractions touristiques auxquelles IDELUX a œuvré, les plus connues sont l'Euro Space Center (fruit d'un partenariat avec le privé au départ et cœur d'un pôle économique dédié au spatial dépassant largement la dimension touristique), le parc Chlorophylle, Houtopia et les Archéoscopes Godefroy de Bouillon et du Pays de Salm puis, plus récemment le Bastogne War Museum.



Dans tous ces projets, on retrouve les ingrédients d'ingénierie évoqués plus haut. La particularité dans ce domaine est toutefois double :

- Il s'agit de gérer, dans le respect des marchés publics, de multiples auteurs de projet et entreprises intervenant souvent dans des domaines qui relèvent de la création artistique (architectes d'intérieur, paysagistes, scénographes, ...). La maîtrise de la qualité du résultat sur les plans conceptuel et artistique est particulièrement complexe ;
- La dimension « exploitation » doit être omniprésente depuis la conception initiale. Le choix de l'exploitant doit également faire l'objet d'une mise en concurrence. IDELUX a déjà pu tester de multiples formules qui ont toutes montré leurs avantages, mais aussi leurs limites : gestion directe, gestion pour compte, concession d'exploitation. La question de la TVA doit également être prise en compte, la concession d'exploitation étant exclue du champ de la TVA, ce qui constitue souvent une difficulté pour le concédant public.

IDELUX s'attèle aujourd'hui prioritairement aux réinvestissements destinés à donner une seconde vie aux sites existants. Les maîtres mots à cet égard sont innovation et performance commerciale.

A côté de ces trois champs d'action prioritaires, IDELUX réalise et

accompagne aussi diverses études stratégiques : rénovations urbaines diverses, études de dynamisation touristique, conseils dans le cadre de plans communaux de développement rural, accompagnement d'études de plan qualité tourisme au sein du CITW, ... Ces études ne constituent jamais une finalité en soi : elles ne sont jamais qu'un moyen de bien poser les problèmes, de voir loin et de bien penser un projet à mettre en œuvre.

Sur le plan opérationnel, la possibilité de développer une action efficace en matière d'ingénierie touristique exige de réunir un large panel de compétences souvent pointues. Le fait de disposer d'une équipe étoffée en interne, grâce au regroupement sous un même toit de nombreux métiers, bien au-delà du domaine touristique, a certainement toujours constitué un atout pour IDELUX à cet égard : droit, urbanisme, droit de l'environnement, finance, services de leasing immobilier et capital à risque, conseils en matière d'aide à l'investissement, expertise administrative, épuration et alimentation en eau, gestion des déchets, ...

A l'avenir, la conjonction d'expertises constituera assurément plus que jamais un des ingrédients indispensables pour une ingénierie touristique performante.

Sur le plan opérationnel, la possibilité de développer une action efficace en matière d'ingénierie touristique exige de réunir un large panel de compétences souvent pointues.