



- MARKETING TERRITORIAL -

mieux le comprendre pour mieux l'appliquer dans les Départements



■ Édito

“ Nos concitoyens ont exprimé lors des élections départementales de mars 2015 leur attachement à l'échelon territorial de proximité que constitue le Département, espace de vie et d'identité affirmée. Dans un contexte de réforme territoriale, la cohésion entre les acteurs d'un même Département constitue le socle indispensable d'une dynamique d'attractivité visant à promouvoir les atouts et potentialités d'un territoire et de ses habitants. Les Départements ont su, à l'heure du numérique, se saisir de cette question pour mieux répondre aux besoins actuels et aux enjeux futurs. Nous avons souhaité, à travers la Commission Politiques territoriales de l'ADF, inscrire la communication et le marketing territorial au titre des ambitions portées et partagées par nos Départements. Aussi nous entendons à travers ce guide illustrer toute la capacité d'innovation et la force de proposition de nos Départements pour offrir une qualité de vie et des services publics toujours plus performants.

”

Dominique BUSSEREAU

Président de l'Assemblée des Départements de France
Ancien Ministre
Député et Président du Département
de la Charente-Maritime



“ La révolution digitale a profondément transformé les relations entre les citoyens et les acteurs de leur territoire : services publics, médecins, commerçants... Le numérique a ainsi bouleversé les usages en matière de recherches d'informations et de modes de consommation, y compris concernant les acteurs publics avec une meilleure accessibilité, plus d'individualisation dans le service proposé, d'immédiateté dans les réponses apportées. De plus, la réforme territoriale incite les Départements à développer la valorisation de leur territoire, de leurs politiques publiques et des services mis à disposition. Le marketing territorial, en intégrant les outils numériques, constitue ainsi un levier efficace pour répondre à ces 2 défis : mettre en valeur le territoire et répondre aux besoins de proximité des habitants. Chez Solocal Group, leader européen de la communication digitale locale, nous sommes convaincus qu'avant d'être une nécessité, la révolution numérique est une opportunité pour renforcer la relation citoyen-Département.

”

Pierre VIGNA

Directeur Général
Division Santé & Public
Groupe Solocal



■ Préambule

Pourquoi ce guide ?

Alors que la réforme territoriale rebat les cartes des champs d'intervention des Départements et que de nouvelles équipes se mettent en place, il est apparu opportun de présenter le rôle et l'impact que peut avoir une démarche de marketing territorial (MT) sur un territoire et ses habitants.

La réforme territoriale, un contexte opportun pour initier une démarche de MT

La nouvelle organisation territoriale représente une opportunité pour réaffirmer la place et le rôle des Départements en tant qu'acteur de proximité, fédérateur et animateur d'acteurs locaux face à de nouvelles grandes régions plus éloignées du terrain.

Pour cela, les Départements doivent être en capacité de mettre en lumière leurs territoires et leurs spécificités géographiques ou identitaires, ainsi que leur offre de services publics efficaces, innovants et attractifs, afin de répondre aux besoins de leurs habitants actuels et futurs.

L'enjeu pour les Départements : stimuler l'économie locale en soutenant les filières touristiques, et assurer un confort de vie résidentiel favorable à l'installation d'entreprises, à travers l'économie sociale et solidaire, le numérique, etc. C'est dans cet objectif que l'ADF et Solocal Group ont décidé de s'associer pour élaborer un guide conçu par et pour les Départements. Ce guide vise à présenter les atouts potentiels d'une démarche de MT dans la valorisation des points forts d'un territoire, en matière d'attractivité touristique, résidentielle et économique. Il permettra également de déconstruire les à priori concernant une telle

démarche, réduisant souvent le marketing territorial à la création d'un nouveau logo, ou d'un label.

La révolution numérique vient bouleverser les rapports des citoyens avec leur environnement et fait naître de nouveaux besoins : les services à distance (télépaiement de la cantine, vote électronique), les applications mobiles, etc. Tous ces nouveaux usages doivent être pensés dans une logique **SOLOMO** (Social, Local, Mobile).

Dans ce contexte, l'approche du marketing territorial voulue par l'ADF et Solocal Group vise une mise en exergue dynamique, innovante et attractive des élus dans leurs territoires. A travers cet outil pédagogique, nous entendons proposer aux élus de Conseils Départementaux et leurs équipes un support pour développer la visibilité et la lisibilité d'un projet de territoire, grâce à la déclinaison d'un message

clé capable de « rassembler » les différents acteurs autour d'identités fortes et de valeurs partagées.

Une opportunité de valorisation du territoire est à saisir à travers la révolution numérique. Les Départements, en tant qu'acteurs centraux de cette révolution et bénéficiant d'une richesse de données, doivent pouvoir les mobiliser sur leurs territoires pour améliorer la vie des citoyens et des entreprises. Le numérique en général, et l'open data en particulier, constituent un réel défi pour l'avenir.

■ Sommaire

1

Définir le marketing territorial

1.1. Le marketing territorial, qu'est-ce que c'est ?

12 – 13

1.2. A quoi sert-il ?

14 – 15

2

Construire une démarche de marketing territorial

2.1. Quelles sont les étapes clés ?

18 – 21

2.2. Quels sont les outils ?

22 – 25

3

Réussir une démarche de marketing territorial

3.1. Quels sont les éléments incontournables ?

28 – 29

3.2. Quels sont les moyens nécessaires ?

30 – 31

3.3. Quelle est la gouvernance ?

32 – 33

1

**Définir
le marketing territorial**

1.1. Le Marketing Territorial, qu'est-ce que c'est ?

Le marketing territorial est une **démarche de valorisation** ayant pour but de présenter les **qualités d'un territoire** et **l'efficacité des missions de service public** rendues par une ou plusieurs collectivités sur ce même territoire, en affirmant ses spécificités et son identité.

Une démarche de marketing territorial se construit sur la base d'une analyse précise d'un territoire, en ré-

ponse à des objectifs clairs. Elle va mobiliser les atouts différentiels d'un territoire et agir sur les notions d'identité et d'image pour jouer sur son attractivité.

Si des caractéristiques communes peuvent être relevées, **chaque démarche revêt une dimension spécifique** au regard de l'ambition affichée pour le Département, et la manière de construire cette démarche vis-à-vis des acteurs locaux.

Les approches sont donc plurielles, et peuvent aussi bien accompagner une stratégie prospective, qu'une démarche plus globale de communication afin de fédérer les acteurs.

Ce type de démarche place généralement le citoyen au cœur du dispositif, et décline toute une série d'outils au service d'une vision pour le futur du territoire.

“ *Le marketing territorial permet souvent de réinjecter une dimension stratégique dans les actions de communication. En allant au-delà de la mission d'information, il permet de traduire de façon originale et inattendue, un renforcement de l'offre de services publics, tout en rassemblant les acteurs du territoire dans une démarche partenariale.* ”



Une ambition de promotion du Département.



Une identité et des valeurs partagées.



Un langage commun et une boîte à outils pour tous.

Alexandra CARRAZ
Conseil Départemental de Haute Savoie



1.2. A quoi sert-il ?

Une démarche de marketing territorial s'articule autour de deux grands types d'objectifs :

■ **Promouvoir le rayonnement et l'attractivité du territoire**, du local jusqu'à l'international, en travaillant sur une approche transversale entre attractivité résidentielle, économique et touristique.

■ **Affirmer le leadership d'un territoire** dans un domaine ciblant les acteurs locaux et le grand public via une

entrée territoriale et un travail sur le sentiment d'appartenance et la fédération des acteurs.

Elle peut valoriser à la fois une institution (la collectivité départementale) et une identité (les caractéristiques remarquables d'un territoire). Une condition de départ : **définir les bons éléments différenciateurs** afin de clarifier le positionnement vis-à-vis des autres territoires, en évitant de démultiplier le nombre de logos ou de messages.

“ Au-delà de l'outil marketing qu'elle parait être au premier abord, la marque constitue un objet de communication. Elle permet de faire sens, de faire lien et donc d'être facilement endossable par des acteurs extérieurs publics ou privés, dans le cadre de ce que certains appellent "l'économie de la renommée". ”

■ **Catherine Voirin**
Conseil Départemental des Vosges

Ainsi, une démarche de marketing territorial permet de :

■ Construire un discours autour de valeurs et d'identité fédératrices.

■ Valoriser l'offre de services publics existant sur un territoire.

■ S'inscrire dans une logique transversale de structuration des politiques publiques (en mode projet).

■ Clarifier le rôle et le positionnement dynamique des Départements en tant qu'acteurs de proximité.

Par exemple, Aveyron Vivre Vrai, est une marque construite autour d'une identité profonde et équilibrée.

Elle s'articule autour de 4 axes :

- Solide comme un roc
- Grand Angle
- Bien dans sa peau
- Qui vit et va de l'avant

2 **Construire une démarche de marketing territorial**

2.1. Quelles sont les étapes clés ? (1/2)

« Un portrait de territoire économique, social et historique doit être fondé sur des valeurs communes et sur l'analyse de l'offre territoriale et de services publics. Il permettra de construire une base cohérente et partagée pour définir une stratégie de MT capable de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire autour d'un sentiment d'appartenance. »

Virginie MAHÉ
Agence Souple Hop !

Étape 0 Compréhension des enjeux du MT et volonté d'initier une démarche collective dans la durée.

Étape 1 Définition des objectifs et ambitions, du périmètre et des acteurs à associer.

Étape 2 Diagnostic du territoire, co-construit avec les acteurs économiques et sociaux pour définir le positionnement :

- Recensement des forces, faiblesses, menaces, opportunités.
- Approche liée à la spécificité du territoire qui sera l'élément fédérateur.

Les étapes 1 et 2 sont incontournables mais peuvent être interchangeables : elles sont liées à l'intention de départ de conduire une démarche de MT.

Étape 3 Détermination du positionnement et du message. Il doit être :

- Innovant et pérenne, avec une capacité d'adaptation et d'évolution.
- Fédérateur et différenciant.
- Cohérent et séduisant.

*"Vous donne le vrai"
Authenticité, générosité, accueil.*



2.1. Quelles sont les étapes clés ? (2/2)

Étape 4 Traduction marketing du positionnement dans un « langage fédérateur et commun » (charte, codes graphiques, sémantiques...) qui viendra donner du corps et du sens à la démarche, et des référents communs de communication. Cette étape peut conduire au développement d'une marque d'attractivité.

Voir l'identité déclinée.



Étape 5 Déclinaison sous forme de plan d'actions opérationnel des codes communs et éléments identitaires précédemment établis.



Le Salon Made in Jura, événement fédérateur, réunit les volets économiques, territoriaux et grand public du programme 2015-2021.



Étape 6 Mise en œuvre du plan d'actions par les différents services du Département et par les différents partenaires associés.



Étape 7 Évaluation de la démarche. Cette étape nécessite au préalable d'avoir formalisé des objectifs précis en termes qualitatif et quantitatif, et d'afficher des indicateurs de mesure du résultat et des impacts.



2.2. Quels sont les outils ? (1/2)

Les outils sont les **moyens opérationnels de mise en œuvre d'une démarche de MT** (ex : plan de communication, relations publiques et relations presse, lobbying...). Leur vocation est de répondre aux enjeux fixés lors des étapes 0 à 4, en veillant à ne pas confondre outils et stratégie. «*Un bon outil est un outil adapté aux objectifs, établi au regard du message et en fonction d'un budget alloué.*»

Des initiatives plus "traditionnelles" contribuent à réaffirmer le rôle de proximité du Département en allant au plus près des habitants.

“ Les cibles (citoyens, entrepreneurs, associations) réagissent de plus en plus sur des critères personnels qui dépassent des dynamiques globales. Les actions menées aujourd'hui doivent répondre à cette réalité et se montrer rassurantes pour jouer ce rôle attendu de proximité de la part des Départements, et faciliter ainsi l'adhésion au projet. ”

Virginie MAHÉ
Agence Souple Hop !

Le numérique est à la fois un média de transmission interactif pour faire valoir les actions des Départements (via notamment les réseaux sociaux en lien direct avec les citoyens), et un vecteur de promotion des territoires.

■ Au cours de l'été, la Lozère a proposé, sous la bannière Lozère, Nouvelle Vie une tournée sur les routes du Département à la **rencontre des habitants et touristes** autour du message : «*Et si votre nouvelle vie était en Lozère ?*».

■ La Sarthe a choisi de développer sa marque «*Sarthe Me Up*» autour d'un manifeste réconciliant qualité de vie et dynamisme économique, en proposant une offre de services adaptés pour accompagner les entrepreneurs. Les partenaires locaux se sont ainsi engagés à travers une **charte** pour garantir un accueil d'excellence.

■ Les Vosges profitent chaque année de la vitrine du **Tour de France**, 3^{ème} événement sportif sur le plan international, pour promouvoir sa marque «*Je Vois la Vie en Vosges*». Un message apposé sur le **camion** mis à disposition de l'ADF pour préparer la route, assurant une visibilité sur les quelques 3 500 km du parcours.



2.2. Quels sont les outils ? (2/2)

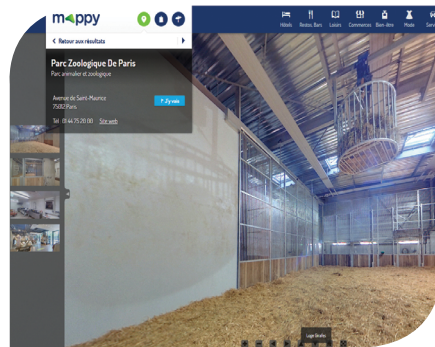
Aujourd'hui, les nouveaux modes de consommation de l'information, axés sur l'instantanéité et les circuits courts, sont en train de révolutionner les approches, y compris celle de MT, rendant le numérique incontournable.

Les outils numériques mobilisables dans le cadre d'une démarche de MT sont nombreux. Parmi les plus efficaces, on peut citer : un site internet/application mobile, des solutions de référencement sur des mots clés précis, des campagnes d'emailing, des bannières, des solutions pour reciblage... il est impératif que ces différents outils soient utilisés de manière cohérente avec les autres outils non numériques.

Faire découvrir les territoires autrement

■ Mappy a accompagné le Parc Zoologique de Paris à l'occasion de sa réouverture en avril 2014 en proposant un dispositif digital innovant basé sur la **vue immersive** pour compléter le plan de communication sur des supports traditionnels.

Un usage du numérique que l'Aube a également su mettre à profit à travers la reconstitution 3D de l'abbaye de Clairvaux.



Créer une "appli" mobile

■ La Haute-Savoie invite à vivre l'expérience ! Pas celle du territoire, mais de l'institution : une **appli mobile** propose l'offre directe du Département en matière de nature/culture/rando, un hashtag permet d'identifier les contenus, et un « social wall » agrège de manière visible toutes les conversations sociales et les actualités.



Réaliser des campagnes de diffusion de l'image

■ Dans le cadre du lancement du Paris-Nice 2014, le Conseil départemental des Yvelines a mis en place une **campagne display** (bannières internet) pour promouvoir une randonnée de cyclotourisme.



3 **Réussir une démarche de marketing territorial**

3.1. Quels sont les éléments incontournables ?

Un cadre fédérateur avec une gouvernance ainsi qu'un pilotage clair



L'approche transversale du MT mobilise en première ligne les Directions de la Communication. Puis elle associe une diversité d'acteurs aussi bien internes qu'externes (partenaires institutionnels, habitants, acteurs locaux...), publics ou privés (possibilité de partenariat public privé).

Une communication continue



La démarche doit être partagée en interne via la mobilisation des différents services, ainsi qu'en externe en nouant des partenariats.

Un portage politique capable de fédérer autour d'une vision commune



Le MT s'appuie sur un projet dynamique de valorisation du territoire qui doit mettre en synergie les acteurs de façon durable, au delà des clivages et des temps politiques.

Définition d'une stratégie globale



Une démarche de MT ne doit pas se résumer à la création d'un logo mais plutôt s'inscrire dans une approche globale et partagée, appuyée sur un plan d'actions opérationnel : *«Elle ne se substitue pas à un projet politique, elle l'accompagne.»*

Un budget spécifique modulable



Il devra être envisagé en transversalité, et mobiliser les services sur plusieurs temps de travail.

Une stratégie pensée dans le temps



Le MT n'est pas une action ponctuelle mais un processus durable qui nécessite une anticipation et une adaptation du positionnement pour rester pleinement attractif.

Un positionnement singulier cohérent avec la réalité du territoire



La signature du territoire s'appuie sur un segment différenciant porteur de valeurs, capable de constituer un repère mental pour les citoyens.

“ Le succès d'une démarche de marketing territorial s'inscrit dans **la durée**, et dans sa capacité à **s'adapter aux défis et tendances** liés à l'évolution de la société (numérique, collaboratif, expérientiel...). ”

Bruno SABLIERE
Solocal Group

3.2. Quels sont les moyens nécessaires ?

Les moyens humains et financiers dédiés à une démarche de MT s'envisagent sur deux temps : celui de la conception de la stratégie de MT (étapes 0 à 3), et celui consistant à faire vivre la démarche (étapes 4 à 7). Pour chacune de ces étapes, des moyens internes et externes peuvent être mobilisés.

Le budget

Si la question du budget ne doit pas brimer la phase de diagnostic préalable, elle doit toutefois permettre d'**appréhender l'ampleur de la démarche** et les capacités de l'institution à porter sur la durée la stratégie de MT. Les **étapes 1 à 4**, jusqu'à la déclinaison d'une identité graphique, sont **généralement externalisées**, de manière à pouvoir objectiver les choix de positionnement retenus. Les étapes suivantes sont souvent réalisées en interne.

Les ressources humaines

Une démarche de MT exige une capacité à faire évoluer la structure pour une **approche transversale**. Le MT nécessite en effet dans la plupart des cas une approche managériale autour d'un « projet » mobilisant l'ensemble des services d'un Conseil départemental. Cela conduit à une **adaptation des modes de travail** ainsi que du métier de communicant.

Les modalités de financement

La phase de conception peut être financée par la collectivité à l'initiative du projet, ou bénéficier d'une enveloppe financière commune, de façon à mobiliser les ressources propres du Département et des ressources partenariales. La phase opérationnelle dissocie les actions s'inscrivant dans le plan de communication de la collectivité, des actions portées par les partenaires de la marque.

Estimations des moyens d'une démarche de marketing territorial

Étapes	Durée approximative (en semaines)	Budget estimatif (en k€)
0 : Compréhension des enjeux	4	Interne
1 : Définition des objectifs et ambitions, du périmètre et des acteurs à associer	3	5
2 : Réalisation d'un diagnostic complet de territoire	8	10 – 50
3 : Détermination du positionnement et du message	3	5 – 15
4 : Traduction marketing du positionnement	4	15 – 40
5 : Déclinaison sous forme de plan d'actions opérationnel	6	15 – 40
6 : Mise en oeuvre du plan d'action	Continue	–
7 : Évaluation de la démarche	4	5

> estimations issues des groupes de travail

3.3. Quelle est la gouvernance ?

La question de la gouvernance est majeure, et doit s'envisager à différentes échelles de temps et d'espace :

Pilotage de la démarche

Le pilotage peut être **impulsé** par le **Conseil départemental** qui partagera la démarche dans un second temps, ou s'appuiera dès le départ sur une **approche collective**. Il dépend du périmètre du projet, lui-même défini selon les enjeux, la volonté politique, et l'ambition que l'on se donne.

La conduite de projet

Elle peut être menée au sein de la collectivité, ou selon d'autres modalités partenariales.

Mobilisation des acteurs

Elle diffère selon si le travail s'oriente vers une approche transversale (qu'elle soit économique, touristique, résidentielle...) intégrée ou non. Il s'agira de s'appuyer sur une ambition commune pour constituer un noyau d'acteurs à mobiliser dès l'élaboration de la démarche et à fédérer autour d'une même bannière.

Coordination des acteurs

Elle nécessite une **mise en cohérence entre les structures**, qu'elles soient publiques ou privées, et une priorisation des actions par le « pilote ».

La Savoie et la Haute-Savoie se sont réunis pour promouvoir ensemble une destination commune sur les marchés touristiques français et internationaux. Sous l'appellation « Savoie Mont-Blanc », les

élus des deux Départements ont souhaité se doter d'une même bannière pour assurer la visibilité d'une démarche de promotion touristique qui concerne ainsi la 1ère destination mondiale pour les sports d'hiver.

“ Fédérer plusieurs acteurs pour construire une **parole commune** est une condition essentielle au succès de la création d'une **marque** de territoire. ”

⋮ **Bruno SABLIERE**
⋮ *Solocal Group*

PORTAIL DES DÉPARTEMENTS

SITE DE L'ADF

www.departements.fr



6 RUE DUGUAY-TROUIN - 75006 PARIS

Tél : 01 45 49 60 20 | Fax : 01 45 49 60 21

SITE DE SOLOCAL GROUP

www.solocalgroup.com

