



**HAL**  
open science

# La prise en compte de la diversité des acteurs dans un processus de tourisme durable.

Laurent Arcuset

## ► To cite this version:

Laurent Arcuset. La prise en compte de la diversité des acteurs dans un processus de tourisme durable.. Economies et finances. Université de Grenoble, 2013. Français. NNT : 2013GRENH015 . tel-00989600

**HAL Id: tel-00989600**

**<https://theses.hal.science/tel-00989600>**

Submitted on 12 May 2014

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

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

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

PIERRE MENDES FRANCE

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

## DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Géographie**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

**Laurent ARCUSET**

Thèse dirigée par **Philippe BACHIMON**

Professeur de Géographie, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

préparée au sein du **Laboratoire PACTE**

dans **l'École Doctorale Sciences de l'Homme, du Politique et du Territoire**

# La prise en compte de la diversité des acteurs dans un processus de tourisme durable

Thèse soutenue publiquement le **10 octobre 2013**

devant le jury composé de :

**Monsieur, Vincent, VLES**

Professeur en Aménagement et Urbanisme, Université de Pau, Président

**Madame, Isabelle, LEFORT**

Professeur de Géographie, Université Lyon 2, Rapporteur

**Monsieur, Jean-Michel, DRECROLY**

Professeur de Géographie, Université Libre de Bruxelles, Rapporteur

**Monsieur, Bernard, PECQUEUR**

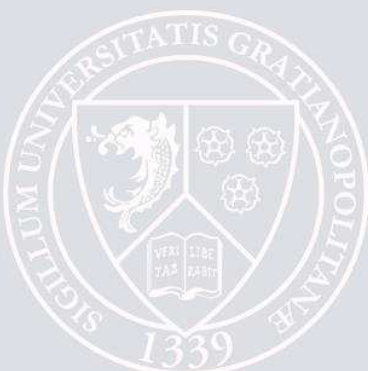
Professeur de Sciences Economiques, Université de Grenoble, Examineur

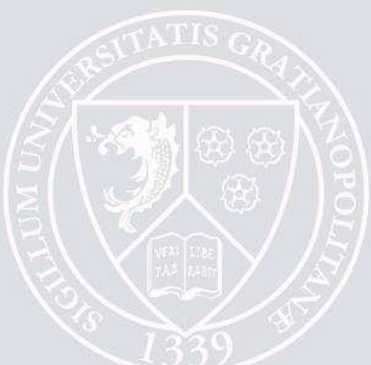
**Monsieur, Pierre, DERIOZ**

Maître de conférences HDR de Géographie, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Examineur

Monsieur, Jean-Paul TEYSSADIER

Enseignant, Bergerie Nationale de Rambouillet, Examineur





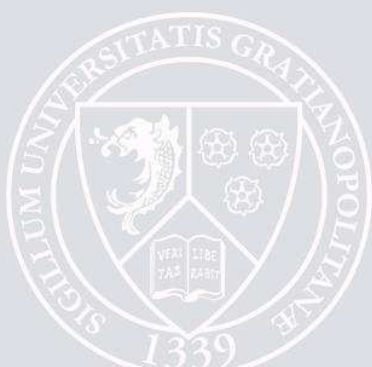
## **RESUME**

---

Cette recherche-action est consacrée au développement durable appliqué au tourisme. Elle débute par l'analyse des textes fondamentaux pour connaître l'essence même de la durabilité. Elle se poursuit par l'analyse de la prise en compte du concept par les acteurs liés au tourisme. Elle se termine par des préconisations opérationnelles pour faciliter l'application du concept, en s'appuyant sur des expériences variées, menées au sein de territoires, d'entreprises et de formations.

Cette recherche nous a semblé utile car nous sommes conscients de l'aggravation des problèmes environnementaux et sociaux de la planète, et de la part de responsabilité du tourisme. Nous avons observé, en 15 ans d'expériences, que des acteurs œuvrent en faveur de nouvelles formes de tourisme, moins prédatrices pour l'environnement, plus performantes socialement. Malheureusement ces initiatives sont souvent fragiles, marginales et marginalisées. Les raisons sont multiples. La plus fondamentale à nos yeux est le manque de savoir-faire pour qu'elles deviennent significatives. Celui-ci impose un changement de culture et de pratiques et l'application de valeurs universelles au service de la stimulation et de l'autonomie, dans une logique de coopération généralisée.

L'économie n'est pas oubliée dans cette recherche. Aujourd'hui, le tourisme en France perd en compétitivité, en se basant sur des standards et des normes engendrant une concurrence effrénée entre les destinations et les entreprises. Il convient de changer de modèle pour favoriser une offre territorialement intégrée, diffuse, diversifiée, créative, inspirée, innovante, reposant sur des valeurs, une offre capable de répondre aux attentes des touristes et des citoyens.



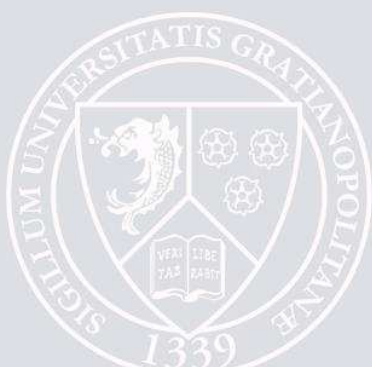
# The taking into account of the diversity of stakeholders in a sustainable tourism process

---

This action research is focused on the concept of sustainable development applied to tourism. It starts with an analysis of fundamental texts in order to know the essence of sustainability. It goes on analysing the taking into account of this concept by the tourism-concerned stakeholders. It ends with operational recommendations in order to facilitate the appropriation and application of this concept, relying on various experiments taken within territories, businesses and training courses.

This research sounded useful, for we are aware of the worsening of environmental and social problems on the planet and of the part of responsibility taken by the tourism activity. It seemed useful, since we have observed, over 15 years experience that stakeholders work to develop new forms of tourism, less predatory for environment and socially more performing. Unluckily, those initiatives often remain fragile, marginal and marginalised. The reasons are varied. The most fundamental one for us is a lack of know-how in making them stronger, more numerous, more significant. This know-how implies a change in culture and practices, and the application of values linked to universalism, at the service of stimulation and autonomy, in a generalized logic of cooperation.

Economy is not left aside in this research. Today, tourism in France is losing in competitiveness, basing itself on standards and norms, therefore generating a frenetic concurrence between destinations and businesses. It is time to change the development model in order to favour a diffuse, diversified, creative and inspired offer relying on values and territorial resources, able to respond to both tourists and citizens expectations.



## MOTS CLES (FR ET GB)

---

<u>Les XXI mots clés</u>	–	<u>The XXI keywords</u>
Acteurs	-	Stakeholders
Ambiance	-	Ambiance
Complexité	-	Complexity
Coopération	-	Cooperation
Décision	-	Decision
Développement durable	-	Sustainable development
Diversité	-	Diversity
Economie	-	Economy
Entreprise	-	Business
Ethique	-	Ethics
Evaluation	-	Evaluation
Gouvernance	-	Governance
Innovation	-	Innovation
Performance globale	-	Global performance
Processus	-	Process
Recherche action	-	Action research
Réseau	-	Network
Responsabilité	-	Responsibility
Solidarité	-	Solidarity
Territoire	-	Territory
Tourisme durable	–	Sustainable tourism

**Thèse préparée au sein de l'Université de Grenoble**  
**UMR Pacte – Département Territoires**

Institut de Géographie Alpine  
14 bis, avenue Marie Reynoard  
38100 Grenoble – France



# **REMERCIEMENTS**

---

Pour leur **Engagement** et leur **Evaluation** tout au long de cette recherche  
En premier lieu Philippe Bachimon qui m'a fait confiance  
Sans oublier Jean-Paul Teyssandier et Pierre Dérioz

Pour leur **Coopération** au sein du **Réseau** GAME  
Luc Deschamps (pour toujours dans ma mémoire)  
Christine Legargasson  
Julia Lignières  
Isabelle de Montrichard  
Marlène Schmitt

Pour leur **Participation** et leurs **Compétences** au sein de Géo-Système  
Philippe Béringuier  
Gabriel Barneaud, Armelle Brès  
Laura Debieu, Clotilde Mahé, Aude Meïer, Pauline Riot

Pour les **Echanges** et la **Confiance** accordée  
Les commanditaires  
Les partenaires de Géo-Système  
Les étudiants et les équipes pédagogiques de la LPTES et du Master Tourisme de l'UAPV  
Marlène Thibaud et l'équipe municipale qui partage son dessein

Pour **l'Ambiance Favorable** qu'ils m'offrent quotidiennement :  
Valérie, Clément, Baptiste, Aurélien  
Christine, Cécile  
Sans oublié mes parents... qui ont lancé le **Processus**

*Que l'**AVENIR** continue à nous réserver une **DIVERSITE** d'instant **DURABLES**...*



# SOMMAIRE

---

<b><u>Introduction</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>I- Tourisme et diversité des acteurs « vus par le haut »</u></b> .....	<b>27</b>
<b><u>I-I- Les concepts d'acteur et de diversité dans les textes fondateurs du développement et du tourisme durable</u></b> .....	<b>30</b>
<u>I-I-I- Les textes fondateurs liés au développement durable et les stratégies internationales et françaises</u> .....	31
<u>I-I-II- Les textes fondateurs du tourisme durable et les stratégies internationales et françaises</u> .....	44
<b><u>I-II- La diversité des acteurs à partir des pratiques des touristes et des habitants</u></b> .....	<b>57</b>
<u>I-II-I- Comment définir le touriste ?</u> .....	58
<u>I-II-II- Quelles sont les activités liées aux pratiques des touristes</u> .....	72
<u>I-II-III- Quels sont les liens entre habitants et le tourisme ?</u> .....	88
<b><u>I-III- La diversité des acteurs à travers les activités productives ?</u></b> .....	<b>97</b>
<u>I-III-I- L'organisation du tourisme en France</u> .....	98
<u>I-III-II- Les entreprises du tourisme</u> .....	147
<b><u>II- Tourisme et diversité des acteurs « vus de la base »</u></b> .....	<b>185</b>
<b><u>II-I- Un acteur de l'ingénierie confronté au tourisme durable</u></b> .....	<b>188</b>
<u>II-I-I- Géo-Système : un bureau d'études spécialisé dans le tourisme durable (1996-20XX)</u> .....	189
<u>II-I-II- Le groupe de travail tourisme durable (1998-2006)</u> .....	201
<b><u>II-II- Les territoires confrontés au tourisme durable</u></b> .....	<b>216</b>
<u>II-II-I- Présentation des études de cas</u> .....	217
<u>II-II-II- Les enseignements</u> .....	246





<b><u>II-III- Les entreprises confrontées au tourisme durable</u></b> .....	<b>257</b>
<u>II-III-I- Présentation des études de cas</u> .....	258
<u>II-III-II- Les enseignements</u> .....	280
<b><u>II-IV- Des formations confrontées au tourisme durable</u></b> .....	<b>286</b>
<u>II-IV-I- Présentation des études de cas</u> .....	287
<u>II-IV-II- Les enseignements</u> .....	303
<b><u>III- Enseignements et propositions exploratoires</u></b> .....	<b>310</b>
<b><u>III-I- Comprendre pour concevoir durablement : penser et faire autrement</u></b> .....	<b>313</b>
<u>III-I-I- Corriger la vision du développement durable</u> .....	315
<u>III-I-II- Etre à l'écoute de la diversité pour construire le projet</u> .....	325
<u>III-I-III- Mesurer le champ des possibles de la ressource territoriale</u> .....	334
<b><u>III-II- Faire confiance pour construire durablement : conduire autrement</u></b> .....	<b>351</b>
<u>III-II-I- Créer une ambiance favorable ou faire confiance pour créer une dynamique</u> .....	353
<u>III-II-II- Mettre en réseau ou faire confiance pour responsabiliser</u> .....	361
<u>III-II-III- Chercher l'autonomie ou faire confiance</u> .....	368
<b><u>III-III- Innover pour piloter durablement : gouverner autrement</u></b> .....	<b>376</b>
<u>III-III-I- Evaluer pour innover</u> .....	378
<u>III-III-II- Communiquer pour faire savoir</u> .....	387
<u>III-III-III- Coopérer pour gouverner</u> .....	396
<b><u>Conclusion</u></b> .....	<b>429</b>
<b><u>Bibliographie</u></b> .....	<b>444</b>
<b><u>Tables des sigles et des acronymes</u></b> .....	<b>465</b>
<b><u>Tables des cartes, des illustrations et des tableaux</u></b> .....	<b>468</b>
<b><u>Tables des annexes</u></b> .....	<b>471</b>
<b><u>Annexes</u></b> .....	<b>472</b>
<b><u>Tables des matières</u></b> .....	<b>512</b>

## **INTRODUCTION**

---

*« L'impuissance du système planétaire à traiter les problèmes vitaux qu'il génère le condamne à la désintégration ou à la régression, à moins qu'il ne réussisse à créer les conditions favorables de sa propre métamorphose, celle qui le rendrait capable à la fois de survivre et de se transformer. Notre système planétaire est condamné à la mort ou à la métamorphose... D'où l'urgence d'une autre pensée et d'une autre politique dans tous les domaines (Hessel, S, Morin, E., 2011).*

---

### **Une recherche-action en géographie, science sociale**

Après des études en géographie et en tourisme et près de vingt ans de consulting et d'expériences variées ayant pour ambition d'œuvrer en faveur du développement durable du tourisme, il nous a semblé nécessaire de faire un travail de recherche. Il était temps de vérifier ou réfuter des hypothèses de travail qui guident notre quotidien en tant que consultant, enseignant et, dans une moindre mesure, élu local. C'est dans le cadre d'une recherche appliquée en géographie<sup>1</sup> que se situe cette réflexion rétrospective, qui se tourne vers l'avenir pour servir de base à de nouvelles expériences personnelles et pour être utile aux hommes et aux femmes qui ont la volonté de se lancer dans une démarche de tourisme durable.

Cette recherche place l'acteur au centre du processus faisant notre, l'approche de géographes selon qui, la géographie est d'abord la science des hommes, de leurs actions et interactions. Nous nous inscrivons aussi dans la définition du développement durable plaçant l'Homme au centre de ses préoccupations. Dans le principe de la *Déclaration de Rio* nous pouvons lire

---

<sup>1</sup> Selon le *Manuel de Fracani* publié par l'OCDE (2002), la recherche appliquée vise à discerner les applications possibles des résultats d'une recherche fondamentale ou à trouver des solutions nouvelles permettant d'atteindre un objectif déterminé choisi à l'avance.

« Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable » (ONU, 1992).

Ce choix est conforté par une expérience qui va s'avérer décisive pour nous, en devenant le point de départ d'une réflexion permanente sur le développement du tourisme durable et d'une construction méthodologique pour y tendre, continuant aujourd'hui à nous guider dans nos différentes fonctions. En 1998, dans le cadre d'une commande nationale formulée par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement et le Secrétariat d'État au Tourisme, l'Agence Française d'Ingénierie Touristique (AFIT) est chargée de mettre en place une expérimentation pour définir une méthode permettant d'appliquer concrètement le concept du développement durable au secteur touristique. Un comité technique est créé dans lequel nous sommes intégrés en tant qu'intervenant au sein de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse puis en tant que consultant engagé en faveur du tourisme durable. Il s'agit là pour nous d'une première expérience majeure qui va être le point de départ d'une vie professionnelle, nous influençant même dans notre vie quotidienne.

Suite à cette expérimentation, en 2001, un cahier technique de l'AFIT est publié pour « accompagner les acteurs locaux vers la construction d'un tourisme durable sur leur territoire ». Dans la préface, écrite par la Secrétaire d'État au Tourisme (Michèle Demessine) et le Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (Yves Cochet), il est noté que « le tourisme durable a pour enjeu le développement humain » (Teyssandier, J.P., 2001). La notion de diversité apparaît : « le dialogue, le débat entre les acteurs et la confrontation de la diversité de leurs approches facilitent la promotion des projets touristiques, tout en répondant aux enjeux collectifs de développement des territoires ».

## **Une problématique qui interroge tout le monde**

La prise en compte de la diversité des acteurs dans un processus<sup>2</sup> de développement durable du tourisme soulève de nombreuses interrogations à la fois pour les donneurs d'ordres, les techniciens en charge du tourisme et les professionnels du tourisme.

---

<sup>2</sup> Un processus est un « ensemble d'activités disposées dans le temps selon une suite logique (Brunet, R., Ferras, R. et Théry, H.,1992). Le tourisme durable « n'est pas un objectif à atteindre ou une norme vers laquelle on avance, un tourisme « idéal » que l'on pourrait définir par une série de critères » mais un processus ; « une façon de faire, de construire, de collaborer, de choisir » (Teyssandier, J.P., 2006).

Pour les décideurs (ceux qui doivent faire des choix face à une situation qui offre plusieurs possibilités), les interrogations sont les plus souvent liées à la « bonne » gestion du projet :

- l'utilité - pertinence : qu'est ce que cela va apporter ?
- l'efficacité : quels sont les coûts- avantages ? Quels sont les coûts- efficacité ?

Dans le guide technique de l'AFIT, aucun élément ne permet de répondre à la première question. Il est simplement dit que « c'est le meilleur moyen pour répondre aux multiples attentes ». Cela n'est pas suffisant, ni pour un chercheur, ni pour un élu, premier acteur concerné : « le développement durable suppose le retour du contrôle politique sur la technique et l'économique, mais également la démocratie parce qu'il ne peut se faire à l'encontre des citoyens » (Schéou, B., 2009). L'utilité du tourisme durable doit être explorée en profondeur dans le cadre de cette recherche. Pouvons-nous affirmer que la prise en compte de la diversité des acteurs est systématiquement utile ou pertinente ? N'existe-t-il pas des facteurs clés ou des conditions de réussite à remplir pour s'en assurer ? N'y a-t-il pas des risques à prendre en compte, plus ou moins faciles à gérer ?

La prise en compte de la diversité nécessiterait une animation importante avec « la mobilisation d'un permanent rompu aux techniques d'animation et du développement local, assisté d'une secrétaire à plein temps et d'un consultant extérieur pour certaines missions » et ce, sur une durée minimale de 12 à 18 mois. Il convient d'aller plus loin dans la réflexion car la situation initiale sera différente d'un territoire à un autre en ayant des conséquences sur les moyens à mobiliser (notamment en termes de compétences internes et externes), et sur la durée du processus. Pouvons-nous établir des modèles de cause à effet entre le contexte de départ et le processus à engager ?

Pour les animateurs locaux<sup>3</sup>, chargés d'animer le processus, le questionnement concerne des problèmes méthodologiques en termes :

- de fiabilité : comment faire pour prendre en compte la diversité des acteurs ?
- d'objectivité : comment gérer la différence des perceptions tout au long du processus ?

La première question soulève le problème de la définition de la diversité des acteurs. Qui sont ces acteurs à prendre en compte ? Comment les identifier ? Peut-on établir une typologie ?

---

<sup>3</sup> Nous pouvons classer les consultants dans cette catégorie d'acteurs.

Selon quels critères ? La seconde question renvoie à la gouvernance<sup>4</sup> locale : doit-on accorder plus d'importance à certains acteurs (parce qu'ils sont élus et/ou influents et/ou plus nombreux...) ? Doit-on tenir compte de la diversité des perceptions tout au long du processus ? Doit-on répondre aux multiples attentes comme cela est noté dans le guide technique de l'AFIT ? Faut-il rechercher des positions consensuelles ? Comment éviter les conflits ?

Pour les professionnels du tourisme (ceux qui vivent directement du tourisme comme les hébergeurs, les prestataires d'activités de pleine nature, certains loueurs de matériels ou qui ont une activité associée au tourisme comme certains agriculteurs, commerçants ou artisans), les interrogations sont liées à leur participation en termes :

- d'impact : quelles vont être les conséquences de mon implication ?
- de pertinence : que va m'apporter ou que va apporter mon implication ?

Une des originalités du guide de l'AFIT est de distinguer deux logiques à prendre en compte pour tendre vers un tourisme durable : du territoire et des entreprises. Cette distinction renvoie aux logiques publiques et privées et/ou d'intérêts général et particuliers, qui ont des temporalités différentes (à long terme dans les premiers cas, à court terme dans les seconds cas) et des enjeux spécifiques.

La *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* (CETDEP), portée par Europarc<sup>5</sup>, distingue quant à elle trois volets : un volet concernant le territoire (volet 1), deux volets concernant les entreprises : celles situées sur l'espace protégé (volet 2) et les tours opérateurs et les agences de voyages développant leurs activités dans les espaces protégés (volet 3). Si de nombreux parcs adhèrent au volet 1 de la CETDEP, peu adhèrent au volet 2 et aucun au volet 3. Ceci démontre que les relations territoires / entreprises sont complexes à établir dans le cadre d'un projet collectif allant « au delà de la somme des intérêts particuliers, en vue d'une gestion concertée des biens communs, articulée à la gestion individuelle des biens privés » (Beuret, J.E., 2001).

---

<sup>4</sup> La gouvernance locale est « un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires » (Pecqueur, B., 2000).

<sup>5</sup> « La Fédération *EUROPARC*, créée en 1973, est la plus grande Organisation Non Gouvernementale qui représente les Parcs nationaux, naturels et les autres espaces protégés d'Europe avec environ 500 adhérents de 39 pays européens ». Source : <http://www.europarc-fr.org/index.php/fr/europarc> (consulté le 5/07/2010).

Doit-on rester sur des distinctions classiques qui tendent à opposer les logiques territoriales et entrepreneuriales ? Ne faut-il pas avoir une autre vision systémique afin de comprendre les interrelations et les interdépendances entre les deux logiques ? Comment intervenir pour assurer un développement durable tenant compte des intérêts de chacun ?

Dans le guide *Le tourisme durable par l'expérience : le terrain commande* (Teyssandier, J.P., 2006), cinq catégories d'acteurs sont identifiés : les élus, les « experts » (principalement les consultants et les chercheurs), les chargés de mission ou animateurs, les prestataires touristiques, les représentants des institutions. Ces derniers peuvent être considérés comme les garants de l'intérêt général et de la cohérence des politiques menées aux différents niveaux d'intervention (de l'Europe au local). Ils s'appuient sur la réglementation, la législation et sur les programmes d'intervention permettant à la fois de contrôler les politiques locales et/ou de les soutenir à travers des dispositifs d'aides techniques et/ou financières. Il est indispensable d'analyser comment l'Institution peut intervenir dans un processus de tourisme durable et comment elle aborde la question de la diversité des acteurs locaux. Cela est d'autant plus important dans un contexte où « la globalisation » et « la mondialisation » de nos sociétés s'imposent avec des effets encore méconnus sur l'avenir car « c'est un phénomène complexe, incontrôlé et d'une certaine manière imprévisible dans ses effets ; le système s'est emballé, bien malin qui dira l'avenir économique de la planète » (Amirou, R., 2005). Le droit et la réglementation sont-ils des outils au service du développement durable ? Les logiques descendantes sont-elles compatibles avec les logiques ascendantes ? Quel rôle doit jouer l'Institution pour faciliter le développement touristique durable ?

Deux autres catégories d'acteurs sont au centre du développement durable du tourisme : le citoyen ou l'habitant local et le touriste<sup>6</sup>. Pour beaucoup, l'implication des habitants constitue « la condition première à la mise en route de tout processus » de tourisme durable (Schéou, B., 2009). Certains spécialistes affirment que les habitants doivent maîtriser l'activité touristique et en tirer les principaux bénéfices (Michel, F., 2012). D'autres spécialistes sont plus nuancés en rappelant que les projets de tourisme durable peuvent aussi venir de l'extérieur, à condition qu'ils respectent la communauté locale. C'est pour explorer cette voie qu'ODIT France avec plusieurs partenaires (dont la *Caisse des dépôts*) a engagé en 2004 un travail permettant d'évaluer la durabilité des pratiques touristiques, en s'adressant à la fois

---

<sup>6</sup> Abdelhaq Mouhtaj (2004) englobe ces acteurs dans les « bénéficiaires visés » par le projet de tourisme durable en nommant « les visités et les visiteurs ».

aux acteurs internes du territoire et aux acteurs externes et porteurs de projets, et en proposant un référentiel qualifiant « le contrat » entre les deux parties (ODIT France, 2006).

La question du développement endogène ou exogène est liée aussi à la stratégie qui peut obéir à une logique de l'offre ou à une logique de la demande. Pour certains, la stratégie de la demande (qui obéit aux règles classiques du marketing) est rarement compatible avec les enjeux du développement durable du tourisme. Pour d'autres, il convient d'agir sur les deux fronts partant du postulat que « la satisfaction optimale du client est le meilleur moyen d'atteindre l'objectif principal » à savoir « le développement des territoires et le bien être des populations locales » (Torrente, P., 2004). Quelles places devons-nous accorder aux habitants et aux clientèles dans le processus ? Quelles relations entretiennent ces « cibles » ? Comment doit-on les intégrer au sein du processus ? Faut-il privilégier une logique basée sur l'offre au détriment de celle basée sur la demande ?

### **Un retour indispensable aux « fondamentaux »**

Dans une première partie nous aborderons la signification des deux concepts clés de cette recherche à savoir l'acteur et la diversité<sup>7</sup>. Si le concept d'acteur est reconnu par l'ensemble des géographes comme étant fondamental puisque faisant référence à « celui qui agit », celui de la diversité est plus contesté. Pour certains, il est défini comme « un mot vide » (Brunet, R., Ferras, R., Théry, H., 1992), pour d'autres comme « un concept important car elle – la diversité – permet d'analyser les décalages qui interdisent, pour l'essentiel, de penser l'espace comme fractal » (Lévy, J., Lussault, M., 2003).

Nous chercherons à voir dans un premier temps comment ces concepts sont pris en compte dans les textes fondamentaux relatifs au développement durable, dans lequel le tourisme durable trouve ses racines (Chagdali, M., 2004), en explorant le questionnement suivant :

- La diversité des acteurs est-elle mentionnée ? Explicitement ou implicitement ?
- Comment est-elle définie ?
- Quels sont les enjeux qu'elle soulève ?

---

<sup>7</sup> Mots clés qui n'apparaissent dans aucune des principales définitions du développement et du tourisme durables.

Cette analyse permettra d'aller au-delà des simples définitions qui n'apportent que peu d'éléments sur ces questions. Dans le rapport *Brundtland*<sup>8</sup> (1987), le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Pour l'Organisation Mondiale du Tourisme « le développement touristique durable satisfait les besoins actuels des touristes et des régions d'accueil tout en protégeant et en améliorant les perspectives pour l'avenir. Il est vu comme menant à la gestion de toutes les ressources de telle sorte que les besoins économiques, sociaux et esthétiques puissent être satisfaits tout en maintenant l'intégrité culturelle, les processus écologiques essentiels, la diversité biologique, et les systèmes vivants ». Pour le *Comité Français du Groupe de travail International sur le Tourisme Durable* (2006), qui reprend presque entièrement la définition proposée par la Fédération nationale des parcs naturels régionaux de France en 1999, "On entend par développement du tourisme durable toute forme de développement, de cette activité touristique qui respecte, préserve et met en valeur à long terme les ressources naturelles, culturelles et sociales d'un territoire. Le développement du tourisme durable doit s'inscrire dans une dynamique qui articule des modes de production et de consommation responsables, tout en offrant aux populations qui vivent, travaillent ou séjournent sur cet espace des avantages socioéconomiques équitablement répartis ». Reste à savoir comment ces définitions sont mises en pratique, ou peuvent l'être.

Nous proposons ainsi d'aborder les concepts d'acteurs et de diversité à partir des pratiques touristiques et des politiques touristiques menées par les organisations publiques et privées pour répondre aux questions suivantes :

- Comment sont-ils abordés ?
- Sur quels espaces ?
- Dans quelles entreprises ?
- Quels sont les enjeux qui sont liés ?
- Quels sont les objectifs visés ?
- ...

Nous constaterons que les démarches revendiquant l'application du concept de tourisme durable se multiplient, tout en restant encore peu lisibles auprès des citoyens (habitants et touristes) alors qu'en même temps ces derniers expriment de plus en plus d'attentes à ce sujet.

---

<sup>8</sup> Le rapport dit *Brundtland* a été publié par Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies sous le titre *Notre Avenir à Tous*.



Ces dernières ne sont pas les mêmes sur un territoire donné car « il y a une différence significative entre les visiteurs et les visités par rapport aux préoccupations et à la conscience que peuvent avoir les uns et les autres de l'environnement devenu espace touristique » (Mouhtaj, A., 2004).

### **Des enseignements issus d'expériences variées**

La seconde partie sera consacrée aux enseignements tirés des expériences vécues dans le domaine du tourisme durable. Dès 1998 le groupe de travail, lancé par l'Agence Française d'Ingénierie Touristique (AFIT), va rapidement fonctionner en réseau pour expérimenter directement, sur les territoires volontaires, les pistes de réflexion. Il est alors chargé de définir une méthode de travail destinée « aux acteurs volontaires qui s'interrogent sur leurs pratiques de développement pour les orienter vers une plus grande durabilité » (Teyssandier, J.P., 2001). En 2004, ODIT France lance une nouvelle expérimentation consistant « à mettre en application sur le terrain les préconisations » du premier ouvrage en analysant « les différentes façons utilisées par les territoires pour les mettre en œuvre » (Teyssandier, J.P., 2006). Dans les deux cas, nous avons été étroitement associés en participant aux expérimentations sur le terrain (dans le Pays Viganais et la Baie de Somme) et à la rédaction des guides techniques. Dans un premier temps, nous mettrons en perspective les connaissances apportées par le réseau tourisme durable piloté de 1998 à 2006 par des structures d'ingénierie publique, l'AFIT puis ODIT France<sup>9</sup>.

Dans un second temps, nous confronterons ces apports avec les enseignements tirés d'expériences que nous avons menées dans le cadre de notre fonction de consultant. Nous avons privilégié des expériences contrastées en termes de :

- donneurs d'ordre (commanditaires) qui sont soit publics (collectivités territoriales, parcs naturels), soit parapublics (réseau des chambres consulaires), soit privés (réseaux de prestataires touristiques),
- nature de la mission avec des études stratégiques ou d'accompagnement, et des formations développement,
- territoires d'études (station de montagne, espaces ruraux, espaces protégés),
- logiques (territoriales et/ou entrepreneuriales),
- moyens mobilisés (humains et financiers) et de temps.

<sup>9</sup> Depuis, ODIT France a été transformé pour constituer Atout France.

## **Une approche fondamentale pour construire le tourisme de demain**

La troisième partie sera consacrée à l'approche fondamentale que nous proposons d'adopter pour tendre vers le développement du tourisme durable et aux préconisations opérationnelles.

L'objectif est d'éclairer les acteurs sur leurs choix, sur leurs actions. Telle est l'ambition de cette recherche. Nous n'avons pas la prétention d'apporter une recette universelle et encore moins miracle permettant de tout résoudre partout où l'on a la volonté de développer le tourisme durable. La notion de tourisme durable « au-delà de l'énoncé de ses principes fondateurs, ne s'impose pas d'elle-même, mais se construit dans chaque territoire de manière spécifique, graduellement, dans l'interaction entre les groupes d'acteurs ». Cette construction collective « revient à penser la relation, c'est-à-dire ne pas réduire la complexité et la multi dimensionnalité des situations à des propriétés isolées, des catalogues de principes, des connaissances disciplinaires, des compartiments étanches, des secteurs cloisonnés. Il est tout aussi important de poser la question du sens, de la cohérence, de la qualité des liens et donc, immédiatement, des tenants et des aboutissants » (Bachimon, P. *et al.*, 2008).

Nous nous posons ainsi dans une démarche éthique permettant de « poser la question du pourquoi pour justement ne pas seulement rester dans celle du comment : rester « le nez dans le guidon » empêche de s'interroger sur les raisons de ses actes » (Schéou, B., 2009).

Néanmoins, nous proposerons des outils et ferons des recommandations pour lancer une dynamique de tourisme durable dans les territoires et dans les entreprises. Nous nous baserons alors sur la logique de projet touristique. Celui-ci peut être défini comme étant « un système polymorphe qui s'inscrit dans une dimension temporelle et spatiale dont le principe est de mettre en interrelation l'ensemble des éléments endogènes et exogènes qui le compose. Le projet doit répondre à six fonctions : 1-Définir ; 2-Analyser ; 3-Concevoir ; 4-Agir ; 5 Structurer ; 6 Évaluer/contrôler » (Torrente, P., 2004). Chaque fonction fait intervenir des acteurs différents, que l'on retrouve dans une ou plusieurs fonctions, avec des implications plus ou moins fortes, dues notamment à la volonté ou non d'adopter une démarche participative. Il conviendra de préciser les notions de participation et de concertation pouvant être définies comme « un processus qui se met en place entre les acteurs d'un territoire autour d'une problématique et qui leur permet de se rencontrer, de se connaître et d'établir un

dialogue » (Beuret, J.E., Beltrando, V., Dufourmantelle, N., 2006) et ce, dans le but de construire ensemble le projet de développement touristique durable.

Dans toute cette recherche, nous nous attacherons à analyser les rapports entretenus entre les différents acteurs et l'espace touristique. Deux dimensions fondamentales du développement durable seront alors omniprésentes : la dimension spatiale fait référence aux espaces sociaux, la dimension temporelle fait référence aux temporalités, aux durées mais aussi aux échéances et aux rythmes. Si ces dimensions sont bien présentes dans les définitions du développement et du tourisme durables, elles restent imprécises. On parle de région d'accueil (le local) et de monde (le global) d'un côté<sup>10</sup>, de besoins actuels (le présent) et futurs (l'avenir)<sup>11</sup> de l'autre. Cette double articulation locale / globale, court terme / long terme, est source de complexité car elle nous oblige à créer de la convergence entre des logiques qui peuvent s'avérer contradictoires.

Nous pouvons entendre de la même manière que la prise en compte de la diversité des acteurs peut être contradictoire avec l'application d'un modèle unique de développement touristique durable. Cette recherche va explorer ces contradictions en partant de l'hypothèse que plusieurs modes de développement peuvent permettre de préserver les ressources et richesses environnementales tout en étant performants économiquement et socialement. Ces modes de développement impliquent de changer le modèle dominant qui s'impose aujourd'hui.

### **Pourquoi faut-il construire de nouveaux modèles de développement ?**

Au risque d'être caricatural, nous proposons de définir brièvement le modèle économique dominant dont nous ferons souvent mention dans cette recherche et auquel le développement durable doit proposer des alternatives pour le bien-être du plus grand nombre et la préservation des ressources. Le modèle dominant peut être caractérisé par la financiarisation de l'économie et ses conséquences. Après les « Trente glorieuses » marquant l'après Seconde Guerre Mondiale, l'économie occidentale, alors dominée par le Fordisme, va progressivement se libéraliser et se déréguler en accordant une place centrale à la finance (modèle du capitalisme financier). Si la finance est indispensable au développement de « l'économie

---

<sup>10</sup> Beaucoup d'organisations politiques se sont appropriées une citation de René Dubos pour décrire la logique durable : « Penser globalement, agir localement ». In : *Only one earth, nous n'avons qu'une terre*, 1972.

<sup>11</sup> Cette notion du temps est souvent illustrée par une citation attribuée à Antoine de Saint-Exupéry : « Nous n'héritons pas de la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants ».

réelle », elle peut aussi avoir des effets négatifs lorsqu'elle est basée sur la spéculation et la recherche de profits à court terme (alors que les stratégies industrielles et encore plus territoriales s'inscrivent dans la durée). La stratégie des grands groupes, souhaitée par les actionnaires et les managers bénéficiant de *stock-option* et poussée par le *trading*, va privilégier la rentabilité financière à la rentabilité industrielle en recherchant les effets de levier pour obtenir des taux de rendement importants, que l'économie réelle ne peut offrir. Les marchés financiers vont alors « imaginer » des moyens rémunérateurs dits « dérivés » basés sur une spéculation de moins en moins régulée, de plus en plus sophistiquée et risquée (comme les *subprime*) au point qu'ils vont devenir incontrôlables<sup>12</sup>. Ces derniers vont être à l'origine de la crise financière de 2008 qui va menacer l'économie mondiale et qui continue à toucher de nombreux pays. Pour Paul Krugman, cette situation a été rendue possible à cause de « la croyance selon laquelle les marchés ne peuvent se tromper » à laquelle les jeunes économistes ont été formés et pour qui sa remise en cause n'était pas concevable<sup>13</sup>.

Simultanément, les actionnaires étant de plus en plus volatiles et infidèles, les entreprises ont un besoin constant de liquidités, les poussant à « céder ou à externaliser une part croissante de leurs installations, quitte à menacer leur rentabilité future » (Cauvin, C, 2013)<sup>14</sup>. A cela s'ajoute la recherche de gains de productivité de l'activité réelle favorisant les délocalisations et engendrant des dégradations de la condition des salariés (stress au travail, précarité, politique salariale déflationniste...). « Le travail n'est plus considéré par l'entreprise comme un élément de création de valeur, mais simplement comme un coût » (Cauvin, C., 2013). Cette situation crée des inégalités sociales qui sont de plus en plus marquées : « Des taux de chômage plus élevés et une précarisation de l'emploi signifient dès lors des coûts sociaux plus importants alors que les revenus pour la redistribution et les services collectifs se contractent avec la réduction de l'activité économique. C'est le «cercle vicieux» duquel il devient de plus en plus difficile de sortir » (Favreau, L., 2003).

A la crise sociale se rajoute une crise écologique résultant du modèle économique basé sur la consommation, car il convient de produire plus et plus rapidement afin de dégager davantage de bénéfices. Pour y parvenir, des moyens colossaux sont déployés pour pousser les gens à consommer. Les besoins en ressources naturelles et en énergie augmentent, d'autant plus qu'à l'échelle mondiale, de nouveaux marchés émergent ou s'imposent. Les impacts sur l'environnement, touchant en premier lieu les populations défavorisées, sont multiples, graves

<sup>12</sup> In : Dema, Claude. *Des marchés en expansion*. Alternatives Economiques, 2011, hors-série n° 87. P. 18-21.

<sup>13</sup> In : *Pourquoi les économistes ont failli*. Alternatives Economiques, 2012, n° 309. P. 74-76.

<sup>14</sup> In : *L'insoutenable dynamique du capitalisme financier*. Alternatives Economiques, 2013, hors-série n° 97.

et souvent irréversibles. Tout cela se passe sous le contrôle des organisations gouvernementales internationales : la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International (FMI) et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) dont les interventions sont destinées à favoriser la croissance avec « un seul credo, celui de la libéralisation à tous les niveaux » (Favreau, L., 2003).

La « troisième révolution industrielle » basée sur l'informatique, le numérique et les biotechnologies ouvre de nouvelles perspectives qui sont pour les uns porteuses d'espoir, pour les autres inquiétantes. Aujourd'hui cette révolution a plutôt tendance à accélérer les phénomènes liés à la « marchandisation » de l'économie et donc à accentuer les problèmes<sup>15</sup>. Ce n'est pas cette révolution qui changera le système mais bien le système qu'il faut revoir pour la mettre au service de la durabilité.

Le secteur touristique n'est pas en reste. Il participe au système<sup>16</sup>, et a sa part de responsabilité dans le creusement des inégalités, sur l'épuisement des ressources et sur l'augmentation de la pollution. Il est d'autant plus concerné que les problèmes environnementaux et sociaux actuels et prévus par les experts sont localisés dans les principaux bassins touristiques récepteurs (les régions méditerranéennes, caribéennes et Asie orientale et Pacifique)...

Plusieurs théories économiques « dites alternatives ou hétérodoxes »<sup>17</sup> (en opposition à la théorie dominante du néoclassicisme et de ses écoles) issues de différents courants, ont pour ambition de tendre vers un développement durable, qui ne constitue pas en soi une théorie économique (cf. [annexe 1](#)). Pour nous situer par rapport à ces théories, comme le fait Lavoie

---

<sup>15</sup> Les technologies permettent d'augmenter considérablement le nombre de transactions financières dans un marché mondialisé et ce, de manière automatique par des algorithmes informatiques permettant des exécutions toutes les microsecondes. En avril 1989, le volume des transactions était de 620 milliards de dollars. En avril 2010, il sera de 4.000 milliards dont 98% lié à des « opérations strictement financières et à des mouvements internationaux de capitaux » (Alternatives Economiques, 2011, hors-série n° 87. P. 20).

<sup>16</sup> Avec une production de masse, incapable de répondre aux demandes de consommateurs de produits diversifiés et durables.

<sup>17</sup> Nous pouvons notamment parler de l'économie écologique (Nicholas Georgescu-Roegen, Kenneth Boulding, Herman Daly...), de l'économie du développement (Albert O. Hirschman, Gunnar Myrdal...), de l'économie des conventions (Jean-Pierre Dupuy, Olivier Favreau, Laurent Thévenot...), des régulationnistes (Michel Aglietta, Alain Lipietz...), ou encore les nouveaux keynésiens (Joseph Stiglitz, Gregory Mankiw...). Nous pouvons y rajouter les altermondialistes qui regroupent des mouvements hétérogènes voulant « promouvoir des valeurs telles que la démocratie, la justice économique et sociale, la protection de l'environnement et les droits humains afin de créer les conditions d'une mondialisation démocratique, maîtrisée et solidaire » (Viveret, P. Altermondialisation. In : *Dictionnaire de l'autre économie*, 2005. P. 29-35).

(2004)<sup>18</sup>, nous proposons de citer Luigi Pasinetti « lequel s'émerveillait du bouillonnement d'idées qu'il avait connu parmi les économistes hétérodoxes de Cambridge » : « Le principal tort que l'on puisse peut-être leur faire serait précisément d'adopter à leur égard l'attitude, plus facile, à les suivre de trop près, individuellement, dans la singularité de leurs conceptions, dans l'idiosyncrasie de leurs comportements et dans l'émotivité de leurs réactions. Cela ne favoriserait pas le développement des idées séminales qu'ils nous ont laissées .... Il me semble que c'est précisément de ce type de comportement qu'il faut se garder si l'on veut éviter la rigidité ou le blocage mental, là où souplesse et largeur d'esprit sont indispensables... ». Nous nous inscrivons dans ces nouvelles visions économiques que nous compléterons par les apports des autres sciences sociales<sup>19</sup> et que nous appliquerons à l'activité touristique.

## **Le changement climatique et les activités touristiques**

La remise en cause du modèle dominant n'est pas nouvelle. Certains spécialistes (pas uniquement des économistes) prennent conscience de cette impérative nécessité en analysant les impacts de la croissance sur l'environnement au sens large : ressources naturelles, biodiversité, pollutions...<sup>20</sup> Ces impacts deviennent insoutenables pour la planète et pour l'humanité. Les effets négatifs (parfois déjà catastrophiques) se font déjà ressentir. Ils devraient s'amplifier dans un proche avenir avec des conséquences encore difficilement imaginables.

### **L'augmentation des émissions de Co2**

Les émissions de Co2 ne sont pas les seules à nuire à l'environnement et à la santé humaine. Néanmoins, elles représentent un enjeu fondamental en étant caractéristiques de l'utilisation d'énergies fossiles (donc non renouvelables) et en ayant un impact majeur sur le réchauffement climatique. Depuis le *Sommet de la Terre de Rio* (1992), les émissions de Co2 ont augmenté de 49% à l'échelle mondiale à cause de la croissance des besoins en énergie et

---

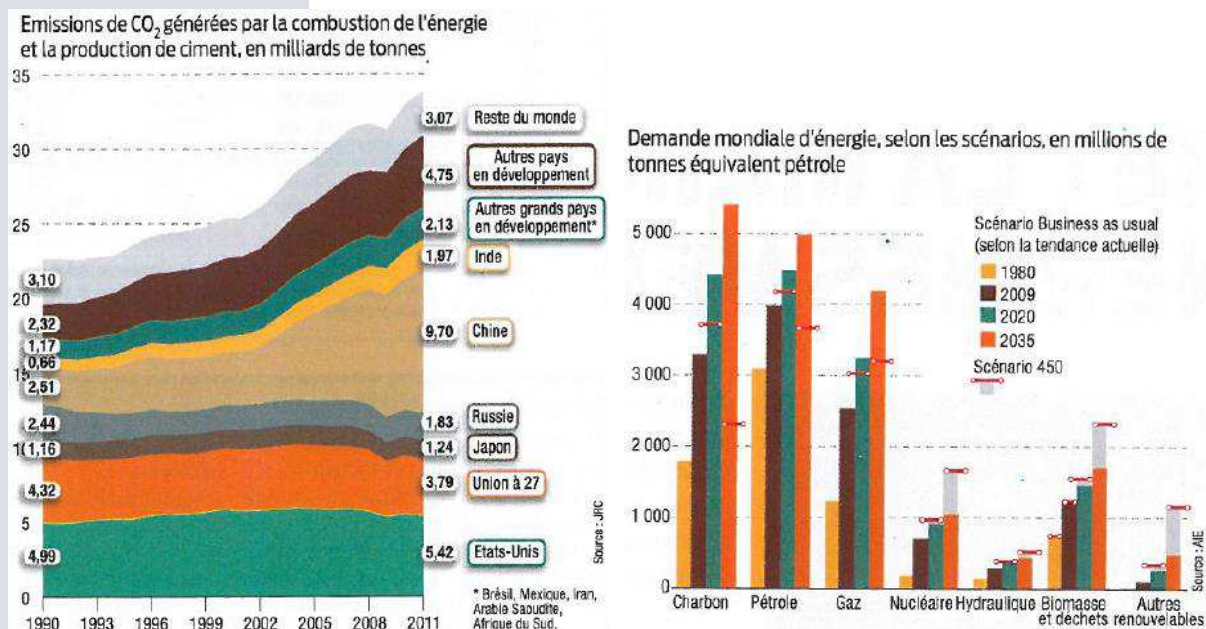
<sup>18</sup> In : *Les théories hétérodoxes ont-elles quelque chose en commun? Un point de vue postkeynésien*. Séminaire Hétérodoxies du MATISSE, Paris-1, 14 décembre 2004. 31 p.

<sup>19</sup> Paul Krugman reconnaissait en 2012 « Ce dont nous avons besoin, c'est d'un renversement de la dynamique sociale destructrice qui nous a mené jusqu'ici » (In : *Alternatives Economiques*, 2012, n° 309. P. 74-76.

<sup>20</sup> Il est classique de faire référence au début des années 70 pour marquer une prise de conscience significative avec le rapport du Club de Rome *Halte à la Croissance* et la naissance du Programme de Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) en 1972.

de l'utilisation très majoritaire d'énergies fossiles (charbon, pétrole, gaz). D'après les prévisions, les émissions de Co2 vont continuer à croître afin de faire face à la demande des pays émergents, avec notamment l'exploitation d'énergies fossiles non conventionnelles comme les gaz de schiste ou les sables bitumineux (cf. illustration 1).

**Illustration 1 : Les émissions de CO2 et la demande d'énergie dans le monde**



Source : Alternatives Economiques, hors-série n°94, 2012. P 80-81

En 2007, l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) estime que les activités touristiques sont responsables d'environ 5% des émissions de GES (cf. illustration 2).

**Illustration 2 : Les émissions imputables au tourisme mondial en 2005 (y compris les visiteurs de la journée)**

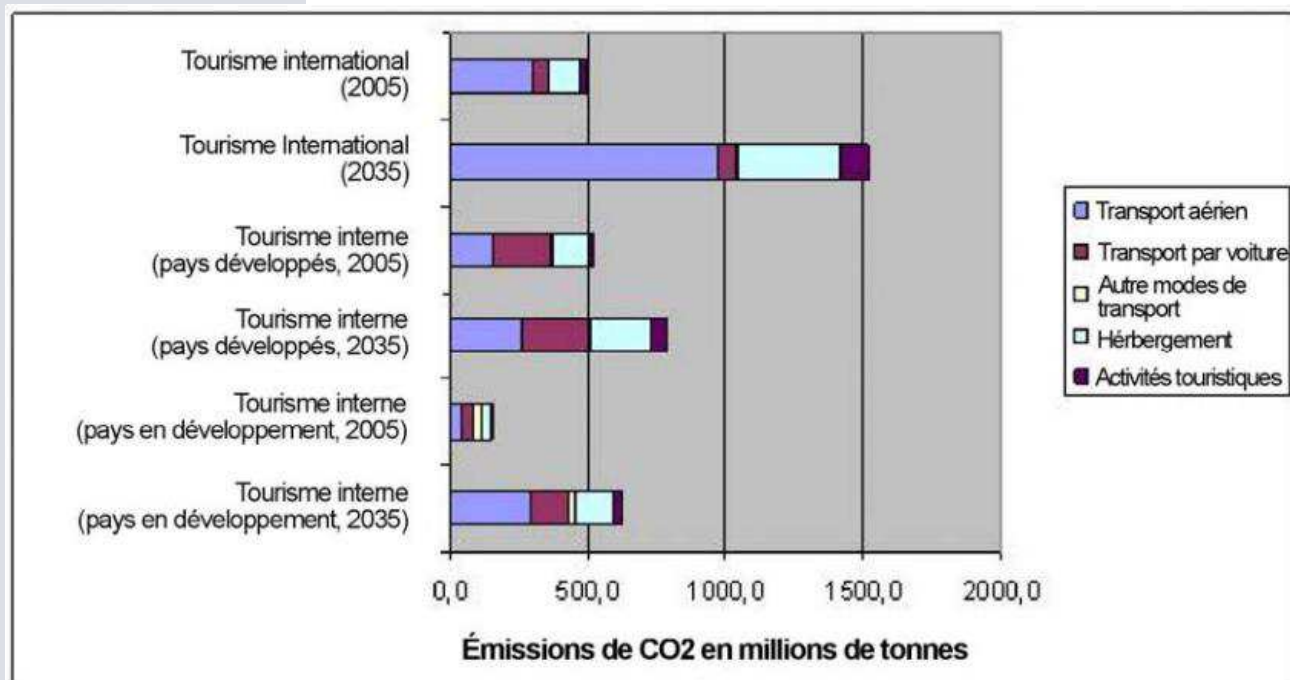
	CO <sup>2</sup> (millions de tonnes)
Transport aérien	517
Autres modes de transport	468
Hébergement	274
Activités touristiques	45
Total	1,307
Total mondial <sup>1</sup>	26,400
Part du tourisme (%)	4.95

Source : Organisation Mondiale du Tourisme, 2007



L'OMT (2007), dans une analyse prospective, pense que les émissions de GES liées aux activités touristiques vont continuer d'augmenter. « Dans le cas du scénario du « maintien des activités » (qui prend en compte la prévision par l'OMT d'une croissance annuelle moyenne de 4% du nombre des arrivées de touristes internationaux jusqu'en 2020), les estimations montrent que les émissions de CO<sub>2</sub>, liées au secteur mondial du tourisme pourraient augmenter de 152% d'ici à 2035 » (cf. illustration 3).

*Illustration 3 : Les projections relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> dans un scénario de « maintien des activités » (en excluant les visiteurs de la journée)*



Source : Organisation Mondiale du Tourisme, 2007

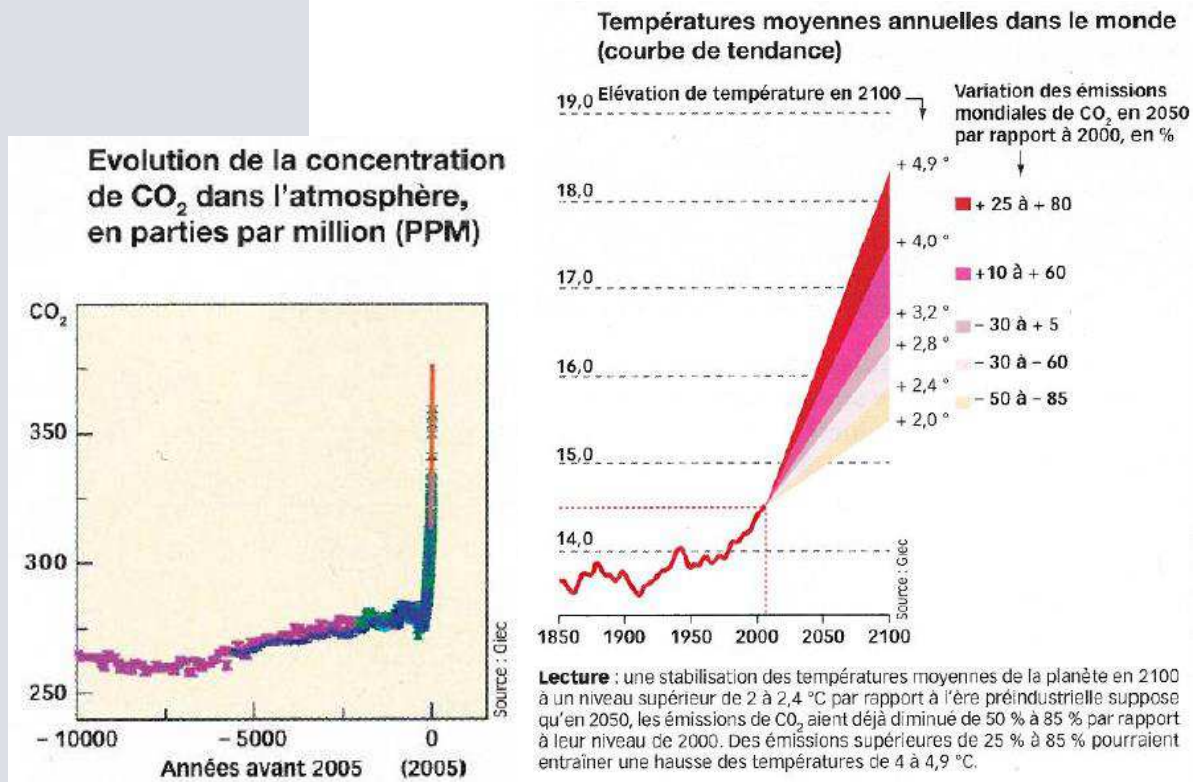
### Le changement climatique

Le changement climatique est avant tout caractérisé par l'augmentation des températures moyennes à l'échelle planétaire. Les engagements pris lors du Sommet de Copenhague (2009) avaient pour objectifs de limiter les émissions de Co<sub>2</sub> à 54 gigatonnes (Gt) de Co<sub>2</sub> en 2020. Cet objectif, qui ne semble déjà pas envisageable au regard notamment de l'échec de la conférence de Doha (fin 2012), est en deçà des exigences fixées par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC), soit 44 Gt en 2020 et 20 Gt en 2050 ! pour limiter le réchauffement de la planète à +2°C par rapport à l'ère préindustrielle (seuil estimé soutenable pour l'Humanité). Ainsi, les experts s'attendent à une augmentation supérieure des températures, en proposant plusieurs scénarios établis en fonction des



émissions de Co2 (cf. illustration 4) avec des effets graves et parfois irrémédiables sur l'environnement et pour l'Humanité.

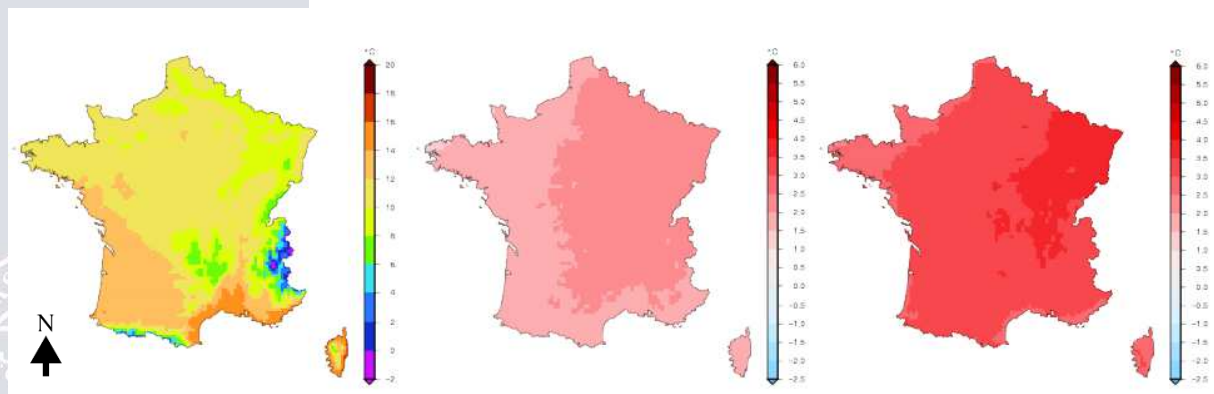
**Illustration 4 : Les évolutions de la concentration en Co2 et de la température à l'échelle mondiale**



Source : Alternatives Economiques, 2009, hors-série n°83. P 22

Cette augmentation des températures sera inégalement ressentie sur la planète. Des variations existeront aussi à l'échelle des pays, en France notamment (cf. carte 1).

**Carte 1 : L'augmentation de la température moyenne quotidienne prévue en 2055 et 2085 par rapport à 1970 (année de référence) en France**

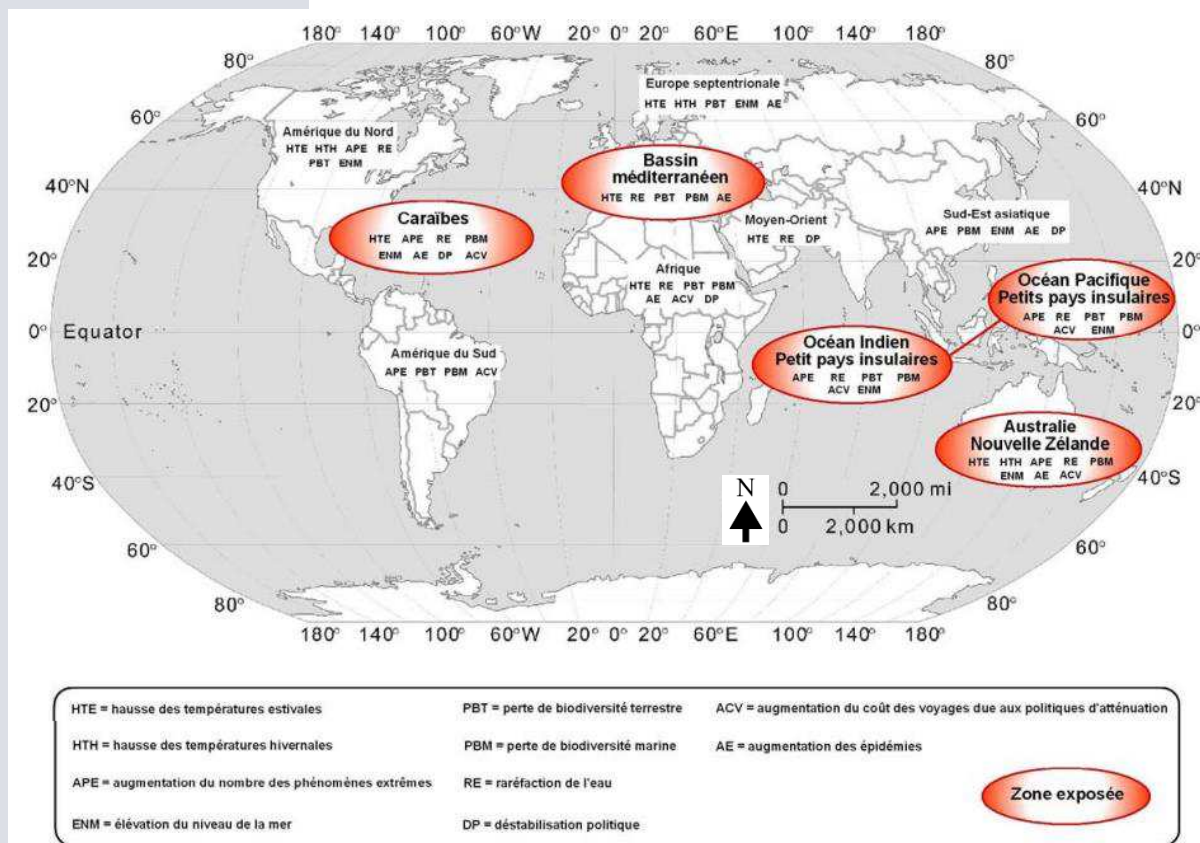


Echelle = 1 : 26.300.000

Source : DRIAS selon le modèle CERFACS – GIEC CMIP3 Allemagne et le Scénario d'évolution socio-économique intermédiaire (AIB)

Les effets du changement climatique sont, quoi qu'il advienne, inéluctables (l'incertitude réside dans l'intensité des phénomènes attendus), y compris sur les activités touristiques (cf. carte 2). Ainsi, à toutes les échelles territoriales, ce sont des stratégies d'adaptation au changement qui sont élaborées<sup>21</sup>.

**Carte 2 : La répartition géographique des principaux effets du changement climatique sur les destinations touristiques**



Source : Organisation Mondiale du Tourisme, 2007

En France, Dubois et Céron (2006) montrent que les impacts sur le tourisme seront multiples, avec des degrés de probabilité et des niveaux de gravité variables (cf. [annexe 2](#)). En 2010, la Direction générale de l'énergie et du climat, dans le cadre du *Plan Climat national*, définit une stratégie d'adaptation à partir du constat suivant : « Les relations entre le tourisme et le changement climatique sont doubles : parce que le tourisme sera impacté par les changements climatiques, il devra s'y adapter ; parce que le tourisme est également l'un des déterminants des émissions de gaz à effet de serre, il doit participer à la réduction de ces émissions » (cf. [annexe 3](#)). Depuis, des études régionales sont menées pour apporter des réponses locales de

<sup>21</sup> En France, la *Stratégie nationale d'adaptation au changement climatique* est élaborée en 2006. Trois pages sur les 95, sont consacrées spécifiquement au tourisme. Source : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Strategie\\_Nationale\\_2-17\\_Mo-2-2.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Strategie_Nationale_2-17_Mo-2-2.pdf) (consulté le 24/11/2010).

limitation des émissions de GES et d'adaptation aux changements climatiques. Par exemple, en 2012, la Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur a réalisé une étude sur *Impact énergétique du tourisme dans la région*<sup>22</sup>.

Pour faire face à ces problématiques mondiales, ayant des conséquences dans toutes les parties du monde et touchant toutes les activités humaines, des organisations gouvernementales et non gouvernementales, internationales et nationales, vont multiplier les déclarations ayant pour ambition de guider l'Humanité vers un développement durable. C'est ce que nous proposons d'explorer dans la première partie de cette recherche en nous attachant plus particulièrement à la prise en compte de la diversité des acteurs et en analysant les spécificités liées au secteur touristique.



---

<sup>22</sup> Etude réalisée par le cabinet *TEC* pour le compte de l'Observatoire Régionale de l'Energie. Source : [http://ore.regionpaca.fr/fileadmin/Documents/Etudes/impacts\\_energetiques\\_tourisme/Rapport\\_PACA\\_final.pdf](http://ore.regionpaca.fr/fileadmin/Documents/Etudes/impacts_energetiques_tourisme/Rapport_PACA_final.pdf) (consultée le 12/08/2012).

## **PREMIERE PARTIE**

### **LE TOURISME DURABLE ET LA DIVERSITE DES ACTEURS « VUS PAR LE HAUT »**

---

Cette première partie est consacrée à l'analyse de la diversité des acteurs dans le tourisme et de son implication en faveur du développement durable. Avant d'explorer ce sujet, il convient d'apporter des éléments de définitions sur des concepts d'acteurs et de diversité.

Le concept d'acteur est de plus en plus pris en compte dans les sciences sociales, en géographie notamment, car de plus en plus considéré comme « un objet majeur » de la construction territoriale (nous pourrions parler dans notre réflexion de « destination touristique » même si ce terme est loin de faire l'unanimité) et de la ressource territoriale sur laquelle l'activité touristique va s'appuyer. Quant au concept de diversité, il est plus utilisé en sociologie et en anthropologie qu'en géographie lorsqu'on le lie au concept d'acteur.

L'acteur désigne « toute entité définissable et distinguable qui participe à la dynamique et à l'organisation d'une action collective ou/et individuelle, qui est active dans un processus social, qui opère des actes » (Lévy, J., Lussault, M., 2003).

Les acteurs sont ceux qui, par leur implication et par leur action, constituent le territoire (Gumuchian, H., *et al*, 2003). Il est précisé que :

- « tout individu peut être défini comme acteur à un moment donné, dans un contexte territorial particulier ;
- tout acteur est simultanément contraint par ses types de rapports au territoire, mais conserve toujours une marge de manœuvre même restreinte ;
- tout acteur joue avec l'objet territoire, le manipule avec plus ou moins d'efficacité ;

- tout acteur peut être qualifié d'acteur multicasquettes tant dans ses rôles que ses actions » (Gumuchian H., Pecqueur, B., 2007).

Ces acteurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales, ils peuvent être publics (Etat, collectivités territoriales, syndicats mixtes...), privés (consommateurs, producteurs, habitants<sup>23</sup>) ou mixtes (SEM, SCIC...). « Les principaux acteurs de l'espace géographique sont : l'individu ; le groupe, plus ou moins informel ; l'entreprise ; la collectivité locale ; l'État » (Brunet, R., Ferras, R., Théry, H., 1992), D'après ces premières définitions, nous pouvons observer que la diversité s'exprime dans plusieurs champs.

L'individu lui-même « n'est pas un opérateur cartésien, parfaitement homogène de part en part, sans « discontinuité » de sa personne, ni contradictions internes ». (Lévy, J., Lussault, M., 2003). Ces contradictions peuvent s'expliquer d'une part, avec l'évolution de la personne au fil du temps où il passe de l'enfance à la retraite en passant par l'activité et d'autre part, par les intérêts qu'il représente (personnel, corporatiste, général...) sachant qu'à une situation donnée, il peut représenter différents intérêts.

La prise en compte de la diversité aura une signification et des implications différentes selon l'espace sur lequel on se trouve en termes de typologie (station de montagne ou balnéaire, destination urbaine ou rurale) ou d'échelle (du quartier urbain ou du hameau rural jusqu'à la destination touristique) sachant que tout espace est en interrelation avec l'infra et l'extra territoire.

Dans le temps : la société insère un collectif d'actants innombrables, dont le nombre et la qualité évoluent sans cesse. Nous l'avons vu pour l'individu mais cela est vrai pour toutes les catégories d'acteurs avec des changements de stratégies prenant en compte le temps court et/ou le temps long.

Les notions d'acteurs et de diversité sont omniprésentes dans les textes officiels mais :

- l'importance accordée à ces notions varie beaucoup,
- leurs définitions – quand elles sont données – ne couvrent pas les mêmes champs,
- les liens acteurs / diversité ne sont pas toujours observés, les finalités de ces liens varient...

---

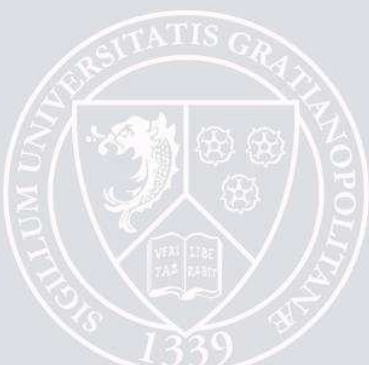
<sup>23</sup> Contrairement aux autres acteurs, l'habitant – l'utilisateur, le citoyen – n'est pas forcément dans « la visée de la production marchande » (Dormois, R., 2007). Néanmoins, il joue un rôle fondamental dans le processus de développement touristique.

Dans un premier chapitre nous allons explorer le contenu des textes internationaux et français qui guident – ou du moins devraient guider – les politiques internationales et nationales en faveur du tourisme durable. Les chapitres suivants sont consacrés aux « nombreux acteurs qui interagissent dans le temps et dans l’espace, de manière physique et virtuelle » (Graburn, N., Leite, N., 2010). Il s’agit de comprendre :

- qui sont-ils ?
- comment sont-ils organisés ?
- comment interagissent-ils entre eux ?
- quelles sont leurs stratégies ?
- comment interviennent-ils ?
- quelles sont leur implication en faveur du tourisme durable ?

Nous avons choisi d’organiser cette réflexion à partir des trois grandes catégories d’acteurs proposées par Lévy, J. et Lussault, M. (2003) à savoir : la composition en groupes sociaux, les activités productives et les fonctions qui relient les deux premières catégories. Nous débuterons par les consommateurs et plus précisément les touristes à travers leurs pratiques. Tenir compte de ces derniers est indispensable car, comme le souligne Mao (2007), ils constituent les principaux acteurs du tourisme, sans toutefois obéir à la seule règle du marketing classique qui place le marché au centre de tout processus de développement. Ce chapitre est aussi l’occasion de parler d’un autre groupe social : celui des habitants. Ces derniers sont souvent les premiers à être confrontés à l’activité touristique (parfois pour le meilleur ou le pire) et de plus en plus, ils sont la cible des opérateurs publics et privés pour qu’ils deviennent aussi des « touristes » au sein de leur propre territoire.

Nous poursuivrons avec l’analyse des activités productives, qui concernent les institutions et les entreprises, à travers « leurs fonctions ». Nous étudierons ces dernières à partir des stratégies mises en œuvre.



## **[PREMIERE PARTIE]**

### **CHAPITRE 1**

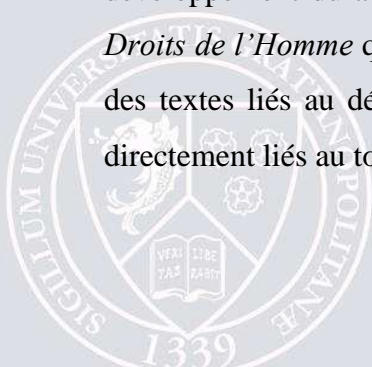
#### **LES CONCEPTS D'ACTEUR ET DE DIVERSITE DANS LES TEXTES FONDATEURS DU DEVELOPPEMENT ET DU TOURISME DURABLES**

---

Ce premier chapitre est consacré à « l'écrit » officiel (chartes, codes, déclarations...) qui ordinairement succède au « dire » (paroles, débats, discours...) et précède le « faire ». L'écrit officiel, s'il ne fait pas souvent « force de loi », constitue une base sur laquelle les acteurs, souhaitant agir en faveur du tourisme durable, peuvent s'appuyer pour définir une stratégie et/ou un programme ou pour dénoncer les dérives de politiques ou d'actions qui vont jusqu'à s'afficher « développement ou tourisme durable ».

Cette base reste fréquemment méconnue ou même ignorée, y compris d'acteurs se référant au développement durable dans leurs actes. Pouvons-nous faire du développement durable sans en connaître les bases ? N'est-ce pas une des raisons qui explique que le concept de développement durable soit si banalisé, si galvaudé ? N'est-ce pas en connaissant les fondamentaux d'un concept que l'on peut l'expliquer, l'améliorer, l'affiner, l'adapter aux différents contextes pour le rendre plus opérationnel ?

Dans cette partie, nous proposons d'analyser précisément la place accordée aux concepts d'acteur et de diversité des acteurs. Le premier sous-chapitre explore les grands textes sur le développement durable en partant de la *Charte des Nations Unies* et de la *Déclaration des Droits de l'Homme* qui sont presque systématiquement rappelés dans les parties introductives des textes liés au développement durable. Le second sous-chapitre est consacré aux textes directement liés au tourisme durable.



**SOUS-CHAPITRE 1**

**LES TEXTES FONDATEURS LIES AU DEVELOPPEMENT DURABLE  
ET LES STRATEGIES INTERNATIONALES ET FRANÇAISES**

---

Pour explorer les textes fondateurs liés au développement durable, nous avons choisi une logique chronologique en traitant trois niveaux qui influent toutes les politiques de développement durable et ce, quelle que soit l'échelle d'intervention.

Le premier niveau est mondial en partant des textes fondateurs de la communauté internationale (la *Charte des Nations-Unies* et la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*) et de leur intégration dans les textes liés au développement durable rédigés notamment lors des sommets mondiaux de Rio et de Johannesburg. Le second niveau est européen et plus précisément de l'Union Européenne qui a élaboré à partir de 2001 des stratégies de développement durable. Le troisième niveau est national en partant de la Constitution pour arriver à l'actuelle *Stratégie nationale de développement durable*.

Même si le tourisme n'est que très rarement évoqué (ce qui est en soi une information importante), les contenus de ces textes fondateurs vont fortement marquer les textes spécifiques liés au tourisme durable et les stratégies qui s'en inspirent.

**I-I-I-1- Niveau international : la Charte des Nations Unies (1945)**

La *Charte des Nations Unies* a été signée en 1945 par une cinquantaine d'états, afin de « préserver les générations futures du fléau de la guerre », de proclamer « les droits fondamentaux de l'homme », de garantir le droit international et de « favoriser le progrès social et instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande ».

Sur les plans économique, social, culturel, de l'éducation et de la santé publique, la coopération internationale doit se mettre au service « des droits de l'homme et des libertés



fondamentales » en s'adressant à tous les hommes « sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion », autant de critères permettant de définir la diversité des peuples, même si le concept de diversité n'est pas utilisé.

Dans le chapitre IX lié à la coopération économique et sociale internationale, il est rappelé que les relations doivent être fondées sur « l'égalité des droits des peuples et leur droit à disposer d'eux-mêmes ».

Dans ce texte apparaît la notion de « générations futures », que nous retrouvons dans la définition du développement durable, que l'on veut préserver ici des conflits armés. Pour y parvenir, les nations doivent intervenir sur différents plans comme l'économie ou le social (l'environnement n'est pas mentionné) et s'adresser à tous les humains « sans distinction » (donc en respectant la diversité définie par la race, le sexe, ou encore la religion). Ici l'Homme est peu acteur ; ce sont les Etats souverains qui doivent agir en leur faveur en assurant un rôle protecteur.

### **I-I-I-2- Niveau international : la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948)**

*La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* a été adoptée en 1948 à Paris par les 58 membres des Nations-Unies. L'article premier déclare que « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité ». Les êtres humains sont considérés comme des individus ayant les capacités à devenir acteurs avec un devoir de solidarité mutuelle.

Si dans cette déclaration le terme de diversité n'est pas mentionné, dans l'article 2 il est précisé que « chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation ». Aux critères énoncés dans la *Charte des Nations Unies*, s'ajoutent ceux de « couleur », « d'opinion », « d'origine nationale ou sociale ».

Si le mot « tourisme » n'est pas écrit, l'activité touristique est mentionnée dans l'article 24 comme étant un droit pour tous : « Toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée du travail et à des congés payés périodiques ».

Dans cette déclaration, le droit à la participation au développement économique n'est pas explicite. Seul l'article 27 y fait référence : « Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent ».

### **I-I-I-3- Niveau international : la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement (1992)**

Entre la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* et la *Déclaration de Rio*, plusieurs textes et rapports internationaux fondamentaux ont été rédigés. Nous pouvons citer trois exemples significatifs. La *Conférence des Nations unies sur l'environnement humain* de Stockholm de 1972, aborde pour la première fois à l'échelle internationale la nécessité d'agir en faveur de la préservation de l'environnement. La même année, le rapport *Halte à la Croissance* rédigé par le *Club de Rome* met en évidence les impacts irréremédiables du développement économique sur l'environnement. Le rapport *Brundtland* intitulé *Notre avenir à tous* (présenté en 1987 lors de la 42<sup>ème</sup> session de la *Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement*) est considéré comme étant le texte fondateur du développement durable en dressant un état des lieux alarmant de la Planète et en proposant une stratégie d'actions internationales pour préserver l'avenir de cette dernière.

La *Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement* est signée en 1992 lors de la *Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement* « dans le but d'établir un partenariat mondial sur une base nouvelle et équitable... reconnaissant que la Terre, foyer de l'Humanité, constitue un tout marqué par l'Interdépendance. » A noter que ce sont 172 gouvernements qui sont signataires de cette déclaration<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> En 1992, 179 états étaient membres des Nations Unies. Ils étaient 193 en 2011.

Dans le principe 11 est déclaré : « les normes écologiques et les objectifs et priorités pour la gestion de l'environnement devraient être adaptés à la situation en matière d'environnement et de développement à laquelle ils s'appliquent. Les normes appliquées par certains pays peuvent ne pas convenir à d'autres pays, en particulier à des pays en développement, et leur imposer un coût économique et social injustifié ». Ce principe aborde la question de la diversité en reconnaissant que des normes internationales peuvent être inadaptées à certains pays, notamment aux pays du sud. Cela soulève la question des normes, labels et certifications internationales touristiques élaborés dans les pays occidentaux et imposés à l'industrie touristique quel que soit le contexte ou la culture des pays.

Pour adapter les politiques aux situations locales, il est noté dans les principes 10 et 22 que les « citoyens concernés », « les populations et communautés autochtones et les autres collectivités locales » doivent « participer efficacement à la réalisation d'un développement durable » et ce « au niveau qui convient ». Le citoyen est invité à devenir un acteur de son développement.

Le droit à la participation relève des États qui « devraient » accorder « l'appui nécessaire ». (l'utilisation du présent du conditionnel est à noter alors que le temps le plus utilisé dans la Déclaration est le présent de l'indicatif). Deux catégories de citoyens sont particulièrement ciblées dans le cadre de la démarche participative : les femmes (principe 20) et les jeunes (principe 21).

D'autres critères de différenciation apparaissent pouvant permettre de définir la diversité : celui du niveau de vie, qu'il convient d'équilibrer à l'échelle « des Etats et des peuples » (principes 3 et 5), ceux de l'identité, de la culture et des intérêts (principe 22).

Trois « niveaux » territoriaux apparaissent dans la Déclaration : l'international, le national et le local. Néanmoins, c'est bien l'Etat qui est considéré comme étant au cœur du processus en légiférant, en accordant les moyens nécessaires au niveau local et aux populations locales de participer à l'élaboration d'un développement durable.

Lors du *Sommet de Rio* va être élaboré l'*Agenda 21* organisé en quatre sections et en 40 chapitres déclinés en actions pour le XXIème siècle. « Aucun de ces chapitres n'est spécifiquement dédié au tourisme alors que le commerce, l'agriculture, l'industrie, les services font l'objet chacun d'un traitement particulier. Sans être totalement absent de cet

*Agenda 21* original, le tourisme n'est qu'évoqué brièvement dans les sections qui, plus ou moins directement, concernent l'activité touristique » (Clarimont S., Vlès V., 2008).

#### **I-I-I-4- Niveau international : la Déclaration Universelle sur la Diversité Culturelle (2001)**

En 2001, l'UNESCO et ses 193 membres, au lendemain du 11 septembre 2001, adoptent la *Déclaration universelle sur la diversité culturelle*. Dans le discours introductif, le Directeur général (Koïchiro Matsuura) déclare que « chaque individu doit reconnaître non seulement l'altérité sous toutes ses formes, mais aussi la pluralité de son identité, au sein de sociétés elles-mêmes plurielles ».

Dans le premier chapitre « Identité, diversité et pluralisme », il est déclaré que la diversité culturelle constitue « le patrimoine commun de l'humanité »<sup>25</sup> et qu'elle est « source d'échanges, d'innovation et de créativité » (article 1) si les politiques publiques – à travers notamment l'éducation et la recherche - favorisent « l'inclusion et la participation de tous les citoyens » (article 2) dans le cadre d'un partenariat avec « le secteur privé et la société civile » (article 11). Dans son plan d'action, l'UNESCO propose de poursuivre 20 objectifs dont « favoriser l'échange des connaissances et des meilleures pratiques en matière de pluralisme culturel, en vue de faciliter, dans des sociétés diversifiées, l'inclusion et la participation de personnes et de groupes venant d'horizons culturels variés » (objectif 3) et « reconnaître et encourager la contribution que le secteur privé peut apporter à la valorisation de la diversité culturelle, et faciliter, à cet effet, la mise en place d'espaces de dialogue entre secteur public et secteur privé » (objectif 20).

Dans cette déclaration, aucune activité économique n'est particulièrement mentionnée ; le tourisme n'est jamais évoqué. Il en est de même dans l'ensemble des textes normatifs (conventions, recommandations et déclarations) de l'UNESCO.

Ce texte insiste surtout sur le rôle que les États doivent jouer dans la préservation et la promotion culturelle et intègre celui que peut jouer le secteur privé. Il est moins explicite sur

---

<sup>25</sup> Ce principe avait déjà été énoncé par l'UNESCO, notamment en 1997 dans la *Déclaration sur les responsabilités des générations présentes envers les générations futures*.

la nécessité pour les populations locales et les individus à être des acteurs clés de leur propre développement.

### **I-I-I-5- Niveau international : le rapport du Sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg (2002)**

En 1997, le 2<sup>ème</sup> *Sommet de la terre* est organisé à New York afin notamment de faire le point sur les engagements pris 5 ans auparavant à Rio. Ce second sommet met surtout en évidence les désaccords entre les deux grands blocs occidentaux (Union Européenne et Etats-Unis) sur le problème des réductions des gaz à effet de serre (GES). La même année est adopté le *Protocole de Kyoto* visant les pays industrialisés à réduire leurs émissions de GES. Il faut attendre 2005, après la ratification de la Russie (2004), pour que le protocole entre en vigueur. 10 ans après le *Sommet de Rio*, un nouveau sommet est organisé sous l'égide de l'ONU. Face à un constat plutôt négatif<sup>26</sup>, la *Conférence* adopte de nouvelles résolutions.

A l'alinéa 16, la « mise à profit » de la « riche diversité » des peuples constitue le premier engagement envers le développement durable.

Dans l'introduction du plan d'application, la participation de tous est demandé notamment des gouvernements et des grands groupes qui doivent tisser des partenariats. Au coté de « la paix, la sécurité et le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales, notamment le droit au développement », il est signalé que la diversité culturelle doit être respectée pour assurer un développement durable profitable à tous.

Dans le plan d'application, la participation des communautés autochtones et locales aux décisions et à la définition des politiques et stratégies est assez peu présente<sup>27</sup>. La participation des femmes est proposée dans certaines mesures. Dans le chapitre sur l'élimination de la pauvreté, il est proclamé que les femmes doivent participer à la prise de

---

<sup>26</sup> Dans la *Déclaration de Johannesburg*, à l'alinéa 13 on peut lire « l'appauvrissement de la diversité biologique se poursuit, les ressources halieutiques continuent de diminuer, la désertification progresse..., les effets préjudiciables du changement climatique sont déjà évidents, les catastrophes naturelles sont de plus en plus fréquentes et dévastatrices, les pays en développement de plus en plus vulnérables... ».

<sup>27</sup> A l'alinéa 44 dans une mesure (sous alinéa i) visant à préserver la diversité biologique, on note qu'il convient de « promouvoir la participation effective des communautés autochtones et locales à la prise de décisions et à l'élaboration de politiques concernant l'utilisation de leurs connaissances traditionnelles ». A l'alinéa 45 concernant la protection des forêts, une mesure (sous alinéa h) propose « d'assurer une participation pleine et efficace des communautés locales à la gestion durable des forêts ».

décision à tous les niveaux afin « d'intégrer une optique « sexospécifique » dans toutes les politiques et stratégies » (sous alinéa d).

Parmi les acteurs, les organismes financiers internationaux et nationaux et les entreprises sont souvent cités. Ces dernières devraient permettre aux communautés locales d'accéder au développement. Pour cela le partenariat à tous les niveaux (public/privé et privé/privé) est fréquemment recommandé alors que le dialogue avec les populations locales est rarement mentionné (seul dans l'alinéa 18 le sous alinéa b est explicite). Des relations qui doivent se faire dans le respect de la liberté du commerce et dans un contexte de mondialisation favorables « au développement et à l'amélioration des conditions de vie partout dans le monde » (chapitre V).

L'alinéa 43 aborde pour la première fois de manière spécifique la question du tourisme. Il est proclamé qu'il convient de « promouvoir le tourisme durable, notamment l'écotourisme et le tourisme non prédateur... pour qu'une plus grande part des ressources dérivées du tourisme aille aux communautés d'accueil, tout en préservant l'intégrité culturelle et environnementale de ces dernières et en améliorant la protection des zones écologiquement fragiles et des patrimoines naturels ». Parmi les mesures, il est préconisé d'encourager la formation « permettant aux communautés autochtones et locales de se développer grâce à l'écotourisme et d'en tirer avantage et renforçant la participation des parties concernées au développement du tourisme et à la préservation du patrimoine » (sous alinéa b). Toutefois, dans les autres mesures destinées plus particulièrement à l'industrie du tourisme, les communautés d'accueil n'apparaissent plus comme actantes mais comme bénéficiaires de l'activité touristique

### **I-I-I-6- Niveau national : la Constitution et la Charte de l'Environnement (1958 et 2005)**

La Constitution actuelle a été approuvée en 1958 lors de la promulgation de la Ve République et modifiée depuis à 24 reprises. En 2005, le Parlement réuni en Congrès à Versailles vote l'introduction de la *Charte de l'Environnement* dans le préambule de la Constitution.

Dans l'article premier de la Constitution, il est déclaré que la République « assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion ».

La *Charte de l'Environnement* rappelle dans son préambule un certain nombre de principes dont : « afin d'assurer un développement durable, les choix destinés à répondre aux besoins du présent ne doivent pas compromettre la capacité des générations futures et des autres peuples à satisfaire leurs propres besoins », très inspiré de la définition du développement durable proposée en 1987 par la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement*.

Dans ses articles 2 et 7, il est déclaré que toute personne « a le droit » et même « le devoir » « de prendre part à la préservation et à l'amélioration de l'environnement » et « de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement ». Pour cela, les pouvoirs publics doivent accorder les moyens nécessaires.

### **I-I-I-7 Niveau Européen : La Stratégie Européenne de Développement Durable (2006-2010)**

En 2001, l'Union Européenne adopte sa première *Stratégie en faveur du développement durable*. Elle est modifiée en 2002 en vue du *Sommet mondial de Johannesburg*. Elle est alors organisée en quatre objectifs clés, dix principes directeurs des politiques, sept défis et deux mesures intersectorielles. Dans cette stratégie, le tourisme n'est pas évoqué.

Parmi les principes directeurs des politiques apparaissent la « participation des citoyens », la « participation des entreprises et des partenaires sociaux », la « cohérence des politiques et gouvernance ». Toutefois, il n'y a pas ni objectifs opérationnels, ni actions à entreprendre. Il s'agit essentiellement de rappeler les principes de la *Convention d'Aarhus* relative à l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement<sup>28</sup>.

Dans la stratégie, les principaux acteurs identifiés sont : les citoyens, les entreprises, les organismes liés à l'éducation, la formation et la recherche, les organisations institutionnelles des niveaux local, régional, national et mondial. La société civile, les ONG et les organisations de travailleurs sont mentionnés dans les alinéas 31 et 32 de la partie intitulée « communiquer, mobiliser les parties intéressées et multiplier les succès ».

---

<sup>28</sup> La Convention, adoptée en 1998 par la *Commission Economique pour l'Europe des Nations-Unies*, est entrée en vigueur en 2001 au niveau Européen, en 2002 en France.

## **I-I-I-8- Niveau national : la Stratégie Nationale de Développement Durable (2003-2008)**

En 2002, un Secrétaire d'État au Développement Durable est nommé. A partir de cette date, les gouvernements successifs vont intégrer le concept dans leurs politiques. En 2003, une nouvelle *Stratégie Nationale de Développement Durable* (SNDD) est élaborée<sup>29</sup> en réponse aux engagements nationaux réaffirmés lors du *Sommet de Johannesburg* (2002) et en cohérence avec la *Stratégie Européenne de Développement Durable* (SEDD, 2001). Prévus pour la période 2003-2008, la stratégie sera modifiée en 2006 pour intégrer la stratégie européenne.

Pour aider à son élaboration, est créé le *Conseil national du développement durable* dans lequel on retrouve les « différentes forces vives de la Nation : élus, associations, entreprises, syndicats, médias et chercheurs ». Cette composition nous propose une typologie d'acteurs actants.

Dans l'introduction de la SNDD (première version), la participation de « l'ensemble des acteurs dans leur diversité » est soulignée : « la participation est au cœur de la problématique du développement durable, elle en constitue le principe d'action, la clef principale. Le développement durable ne peut se décréter ; il doit résulter d'une mobilisation de tous permettant à tous d'agir ».

Dans les sept objectifs (dont le premier concerne « le citoyen, acteur du développement durable ») et les dix programmes d'actions, les acteurs identifiés sont l'Etat, les collectivités territoriales (qui sont encouragées à mettre en œuvre des *Agendas 21 Locaux*), les entreprises et leurs salariés (à qui on recommande de se lancer dans une démarche de certification *ISO 14001* ou *EMAS*), les consommateurs (qui pourront bénéficier d'une signalisation les informant du niveau de durabilité des produits et services).

En 2006, une évaluation est réalisée par une *Délégation interministérielle au développement durable*. Les progrès sont notés dans la mise en œuvre des défis clés et dans la mise en œuvre

---

<sup>29</sup> En 1997 est définie la première *Stratégie nationale de développement durable* mais cette dernière restera sans effet car n'ayant pas de caractère opérationnel.



des questions transversales, dont une intitulée « Communiquer, mobiliser les parties intéressées et multiplier les succès » - elle fait écho à la SEDD -. Parmi les mesures énoncées, trois sont liées à l'implication 1) des niveaux local et régional (à travers les *Agendas 21 Locaux*), 2) des entreprises, 3) des principales autres parties intéressées et de la société civile (traitant essentiellement du droit à l'information).

La SNDD actualisée en 2006, s'organise en sept défis clés – il s'agit des sept défis de la SEDD - (la notion d'acteurs n'apparaît plus), en deux enjeux transversaux – il s'agit des mesures intersectorielles de la SEDD - (« Éducation et formation » et « Recherche et développement ») et en dix programmes d'actions (les mêmes que dans la première version) dont le « citoyen, acteurs du développement durable ».

### **I-I-I-9 Niveau national : la Stratégie Nationale de Développement Durable (2010-2013)**

En 2007, suite aux réflexions menées dans le cadre du *Grenelle 1*, le Gouvernement lance l'élaboration d'un nouveau *Schéma national de développement durable*. Celui-ci est conduit par l'État en concertation avec les élus nationaux et locaux, les représentants des employeurs, des salariés et de la société civile (associations et fondations) comme le stipule l'article 1 de la *Loi Grenelle 1 de l'Environnement*<sup>30</sup>. L'objectif est de faire face aux nouveaux enjeux : les impacts du changement climatique et la crise économique et financière tout en s'inscrivant dans la *Stratégie Européenne de développement durable*.

Cette stratégie s'articule autour de neuf défis dont un lié à la gouvernance (une nouveauté importante au regard de la SNDD 2003-2008<sup>31</sup>) définie comme « une façon de prendre des décisions, avec une multiplication de lieux et des acteurs<sup>32</sup> associés »<sup>33</sup>. Il est déclaré qu'une « bonne gouvernance » doit répondre à cinq principes dont celui de « la participation des

<sup>30</sup> Lors du *Grenelle 1 de l'Environnement*, une « gouvernance à cinq » avait été mise en place associant cinq collègues : l'Etat, les collectivités territoriales, les employeurs, les syndicats et les associations de protection de l'environnement.

<sup>31</sup> L'autre nouveau défi est lié à « la société de connaissance » qui regroupe en fait les deux enjeux transversaux de la SNDD 2003-2008.

<sup>32</sup> Le terme « acteurs » est pour la première fois utilisé. Il est repris à plusieurs reprises dans le chapitre.

<sup>33</sup> Dans le glossaire, situé à la fin du document, la gouvernance « désigne un mode de régulation des rapports sociaux et économiques, fondé sur la reconnaissance mutuelle, le dialogue, la concertation à différentes échelles de territoire et entre différents types de parties prenantes, en vue d'une prise de décision ».

acteurs » et ce, « à toutes les étapes et le plus en amont possible pour permettre à tous de construire et de s'approprier le projet ou la politique »<sup>34</sup>.

Parmi les six choix stratégiques liés à la gouvernance, il est proposé notamment de « développer la gouvernance locale au plus près des enjeux de développement durable et des territoires » afin de « faire participer tous les acteurs locaux, collectivités territoriales, habitants, syndicats, entreprises, associations, institutions sur les enjeux et la stratégie à mettre en œuvre ». Dans un autre choix stratégique, l'accent est mis sur les entreprises qu'il convient d'associer : « acteurs majeurs des territoires, les entreprises et les organisations professionnelles doivent devenir des partenaires actifs et engagés des démarches locales de développement durable ». Comme dans la SEDD et dans la première SNDD, le tourisme n'est pas évoqué.

Dans le premier rapport sur la mise en œuvre de la SNDD (2011), un bilan est fait concernant les neuf défis. Le tourisme est évoqué à deux reprises dans des exemples d'actions engagées. La première mention se trouve dans le choix stratégique « réduire les pressions sur les écosystèmes et les ressources naturelles » du défi 6 « conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles ». L'expérience décrite concerne les initiatives du Ministère des Sports en faveur de pratiques des sports de nature « maîtrisées et respectueuses de l'environnement » (observatoire, guide, répertoire). La deuxième mention se situe dans l'axe stratégique « réduire les inégalités dans les territoires en respectant leur diversité » du défi 8 « Démographie, immigration, inclusion sociale ». Il s'agit d'une initiative portée par la *Caisse des Dépôts* et l'ANCV portant sur la création du *Fonds Tourisme Social et Investissement* (TSI).

Autre enseignement, « la démocratie participative » (défi 3 sur la gouvernance) progresserait à travers notamment les démarches RSE au sein des entreprises et les *Agendas 21 Locaux* au sein des collectivités. Il est souvent fait mention de créations de sites Internet portail sur la diffusion de l'information publique et la diffusion de bonnes pratiques. Dans ce cadre, aucune expérience en lien avec le tourisme n'y figure.

---

<sup>34</sup> Les quatre autres principes énoncés sont le pilotage, la transversalité de l'approche, l'évaluation et l'amélioration continue.

## I-I-I-10 Enseignements

La *Déclaration de Rio* (1992), signée par 172 Etats, peut être considérée comme le texte fondateur du développement durable en proposant des principes clairs et ambitieux répondant à la définition du développement durable donnée dans le *Rapport Brundtland*. En 2000, Dubois et Céron notaient que l'on avait trop oublié de mettre en pratique cette déclaration : « une grande partie des discussions sur le développement durable va à contresens, ou n'a absolument rien à voir avec ce qui en a été à l'origine, il semble qu'une mauvaise perception (plus ou moins volontaire) des implications de la *Conférence de Rio*, du projet de société et de l'éthique soit à l'origine de la confusion actuelle dans ce domaine ».

Si dès la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*, les individus sont considérés comme ayant les capacités à être acteurs de leur développement, il faut pratiquement attendre 60 ans pour aller plus loin avec l'apparition de la notion de gouvernance, inscrite dans les textes européens puis nationaux. Non seulement les individus peuvent être acteurs mais les institutions doivent leur apporter des moyens pour qu'ils puissent y parvenir, en termes de formation, d'information, de concertation, de participation en bénéficiant de ressources dédiées (techniques, financières...). Ces démarches doivent s'inscrire non seulement dans une logique de solidarités individuelles mais aussi, et c'est une tendance récente forte, dans des logiques collectives en étant un des garants de l'intérêt général (autrefois uniquement porté par le pouvoir public). C'est ainsi que dans les textes, le terme « d'individu » va disparaître au profit du « citoyen » (qui participe librement à la vie de la cité).

Une catégorie d'acteurs devient de plus en plus présente depuis ces dix dernières années : celle des entreprises. Le *Sommet de Johannesburg* est à ce titre révélateur où le pouvoir économique s'invite à côté du pouvoir politique pour contribuer au développement durable : « La place et le rôle des entreprises dans la mise en œuvre du développement durable sont d'autant plus importants que les Etats apparaissent maintenant en retrait et laissent la place aux initiatives privées et au partenariat public-privé dans l'aide au développement » (Capron, M., 2003)<sup>35</sup>. Dans le premier rapport sur la mise en œuvre de la *Stratégie nationale de développement durable*, qui proposait une nouvelle approche de l'économie basée sur la préservation de la biodiversité et une réduction des pollutions, des consommations

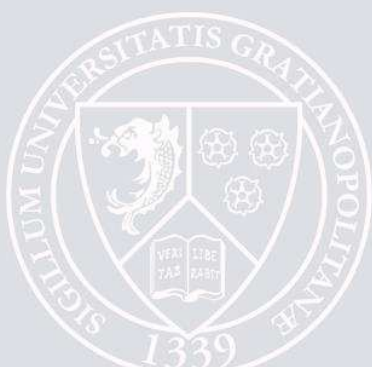
---

<sup>35</sup> Lors de la conférence, un président de grande société américaine déclarait même « le nouveau rôle de l'entreprise est de sauver le monde ». In : *Environnement stratégie*, n°33, novembre 2002.

énergétiques et en eau, le monde de l'entreprise devient omniprésent et ce, dans les 9 défis où les expériences des grands groupes sont décrites : AXA, La Poste, BNP Paribas, Société Générale, Capgemini, SNCF, Bouygues, Carrefour, Casino, Renault, Peugeot, GDF Suez, Vinci, Française des Jeux, JC Decaux, SNCF... Aucune entreprise du secteur touristique n'est mentionnée.

Le *Rapport Bruntland* parlait « de processus de changement » qu'il fallait adopter pour assurer un avenir aux générations futures. Pour Perrin-Bensahel (2010), il s'agissait d'un engagement politique courageux, « d'une rupture avec nos modes de pensées et d'action ». Progressivement, face à une résistance des pouvoirs économiques, les textes internationaux et nationaux ne vont plus faire référence au changement de mode de développement. Ils vont admettre que le développement durable est compatible avec le modèle dominant basé sur le libéralisme et la consommation à condition qu'une nouvelle gouvernance se mette en place au sein des organes décisionnels. Quant à la dimension sociale, elle passe au troisième rang, derrière l'économie et l'environnement.

Le tourisme est peu présent dans ces textes. Deux exceptions : le « droit aux congés payés » qui apparaît dans la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*, la nécessité de développer « l'écotourisme » et « le tourisme non prédateur » lors du *Sommet de Johannesburg*. Comme nous allons le voir dans le sous-chapitre qui suit, le secteur touristique va produire lui-même ses textes en se référant aux déclarations générales sur le développement durable.



**SOUS-CHAPITRE 2**

**LES TEXTES FONDATEURS DU TOURISME DURABLE  
ET LES STRATEGIES INTERNATIONALES ET FRANÇAISES**

---

Les textes fondateurs du tourisme durable sont relativement récents. C'est réellement à partir des années 90 qu'ils vont se succéder. « Codes de bonnes conduites, chartes d'éthique, plan et labels d'environnement : ces dix dernières années ont été marquées, dans le domaine du tourisme, par la floraison d'instruments et de déclarations visant à intégrer les enjeux de l'environnement et du développement durable dans cette activité, affirmant plus ou moins consciemment une éthique du tourisme » (Dubois, G., Céron J.P., 2000). Comme dans le sous-chapitre précédent, nous allons les explorer de manière chronologique en tenant compte des trois échelles : internationale, européenne, nationale.

**I-I-II-1- Niveau international : la Conférence de Manille (1980)**

En 1980, l'OMT<sup>36</sup> organise sa première *Conférence mondiale sur le tourisme* « en vue de clarifier la nature réelle du tourisme sous tous ses aspects et le rôle que le tourisme est appelé à jouer dans un monde dynamique ». Dans cette déclaration, qui comprend 25 articles, les bienfaits du tourisme pour l'humanité sont largement décrits dans les différents articles grâce notamment à son rôle économique mais aussi social et culturel et comme « facteur de paix et de progrès au sein d'un nouvel ordre mondial ».

Le droit pour tous au tourisme est proclamé en écho à la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme*. A l'inverse, il n'y a pas de contenu sur la manière de développer le tourisme, sur la nécessaire implication d'acteurs locaux. L'objectif est avant tout de s'adresser aux Etats pour qu'ils mettent tout en œuvre pour faciliter le développement du secteur au service du

---

<sup>36</sup> L'Organisation Mondiale du Tourisme est créée en 1974. En 1976, l'ONU la reconnaît comme partenaire technique du PNUD au service des gouvernements. En 2003, l'OMT devient l'organisation officielle de l'ONU, entièrement dédiée au tourisme.

plus grand nombre de touristes (à noter que le mot « touriste » n'apparaît pas, probablement pour ne pas faire mention à un acteur qui, comme le souligne Urbain (2012), est souvent associé à des pratiques peu respectables)<sup>37</sup>.

### **I-I-II-2- Niveau international : la Charte du Tourisme et le Code du Touriste (1985)**

En 1985, à Sofia, l'OMT adopte la *Charte du tourisme* et le *Code du touriste* en référence à la *Charte des Nations Unies*, à la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* et de la *Déclaration de Manille* qui souligne « la véritable dimension humaine du tourisme ».

La Charte et le Code visent surtout à rappeler le Droit aux vacances, le Droit du touriste et son devoir à l'égard des « communautés d'accueil » afin de respecter « leurs coutumes, leurs religions et les autres formes de leurs cultures » (articles 6 et 10 à 14 constituant le *Code du touriste*). En retour, ces dernières « sont invitées à faire bénéficier les touristes des meilleures conditions d'hospitalité, de courtoisie et de respect nécessaires au développement de relations humaines et sociales harmonieuses » (article 7). Les principaux acteurs identifiés sont les États et les « professionnels et gestionnaires des services du tourisme et des voyages ».

### **I-I-II-3- Niveau international : la Charte du Tourisme Durable (1995)**

C'est en 1995 que la *Charte du tourisme durable* est votée par les participants à la *Conférence Mondiale du tourisme durable* tenue à Lanzarote. Cette charte, qui fait référence toujours aux grandes déclarations des Nations Unies et précédentes chartes de l'OMT, s'inspire « des principes énoncés dans la *Déclaration de Rio* sur l'environnement et le développement, ainsi que sur les recommandations de l'*Agenda 21* ». Elle s'adresse « aux gouvernements, aux pouvoirs publics, aux décideurs et aux professionnels du monde du tourisme, aux associations publiques et privées dont les activités sont liées au tourisme et aux touristes eux-mêmes ».

Dès l'article 1, il est noté que le tourisme « doit reposer sur des critères de durabilité » et s'inscrire « dans un processus encadré visant une gestion globale des ressources ». Les

---

<sup>37</sup> L'auteur parle de la vision simpliste qu'on associe au touriste : « un être rudimentaire, inculte, grossier, superficiel, égoïste, pressé, paresseux, stupide, etc. ».

critères d'intégration dans « le milieu naturel, culturel et humain » et de participation « de tous les acteurs, du secteur public et privé », de concertation et de coopération sont explicites dans le texte. Les acteurs identifiés deviennent plus nombreux, plus diversifiés : les gouvernements, les pouvoirs publics, l'industrie touristique (terme préféré à entreprise) à qui on demande d'adopter des codes de conduites favorisant la durabilité, les populations locales (terme qui remplace celui des communautés locales) qui deviennent actantes, et les ONG. Par ailleurs, il est décidé de créer un *Comité de suivi pour la Charte* et son programme d'action.

#### **I-I-II-4- Niveau international : Le Code Mondial d'Éthique du Tourisme (1999)**

A Santiago du Chili est approuvé en 1999 le *Code Mondial d'Éthique du tourisme* visant à « faire la synthèse des différents documents, codes et déclarations de même nature ou d'aspiration comparable publiés au fil des ans, de les enrichir par des considérations nouvelles tenant à l'évolution de nos sociétés, et de servir ainsi de cadre de référence pour les acteurs du tourisme mondial à l'aube des prochains siècle et millénaire ».

Ce code a pour ambition de s'adresser à « tous les acteurs du développement touristique – administrations nationales, régionales et locales, entreprises, associations professionnelles, travailleurs du secteur, organisations non gouvernementales et organismes de toute nature de l'industrie touristique – mais aussi les communautés d'accueil, les organes de presse et les touristes eux-mêmes ». Dans le texte, apparaissent trois critères de différenciation pour les entreprises :

- la taille (entreprises multinationales / petites et moyens entreprises),
- la logique économique (entreprises externes / entreprises internes) ; les entreprises internes étant gérées par les locaux et développant localement leurs activités,
- l'activité (entreprises faisant partie de l'industrie touristique / entreprises ayant une activité liée avec le tourisme / les organismes d'investissement).

En termes de démarche participative, seules l'information et, dans une moindre mesure, la concertation apparaissent. Il est notamment déclaré à l'article 5 que les professionnels du tourisme doivent – seulement - faciliter le dialogue sur le contenu de leur programme avec les populations intéressées (alinéa 4).

Dans l'article 10 du Code, il est annoncé la création d'un *Comité mondial d'éthique* chargé « d'assurer l'adaptation continue du Code aux évolutions du tourisme mondial et, plus largement, des conditions changeantes des relations internationales » et de mettre en place « un mécanisme de conciliation ».

En 2001, le Ministère en charge du tourisme et les professionnels du tourisme (représentés par les gros opérateurs : *Accor, Pierre et Vacances, Nouvelles Frontières...*), signent la *Charte Nationale d'Ethique du tourisme*, très inspirée du *Code Mondial d'Ethique du tourisme*.

### **I-I-II-5- Niveau international : La Charte Internationale du Tourisme Culturel (1999)**

Le Conseil International des Monuments et des Sites (ICOMOS) « se consacre à la conservation et à la protection des monuments, des ensembles et des sites du patrimoine culturel »<sup>38</sup> en menant une réflexion théorique, méthodologique et technique. Cet organisme est l'un des trois organes consultatifs au sein du Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO en intervenant comme « conseiller scientifique et professionnel... sur tous les aspects du patrimoine culturel ».

En 1999, l'ICOMOS adopte une *Charte du tourisme culturel* sous titrée « la Gestion du Tourisme aux Sites de Patrimoine Significatif ». Dans l'introduction, il est inscrit que « La participation et la coopération entre les communautés d'accueil représentatives, les conservateurs, les opérateurs touristiques, les propriétaires privés, les responsables politiques, les concepteurs et les gestionnaires des programmes de planification, et les gestionnaires de sites sont nécessaires pour mettre en oeuvre une industrie touristique durable et favoriser la protection des ressources patrimoniales pour les générations futures ».

La Charte est composée de six principes dont un (principe 4) déclarant que « les communautés d'accueil et les populations locales doivent participer aux programmes de mise en valeur touristique des sites patrimoniaux » et ce, tout au long du processus de la définition des enjeux à l'évaluation du projet (alinéa 4.1) en affirmant qu'eux seuls peuvent ou non choisir de mettre en valeur à des fins touristiques leur patrimoine (alinéa 4.2). Dans les autres

---

<sup>38</sup> Source : <http://www.icomos.org> (consulté le 12/07/2010).



principes, il est clairement stipulé que l'activité touristique doit se mettre au service des communautés d'accueil, des populations locales et des visiteurs (le terme de touriste n'est jamais utilisé).

### **I-I-II-6- Niveau international : La Déclaration de Québec sur l'écotourisme (2002)**

Alors que dans la *Charte du tourisme durable* on évoquait « le développement des formes alternatives de tourisme respectant les principes du développement durable », qu'il convenait de renforcer dans les zones écologiquement fragiles, et que dans le *Code Mondial d'Ethique du tourisme*, le tourisme de nature et l'écotourisme étaient reconnus comme des formes particulièrement enrichissantes et valorisantes du tourisme », est organisé en 2002 le *Sommet Mondial de l'écotourisme*<sup>39</sup>.

Dans l'introduction, il est noté que l'écotourisme englobe les principes du tourisme durable tout en comprenant des « principes particuliers qui le distinguent de la notion plus large de tourisme durable » comme l'inclusion des « communautés locales et indigènes dans sa planification, son développement et son exploitation et contribue à son bien-être ». Pour y parvenir, il convient de mettre en place « une planification participative permettant aux communautés locales et indigènes de définir et de régler avec transparence l'exploitation de leurs espaces au niveau local, voire de choisir de renoncer à la mise en valeur touristique de ces derniers ».

Cette déclaration s'adresse « aux pouvoirs publics, au secteur privé, aux organisations non gouvernementales, aux associations communautaires, aux institutions universitaires et instituts de recherche, aux organisations intergouvernementales, aux institutions financières internationales, aux organismes d'aide au développement, aux communautés locales et indigènes ». Dans les pouvoirs publics, quatre échelles sont visées : internationale (organisations intergouvernementales, institutions financières internationales, organismes d'aide au développement), nationale, régionale et locale. Au niveau du secteur privé, on distingue les entreprises par leur taille (micro entreprises, petites et moyennes entreprises),

---

<sup>39</sup> Le Sommet a été organisé en 2002, *Année internationale de l'écotourisme* des Nations-Unies, sous l'égide du PNUE et de l'OMT. Il s'agissait pour les organisateurs de faire une contribution pour le *Sommet de Johannesburg*.

leur activité (voyagistes émetteurs et récepteurs, prestataires de services). Concernant les communautés locales, tout le monde doit être impliqué sans discrimination liée à la race, le sexe ou « les autres caractéristiques ».

La notion de réseaux (d'associations de professionnels, de coopératives) apparaît nettement permettant d'appuyer « la formation, le marketing, le développement de produits, la recherche et le financement ». A l'inverse, le touriste (nommé dans la déclaration « visiteur ») est très peu évoqué.

Par la suite, l'OMT va organiser deux conférences internationales sur le changement climatique et le tourisme (en 2002 à Djerba et en 2007 à Davos) qui ne vont plus traiter des questions de participation des acteurs aux stratégies locales de développement touristique.

### **I-I-II-7- Niveau Européen : Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés (2005)**

*Europarc*, organisation non gouvernementale des espaces protégés en Europe, a élaboré la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* (CETDEP) en s'inscrivant dans l'*Agenda 21* défini lors du *Sommet de Rio* (1992) et dans la *Charte Mondiale du tourisme durable* (1995). Cette charte s'appuie sur 10 principes dont (le premier) qui vise à « Impliquer tous ceux qui participent directement au développement et à la gestion du tourisme dans l'espace protégé et au – delà » et concerne à l'origine trois volets l'espace protégé, les entreprises touristiques, les organisateurs de voyages. Récemment, *Europarc* s'est interrogée pour modifier le contenu en ne proposant plus que deux parties : une consacrée à l'espace protégé, l'autre aux entreprises touristiques au sein du territoire protégé<sup>40</sup>.

Parmi les exigences de base, il convient pour le territoire de « créer un forum permanent impliquant tous les acteurs principaux concernés par la gestion et le développement touristiques dans et autour de l'espace protégé » : sont concernés les secteurs des transports, de l'économie locale, de l'hébergement et de la restauration, des sports et loisirs, de la nature et du paysage, de la culture, de l'information et de l'éducation, du marketing.

<sup>40</sup> Source : <http://www.europarc.org/home/> (consulté le 12/07/2010).

## **I-I-II-8- Niveau International : Les Critères Mondiaux du Tourisme Durable et Recommandations politiques du Groupe de Travail International sur le Développement du Tourisme Durable (2008-2009)**

De 2007 à 2009, le PNUE, *Rainforest Alliance*, la *Fondation des Nations Unies*, l'OMT et une quarantaine d'autres organisations (issues notamment de l'industrie touristique) travaillent sur la définition de *Critères Mondiaux de tourisme durable*. Ces derniers doivent constituer « la norme minimale que toute entreprise du tourisme devra aspirer à atteindre ». Les 37 critères sont organisés selon 4 grands objectifs « Démontrer l'effectivité d'un management durable », « Maximiser les avantages sociaux et économiques pour la communauté locale et minimiser les impacts négatifs », « Maximiser les avantages du patrimoine culturel et minimiser les impacts négatifs », « Maximiser les avantages pour l'environnement et minimiser les impacts négatifs ». Cette « normalisation » du tourisme durable accorde une place prépondérante à la dimension environnementale.

Dans le cadre du *Processus de Marrakech*, visant à soutenir la mise en œuvre d'une consommation et d'une production durables et à élaborer un plan cadre décennal, et sous l'égide du PNUE<sup>41</sup> et de l'UNDESA<sup>42</sup>, sept groupes de travail sont mis en place. Parmi ces derniers, un est consacré au développement du tourisme durable<sup>43</sup>.

Le GTI-TD axe son travail sur quatre priorités dont : « promouvoir une gouvernance adéquate à tous les niveaux pour guider le développement du tourisme durable, en prenant en compte les conditions locales et la diversité des parties prenantes ».

---

<sup>41</sup> Le PNUE, créé en 1972 après la *Conférence de Stockholm* sur l'environnement, est en charge pour l'ONU des questions liées à l'environnement. Cette organisation s'est fixée comme objectifs stratégiques « la promotion du tourisme durable auprès des agences gouvernementales et de l'industrie du tourisme, le développement d'outils pour un tourisme durable dans les zones sensibles et dans les aires protégées, le soutien à la mise en œuvre d'accords environnementaux multilatéraux concernés par le tourisme » (Schéou, B., 2009). Dans ce cadre, le PNUE a contribué notamment à l'élaboration la rédaction d'ouvrages et de guides spécifiques comme, en 2006, *Vers un tourisme durable : guide à l'usage des décideurs* (en collaboration avec l'OMT). Source : <http://www.unep.fr/scp/tourism/> (consulté le 12/07/2010). Dans ce dernier, un des douze principes traite du contrôle local pour « faire participer les communautés locales, en leur donnant les moyens, à la planification et au processus décisionnel concernant la gestion et l'évolution future du tourisme dans leur région, en consultation avec les autres acteurs » (PNUE, OMT, 2006).

<sup>42</sup> L'UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs) représente le Conseil économique et social des Nations-Unies.

<sup>43</sup> Le GTI-DTD, créé en 2006, est piloté par le gouvernement français. Il a pour objectifs « 1) d'encourager la mise en œuvre d'actions qui promeuvent le tourisme durable par l'élaboration d'outils de soutien et 2) de présenter de nouvelles initiatives et de soutenir les initiatives existantes susceptibles d'inciter d'autres pays à reproduire les projets pilotes et les bonnes pratiques dans le but d'encourager le développement du tourisme durable » (PNUE, GTI-DTD, 2010).

En 2009, à Marrakech, le GTI-TD<sup>44</sup> propose une quarantaine de projets, outils stratégiques, méthodologies et publications et présente des recommandations politiques ; prises en compte depuis par l'OMT, visant à promouvoir le développement du tourisme durable. Ces dernières, structurées selon sept étapes d'un « cycle de vie » d'un projet, s'adressent « aux acteurs clés – gouvernements et collectivités locales, communautés indigènes et locales, organisations internationales, secteur privé, ONG et consommateurs ». Il est déclaré que la participation des acteurs locaux doit être effective à toutes les étapes du processus et ce, dès la planification. A noter que pour la première fois, les consultants sont mentionnés parmi les acteurs impliqués dans le processus.

### **I-I-II-9- Niveau Européen : Agenda pour un tourisme européen compétitif et durable (2007)**

Dans le domaine du tourisme, l'action de l'Union Européenne est limitée car elle n'a pas cette compétence. Dans le *Traité de Lisbonne* (2007), il est rappelé que l'Union Européenne peut intervenir seulement « pour appuyer, coordonner ou compléter l'action des Etats membres ». Dans ce cadre, récemment, elle a produit plusieurs travaux concernant ce secteur.

En 2007, elle définit un *Agenda pour un tourisme européen compétitif et durable* dont l'objectif est de contribuer à « améliorer la compétitivité de l'industrie européenne du tourisme et à créer des emplois plus nombreux et meilleurs par la croissance durable du tourisme en Europe et dans le reste du monde ». Cet Agenda tient compte notamment des travaux du *Forum annuel du tourisme* qui s'est penché depuis 2002 sur *Agenda 21 – durabilité dans le secteur du tourisme européen*.

Dans les principes proposés, l'un est relatif à la participation « faire intervenir toutes les parties intéressées : une approche durable exige une participation étendue et engagée à la prise de décision et à la mise en œuvre pratique de tous ceux qui sont concernés par les résultats ».

---

<sup>44</sup> Suite à la *Conférence internationale de Marrakech*, le GTI-DTD va se transformer pour devenir le *Partenariat Mondial pour le tourisme durable* (sous l'égide du PNUE et du MEEDDM) se donnant comme ambition de « transformer la manière dont le tourisme est pratiqué dans le monde entier » (PNUE, MEEDDM, 2010).

Les différentes étapes à respecter pour atteindre « un tourisme compétitif et durable » sont notées : l'adoption d'une approche globale et intégrée, la planification sur le long terme, l'adoption du principe de précaution, la nécessité d'évaluer en permanence la politique menée et, au cœur de la démarche, la participation « de toutes les parties intéressées ».

Dans le chapitre intitulé « aller de l'avant », la démarche participative à mettre en place est détaillée. Les acteurs à mobiliser sont énumérés : « les pouvoirs publics à leurs niveaux respectifs (autorités locales, organismes de gestion des destinations, régions, États, la Commission européenne), les entreprises, les touristes et tous les autres organes susceptibles de stimuler, de soutenir et d'influencer le tourisme ». Concernant les entreprises, le critère de la taille est stipulé. Il convient de mobiliser les petites et micro entreprises « qui jouent un rôle essentiel dans le tourisme européen. Parmi les « autres organes », la Commission fait référence aux organismes représentatifs des salariés, et aux « acteurs créateurs de savoir (universités, instituts de recherche, observatoires publics et privés) ».

La logique préconisée est ascendante, « de bas en haut », et coopérative. Elle doit par conséquent être adoptée au niveau des destinations qui peuvent être rurales, côtières, montagnardes ou urbaines.

### **I-I-II-10- Niveau Européen : Stratégie européenne pour le tourisme (2010)**

En 2010, la Commission Européenne propose « un nouveau cadre politique pour le tourisme européen » prenant en compte les priorités fixées dans la *Stratégie Europe 2020* et des compétences limitées de l'Union Européenne inscrites dans le *Traité de Lisbonne*.

Quatre axes stratégiques sont proposés dont un visant à « promouvoir le développement d'un tourisme durable, responsable et de qualité ». Dans ce dernier, la participation des acteurs n'est pas abordée. Les propositions tournent autour de la qualification au crible du développement durable des destinations (*EDEN*), des entreprises et des prestations (*Ecolabel Européen*, *EMAS*, développement d'une marque *Qualité tourisme*). Dans ce cadre, le projet d'une *Charte du tourisme durable et responsable* est évoqué. Dans l'axe « stimuler la compétitivité touristique en Europe », la Commission vise à promouvoir une diversification de l'offre touristique basée sur les PME du secteur du tourisme et liée au patrimoine, à la culture, à l'art, l'artisanat d'art, l'oénoastronomie, l'agriculture, le bien-être, l'agriculture...

L'offre globale doit se structurer autour de thèmes et de pratiques : parcours cyclistes, itinéraires culturels, *Capitales Européennes de la Culture*, espaces protégés (réseau *Natura 2000*)...

### **I-I-II-11- Niveau National : la stratégie du tourisme français à l'horizon 2020 (2010)**

En 2010, la France se dote d'une *Stratégie nationale de développement touristique* dont l'élaboration est confiée à Atout France. Cette stratégie vise à « accroître la contribution du tourisme à la croissance économique et à la création d'emplois » pour faire de la France la deuxième destination mondiale en termes de recettes touristiques (place que le pays occupait au début des années 2000) et ce, à budget constant (soit environ 80 millions d'euros en tenant compte des participations des différents partenaires). Cette stratégie s'appuie sur cinq leviers dont « un positionnement intégrant le concept de développement durable du tourisme ». Toutefois, la durabilité n'est perçue ici que comme un moyen parmi d'autres pour « s'appuyer sur le meilleur de l'offre française et cibler les clientèles les plus intéressantes » (Chaspoul, C., 2010) c'est-à-dire « les cibles à fort potentiel » économique. Le modèle des destinations est « celui qui s'inspire du savoir-faire de *resorts* touristiques qui intègrent dans un même lieu toute une offre » et qui doivent s'articuler autour de marques fortes.

En termes de distribution, l'objectif d'Atout France est « de faire émerger un opérateur national capable de fournir une offre formatée selon certains standards à tous les canaux de promotion et de distribution ». Chaspoul (2010) notait que la stratégie faisait « la part belle à la promotion et à la communication, aux dépens de l'ingénierie. Quant au développement touristique local, il est absent de la réflexion stratégique ». A ce constat, Philippe Maud'Hui (2010), directeur ingénierie et développement d'Atout France, se voulait rassurant en affirmant qu'Atout France était toujours au service du développement touristique local. Il précisait que les missions d'ingénierie d'Atout France s'adressaient à toutes les destinations en faveur de :

- l'innovation et de l'investissement à travers des actions pilotes expérimentales,
- l'anticipation des mutations en cours (consommation, gouvernance territoriale, distribution, TIC),
- l'assistance opérationnelle aux porteurs de projets (publics et privés),
- l'élargissement des partenariats en matière d'ingénierie,

- le développement de la qualité et des exigences en matière de développement durable (classement, observation, veille).

### **I-I-II-12- Enseignements**

Les textes de l'OMT ont suivi une certaine évolution avec, au départ, comme objectif « de s'affirmer sur la scène internationale, et de voir reconnaître l'influence croissante du tourisme au plan mondial (Dubois, G, Céron, J.P., 2000). Les cibles prioritaires sont les Etats afin qu'ils interviennent en faveur du développement du secteur avec l'idée « de planification intégrée » (OMT, 1995). Par la suite, les messages sont appuyés par les grands opérateurs du tourisme, brouillant parfois la démarche : « la critique des effets négatifs du tourisme conventionnel... est atténuée, l'idée de planification intégrée est abandonnée comme celle d'un changement dans les modèles de consommation » (Reinauld, C., Vandewalle, I., 2010). Plusieurs initiatives portées uniquement par des gros opérateurs privés vont accentuer la confusion entre défense de l'intérêt général et défense des intérêts commerciaux. Dans tous les cas, ces textes sont rarement suivis d'effets, d'applications concrètes, participant alors « au flou du développement durable » (Teyssandier, J.P., 2005)<sup>45</sup>.

Depuis que l'OMT a intégré l'ONU, elle se consacre davantage à l'éthique du tourisme, à son développement dans le respect des principes du développement durable. Schéou (2009) parle du grand écart fait par « la dernière arrivée au sein du système onusien... entre son rôle initial de défense et de promotion du tourisme et une réelle préoccupation éthique ». Les grands opérateurs deviennent alors plus discrets, préférant se lancer dans des démarches spécifiques au sein de leur groupe et/ou de leur filière.

Concernant les acteurs, dans les premiers textes, ce sont essentiellement les « voyageurs » qui sont mentionnés en rappelant leurs droits « aux congés » et pour qui les Etats doivent « tout mettre en œuvre » pour les inciter à partir (pays émetteurs) et pour les accueillir, favorisant ainsi le développement des pays récepteurs.

A partir de la *Déclaration de Québec* en 2002 (et du *Sommet de Johannesburg*), les populations locales sont de plus en plus prises en compte. Ces dernières sont incitées à participer au développement touristique de leur territoire en favorisant des formes

---

<sup>45</sup> In *Alternatives Economiques*, 2005, hors-série n° 18. P. 42.

respectueuses de l'environnement. Le concept d'écotourisme s'impose. Alors la protection de l'environnement et le développement économique deviendraient compatibles, poussant les espaces protégés d'Europe à promouvoir un tourisme non prédateur mais au contraire bénéfique pour les populations locales. C'est dans cet esprit que naît la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés*.

En France, la *Stratégie nationale*, peu ambitieuse, ne s'inscrit pas dans une logique de durabilité. Basée sur une stratégie marketing classique, elle cherche à développer les consommations en cherchant à capter les clientèles à fort pouvoir d'achat provenant de marchés extérieurs lointains, notamment les marchés émergents des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

Ainsi, si au niveau international le tourisme durable peut s'appuyer sur des textes fondamentaux ambitieux (notamment la Déclaration de Québec) et sur une organisation mondiale favorable à l'application du concept de durabilité, force est de constater que le secteur, sous l'influence des gros opérateurs prévis (qui revendiquent représenter l'industrie du tourisme), reste dans une logique économique libérale.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons constater que déclarations liées au développement et au tourisme durables se succèdent avec toujours les mêmes bonnes intentions en faisant référence aux textes fondateurs des Nations Unies. Les contenus n'évoluent qu'aux marges. Les seules réelles évolutions relèvent des constats toujours plus alarmants dus à la dégradation de l'environnement, à l'augmentation des inégalités et à la succession des crises écologiques et économiques. Les conclusions sont les mêmes : il faut agir pour que le monde se porte mieux et que l'avenir des générations futures soit le « moins noir possible ». Toutefois, il y a un contraste en les rapports et les déclarations finales. Dans les premiers, on parle volontiers de la nécessité de changer de mode de développement. Dans les seconds, il n'en est plus question : l'objectif est toujours de favoriser la croissance économique, considérée comme la seule alternative. Pour y parvenir, il ne faut plus compter sur les États providences. Il faut que tout le monde participe et pour cela il faut « faciliter les initiatives ». Est-ce pour favoriser la démocratie participative et la responsabilité de tous les acteurs ou pour favoriser le libéralisme économique ?



Le secteur du tourisme suit parfaitement cette logique ; il en est même un défenseur. Reinould et Vandewalle (2010) notaient, à propos de l'évolution des textes des organisations internationales, que dominait « une vision libérale du tourisme ; la liberté d'entreprendre est mise en avant et c'est aux entreprises multinationales du tourisme, décrites comme « facteur irremplaçable de solidarité dans le développement et de dynamisme dans les échanges internationaux », qu'il revient d'éviter certains de leurs excès ». Dans ce contexte de libéralisation de l'économie touristique, la normalisation du secteur va se renforcer, toujours au bénéfice des grands groupes, souvent au détriment des initiatives indépendantes.

Les institutions liées à la préservation de l'environnement, au développement social et à la culture<sup>46</sup> s'intéressent au tourisme. Elles sont à l'origine de textes qui intègrent le plus les principes de la *Déclaration de Rio*, les appliquant au tourisme. La chance du tourisme durable passerait-il par d'autres secteurs que le tourisme lui-même ? Dans ce cas, la nécessité de prendre en compte la diversité des acteurs s'en trouverait d'autant plus légitimée. Afin d'avancer dans cette réflexion, nous allons voir dans le chapitre suivant comment les pratiques des touristes et des habitants impliquent d'autres secteurs, d'autres acteurs, que ceux liés spécifiquement au tourisme.



---

<sup>46</sup> Cousin Saskia notait que le tourisme culturel se posait comme « le bon tourisme » en tant qu'alternatif au tourisme de masse et respectueux des sites et des populations locales (2008).

## **[PREMIERE PARTIE]**

### **CHAPITRE 2**

#### **LA DIVERSITE DES ACTEURS**

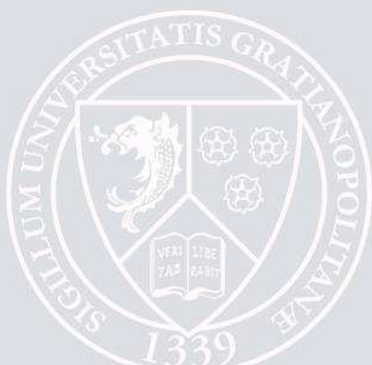
##### **A PARTIR DES PRATIQUES DES TOURISTES ET DES HABITANTS**

---

Comme nous venons de le voir dans le premier chapitre, les deux groupes sociaux que constituent les touristes d'une part et les habitants d'autre part, sont au cœur des préoccupations internationales et nationales. Nous proposons de les analyser à travers leurs pratiques. Nous verrons que parfois ces deux groupes se rejoignent avec des pratiques et des attentes similaires.

Dans un premier sous-chapitre, nous tenterons d'apporter une définition du touriste en débutant par les définitions officielles que nous compléterons par différentes approches. Le second sous chapitre sera consacré aux pratiques du touriste afin de mieux comprendre comment il agit et de quelle manière il interpelle le concept de diversité.

Le troisième sous-chapitre traitera des habitants et de leurs liens avec l'activité touristique en tant que « récepteurs » ou « consommateurs » mais aussi en tant que « producteurs ».



**[PREMIERE PARTIE - CHAPITRE 2]**

**SOUS-CHAPITRE 1**

**COMMENT DEFINIR LE TOURISTE ?**

Il est assez étonnant de constater que le « touriste » est assez peu étudié en géographie contrairement à la sociologie ou l'anthropologie. En géographie, le secteur du tourisme est essentiellement étudié à travers « ses équipements, ses hébergements, ses flux, ses fréquentations, ses motivations, ses distances de parcours, ses stations et ses villes plus ou moins spécialisées, ses espaces privilégiés, ses contenus sociaux et économiques, ses moyens de déplacement, ses représentations, ses effets et ses pollutions » (Brunet, R., Ferras, F., Théry, H., 1992). Ces mêmes auteurs définissant le touriste comme un acteur « superficiel » pouvant être caractérisé par son amateurisme et sa désinvolture.

On retrouve cette représentation dans l'imaginaire collectif comme l'illustrent ces 4 premières images qui apparaissent dans *Google Image* en tapant « touriste » (cf. illustration 5).

*Illustration 5 : Les images associées au mot « touriste »*



Source : Google Image, requête effectuée le 18 juillet 2012

En 2011, *Bourgogne Tourisme* mène une campagne de promotion sur l'accroche « En Bourgogne, il n'y a pas de touriste », avec comme sous-titre « Manifeste pour un nouveau tourisme... et un nouveau touriste » (cf. illustration 6).

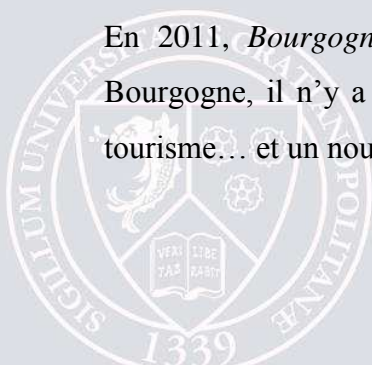


Illustration 6 : Les slogans de la campagne menée par le CRT de Bourgogne en 2011



EN BOURGOGNE IL N'Y A PAS DE TOURISTES  
**NOUS SOMMES  
TOUS BOURGUIGNONS!**



Source : CRT de Bourgogne, 2011

Les opérateurs préfèrent parler de voyageurs dont les représentations sont bien plus valorisantes comme l'illustrent les images associées à ce nom en faisant la même requête que précédemment avec le mot « voyageur »<sup>47</sup> (cf. illustration 7).

Illustration 7 : Les images associées au mot « voyageur »



Source : Google Image, requête effectuée le 18 juillet 2012

Pour les sociologues, le tourisme (le phénomène) n'est au contraire que secondaire par rapport au touriste (le sujet) luttant contre « la neutralité statistique ou encore le réalisme marchand » qui poussent à avoir « une approche purement comptable des pratiques touristiques : périodes, durées, pourcentages, fréquences, destinations, transports, saisons, hébergements, fréquentations... » (Urbain, J-D., 2012). Il est donc nécessaire d'accorder une sous-partie à la définition de cet acteur majeur du tourisme : « C'est d'abord le touriste qui fait le tourisme – il faut le redire encore » (Sigaux, G., 1965).

### **I-II-I-1- Eléments de définition**

Pour l'OMT (définition reprise par la Direction du Tourisme), « le tourisme se définit comme les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des

<sup>47</sup> Pour beaucoup de tour-opérateurs spécialisés dans le voyage d'aventure, « les touristes, devenus des voyageurs, sont alors des aventuriers ». Source : Concas, C. *L'aventure encadrée, concept paradoxal du voyage d'aventure*. Revue Espaces, 2012, n° 299. P. 36-38.

lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs ». Les personnes concernées sont des visiteurs qui peuvent être soit :

- des touristes passant au moins une nuit hors de leur environnement habituel,
- des excursionnistes qui ne passent pas de nuit hors de leur environnement habituel.

Nous préférons définir dans cette recherche le touriste comme celui qui est, pendant un temps donné, dans le « hors-quotidien habituel » pour « se recréer, découvrir ou jouer » (Lazzarotti, O., 2010), excluant par conséquent du champ d'analyse les loisirs pratiqués dans le quotidien, le touriste d'affaires qui se trouve dans un contexte professionnel souvent imposé ou encore le curiste qui vient pour suivre une thérapie imposée<sup>48</sup> par un problème de santé<sup>49</sup>.

*Prendre le contre-pied de la vie quotidienne, pour les uns cela signifie l'exubérance, pour les autres le silence du farniente, pour certains la dévotion à une activité choisie, exclusive. Ces évidences nous font rejeter tout dogmatisme, elles nous imposent la diversité des solutions... Deux grands courants qui agitent notre monde des vacances. Les uns conjuguent les vacances au verbe avoir et les autres au verbe être... Ces derniers n'aspirent qu'à être libres... (Trigano, Gilbert, 1965).*

Cette approche par « l'être », opposée à celle de « l'avoir », semble prédominer dans l'enquête *Les Français et les vacances idéales*. 29% déclarent vouloir faire « ce que l'on veut sans aucune contrainte », 28% déclarent « découvrir de nouvelles cultures », 24% veulent simplement « retrouver leurs proches et passer du bon temps avec eux ». A l'inverse seulement 7% déclarent vouloir « partir à l'autre bout du monde ». Pendant les vacances idéales, les Français veulent : « se promener » (24%), avoir des activités culturelles (23%) ou tout simplement « se reposer » (15%). Dans cette enquête, un des critères qui ressort de manière transversale, est « la recherche de nouveauté », plus forte chez les jeunes que dans les classes d'âges supérieures (TNS Sofres, 2009).

Toutefois, la quête de « l'avoir » est réelle, poussée par les professionnels du tourisme (et plus globalement par la société « consumériste »), qui vont proposer des « produits » auxquels ils vont associer de nombreuses « vertus » qui vont correspondre aux attentes des sociétés. Les

<sup>48</sup> Comme le rappellent Bachimon et Dias (2012), Rachid Amirou a démontré que la société actuelle imposait au touriste « d'accomplir des obligations » durant ses congés.

<sup>49</sup> Faut-il inclure la notion de nuitée dans cette définition pour distinguer le touriste de l'excursionniste ? Non si nous considérons que le touriste se caractérise avant tout par des pratiques. Oui si nous considérons que le touriste se caractérise par des données quantifiables.

vertus évoluent dans le temps, en fonction des grandes tendances qui marquent l'humanité et qui vont influencer le touriste de demain.

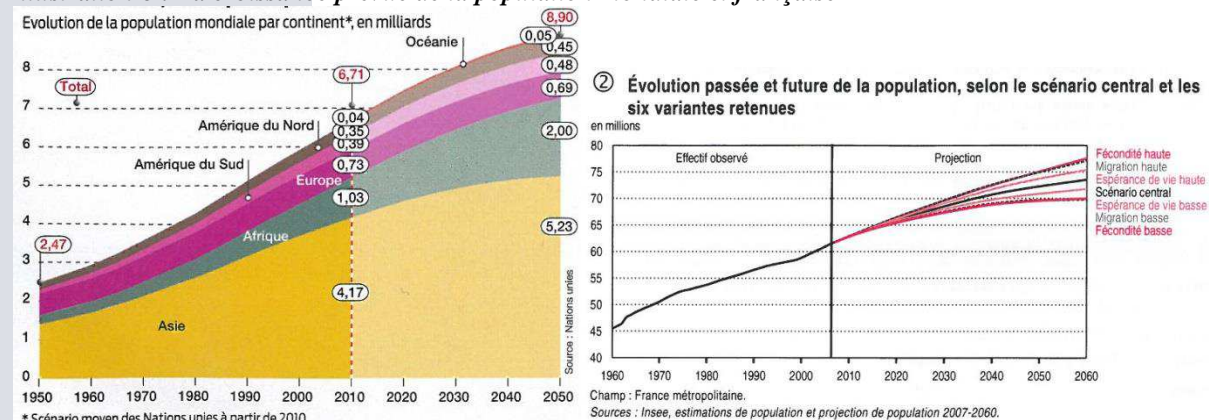
## I-II-I-2 Les grandes tendances

D'innombrables phénomènes entrent en jeu pour définir le touriste d'aujourd'hui et du futur. Nous n'avons pas la prétention de vouloir tous les exposer. Nous allons en rappeler certains que nous considérons comme essentiels.

### A) Quelques grandes tendances générales

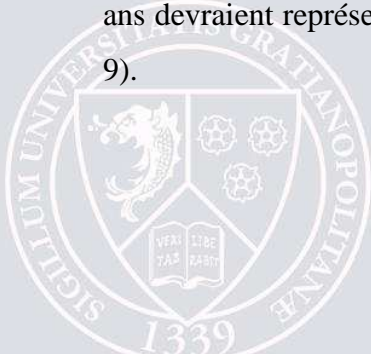
La population mondiale augmente mais cela concerne essentiellement l'Afrique et l'Asie. Cette croissance mondiale devrait continuer dans les 40 prochaines années grâce essentiellement à l'allongement de l'espérance de vie. En France, la population devrait augmenter pour atteindre en 2050, plus de 72 millions d'habitants, alors que, dans le même temps la population Européenne devrait décroître (cf. illustration 8).

**Illustration 8 : La croissance prévue de la population mondiale et française**

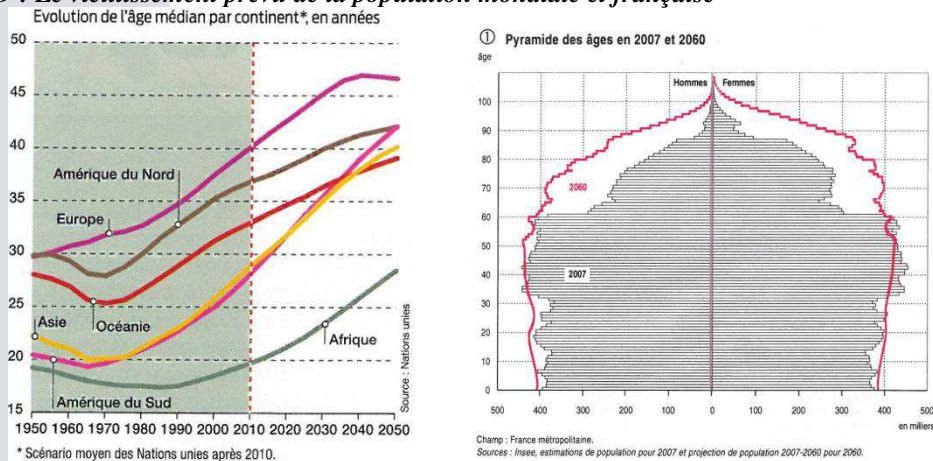


Source : Alternatives Economiques, 2010 et INSEE, 2010.

Le vieillissement mondial de la population est généralisé. En France, en 2050, les plus de 60 ans devraient représenter près de 32% de la population, contre 21,5% en 2007 (cf. illustration 9).



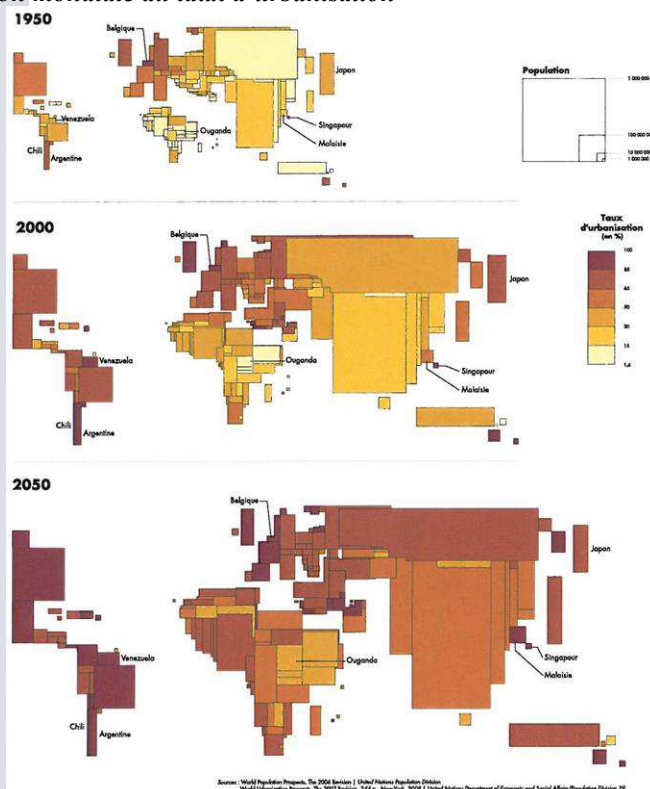
**Illustration 9 : Le vieillissement prévu de la population mondiale et française**



Source : Alternatives Economiques, 2010 et INSEE, 2010.

La population est de plus en plus urbanisée. Si aujourd’hui c’est dans les pays occidentaux et en Amérique Latine où le taux d’urbanisation est le plus élevé, en 2050, les autres parties du monde vont rattraper « leur retard » (cf. illustration 10). Ce phénomène engendre notamment de nouveaux modes d’accès à l’information et de consommations, qui vont être de plus en plus « globalisés ».

**Illustration 10 : l’évolution mondiale du taux d’urbanisation**

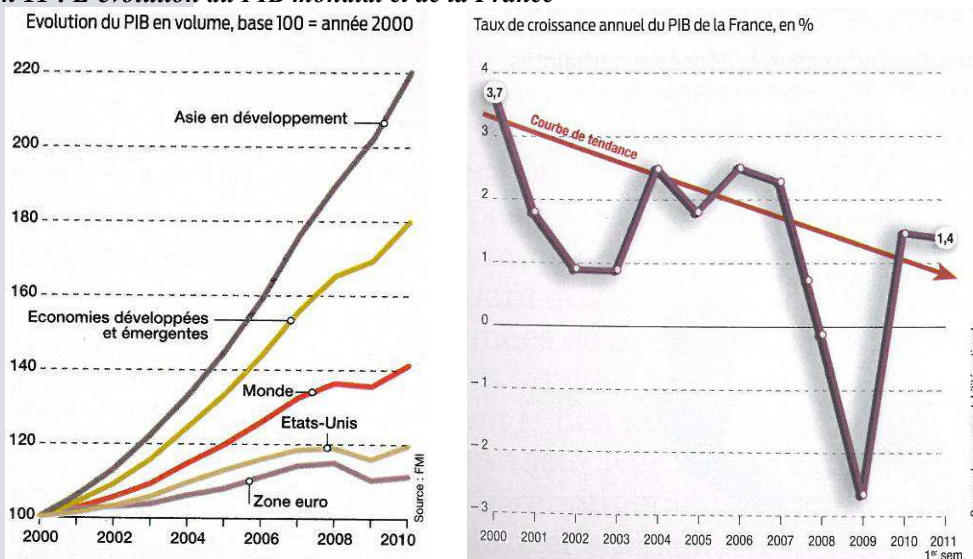


Source : IRD, 2010.

L’augmentation du PIB mondial se traduit par une réduction des écarts de richesses entre les pays. La part du PIB mondial des pays non membres de l’OCDE va devenir supérieure à celle

des pays de l'OCDE dans les 20 prochaines années qui enregistrent, comme en France, des taux de croissance faibles, parfois même négatifs (cf. illustration 11).

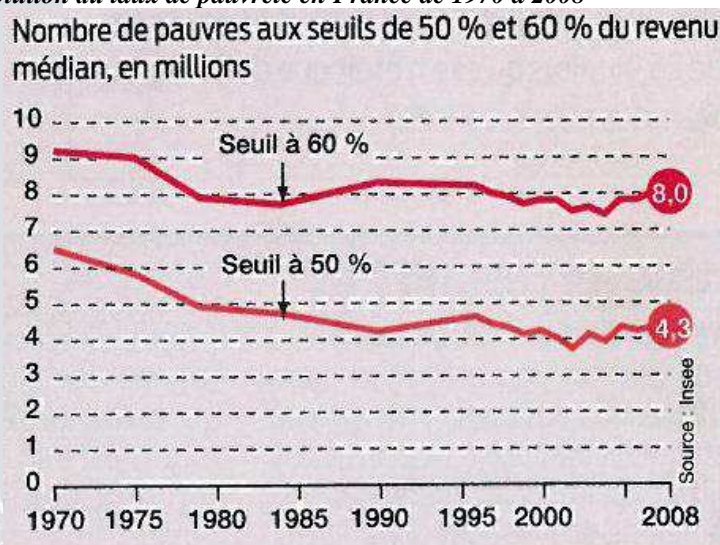
**Illustration 11 : L'évolution du PIB mondial et de la France**



Source : Alternatives Economiques, 2010

Toutefois, les inégalités au sein d'un même pays perdurent. Elles augmentent même au sein des pays de l'OCDE comme en France. La pauvreté, après avoir baissé pendant près de 30 ans à partir des années 70, remonte (touchant majoritairement les inactifs autres que les retraités, les jeunes, les femmes, les familles monoparentales) alors que dans le même temps, il y a de plus de plus de riches (cf. illustration 12).

**Illustration 12 : L'évolution du taux de pauvreté en France de 1970 à 2008**



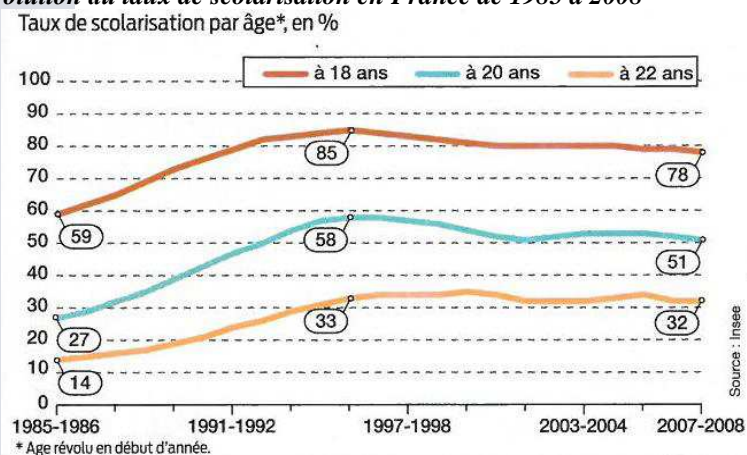
Source : Alternatives Economiques, 2010

Le taux de scolarisation augmente à l'échelle mondiale grâce essentiellement aux progrès enregistrés dans les pays où il était le plus faible. Dans les pays « occidentaux », le taux de



scolarisation stagne (avec des taux élevés) ou baisse même légèrement. En France, ces dernières années, on note « une fin de scolarité plus précoce » (cf. illustration 13).

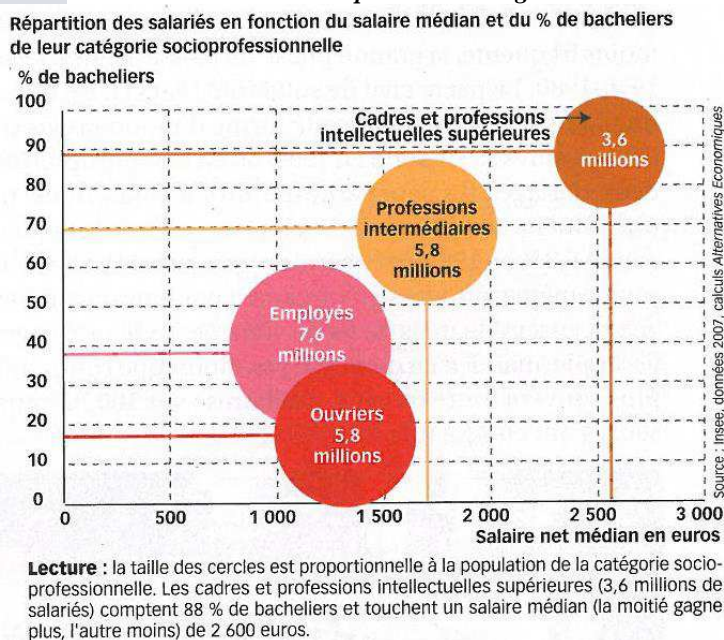
**Illustration 13 : L'évolution du taux de scolarisation en France de 1985 à 2008**



Source : Alternatives Economiques, 2010

Plusieurs études montrent qu'il existe un rapport étroit entre le niveau de diplôme, les catégories sociales et le niveau des revenus. Les catégories les plus favorisées vont être des cibles privilégiées pour les opérateurs touristiques (cf. illustration 14).

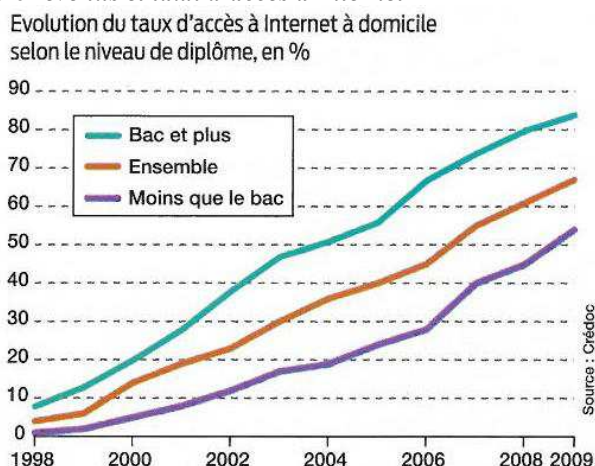
**Illustration 14 : Rapport entre revenus et niveau de diplôme des catégories sociales**



Source : Alternatives Economiques, 2009

Avec la croissance économique des pays, le développement des technologies, le développement de l'urbanisation et de la scolarisation, l'accès à *Internet* progresse partout dans le monde... mais là aussi le niveau de diplôme est discriminant (cf. illustration 15).

### Illustration 15 : Rapport entre revenus et taux d'accès à Internet



Source : Alternatives Economiques, 2009

Les crises politiques, économiques et écologiques sont de plus en plus nombreuses. Si la tendance se confirme dans les prochaines années, les analyses prospectives de croissance risquent sérieusement d'être remises en cause...

### **B) Quelques grandes tendances liées au tourisme**

Le « volume » de touristes est en croissance avec le développement :

- de nouveaux marchés émetteurs,
- une proportion plus importante de seniors (recherchant la santé, la sécurité, le confort, les activités douces de loisirs) et d'urbains (recherchant des offres « authentiques », conviviales, de « bien-être et de ressourcement),
- ...

En termes de séjours, on enregistre ces dernières années en France notamment :

- une durée des séjours qui a tendance à diminuer mais un nombre de séjours qui augmente (fragmentation des séjours, développement des courts séjours)<sup>50</sup>,
- une forte saisonnalité des séjours (plus marquée sur le littoral et en haute montagne) mais un développement du hors saison (qui profite aux villes),
- une attraction des stations littorales et de haute montagne<sup>51</sup> qui reste prédominante mais un développement d'autres types d'espaces (destinations urbaines, parcs d'attractions<sup>52</sup>...),

<sup>50</sup> Le CNT (2008) envisage que « la pratique des courts séjours à répétition devrait se poursuivre et s'amplifier dans des couches moyennes de la population... Bien qu'écourtées, l'efficacité des vacances sera plus nécessaire... Les offres de proximité, à moins de deux heures d'une grande ville, devraient prospérer si elles répondent parfaitement à cette demande contrainte en temps et intense en contenu ».

- un développement du haut de gamme mais aussi des vacances à « bas coût »<sup>53</sup>,
- ...

En termes de pratiques, le touriste est de plus en plus :

- « connecté » pour s'informer, comparer et acheter directement via Internet, les réseaux sociaux et le *Smartphone* (consommation plus autonome et plus individualiste),
- à la recherche du meilleur rapport qualité/prix et des « bonnes affaires » de dernière minute (consommation d'opportunisme)<sup>54</sup>,
- « caméléon » variant différents types de séjours sur une année (changement de comportement en fonction du séjour),
- ...

Nous verrons plus loin que sa perception et ses attentes vis-à-vis du développement et du tourisme durables évoluent.

### **I-II-I-3- Le touriste selon diverses approches**

#### **A) Le touriste selon l'approche marketing**

L'objet du marketing est d'analyser le marché et d'attirer et/ou de le fidéliser les clientèles cibles... de les faire consommer. Les études marketing font ressortir des caractéristiques qui vont permettre de définir des typologies. On retrouve alors presque systématiquement une différenciation selon :

- le triptyque études / profession / revenus,
- l'âge,
- l'origine géographique (nationalité, région, urbanité).

<sup>51</sup> Près d'un français sur deux « passe ses vacances d'été sur une plage », la France représente 30% du marché mondial « journées-skieurs » (CNT, 2008).

<sup>52</sup> La notoriété des principaux parc d'attractions est proche de 100% (enquêtes IPSOS, 2012, GFK-GOT, 2011). L'augmentation des fréquentations est régulière, à quelques exceptions près, ces cinq dernières années (Mémento du tourisme, 2012). En 2011, plus de 9 français sur 10 sont allés dans un parc d'attractions. 72% pensaient y retourner dans l'année (GFK-GOT, 2011).

<sup>53</sup> Le CNT (2008), notait « Les années passées, et surtout celles à venir, vont être le témoin d'un développement sans précédent des consommations haut de gamme, stimulées par l'écart croissant entre les hautes et les basses rémunérations... ». Plus loin, il est noté aussi : « les années à venir pourraient voir se démultiplier des formules à bas coûts (*low cost*) sur un nombre élargi de produits... » et ce notamment pour répondre à une clientèle « moyenne » qui cherche à voyager plus à budget constant.

<sup>54</sup> De nombreux auteurs et consultants parlent de « consom'acteurs » qui seraient plus avertis et plus exigeants et ce, grâce à ses pratiques sur *Internet*... Nous reviendrons sur ce point qui mérite très certainement d'être nuancé.

Selon l'étude *Tourisme et développement durable* (Atout France, 2011), la segmentation des clientèles d'après « l'importance de la dimension durable dans l'acte de consommation » et « le lien avec l'éco-consommation au quotidien » permet de distinguer deux grands groupes :

- « les attentistes » qui ne tiennent pas ou peu compte du tourisme durable,
- « les sensibilisés » qui, soit considèrent le tourisme durable comme « un plus », soit comme étant important dans leur choix de vacances.

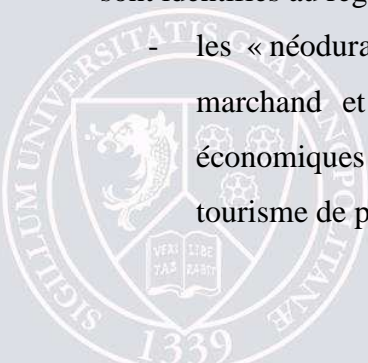
Le premier groupe est composé de personnes caractérisées par un triptyque études / profession / revenus inférieur à la moyenne et un âge supérieur à la moyenne. Les plus sensibles au tourisme durable (le sous-groupe des « Ethic Yuppies »), quant à eux, seraient des personnes ayant un bon niveau de formation, des professions de catégories supérieures, des revenus aisés, plutôt jeunes et habitants dans les grandes villes (notamment à l'étranger).

Le problème, lorsqu'on analyse les études marketing, est que les cibles prioritaires des destinations sont toujours les mêmes et que c'est bien le niveau de revenu qui est le plus déterminant. Ainsi, les destinations qui se basent sur ces études pour se positionner ou non sur le tourisme durable, entrent en concurrence frontale les unes contre les autres.

Dans une autre enquête, une typologie différente est proposée avec 5 profils types de voyageurs définis selon « leur intérêt et leurs pratiques en matière de tourisme responsable ». La première famille, regroupant 40% des répondants, serait composée des « partisans » caractérisés par un profil sociodémographique. Une autre famille, « les individualistes », serait au contraire peu attirée par le tourisme responsable. Elle serait composée des « gros voyageurs » et donc ne serait pas caractérisée par un niveau faible d'études / profession / rémunération ; bien au contraire (TNS Sofres, 2010a).

Dans l'étude menée par François-Lecompte et Prim-Allaz (2009), six groupes d'individus sont identifiés au regard de leurs pratiques :

- les « néodurables » ont un budget vacances limité en privilégiant le logement non marchand et en recherchant les rencontres. Ils sont « sensibles aux ressources économiques et socioculturelles des populations visitées et sont prêts à pratiquer un tourisme de proximité »,



- les « campeurs » ont aussi un budget limité, ils hébergent de préférence dans un camping en France et cherchent avant tout à se reposer et à pratiquer des activités de loisirs. Ils sont peu sensibles aux rencontres et au tourisme durable en général,
- les « séjours clubs » recherchent avant tout le plaisir en partant en voyages souvent organisés. Ils recherchent le confort, la détente et le dépaysement et « se soucient peu du patrimoine socioculturel et naturel du lieu visité »,
- les « institutionnels cultureux » sont eux au contraire soucieux du patrimoine socioculturel et naturel du lieu visité. Ils aiment les voyages organisés avec des prestations plutôt haut de gamme, le confort étant pour eux primordial,
- les « touristes d'aventure » sont très sensibles au tourisme durable mais « le pratique sur des destinations lointaines » sur de longues périodes. Ils recherchent plus les rencontres que le confort.

Dans cette classification, deux groupes ayant des pratiques de tourisme durable (les néodurables » et les « touristes d'aventure » ne sont pas caractérisés par un niveau socio-économique, contrairement aux « institutionnels cultureux ».

Comme le souligne Dimanche (2010), les analyses marketing reposent trop souvent sur des méthodes classiques quantitatives. Il invite à développer les recherches qualitatives plus à même de prendre en compte les nouveaux comportements des touristes liés « aux évolutions technologiques de la fin du XXe siècle », à la mondialisation, à la prise en compte du développement durable.

### **B) Le touriste selon l'approche « patrimoniale »**

Pour beaucoup d'organisations liées à la protection du patrimoine historique, culturel et environnemental, les touristes sont majoritairement des prédateurs. Le touriste va alors être culpabilisé. Seule une minorité serait respectueuse des patrimoines et serait à même de comprendre et d'apprécier « l'esprit des lieux ». « La masse » doit être éduquée, limitée, maîtrisée, gérée (voire interdite) afin « d'en maîtriser les pratiques, pensant par là en contrôler les effets » (Lazarotti, O., 2010) et d'assurer ainsi la préservation et « les valeurs » des patrimoines.

Cette opposition entre « touriste de masse » et « touriste respectueux » est souvent associée à « touriste populaire » et « touriste d'élite ». Elle permet ainsi à de nombreux produits

touristiques (souvent accolés aux termes durable, responsable...) de se positionner avant tout en rupture avec « la masse » en proposant des prestations aux coûts élevés, parfois haut de gamme, ne garantissant pas toujours un bon rapport qualité/prix. Dans une logique de développement durable « l'épanouissement dans la relation avec autrui et avec le monde... les émotions et les émerveillements esthétiques doivent être considérés non comme des luxes réservés à l'élite, mais comme des droits dévolus à chacun » (Hessel S., Morin, E., 2011). Cette approche se retrouve dans le tourisme social où les acteurs considèrent le touriste comme un bénéficiaire, comme un « ayant droit », et non comme un client.

### **C) Les non partants<sup>55</sup>**

Les non-partants, c'est-à-dire « des personnes n'ayant pas passé au moins 4 nuits consécutives hors du domicile principal pour des raisons de vacances, loisirs, au cours des 12 derniers mois », représentent en France plus de 35% de la population adulte, soit plus de 46 millions de personnes. 33% de cette population déclarent n'être jamais partis en vacances lorsqu'ils étaient enfants et 43% avouent n'être pas partis au cours des cinq dernières années.

Les raisons évoquées par les personnes concernées sont avant tout financières (environ 50%) mais elles sont rarement exclusives et se croisent avec d'autres raisons importantes :

- les raisons familiales / personnelles : 34%,
- le choix délibéré de non départ : 29%,
- les raisons d'isolement social : 24%,
- les raisons professionnelles : 23% ...

Parmi les non-partants, la moitié déclare souhaiter partir en vacances mais n'a pas les moyens de le faire, un tiers ne s'est pas posé la question tant cette notion est loin de leurs préoccupations, 11% ne souhaitent pas partir. Le fait de ne pas partir en vacances n'est pas forcément lié à une question de moyens ; il est alors nécessaire de développer l'accompagnement au départ et/ou de les rassurer sur le fait que les vacances sont utiles tout le monde et pas seulement certaines catégories socio-professionnelles. Ceci pose aussi la question de l'adaptation de l'offre avec une capacité d'accueil touristique à vocation sociale qui tend à régresser et une offre marchande qui tend à monter en gamme et donc à être de plus en plus sélective.

---

<sup>55</sup> Source : ANCV (2009).

## I-II-I-4- Le touriste et le tourisme durable

Dans une enquête IFOP (2010), les Français placent la beauté des paysages comme principal élément de réussite de leurs vacances (62% soit + 11% par rapport à une enquête similaire réalisée en 2000) devant « le confort et la tranquillité » (47% soit +13% entre les deux enquêtes) et les personnes que l'on rencontre (38% soit + 9%). Ces notions se renforcent dans les enquêtes spécifiques liées au tourisme durable / responsable, notions qui intéressent de plus en plus de Français, même si ces derniers ont encore du mal à passer à l'acte (16% selon l'enquête TNS Sofres, 2009).

Contrairement à certaines idées reçues, ce n'est pas la dimension environnementale qui prédomine dans la définition du tourisme durable / responsable. C'est la notion de respect qui semble en premier lieu la définir, notamment le respect des populations locales, qu'il convient de rencontrer pour échanger, partager et vivre ensemble (cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Les représentations des français du tourisme durable ou responsable**

	<i>Les Français et le tourisme durable (1)</i>	<i>Tourisme durable : quelles représentations en ont les consommateurs français (2)</i>
<i>Utilisation de transports doux</i>	63%	17,39 %
<i>Echanger avec les populations locales</i>	55%	10,84%
<i>Respect des populations locales</i>	85%	20,75%
<i>Respect de l'environnement</i>	76%	8,95%

(1) Source : TNS Sofres, 2009. Réponse « Tout à fait d'accord » à la question « pour chacune des affirmations suivantes, selon vous, un voyage responsable c'est... »

(2) Source : François-Lecompte, A. et Prim-Allaz I, 2010. Réponse à la question « pour vous, à quoi ressemblerait un voyage durable par excellence ? ».

Construire une destination de tourisme durable consisterait avant tout à favoriser les rapports entre les visiteurs et les habitants, qui constituent un des fondements du tourisme : « un des véritables enjeux du tourisme – et l'un de ses principaux arguments, s'il n'était le seul : la rencontre avec d'autres » (Lazaroti, O. 2010). N'est-ce pas déjà cela que recherchait Michel de Montaigne quand il écrivait en 1519 : « Le voyage me semble un exercice profitable, et je ne sache point meilleure école à façonner la vie que de lui proposer incessamment la diversité de tant d'autres vies et lui faire goûter une perpétuelle variété de forme de notre nature ».

Dans tous les cas, le tourisme durable constituerait dans l'idéal un nouveau modèle de consommation en rupture avec le tourisme dit « conventionnel » perçu par les touristes eux-

mêmes comme étant « standardisé » et favorisant « la sur-consommation », voire « le « gâchis » (Reinauld, C., Vandewalle, I., 2010).

### **I-II-I-5- Enseignement**

Le touriste est avant tout un citoyen du monde. Il est lié aux grands mouvements démographiques et socio-économiques qui caractérisent les grandes évolutions avec ses particularités européennes et nationales. « La demande touristique est inévitablement liée à la position des individus dans l'espace social, selon leurs revenus, leur capital culturel, leur statut familial ou encore leur âge » (Reinauld, C., Vandewalle, I., 2010). Mais le tourisme présente trois particularités essentielles :

- il accentue le phénomène d'inégalités sociales en ne concernant qu'une minorité d'habitants à l'échelle planétaire (en tant que récepteur et consommateur) et en excluant en France près de 40% de la population),
- il crée des liens particuliers et contradictoires entre habitants et visiteurs du fait des différences culturelles et socio-économiques,
- il cherche à être en rupture avec le quotidien, créant des attentes différentes pour un même individu selon sa posture (habitant versus touriste) avec des attentes touristiques plus tournées vers le consumérisme.

Pourtant pour Gilbert Trigano, les attentes du touriste sont plus tournées vers « l'être » que vers « l'avoir » avec des désirs de simplicité : la famille, le repos, la ballade... autant d'actes qui relèvent du non marchand. L'industrie du tourisme a donc tout intérêt à dénigrer le touriste et à valoriser le voyageur qui lui, aurait besoin de se déplacer, de s'héberger, de se restaurer et de pratiquer des activités. Le tourisme se place alors dans le registre de « l'avoir ». En effet, la demande est fortement influencée par « les publicités, les modes, le marché du voyage, des affaires à saisir, des offres alléchantes... puis évidemment, le désir d'imiter ou de surprendre ou de surprendre le voisin » (Urbain, J.D., 2008)<sup>56</sup>.

Pour aller plus loin dans cette réflexion, nous allons analyser les pratiques des touristes en identifiant les activités et les acteurs concernés.

---

<sup>56</sup> In : *Le voyage était presque parfait. Essai sur les voyages ratés*. Payot, 2008.



**[PREMIERE PARTIE - CHAPITRE 2]**

**SOUS-CHAPITRE 2**

**QUELLES SONT LES ACTIVITES  
LIEES AUX PRATIQUES DES TOURISTES ?**

---

Il y a plusieurs manières d'analyser les pratiques des touristes et d'appréhender ainsi la diversité des activités et des acteurs. La première consiste à analyser les composantes d'un voyage. La seconde est de prendre en compte des activités considérées comme touristiques par le législateur et le ministère en charge du tourisme.

**I-II-II-1- Les activités liées aux voyages**

« Ce sont les touristes qui, par leur présence, définissent un lieu comme touristique » (Lazaroti, O., 2010). Dans « ce lieu touristique », chaque touriste va être en contact direct avec de nombreux « accueillants », c'est-à-dire des personnes qui vont lui fournir des prestations ou des services pour :

- l'informer, le conseiller (rôle le plus fréquemment assuré par les offices de tourisme mais aussi par des points d'information proposés par d'autres structures comme les Maisons ou points d'information des parcs naturels),
- l'héberger, soit dans le secteur marchand<sup>57</sup> (hôtellerie, hôtellerie de plein air, résidences de tourisme, centre de vacances, auberges de jeunesse, gîtes ruraux, meublés de tourisme, chambres d'hôtes...), soit dans le secteur non marchand<sup>58</sup> (dans la famille, chez des amis ou chez l'habitant<sup>59</sup>),

---

<sup>57</sup> L'hébergement marchand représente en France plus de 35.000 entreprises (les 2/3 sont dans la catégorie Hôtels et hébergements similaires) pour près de 215.000 salariés (175.000 dans la catégorie Hôtels et hébergements similaires). On totalise 229.200 établissements, représentant environ 5,8 millions de lits dont 2,8 millions en campings et 1,3 millions en hôtels de tourisme. (Direction du Tourisme, 2010).

<sup>58</sup> L'hébergement non marchand est classiquement assimilé aux résidences secondaires qui représentent plus de 15 millions de lits soit plus de 72% de la capacité d'accueil totale de la France métropolitaine.

<sup>59</sup> L'hébergement chez l'habitant, dans une relation non-marchande, même s'il reste encore marginal, est en plein essor avec le développement de nouvelles formules plus ou moins « alternatives » comme le *Surf Couching*, le *woofing* ou encore l'échange de maisons.

- le restaurer<sup>60</sup> (fonction assurée par la restauration qu'elle soit rapide, traditionnelle ou gastronomique, les cafés, les tables d'hôtes, les auberges...),
- lui faire découvrir les patrimoines (monuments, musées, écomusées, centres d'interprétation...), les savoir-faire (entreprises, artisans, fermes pédagogiques...),
- lui proposer des animations, des événements, des manifestations (festivités, festivals, séminaires...),
- lui faire pratiquer des loisirs, des sports (parcs d'attractions, activités de pleine nature, activités nautiques, sports de montagne...) ou des activités liées au bien-être (stations thermales, centres de thalassothérapie...),
- le guider ou l'accompagner (guides du patrimoine ou de pays, accompagnateurs de moyenne ou de haute montagne mais aussi les habitants « ambassadeurs »<sup>61</sup>...),
- le transporter (loueurs, remontées mécaniques, taxis, navettes, trains touristiques, transports en commun...),
- lui proposer des services (locations d'articles de loisirs et de sports...), des biens de consommations courantes (commerces de proximité, boutiques souvenirs...), des produits locaux (marchés, maisons de produits, ventes à la ferme...),
- lui assurer sa sécurité (surveillants de baignade, gardiens, brigades vertes, secouristes...).

Les données du ministère en charge du tourisme permettent de préciser les activités pratiquées pendant les séjours avec des différences parfois significatives en fonction du type d'hébergement (marchand ou non marchand) mais aussi en fonction du territoire comme le démontrent Mondou et Violier (2009) sur l'étude des relations entre les pratiques et les lieux touristiques.

Les touristes, à travers leurs pratiques, vont entretenir des relations avec d'autres secteurs économiques des destinations dans lesquelles ils se trouvent, incitant par conséquent certaines activités à s'ouvrir au tourisme et à favoriser ainsi la pluriactivité. L'enquête menée en 2008 par la Direction du Tourisme sur les activités des touristes lors de leurs voyages montre en effet que seuls 17,6% des touristes n'ont pas d'activité particulière (ils étaient 20,1% en 2004). Si l'on ne tient compte que des touristes en hébergement marchand, la part n'est plus

<sup>60</sup> La restauration et les débits de boisson représentent en France plus de 187.000 entreprises, dont près de 137.000 dans la restauration, pour 558.000 salariés, dont près de 348.000 dans la restauration traditionnelle. (Direction du Tourisme, 2010).

<sup>61</sup> De nombreuses politiques touristiques souhaitent développer le tourisme participatif en faisant des habitants des ambassadeurs de leurs territoires, de leurs patrimoines. Parfois, ce sont ces derniers qui s'organisent directement pour proposer des visites originales comme les *greeters*.

que de 6,1%. Le tableau 2 reprend les données de cette étude en ne tenant compte que des activités étant pratiquées par au moins 2% des touristes en les classant par ordre décroissant.

**Tableau 2 : Les principales activités pratiquées par les touristes français lors de leurs voyages en 2007 (en %)**

Activité	Sous-total marchand	Sous-total non-marchand	Total
Promenade, ballade	24,4	24,6	24,5
Visite de ville	32,2	11,0	18,7
Baignade, plage, natation	20,0	8,2	12,5
Visite de sites et d'espaces naturels	21,5	4,6	10,8
Shopping en ville	8,5	11,6	10,5
Visite de musées, expos, monuments, sites historiques	19,5	5,1	10,4
Randonnées pédestre	10,5	4,6	6,7
Visite de marché, foire, brocante	6,9	5,9	6,3
Bricolage, jardinage	0,6	9,2	6,1
Gastronomie	4,5	4,8	4,7
Festival, concert, théâtre, manifestation culturelle	3,5	2,7	3,0
Vélo, VTT	3,9	2,3	2,9
Parc de loisirs, aquatique, animalier	5,0	1,7	2,9
Ski alpin	4,0	1,2	2,2

Source : Direction du Tourisme, 2008

Le type d'hébergement n'est pas le seul critère de différenciation des pratiques. Il existe aussi de grandes différences selon la durée des séjours, la typologie des touristes et selon le type de destination. Globalement, les touristes sont plus actifs lorsque :

- les séjours sont longs,
- les séjours se déroulent à la montagne ou sur le littoral,
- les séjours sont effectués par des individus ou des couples (et sans enfant),
- les touristes sont soit jeunes (15-19 ans), soit retraités<sup>62</sup>.

Le touriste est aussi lié à d'autres acteurs / actants qui interviennent souvent en amont du séjour. Ces « actants facilitateurs »<sup>63</sup> sont très rarement en contact direct avec le visiteur lors de son séjour. Leurs fonctions consistent à :

- déclencher ce dernier (organismes de promotion : Atout France, CRT, CDT ou ADT, OT, tours-opérateurs),
- organiser le séjour (organismes de commercialisation : agences de voyages, SLA...),
- assurer le transport (transporteurs...).

<sup>62</sup> La catégorie socio-professionnelle ne semble pas être un facteur important sur le niveau d'activité. Il l'est logiquement davantage sur le type des activités pratiquées (marchandes ou non marchandes notamment).

<sup>63</sup> Selon la nomenclature 2008 NAF, les « acteurs facilitateurs » représentent « l'activité des agences consistant principalement à vendre des services de voyage, voyage organisé, transport et hébergement au grand public et à des clients du secteur privé et l'activité consistant à planifier et mettre sur pied des voyages organisés vendus par des agences de voyage ou directement par des agents tels que des voyagistes, ainsi que d'autres services liés aux voyages, dont les services de réservation ». Les activités des guides touristiques et de promotion du tourisme sont également incluses. Cette section représente 5.324 entreprises pour près de 47.000 salariés (Direction du tourisme 2010).

Ainsi, les pratiques des touristes concernent des activités plus ou moins liées directement au tourisme, plus ou moins caractéristiques du secteur.

### **I-II-II-2- Les activités caractéristiques du tourisme selon le législateur**

Le tourisme en France est régi par le *Code du tourisme* élaboré de 2000 à 2006 pour recueillir dans un même code tous les textes réglementaires et législatifs applicables au tourisme. La *Loi de développement et de modernisation des services touristiques* du 22 juillet 2009 constitue une étape fondamentale revisitant de nombreux domaines comme la vente de séjours, le classement des hébergements (création d'une cinquième étoile pour les hébergements), les *chèques-vacances* ou encore la création d'Atout France (fusion entre Maison de la France et ODIT France). Cette loi doit permettre de « moderniser durablement le secteur du tourisme » comme cela est rappelé sur le site *Internet* de la Direction du Tourisme, en précisant que « durablement » signifie ici « être plus compétitif » pour redevenir la seconde destination mondiale en termes de recettes.

En analysant le *Code du tourisme*, on peut distinguer nettement deux grandes catégories d'acteurs (cf. tableau 3) :

- les acteurs publics relevant de l'Etat, des collectivités territoriales et locales<sup>64</sup> pour qui les compétences respectives sont précisées,
- les acteurs privés liés principalement à l'hébergement, à la restauration, aux cafés et aux voyages.

Il est intéressant de constater que le *Code du tourisme* fait aussi référence à des activités culturelles (musées et monuments historiques), sportives et de pleine nature, qui sortent du champ purement touristique pour intégrer celui des loisirs. A l'inverse, les transports ne sont pas mentionnés en dehors des véhicules de tourisme.

Trois grands types d'espaces touristiques apparaissent : le littoral, la montagne (associée aux remontées mécaniques) et le rural et le naturel.

---

<sup>64</sup> Nous pouvons observer que seules les communes peuvent avoir des statuts spécifiques liés au tourisme : communes touristiques ou stations classées.

**Tableau 3 : Les acteurs du tourisme selon le Code du Tourisme  
(classement d'après la partie législative du Code)**

LIVRE	TITRE	CHAPITRE	SECTION	SOUS SECTION	
I/ Organisation générale du tourisme	II/ L'Etat				
	III/ Les collectivités territoriales et leurs groupements	La région			
		Le département			
		La commune	Organismes communaux de tourisme	Offices de tourisme	
			Communes touristiques et stations classées	Communes touristiques	
		Groupements intercommunaux	Offices de tourisme de groupement intercommunaux	Stations classées	
IV/ Groupements (Atout France)					
II/ Activités et professions du tourisme	I/ Agents de voyages et autres opérateurs de la vente de voyages et de séjours				
	II/ Dispositions relatives aux visites dans les musées et monuments historiques				
	III/ Exploitation des véhicules de tourisme	Exploitation des véhicules de tourisme avec chauffeur			
III/ Equipements et aménagements	I/ Hôtels, restaurants, cafés et débits de boissons	Hôtels			
		Cafés et débits de boissons			
	II/ Hébergements autres qu'hôtels et terrains de camping	Résidences de tourisme			
		Immobilier de loisir réhabilité			
		Villages résidentiels de tourisme			
		Meublés de tourisme et chambres d'hôtes			
		Refuges de montagne			
	III/ Terrains de camping, caravanage et autres terrains aménagés				
	IV/ Aménagements et réglemmentation des espaces à vocation touristique	Littoral	Ports de plaisance		
			Accès aux rives et aux plages (concessions de plage)		
		Montagne	Remontées mécaniques		
			(structures d'accueil touristique situées sur l'exploitation)		
			Parcs nationaux et régionaux	Parcs nationaux	
				Parcs régionaux	
			Itinéraires de randonnées		
Voies vertes					
Espace rural et naturel	Circulation sur les cours d'eau				
	Accueil du public en forêt				
IV/ Financement de l'accès aux vacances	I/ Accès aux vacances	Chèques-vacances	ANCV		
		Aides aux vacances	Organismes à caractère social		

*Arcuset, L., 2013, d'après le Code du tourisme*

Comme cela apparaît aussi dans le *Code du tourisme*, le développement du tourisme doit tenir compte d'autres lois et règlements dont il serait difficile de dresser la liste exhaustive. Certains textes méritent peut-être de concerner le tourisme de manière significative selon le territoire et les activités, comme ceux liés :

- à l'urbanisme (SCOT<sup>65</sup>, PLU, cartes communales),
- à la gestion des ressources (l'eau en particulier),
- aux espaces naturels protégés<sup>66</sup>,
- aux espaces forestiers,
- à la protection du patrimoine historique (monuments classés au titre de la loi 1913, secteurs sauvegardés, ZPPAUP...),
- aux activités physiques et sportives (avec la possibilité de mettre en place des outils spécifiques à l'échelle des départements pour mieux gérer les *Espaces, Sites et Itinéraires* (ESI) relatifs aux sports de nature : PDIPR (randonnées), PDIRM (randonnées motorisées), PDESI et CDESI (plan et commission départementaux)).

Autant de réglementations qui vont faire intervenir de nombreux acteurs relevant de l'Etat, d'établissements publics, de collectivités, de syndicats mixtes, d'associations... qui s'impliquent régulièrement dans la définition des politiques touristiques locales.

### **I-II-II-3 Les activités caractéristiques du tourisme selon le ministère en charge du tourisme**

Selon la Direction du Tourisme (2010), il existe 15 activités caractéristiques du tourisme qui concernent plusieurs sections dans la *Nomenclature des Activités en France* (NAF)<sup>67</sup> (cf. tableau 4). Dans ce cadre, il s'agit presque exclusivement des activités relevant du secteur privé lié à l'hébergement, la restauration, les voyages.

<sup>65</sup> Le territoire national en 2009 était couvert par 417 Scot et Schémas directeurs en cours d'élaboration, en révision ou approuvés (DATAR, 2010).

<sup>66</sup> Les rapports entre patrimoine classé et tourisme sont souvent très étroits. En 2002, le directeur de l'UNESCO déclarait « les raisons fondamentales pour lesquelles un bien est inscrit sur la liste du patrimoine mondial sont les mêmes que celles pour lesquelles des millions de touristes les visitent chaque année » (Pedersen, A., 2002). Lazzarotti (2010) parle de « lieux monde... où le patrimoine localise ce que le tourisme mondialise ».

<sup>67</sup> Selon les rapports et les institutions, les activités caractéristiques du tourisme varient. Dans un rapport réalisé en 2007 par le GESTE, les activités caractéristiques du tourisme se limitaient à l'hôtellerie, l'hôtellerie de plein air, les villages de vacances, les gîtes et chambres d'hôtes, les organismes territoriaux de tourisme et les agences de voyages réceptives.

**Tableau 4 : Les activités principales du tourisme selon la Direction du Tourisme (d'après code NAF)**

FONCTION	SECTION	DIVISION	CLASSE	SOUS CLASSE
Héberger	I/ Services d'hébergement et de restauration	55/ Services d'hébergement <sup>68</sup>	55.1/ Hôtels et hébergement similaire	
			55.2/ Hébergement touristique et autres services d'hébergement de courte durée	
			55.3/ Terrains de campings et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	
Restaurer		56/ Restauration <sup>69</sup>	56.1/ Restaurants et services de restauration mobile	56.10A/ Restauration traditionnelle 56.10B/ Cafétérias et autres libres services 56.10C/ Restauration de type rapide
			56.3/ Services de débits de boissons	
Proposer des services	N/ Services administratifs et de soutien	77/ Location et location-bail	77.1/ Location et location-bail de voitures et véhicules automobiles légers	
			77.2/ Location et location-bail de biens de personnels et domestiques	77.21/ Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport <sup>70</sup>
Informier, conseiller, déclancher et organiser		79/ Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes	79.1/ Services des agences de voyage et des voyagistes	
			79.9/ Autres services de réservation et activités connexes <sup>71</sup>	
Offrir des activités liées au bien-être	S/ Autres activités de services	96/ Autres services personnels	96.0/ Autres services personnels	96.04/ Entretien corporel <sup>72</sup>
Transporter	H/ Services de transport et d'entreposage	49/ Transports terrestres et transports par conduite	49.3/ Autres transports de voyageurs	49.39C/ Téléphériques et remontées mécaniques

*Arcuset L., 2013, d'après la Direction du Tourisme*

Au regard des pratiques des touristes, il est facilement observable que les activités dites caractéristiques du tourisme ne donnent qu'une vision partielle des acteurs concernés par le tourisme. C'est la raison pour laquelle, certaines études menées notamment par l'INSEE ont mis en évidence des activités « partiellement dépendantes du tourisme ».

Par ailleurs, sous l'impulsion des instances internationales (OMT et OCDE), il est souhaité de mieux prendre en compte les relations existantes entre l'activité touristique et les autres

<sup>68</sup> Dans cette division, la classe « Autres hébergements » (résidences d'étudiants, internats, foyers pour travailleurs...) n'est pas prise en compte.

<sup>69</sup> Dans cette division, la classe « Services de traiteurs et autres services de restauration » n'est pas prise en compte. A noter que selon l'approche internationale, seule une fraction de 30% de la valeur ajoutée des restaurants et cafés doit être retenue pour calculer la valeur ajoutée du tourisme de cette division considérant qu'une majeure partie ne relève pas de l'activité touristique proprement dite.

<sup>70</sup> Cette sous-classe comprend la location de bateaux de plaisance, canots, voiliers, cycles, chaises longues, parasols de plage, skis, autres articles de sport.

<sup>71</sup> Cette classe comprend les services de promotion touristiques et d'information des visiteurs, les services des guides touristiques et les autres services de réservation. Elle ne comprend pas les guides de montagne, ni l'organisation et la gestion d'événements (réunions, congrès, conférences).

<sup>72</sup> Cette sous-classe comprend les activités d'entretien corporel : bains turcs, saunas et bains de vapeur, solariums, les stations thermales, instituts d'amaigrissement et d'aminicissement, instituts de massage...

branches : transport, commerce, location immobilière, activités récréatives, culturelles et sportives, bâtiment et construction et ce notamment pour affiner le calcul du poids du tourisme.

### **I-II-II-4 Les acteurs qui dépendent partiellement du tourisme**

Par rapport aux pratiques des touristes, deux grandes fonctions concernent les activités partiellement dépendantes du tourisme : « transporter » et « faire découvrir » (cf. tableau 5).

**Tableau 5 : Les acteurs liés aux activités dépendant partiellement du tourisme**

FONCTION	SECTION	DIVISION	CLASSE	SOUS CLASSE
Transporter	H/ Services de transports et d'entreposage <sup>73</sup>	49/ Transports terrestres et transports par conduites	49.1/ Transport ferroviaire interurbain de voyageurs	
			49.3/ Autres transports terrestres de voyageurs	49.32/ Transports de voyageurs par taxis 49.39A/ Transports routiers réguliers de voyageurs 49.39B/ Autres transports routiers de voyageurs <sup>74</sup>
		50/ Transports par eau	50.1/ Transports maritimes et côtiers de passagers	
		51/ Transports aériens	50.1/ Transports aériens de passagers	
Faire découvrir	R/ Services artistiques et du spectacle et services récréatifs	91/ Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	91.0/ Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	91.02/ Gestion des musées
				91.03/ Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires
		93/ Services sportifs, récréatifs et de loisirs	93.2/ Activités récréatives et de loisirs	91.04/ Gestion des jardins botaniques et zoologiques et des réserves naturelles
				93.21/ Activités des parcs d'attractions et parcs à thème <sup>75</sup> 93.29/ Autres activités récréatives et de loisirs <sup>76</sup>

*Arcuset L., 2013, d'après le classement du code NAF*

<sup>73</sup> A chaque division est associée une classe « services auxiliaires » (dans une division nommée entreposage et services auxiliaires) dans laquelle on trouve les services de billetterie, de réservation, salle d'attente, consigne des bagages... rendant la section dédiée au transport très difficile à appréhender.

<sup>74</sup> Cette sous-classe comprend l'organisation d'excursions en autocars, la location d'autocars avec conducteur à la demande, les circuits touristiques urbains par car.

<sup>75</sup> Cette sous-classe comprend les parcs à thèmes, les parcs d'attractions, l'exploitation des ballades aquatiques, les jeux, les spectacles, les expositions et les aires de pique-nique.

<sup>76</sup> Cette sous-classe comprend l'exploitation de jeux fonctionnant au moyen de pièces de monnaie, les activités des parcs de loisirs, l'exploitation d'installations de transport de plaisance, l'exploitation des domaines skiabiles, la location d'équipements de loisirs et d'agrément dans le cadre d'installations récréatives, les foires et salons de nature récréative, les activités des plages, les discothèques et les pistes de danse.



Certaines activités sont difficiles à prendre en compte dans cette nomenclature alors qu'elles jouent un rôle important dans le tourisme comme celles liées à :

- la vente de biens de consommation courante (que l'on va trouver dans la division 47 « commerce de détail » de la section G « Commerce, réparation d'automobile et de moto »)<sup>77</sup>,
- l'organisation de manifestations récréatives, artistiques ou sportives,
- au bâtiment et à la construction,
- et plus globalement, toutes les activités pluriactives.

Concernant le tourisme d'affaires, il existe une classe dédiée (82.3/ services d'organisation de salons professionnels et congrès dans la division 82 « Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises » de la section N « Activités de services administratifs et de soutien ».

Dans cette catégorie d'activités liées partiellement au tourisme, plusieurs dépendent des transports qui jouent un rôle central dans le tourisme, certaines filières en étant même totalement dépendantes.

### **A) Les acteurs liés aux transports touristiques**

C'est au XIXe siècle que les moyens de transports vont connaître un développement décisif favorable au tourisme avec la construction des grands réseaux de chemin de fer et l'invention de l'automobile montée sur des pneumatiques. Cette dernière va s'imposer entre les deux Guerres. Si en 1920 on ne comptait que 140.000 voitures en France, dix ans plus tard on en dénombrait 1.200.000 (Signaux, G., 1965). Aujourd'hui, la France compterait environ 38 millions de véhicules.

Quelle que soit la destination, les touristes français se déplacent principalement en voiture, en avion ou en train. La voiture va être prédominante pour les séjours en France (surtout pour les destinations rurales et de montagne), l'avion pour les séjours à l'étranger (cf. tableau 6).

---

<sup>77</sup> Dans l'étude du GESTE (2007), les commerces alimentaires et les autres commerces ne sont pas considérés comme des activités relevant du tourisme au même titre que les banques ou le secteur du BTP.

**Tableau 6 : Les modes de transports des français lors de leurs voyages personnels et professionnels en 2008**

	Voyages à l'étranger (%)	Voyages en France
<b>Voiture</b>	<b>26,9</b>	<b>78,6</b>
<b>Train</b>	<b>8,7</b>	<b>15,7</b>
<b>Avion</b>	<b>54,7</b>	<b>2,1</b>
<b>Autres</b>	<b>9,7</b>	<b>3,6</b>

Source : CNT, 2010

Dans les autres modes de transports (CNT, 2010), certaines filières sont spécialisées dans le tourisme comme :

- le tourisme fluvial qui représentait 145 entreprises en 2003 pour un chiffre d'affaires de 208 millions d'euros,
- les croisières,
- les autocars de tourisme qui pesaient en 2005 un chiffre d'affaires dépassant le milliard d'euros, réalisé par plus de 1.200 entreprises embauchant environ 17.000 salariés (un mode de transport très important pour les clientèles de groupes).

A cela, il convient de rajouter des modes individuels :

- les camping-cars (représentant 0,9% des modes de transports des français),
- les bateaux de plaisance qui génèrent un chiffre d'affaires de 162 millions d'euros dans les ports de plaisance et qui emploient 2.500 personnes.

Les déplacements doux (à pied, à vélo, à cheval...) restent très marginaux pour se rendre au sein de la destination. En revanche, ces modes vont être parfois prépondérants pendant le séjour.

Des réflexions sont menées à plusieurs niveaux pour évaluer les conséquences d'une « économie décarbonée » qui devrait impacter le secteur des transports et par conséquent, celui du tourisme.

## **B) L'agritourisme**

L'agritourisme peut être défini comme une prestation touristique en lien avec l'exploitation. Dans les enquêtes sur les systèmes d'exploitation agricole menée par l'AGRESTE, les activités liées au tourisme sont l'hébergement, la restauration et les autres activités lucratives. Dans ces dernières, sont comptabilisées la vente directe au consommateur de produits agricoles, la transformation de produits agricoles pour la vente, les activités d'artisanats les travaux effectués à façon hors de l'exploitation et la transformation de bois de l'exploitation

pour la vente. Parmi ces activités, la vente directe et les travaux effectués hors de l'exploitation sont souvent liés au tourisme<sup>78</sup>.

Entre 2000 et 2007, le nombre d'exploitation ayant une activité agritouristique a diminué de près de 11% mais la part de l'agritourisme devient de plus en plus importante passant de 2,8% à 3,1%. L'activité la plus importante reste l'hébergement (concernant 2,14% des exploitations agricoles). La vente directe suit la même logique. Elle concernait en 2007 un peu plus de 16% des exploitations agricoles (cf. tableau 7) Ces chiffres ne doivent pas masquer le poids variable que peuvent jouer les activités touristiques au sein des exploitations. Ces activités peuvent être occasionnelles, annexes ou principales.

**Tableau 7 : Les exploitations agricoles ayant une activité agritouristique entre 2000 et 2007**

	Nb expl. 2000 (1)	%	Nb expl. 2007 (2)	%	Evol. 2000- 2007	%
Nombre d'exploitation	663.807		527.351		-136.456	-20,56
Vente directe au consommateur de produits agricoles	101.988	15,36	85.114	16,14	-16.874	-16,55
Activités d'artisanat	736	0,11	1.372	0,26	636	86,41
Activités liées au tourisme	18.543	2,79	16.540	3,14	-2003	-10-80
Dont restauration	2.973	0,45	2.827	0,54	-146	-4,91
Dont hébergement	12.795	1,93	11.272	2,14	-1521	-11,89
Dont autres activités lucratives	5.428	0,82	5.582	1,06	154	2,84
Travaux effectués à façon hors de l'exploitation			24.006	4,55		

(1) Source : RGA 2000

(2) Source : Enquête sur les systèmes d'exploitation agricole 2007

L'agritourisme, bien que significatif sur certains territoires<sup>79</sup>, est surtout le fait d'acteurs individuels qui sont eux-mêmes très différents : « Aucun type n'est dominant ; les profils sont disparates selon les territoires. Ce sont des agriculteurs traditionnels (pour l'hébergement), des militants (pour les fermes de découverte) ou des néo-ruraux aux pratiques individuelles (pour les ventes directes) » (Marcelpoil E., Perret J., 2001). Selon cette analyse, le type d'activités agritouristiques proposées serait différenciant. Pour compléter la typologie proposée, les auteurs proposent quatre grandes motivations<sup>80</sup> qui orientent le projet agritouristique :

<sup>78</sup> « Les pratiques dites de vente directe sont très généralement perçues comme des pratiques touristiques, et ce pour diverses raisons :

1. il y a souvent visite de l'exploitation ou tout au moins de l'atelier de transformation,
2. les ventes sont largement organisées pour les touristes, que ce soit à la ferme, ou sur les marchés ; le chiffre d'affaires des mois d'été est essentiel,
3. les ventes de produits du terroir, sous les formes diverses (marchés, portes ouvertes), sont organisées pour les touristes comme promotion de la qualité, de l'authenticité du terroir,
4. la démarche des agriculteurs est, pour beaucoup, délibérément touristique ». (Marcelpoil, E., Perret, J., 2001). Toutefois, pour l'AGRESTE il n'y a pas de distinction entre les ventes directes proposées aux touristes et celles proposées aux industriels ou sur les marchés urbains (ou dans le cadre des AMAP).

<sup>79</sup> Les situations sont contrastées selon les typologies des territoires ruraux (Marcelpoil, E., Perret, J., 2001).

<sup>80</sup> Cette typologie s'approche de celle proposée par Nathalie Dizez (1996), à savoir la logique patrimoniale, la logique entrepreneuriale et la logique de complément de revenu.

- culturelle : l'agriculteur (le plus souvent « militant ») veut faire connaître son métier, ses savoir-faire originaux à travers les techniques mobilisées et les valeurs qui l'animent,
- patrimoniale : l'agriculteur recherche surtout à sauvegarder son patrimoine immobilier,
- entrepreneuriale : les activités agricoles et touristiques sont indissociables,
- commerciale : l'activité touristique représente une opportunité commerciale.

Les démarches individuelles qui sont majoritaires, n'empêchent pas les exploitants agricoles d'adhérer à des réseaux spécialisés dans le tourisme rural par opportunités économiques (subventions, promotion, commercialisation). Ils adhèrent de préférence (et de plus en plus) aux trois réseaux dominants : *Gîtes de France*, *Bienvenue à la Ferme*, *Accueil Paysan*.

**Tableau 8 : Les produits agritouristiques labellisés en France entre 2000 et 2011**

Produits	2000 (1)	2011 (2)	Evol. 2000-2011	%
<b>Accueil Paysan</b>				
Points d'accueil	333	700	367	110,21
<b>Bienvenue à la Ferme</b>				
Camping en ferme d'accueil	553	390	-163	-29,48
Fermes de séjour	254	75	-179	-70,47
Fermes auberges	609	365	-244	-40,07
Goûter à la ferme	202	148	-54	-26,73
Fermes de découverte	295	577	282	95,59
Fermes pédagogiques	144	771	627	435,42
Fermes équestres	204	225	21	10,29
Chasse à la ferme	8	10	2	25,00
Vente de produits fermiers	1 542	3 592	2 050	132,94
Sous-total	<b>3 811</b>	<b>6 153</b>	<b>2 342</b>	<b>61,45</b>
<b>Gîtes de France</b>				
Gîtes	42 253	44 620	2 367	5,60
Chambres d'hôtes	8 334	10 453	2 119	25,43
Gîtes de groupes	1 613	1 572	-41	-2,54
Gîtes d'enfants	306	156	-150	-49,02
Campings	854	487	-367	-42,97
Chalets loisirs	472	810	338	71,61
Sous-total	<b>53 832</b>	<b>58 098</b>	<b>4 266</b>	<b>7,92</b>
TOTAL	<b>57 976</b>	<b>64 951</b>	<b>6 975</b>	<b>12,03</b>

(1) Source : Marcelpoil, E., Perret, J., 2001

(2) Source : sites Internet des réseaux Bienvenue à la Ferme et Accueil Paysan, FNGdF, 2010

Les trois réseaux nationaux concernant le tourisme en espace rural représentent près de 65.000 produits, dont plus de 58.000 labellisés *Gîtes de France* (cf. tableau 8). Cela ne signifie pas qu'il y a autant d'exploitations agricoles concernées, loin sans faut, car :

- contrairement aux deux autres réseaux, les exploitants des *Gîtes de France* ne sont pas majoritairement agriculteurs (seuls 16% des 39.980 adhérents soit environ 6.400<sup>81</sup>) auxquels s'ajoutent environ 5.800 adhérents à *Bienvenue à la Ferme* et plus de 300 à *Accueil Paysan*,
- de nombreux exploitants proposent plusieurs produits,
- certains exploitants peuvent être adhérents à deux réseaux (*Gîtes de France* et *Bienvenue à la Ferme* essentiellement).

Néanmoins, il est raisonnable de penser qu'une part significative des exploitants agricoles proposant une activité agritouristique a intégré un des trois réseaux nationaux auxquels nous pouvons aussi rajouter *Clévacances* (qui compte environ 6.000 chambres d'hôtes et 25.000 gîtes), de plus en plus présent dans les destinations rurales et de montagne..

Les produits les plus importants sont les gîtes ruraux, les chambres d'hôtes et les ventes directes qui ont fortement progressé ces dernières années. A l'inverse, les produits à faible valeur ajoutée (produits pédagogiques et campings à la ferme) connaissent un net recul.

Si l'adhésion à des réseaux nationaux comportent certains avantages, elle entraîne aussi une standardisation de l'offre (Marcelpoil, E, Perret, J., 2001), chaque produit devant répondre à des critères dit « de qualité » qui sont les mêmes partout en France. A cela s'ajoutent souvent certains critères d'éligibilité pour l'obtention notamment de subventions. Il est fréquent qu'une des conditions soit liée à la gamme de la prestation qui doit « tirer vers le haut » le parc d'hébergement. Pour les *Gîtes de France*, viser au minimum un classement trois épis est fréquemment imposé. Entre 2008 et 2009, le nombre de gîtes ruraux en France classés 3 et 4 épis ont progressé respectivement de +4,8% et +19,4% alors que ceux classés 1 et 2 épis ont régressé respectivement de -11,2% et -1,3% (FNGdF, 2010). Sur ce point, le réseau *Accueil Paysan* se distingue en ne proposant pas de classement.

Cette standardisation de l'offre, qui gommerait l'identité et l'authenticité du territoire, pousse certaines collectivités ou EPCI à élaborer leurs propres référentiels territoriaux. C'est notamment le cas des Parcs naturels régionaux à travers la marque *Accueil du Parc*.

<sup>81</sup> Environ le tiers des Gîtes d'enfants et des campings à la ferme est proposé par des agriculteurs (FNGdF, 2010).

Il convient de revenir sur la notion de vente directe qui est très recherchée dans certaines filières notamment dans la viticulture. Pratiquement toutes les grandes organisations professionnelles de cette filière vont s'organiser pour la favoriser, à travers notamment les routes des vins. D'autres filières vont mener des actions similaires (productions fromagères par exemple). Enfin, la vente directe c'est aussi la vente sur les marchés. Les organisations professionnelles agricoles vont chercher à se démarquer en proposant des marchés spécifiques où les producteurs puissent vendre leurs produits directement aux consommateurs et notamment aux touristes. *Les marchés des producteurs de pays*, marque liée au réseau des chambres d'agriculture, présents dans 25 départements, est l'organisation la plus significative en la matière. Localement, il existe aussi des initiatives qui restent très hétérogènes et auxquelles il ne faut pas toujours se fier : *marchés paysans, marchés du terroir, marchés de producteurs, marchés fermier...*

### **C) Le tourisme de découverte économique**

Le tourisme de découverte recouvre la visite d'entreprise en activité, la découverte du patrimoine industriel et des musées patrimoine, la visite des sites scientifiques.

Les autres secteurs économiques sont peu structurés au niveau national pour favoriser la découverte des savoir-faire. Selon une enquête menée en 2007 par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), d'après les sources des réseaux des chambres de commerces et d'industrie, des comités régionaux du tourisme et des comités départementaux du tourisme, environ 4700 entreprises françaises étaient ouvertes au public. Néanmoins, ce chiffre est peu significatif car dans la même étude, il est noté que seulement 836 entreprises auraient accueilli et recensé du public, comptabilisant 8,2 millions de visiteurs.

En 2002, l'ACFCI lance le label *Destination Entreprise* qui va obtenir en 2009 la marque *Qualité Tourisme*. En 2011, seules 5 régions sont concernées avec une offre de seulement 86 entreprises labellisées, concernant principalement l'agroalimentaire et l'artisanat<sup>82</sup>, ces dernières ayant le plus d'intérêts économiques en proposant souvent une entrée payante et/ou un lieu de vente. Dans un peu moins d'un quart des cas, les entreprises consacrent des moyens spécifiques à l'organisation et à la promotion des visites. Dans ce cas, en moyenne, 2 à 3 personnes y sont affectées (ACFCI, 2007).

---

<sup>82</sup> Source : [www.destination-entreprise.fr/annuaire](http://www.destination-entreprise.fr/annuaire) (recherche effectuée en juillet 2011).

En 2005, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie crée le label *Entreprise du Patrimoine Vivant* (EPV) pour « distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence ». Ce label concerne à la fois les entreprises commerciales et industrielles mais aussi et surtout les entreprises artisanales et d'artisanat d'art. En 2011, plus de 510 entreprises labellisées proposaient des visites, ces dernières étant valorisées à travers la démarche *La route des EPV*<sup>83</sup>.

Enfin, les Parcs naturels régionaux, à travers la *Marque Parc*, valorisent aussi la découverte économique. En 2011, environ 500 producteurs ou entreprises en bénéficiaient.

Comme dans l'agritourisme, de nombreuses entreprises non qualifiées à travers les démarches nationales vont intégrer des initiatives régionales, départementales ou locales portées par les institutions ou non, par exemple sous la forme de routes des savoir-faire. Ces dernières années, comme les routes touristiques, vont connaître une évolution significative. Auparavant, les acteurs étaient reliés physiquement par un itinéraire jalonné et identifiés par des marqueurs invitant les visiteurs à s'arrêter et à découvrir les activités proposées. Avec l'essor du e-tourisme et du m-tourisme, l'itinéraire devient moins fondamental. Les acteurs touristiques constituent des points d'intérêt (des *POI*) géo référencés que les visiteurs vont choisir en fonction d'une thématique, d'un mode de déplacement, d'une durée, d'une proximité...

En 2010, l'*Association de la Visite d'Entreprise* (ADEVE) a réalisé un recensement des entreprises ouvertes au public que l'on peut découvrir depuis décembre 2012 sur le portail [www.entrepriseetdecouverte.fr](http://www.entrepriseetdecouverte.fr), dans lequel plus de 5.000 entreprises y figurent. Une recherche avancée permet d'identifier les entreprises selon des critères de localisation, de secteurs d'activités, de visites en langues étrangères ou encore de labels. A noter que ces derniers ne recensent pas spécifiquement les démarches *Accueil Paysan* ou *Marque Parc*<sup>84</sup>.



<sup>83</sup> Source : [http://www.patrimoine-vivant.com/search\\_advanced](http://www.patrimoine-vivant.com/search_advanced). (recherche effectuée en juillet 2011).

<sup>84</sup> Recherche effectuée en mai 2013.

### I-II-II-5 : Enseignements

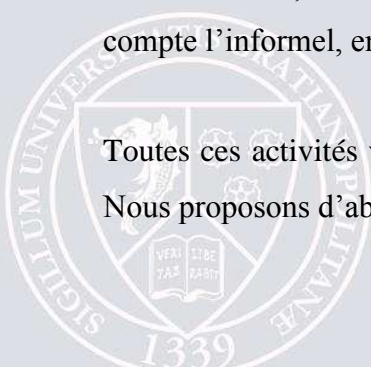
Les pratiques des touristes montrent les spécificités de ce secteur en sollicitant de très nombreuses autres activités économiques, liées notamment à la consommation de services qui relèvent principalement du secteur privé. Ces activités sont situées au sein de destinations touristiques, que les organismes territoriaux vont chercher à différencier, développer, aménager et promouvoir, en tenant compte de leurs limites d'intervention.

En 2006, le *Code du tourisme* introduit les acteurs liés à l'organisation institutionnelle du tourisme, au financement du tourisme à vocation social, à l'aménagement et la réglementation des espaces à vocation touristique (littoral, montagne, espace rural et naturel)... Cette reconnaissance illustre que le tourisme s'inscrit dans des logiques territoriales globales devant respecter notamment les règles liées à l'aménagement, l'urbanisme et à la gestion et à la protection des espaces naturels. Le *Code du tourisme* rappelle aussi que le tourisme peut être la compétence de toutes les échelles territoriales : de l'Etat à la commune en passant la Région, le Département ou les regroupements de communes (à fiscalité propre ou non).

En revenant sur les pratiques des touristes, nous observons qu'elles peuvent concerner la culture, les sports, les loisirs et bien entendu les transports « carbonés » et doux. Autant d'activités qui vont être proposées par une grande diversité d'acteurs relevant des secteurs marchands et non marchands. Certains secteurs vont ainsi s'organiser pour introduire dans leurs activités principales une « dose de tourisme » (dose qui parfois devient si forte qu'elle provoque une réorientation de l'activité principale).

A noter que certaines pratiques touristiques relèvent de « l'invisible », de l'informel, comme tout ce qui a trait au repos par exemple, mais aussi aux activités (légalles ou illégales) non déclarées. Ces dernières peuvent concerner autant les activités dites caractéristiques du tourisme (hébergement, restauration) que les activités partiellement touristiques (transports, ventes directes, services...). Capter la diversité des acteurs peut signifier aussi de prendre en compte l'informel, en allant au-delà des analyses classiques.

Toutes ces activités vont avoir des conséquences sur les rapports entre habitants et touristes. Nous proposons d'aborder maintenant la question des liens entre ces deux types d'acteurs.





**[PREMIERE PARTIE - CHAPITRE 2]**

**SOUS-CHAPITRE 3**

**QUELS SONT LES LIENS  
ENTRE LES HABITANTS ET LE TOURISME ?**

---

*Je ne peux pas m'empêcher de penser que les gens sont beaucoup moins différents entre eux qu'ils ne le croient en général. Qu'il y a trop de complications dans la société, trop de distinctions, de catégories. (Houellebeck, Michel)<sup>85</sup>.*

Faut-il rassurer l'auteur ou au contraire lui avouer que la société produit de la complexité et que le tourisme y contribue ? Pour apporter un élément de réponse, nous allons approcher ce qui est l'essence du tourisme, c'est-à-dire la rencontre de l'autre pendant un instant court sur un territoire qui n'est pas neutre en tant que « construit d'acteurs ... dédié à des fins qui relèvent du sentiment d'appartenance... ou de la nécessaire solution à des problèmes communs » (Mao, P., 2007).

**I-II-III-1 Les habitants et le rapport au tourisme**

**A) Le rapport au tourisme**

Les habitants sont au cœur de toutes les préoccupations des textes et chartes liés au tourisme durable. Pourtant peu de démarches touristiques durables parviennent à les prendre en compte, ou alors elle reste très partielle en ne considérant que certains individus. Il faut reconnaître que la tâche est ardue car les habitants témoignent de rapports au tourisme (et aux touristes) très différents. Bons nombres d'individus sont peu ou pas concernés par le tourisme. D'autres, plus ou moins actifs dans les processus de développement, sont méfiants ou contre le tourisme de peur que cela porte préjudice :

- à leur qualité de vie (nuisances sonores, stationnement et circulation rendues difficiles, violation du domaine privé...)

---

<sup>85</sup> In : *La carte et le territoire*. 2010.

- à leur niveau de vie (augmentation des prix de l'immobilier, du foncier, des consommations courantes),
- à leurs activités sociétales (chasse, pêche, cueillette...) générant des conflits d'usage,
- à la préservation des richesses de leur territoire (ressources naturelles, patrimoine, paysage, culture et traditions...).

D'autres enfin vont avoir un rapport positif avec le tourisme pour plusieurs raisons qui peuvent se combiner ou non, le tourisme leur offrant :

- des moments conviviaux et/ou d'enrichissement personnel (la rencontre, l'échange),
- la possibilité de partager ses connaissances lors de l'élaboration de la politique locale (les habitants « ressources ») ou directement auprès des visiteurs (les habitants « ambassadeurs »<sup>86</sup>),
- l'opportunité de créer une nouvelle activité (les habitants « porteurs de projet »),
- des emplois saisonniers ou permanents,
- des ressources exclusives ou complémentaires à certaines activités économiques.

## **B) Le touriste habitant ou l'habitant touriste**

Certaines pratiques, qui ont plutôt tendance à se développer, rapprochent l'habitant et le visiteur, allant même dans certains cas créer des « statuts mixtes ».

### **B-a) Le résident secondaire**

Atout France (2010) dénombre près de 3 millions de résidences secondaires en France (dont environ 46% appartiendraient à des propriétaires de la même région et 9% à des étrangers), représentant près de 70 % de l'offre de lits touristiques du pays. Les investissements consentis par les propriétaires correspondraient à 40 % de l'investissement total du secteur du tourisme.

Certaines politiques publiques cherchent à développer la mise en marché des résidences secondaires afin de pallier au manque de capacité d'accueil de certaines destinations : environ 12% des propriétaires loueraient leur bien, 64% le mettraient à disposition de parents ou amis (Atout France, 2010). Dans le même temps, la Suisse propose de limiter le nombre de

---

<sup>86</sup> De nombreuses collectivités cherchent à faire des habitants des ambassadeurs de leur territoire. Parfois, les habitants s'organisent eux-mêmes pour proposer des visites souvent originales. Des réseaux alternatifs se sont créés ces dernières années comme les *couchsurfeurs*, les *greeters*.

résidences secondaires : les maisons de vacances seraient plafonnées à 20% du parc immobilier pour chaque commune.

Le résident secondaire est-il un touriste ? Urbain (2002) apporte une réponse. Le résident secondaire est à la fois « un passant qui reste et un habitant qui passe ». Pour Barthes (1972)<sup>87</sup> c'est « un touriste qui répète son désir de rester ». Le résident secondaire resterait en moyenne 30 nuits par an. Il peut donc être considéré à la fois comme un habitant, un touriste mais aussi un hébergeur non marchand et/ou marchand.

### B-b) Le touriste affinitaire

Le tourisme affinitaire est lié à « un retour aux sources » qui pousse « les touristes majoritairement issus des grandes métropoles à retourner sur le lieu d'origine de leurs familles, là où estiment-ils, se trouvent leurs racines » (Bachimon, P., Dério P., 2010). Comme le démontrent ces auteurs, les motivations sont multiples :

- la recherche de « l'espace idéal d'une enfance perdue »,
- la recherche plus profonde de la culture des anciens (« la quête des origines »),
- la valorisation d'un patrimoine immobilier hérité.

Le tourisme affinitaire peut engendrer bien plus que des « consommations » touristiques. Il peut entraîner des investissements parfois lourds pour entretenir le patrimoine familial ou pour acquérir un bien qui, dans les deux cas, pourra devenir une résidence secondaire ou une location – touristique notamment -. « Ce surinvestissement identitaire affinitaire, qui confine à l'identification, configure alors une nouvelle économie locale largement résidentielle, voire subsidiairement touristique » (Bachimon, P., Dério P., 2010). Ces auteurs précisent que le touriste affinitaire peut avoir des comportements particuliers envers les touristes en devenant plus « conservateurs » que les habitants autochtones.

### B-c) Le touriste de proximité

Le tourisme de proximité se développerait et devrait continuer à progresser dans les années à venir pour différentes raisons. La raison économique peut être mise en avant : n'ayant plus les moyens de partir loin en vacances, certains habitants préfèrent rester sur place pour y pratiquer des activités « hors du commun ». Le développement des parcs de loisirs en dehors

---

<sup>87</sup> In : *Préface à « Aziyadé », Le degré zéro de l'écriture suivi de Nouveaux essais critiques*. Paris, Le Seuil.

des territoires touristiques mais à proximité des grandes agglomérations en serait une illustration (les *Center Parcs* par exemple).

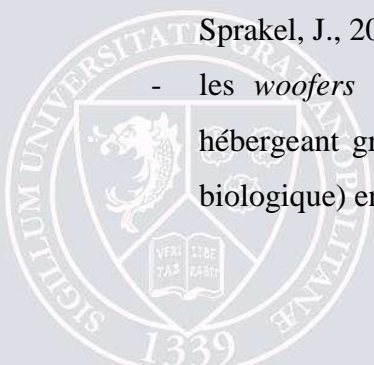
La raison écologique est de plus en plus souvent évoquée. Si elle n'est pas encore dominante, loin sans faut, elle pourrait progresser à l'avenir auprès de personnes soucieuses de leur impact sur l'environnement et/ou à cause de réglementations qui pourraient contraindre les déplacements d'agrément. D'autres raisons peuvent surgir comme le note Michel (2012) :

- les déceptions engendrées par un tourisme de plus en plus formaté « beaucoup de touristes s'interrogent sur le bien-fondé de s'envoler au bout du monde pour retrouver le même univers qu'au coin de la rue »,
- le désir de connaître son territoire pouvant aller jusqu'à « la volonté de se replier sur ses terres, de vouloir redécouvrir sa langue, sa culture, sa géographie et son histoire ».

#### B-d) Le tourisme participatif

D'après Sallet-Lavorel (2003), le tourisme participatif permet « le rapprochement entre visiteurs et habitants ». « Le touriste participe à la vie des populations locales et les habitants participent aux activités touristiques et deviennent les véritables acteurs ». Une des caractéristiques de cette forme de tourisme est qu'elle ne repose pas forcément sur des relations marchandes. C'est le cas avec plusieurs mouvements récents comme :

- les *greeters* dont le réseau est présent dans les grandes villes du monde et qui s'étend dans les villes de province et même en espace rural (dans le Tarn notamment),
- les *couchsurfers* qui constituent une communauté internationale cherchant à développer « les échanges culturels... et la compréhension entre les différentes cultures » en facilitant l'hébergement chez l'habitant, ce dernier proposant au visiteur de dormir « sur le canapé ». Les membres sont très majoritairement jeunes (moins de 25 ans), occidentaux (Europe et Amérique du Nord). Leurs motivations sont principalement liées au développement personnel (apprentissage sur le monde et sur soi-même), les rencontres internationales, la visite de grands sites... (Priskin, J., Sprakel, J., 2008),
- les *woofers* sont des voyageurs qui veulent découvrir des territoires ruraux en hébergeant gratuitement dans une exploitation agricole (normalement en production biologique) en échange de « services »...



L'emploi joue un rôle prépondérant dans le rapport habitants / tourisme. Des habitants vont travailler directement ou indirectement pour le tourisme. Le tourisme va aussi générer des flux de travailleurs venant d'autres territoires plus ou moins lointains. Ce « mixage » va provoquer des échanges parfois conflictuels.

L'origine des habitants influe aussi sur son rapport au tourisme : « les installés » depuis longtemps (parfois depuis plusieurs générations) auraient des perceptions différentes des « nouveaux arrivants ». Mais bien d'autres critères entrent en jeu comme :

- le niveau d'urbanité de la destination,
- l'histoire et la caractéristique du tourisme,
- le niveau de « touristicité ».

### **I-II-III-2 La relation entre lieux et pratiques**

L'INSEE utilise pour l'évaluation de l'emploi salarié lié au tourisme, le rapport entre le type de communes (rapport lié au niveau d'équipement avec 3 groupes de communes allant de « bien équipée » à « peu équipée ») et le type d'activité (5 groupes allant de 100% touristique à non touristique). « Dès lors, selon l'activité et les caractéristiques de la commune, l'emploi salarié est attribué intégralement, en partie ou pas du tout, à la fréquentation touristique » (cf. tableau 9).

**Tableau 9 : Lien entre niveau d'équipement, type d'activité et emploi salarié touristiques**

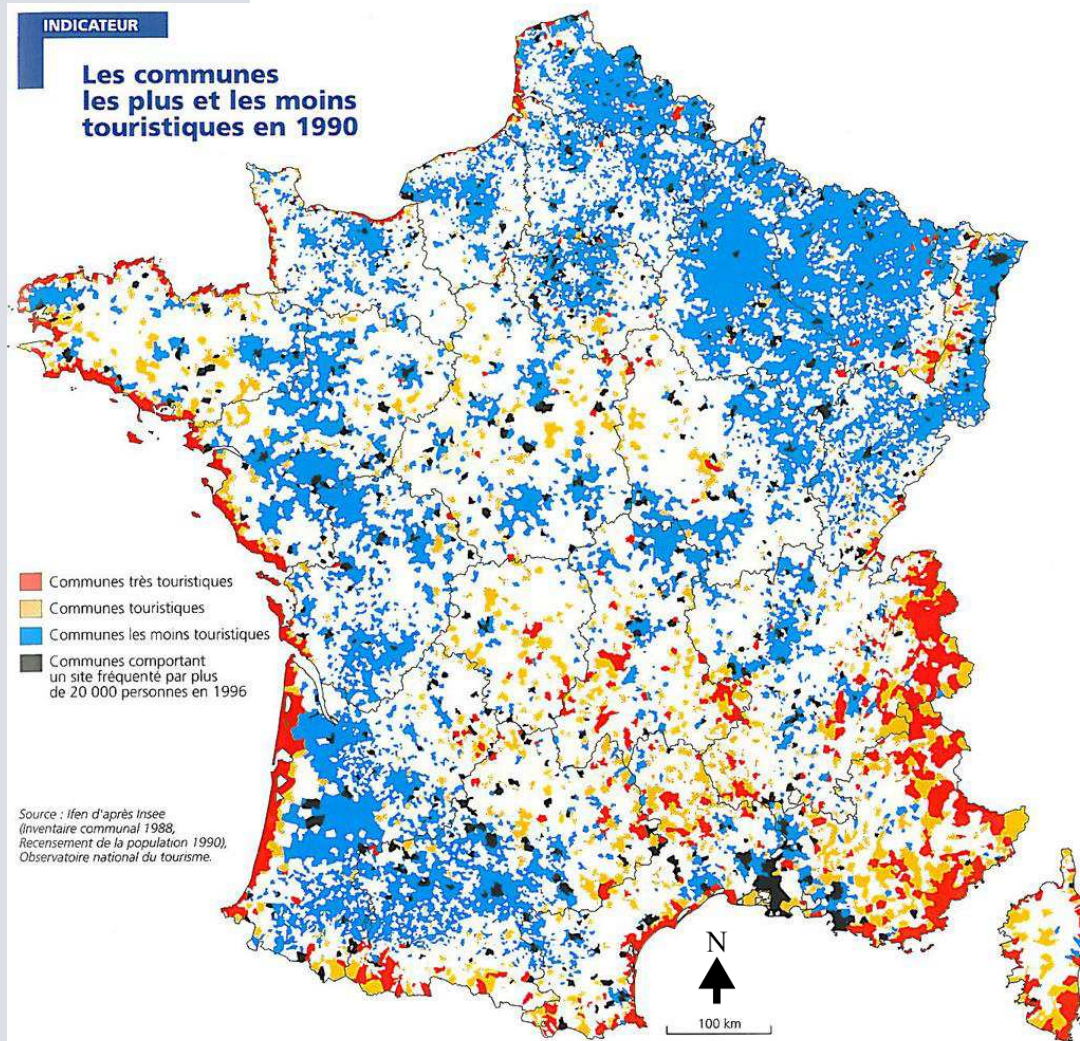
TYPE D'ACTIVITE	TYPE DE COMMUNE		
	Bien équipée pour le tourisme	Moyennement équipée pour le tourisme	Peu équipée pour le tourisme
100 % touristique	Ensemble des emplois	Ensemble des emplois	Ensemble des emplois
Fortement touristique	Emplois saisonniers + partie des emplois permanents	Emplois saisonniers + partie des emplois permanents	Aucun emploi
Moyennement touristique	Emplois saisonniers + partie des emplois permanents	Emplois saisonniers	Aucun emploi
Faiblement touristique	Emplois saisonniers	Aucun emploi	Aucun emploi
Non touristique	Aucun emploi	Aucun emploi	Aucun emploi

Source : INSEE, 2006

La touristicité (cf. carte 3) va plus loin. Elle est analysée en combinant trois critères : la capacité d'accueil, la densité touristique (nombre de lits par km<sup>2</sup>), la fonction touristique

(rapport entre capacité d'accueil et population permanente) Elle est le résultat d'un processus de « touristification » ou « d'une mise en tourisme », cette dernière expression ayant une connotation plus positive, fruit d'une démarche réfléchie, maîtrisée alors que la première ferait référence à un développement plus spontané, moins contrôlé (Dewailly J.M., 2005). Parfois, ces deux logiques se succèdent. Retrouver cette histoire peut être riche d'enseignements pour comprendre les relations que les acteurs entretiennent entre eux.

Carte 3 : La touristicité des communes en France en 1990

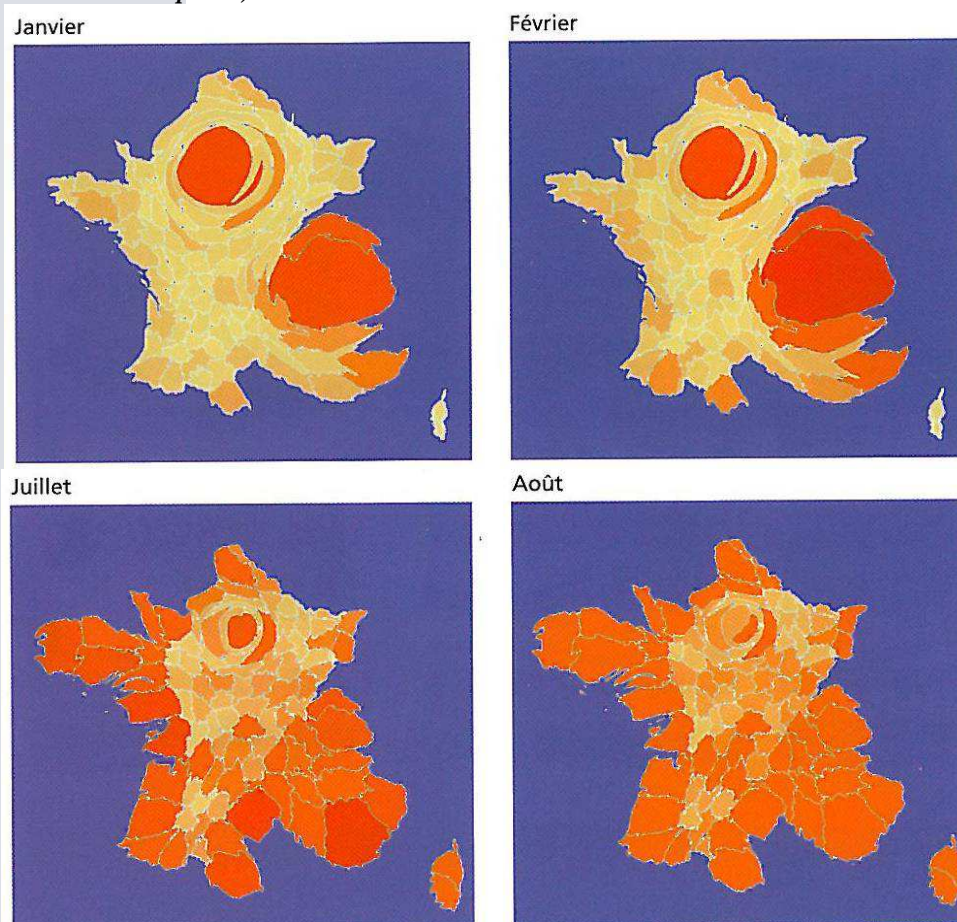


Source : IFEN, 2000

La touristicité masque le phénomène important de la saisonnalité des fréquentations touristiques (cf. carte 4), qui va avoir un impact significatif sur l'économie locale et sur les rapports entre touristes et habitants.



**Carte 4 : Le nombre moyen de touristes présents dans les départements en 2006  
(représentation en anamorphose)**



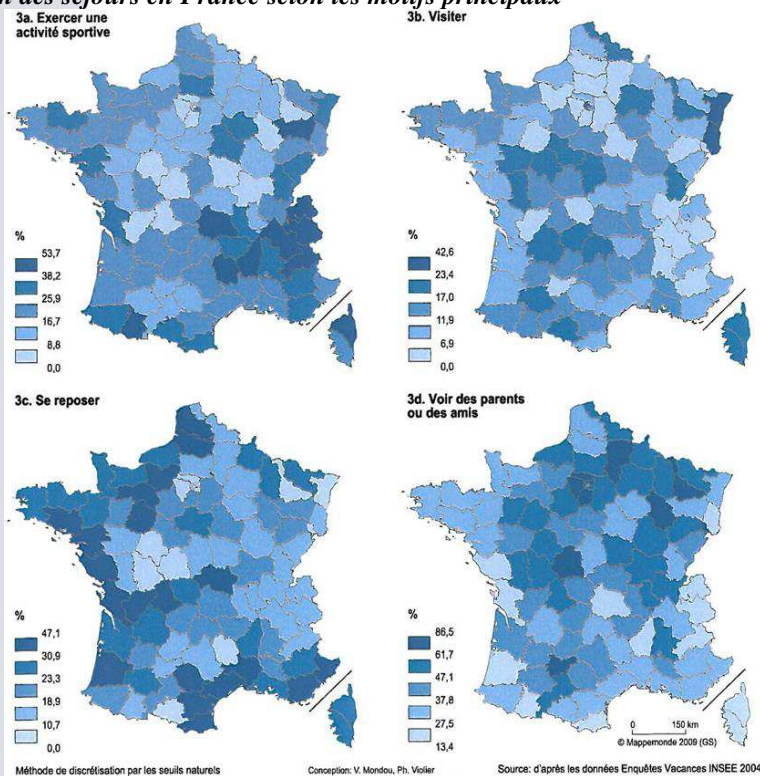
Source : Direction du Tourisme, 2007

La représentation cartographique de la saisonnalité du tourisme montre le rapport existant entre pratiques et lieux touristiques comme l'ont démontré notamment Mondou et Violier (2009) qui définissent trois modes de « récréation » des individus<sup>88</sup>, en y associant des types de lieux.

Les liens entre habitants et touristes peuvent donc aussi se caractériser selon la spécificité des lieux et des modes de « récréation » qu'ils proposent pour attirer des clientèles spécifiques. Dans leur étude apparaît une répartition inégale sur le territoire national avec une opposition entre les départements très touristiques, littoraux (repos) ou de haute montagne (sports) et les départements de l'intérieur (repos et découverte) avec quelques exceptions (Dordogne, ceux de la vallée de la Loire...). Les villes quant à elles sont marquées par des pratiques plus « ambivalentes » (cf. carte 5).

<sup>88</sup> « Le repos » comprenant l'inactivité, la recherche du « bien-être physique et mental, « la découverte » représentant le tourisme à vocation culturelle, « les pratiques sportives » au sens du « jeu ».

Carte 5 : Répartition des séjours en France selon les motifs principaux

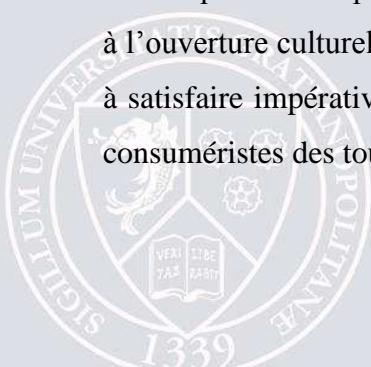


Source : Mondou V., Violier P., 2009

### I-II-III-3 Enseignement

Les liens entre habitants et touristes sont complexes et contradictoires. Ils dépendent autant de l'intensité de l'activité touristique du territoire (nombre d'accueillants / nombre d'accueillis), qui crée une atmosphère locale plus ou moins agréable, que d'une problématique culturelle sur le rapport à autrui. Aussi, la présence de clientèles questionne l'organisation locale pour une prise en compte fine des réalités vécues par les touristes et les habitants, afin de promouvoir des stratégies individuelles et collectives servant la performance économique, sociale, environnementale et éthique des territoires.

L'attention aux qualités relationnelles touristes/habitants, constitue vraisemblablement un levier opérationnel pour réfléchir des logiques d'accueil modernes, favorables aux rencontres, à l'ouverture culturelle, aux échanges économiques, en évitant les caricatures du « client roi » à satisfaire impérativement ou de « l'ambassadeur artificiel du territoire » orientant les actes consuméristes des touristes, au dépend de la promotion des qualités authentiques du territoire.

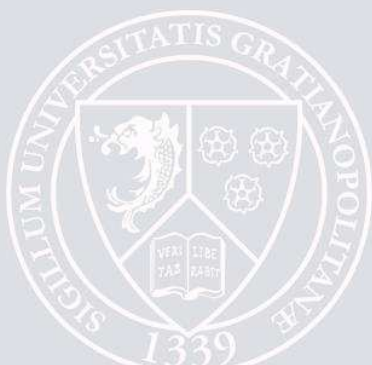




Après avoir consacré un chapitre sur la diversité des acteurs à partir des pratiques des touristes et des habitants, il convient de s'attacher aux activités productives chargées :

- de construire l'offre (« sèche » ou « combinée ») des destinations touristiques,
- de proposer de moyens de transport pour s'y rendre et s'y déplacer,
- de promouvoir et de commercialiser le tout.

Les activités productives, issues des sphères publiques et privées, sont plus ou moins puissantes, plus ou moins influentes, plus ou moins impliquées en faveur du tourisme durable, plus ou moins soucieuses des habitants. Dans *Le Tourisme durable par l'expérience : le terrain commande* (2006), il est noté que « la démarche de tourisme durable a été construite sans directement tenir compte des touristes, sans leur donner leur avis », précisant que la préoccupation majeure des projets était « centrée sur la satisfaction des acteurs locaux c'est-à-dire les habitants du territoire ». Pouvons-nous généraliser ce constat ?



## **[PREMIERE PARTIE]**

### **CHAPITRE 3**

#### **LA DIVERSITE DES ACTEURS**

#### **A TRAVERS LES ACTIVITES PRODUCTIVES**

---

En 2008, Guichevey et Piauelo écrivaient que « la question du tourisme durable est plus évoquée au sein des grandes institutions internationales qu'elle n'est appliquée au niveau local » et que le développement durable du tourisme était plus affiché que « véritablement structuré ». C'est ce que nous proposons d'étudier dans ce troisième chapitre.

Si tout acteur est un « actant pourvu d'une intériorité subjective, d'une intentionnalité, d'une capacité stratégique autonome et d'une compétence énonciative » (Lévy, J., Lussault, M., 2003), certains acteurs jouent un rôle central en tant que « décideurs » et/ou « stratèges ». Cette catégorie d'acteurs va du législateur aux décideurs (gouvernement, élus aux différentes échelles d'interventions, mais aussi les PDG, les gérants, les présidents d'associations...), en passant par les organismes et syndicats professionnels et de salariés et les actionnaires. Cette réflexion sera donc conduite à partir des « acteurs centraux » ou « acteurs clés ».

Pour Gumuchian et Pecqueur (2007), la gouvernance territoriale peut « être caractérisée par les acteurs-clés de la coordination territoriale ». On peut alors distinguer la gouvernance :

- privée lorsque une organisation privée est l'acteur-clé,
- institutionnelle lorsqu'une ou plusieurs institutions sont les acteurs-clés,
- partenariale ou mixte lorsque les acteurs clés sont à la fois privés et institutionnels.

Nous aborderons dans un premier sous-chapitre l'organisation institutionnelle puis dans un second sous-chapitre les entreprises. Nous analyserons les acteurs concernés à partir de leurs stratégies et de leurs moyens comme le proposent Brunet, Ferras. et Théry (1992). Cette approche nous permettra d'aller « au-delà de catégorisations simplificatrices » comme le proposent Gumuchian et Pecqueur (2007).

**[PREMIERE PARTIE - CHAPITRE 3]**

**SOUS-CHAPITRE 1**

**L'ORGANISATION DU TOURISME EN FRANCE**

---

Après avoir vu dans le premier chapitre les textes internationaux et nationaux relatifs au développement et au tourisme durables, nous allons analyser les acteurs institutionnels devant logiquement les appliquer. Nous verrons successivement comment ils sont organisés au niveau national et quelle place ils accordent au tourisme durable à travers leurs stratégies et les moyens qu'ils mobilisent.

**I-III-I-1- L'organisation institutionnelle**

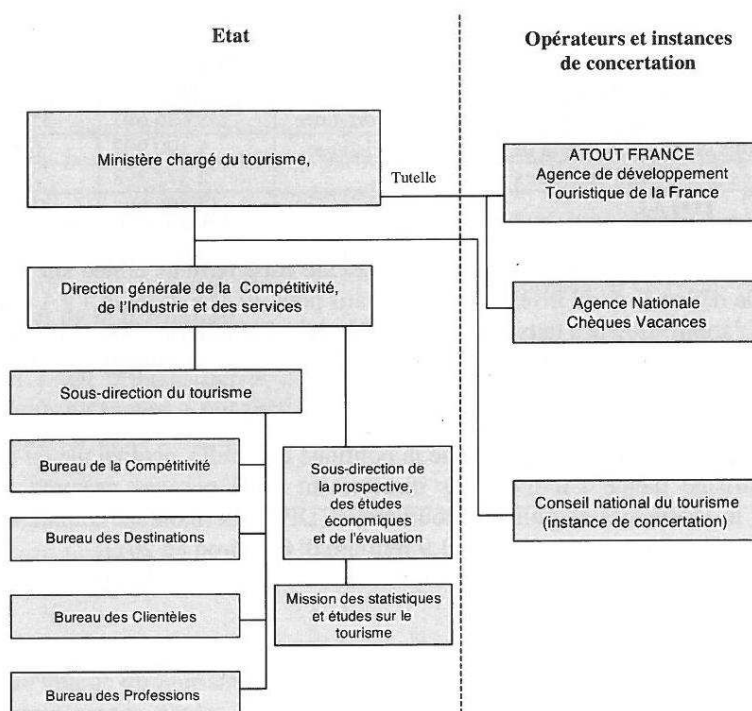
Depuis le *Traité de Lisbonne* (signé en décembre 2007 et entré en vigueur deux ans plus tard), le tourisme est intégré dans les « compétences d'appui, de coordination ou de complément » de l'Union européenne. Si le Parlement européen est associé dans le processus de codécision des propositions liées au tourisme, celui reste avant tout une compétence des Etats.

**A) L'organisation au niveau de l'Etat**

Les gouvernements successifs depuis la Cinquième République, vont toujours rattacher le tourisme à un ministère de tutelle qui va fréquemment changer au rythme des élections législatives et des remaniements ministériels. Le tourisme va dépendre progressivement, mais de manière non linéaire, de l'Aménagement du territoire à l'Economie en passant par l'Equipeement et les Transports (cf. [annexe 4](#)).

Au sein de l'Administration, le tourisme représente une sous-direction de la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services. Deux organisations sont sous la tutelle du Ministère en charge du tourisme : Atout France et l'ANCV. Enfin, le ministère pilote un organisme de concertation : le Conseil National du Tourisme (cf. illustration 16).

**Illustration 16 : L'organisation administrative du tourisme au niveau de l'Etat**



Source : Ministère en charge du tourisme, 2012

## **B) Les instances associées**

### **B-a) Atout France**

Au niveau national, l'ingénierie touristique est assurée par Atout France qui, depuis la loi de décembre 2009, est devenu l'opérateur unique chargé du développement du tourisme en ayant comme objectifs :

- la promotion et le développement de la *Marque France* (mission autrefois assurée par Maison de la France),
- l'adaptation de l'offre française à la demande touristique nationale et internationale (à travers notamment la marque *Qualité Tourisme*),
- l'accompagnement des acteurs du tourisme (privés comme publics), « en vue d'accroître leur compétitivité économique » (mission assurée autrefois par l'AFIT puis ODOT France).

Dans ce cadre, Atout France (qui est un GIE alors que ODOT France était un GIP) propose de plus en plus des services marchands. Le pôle Ingénierie et développement, dont l'organisation ne fait plus apparaître nettement le tourisme durable, s'articule autour de quatre missions :

- l'appui aux stratégies de développement des destinations,

- la faisabilité de projets touristiques,
- les diagnostics marketing,
- l'élaboration de cahier des charges d'études.

Atout France gère aussi le registre des opérateurs touristiques et la plateforme de classement des hébergements, organise des formations, des séminaires et des journées techniques, propose des outils d'observation et de veille, et publie des guides techniques. Les dernières publications traitant du tourisme durable sont sorties en 2010 et 2013 dans la collection Marketing Touristique.

### B-b) L'Agence Nationale des Chèques Vacances (ANCV)

L'ANCV est créée en 1982 pour favoriser le départ en vacances de français qui n'en ont pas les moyens, à l'aide de dispositifs spécifiques. Principal acteur du tourisme social en France, l'ANCV intervient sur deux champs :

- l'aide auprès des publics défavorisés,
- le soutien des opérateurs du tourisme social.

Les dispositifs d'aides aux personnes défavorisées sont variés. Les *Chèques-Vacances* sont les plus importants. Ils s'adressent aux salariés du public comme du privé, y compris depuis la loi du 22 juillet 2009, au sein des entreprises de moins de 50 salariés, soit un potentiel de 3,4 millions de bénéficiaires. Par ailleurs, l'ANCV gère plusieurs programmes :

- *Seniors en Vacances* destinés aux retraités,
- *Bourse Solidarité Vacances (BSV)* destinée aux familles à revenus modestes,
- Les aides à la personne destinées aux personnes en situation de fragilité sociale et économique (familles et jeunes adultes isolés, personnes en situation de handicap). Dans ce cadre, le *Coupon Sport* permet notamment aux jeunes de pratiquer des activités sportives et de pleine nature.

Le soutien des opérateurs se fait à travers :

- Les aides aux équipements touristiques à vocation sociale,
- le fonds *Tourisme Social Investissement (TSI)* géré conjointement avec la *Caisse des Dépôts* et les investisseurs institutionnels. Ce dernier a pour objectif de favoriser les investissements lourds en facilitant l'obtention de crédits bancaires (effet de levier).

### B-c) Le Conseil National du Tourisme (CNT)

Le CNT, instance de concertation collective de l'Etat avec les acteurs du tourisme, émet des avis, rédige des rapports et des recommandations, exerce une mission de veille et de prospective. Le CNT est organisé en 4 sections dont une concernant les politiques territoriales et du développement durable.

En 2010 et 2011 aucune publication ni aucun thème de travail n'a été lié au tourisme durable. Dans sa publication sur l'évaluation du poids économique et social du tourisme (2010), le chapitre 5, consacré au tourisme et développement durable, ne comporte que 4 pages. En 2012, le CNT rédige un rapport avec neuf propositions d'actions pour *Optimiser les retombées économiques du tourisme de la France*. Aucune n'est directement liée au tourisme durable. Seule la proposition 5 « Montrer l'attractivité et le dynamisme de notre industrie touristique grâce à une politique événementielle imaginative et structurée » y fait référence avec la nomination d'un « Monsieur Tourisme durable » permettant de rapprocher les ministères liés à l'environnement et au tourisme.

### B-d) Le Club France, terre de tourisme

En 2009, est créé le *Club France, terre de tourisme* dans lequel on dénombre pas moins de 150 députés et sénateurs. L'objectif de ce club parlementaire est de « promouvoir le tourisme en France et faciliter le dialogue entre les élus et les professionnels du secteur ». Il milite notamment pour que le tourisme soit mieux pris en compte dans les politiques publiques. Les trois premières lettres éditées par le club parlaient du poids de l'économie touristique, des conséquences sur le tourisme de la réforme territoriale, du tourisme et *Internet* ; le développement durable du tourisme n'était pas encore à l'ordre du jour.

### B-e) Les autres principaux ministères concernés par le tourisme durable

Le tourisme, étant un secteur transversal qui concerne de nombreuses activités pouvant s'exercer sur tous les types de territoires, ne peut être le ressort que d'un ministère. Nous n'avons pas la prétention d'avoir une vision exhaustive des implications des différents ministères sur le tourisme. Nous souhaitons simplement rappeler quelques interventions significatives portées par plusieurs ministères et leurs structures associées.

## Le Ministère en charge des Sports

Le Ministère en charge des Sports est essentiellement concerné par le tourisme à travers les sports et les activités de pleine nature. Dans la *Stratégie nationale du développement durable du sport 2010-2013*, le Ministère se propose de relever 9 défis. Celui qui aborde le plus le tourisme durable concerne la conservation et la gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles.

Parmi les organismes associés à ce Ministère, le *Pôle Ressources National des Sports de Nature* (PRNSN) est particulièrement intéressant avec des thématiques fortes autour des activités de pleine nature et de leurs impacts sur l'environnement mais aussi, sur la gestion concertée des espaces et sur les retombées économiques. Plusieurs outils ont été conçus pour les différents acteurs concernés par ces problématiques afin d'évaluer les impacts environnementaux des sports de nature, pour maîtriser ces derniers au sein des espaces *Natura 2000* ou dans les zones littorales...

Le PRNSN gère aussi l'observatoire des PDSI et CDESI, outils permettant de « satisfaire l'aspiration légitime des citoyens à pratiquer des activités sportives en milieu naturel, en la conciliant avec les autres usages de l'espace, la protection de l'environnement et le respect du droit de propriété »<sup>89</sup>. Enfin, il anime les *Rencontres européennes du tourisme et des loisirs sportifs de nature* dont l'objectif est de :

- « Promouvoir une culture commune européenne des loisirs sportifs de nature.
- Favoriser le transfert d'expériences en partageant les réussites et les difficultés.
- Favoriser la structuration d'un réseau européen des acteurs des sports de nature.
- Contribuer à la prise en compte des loisirs sportifs de nature dans les politiques publiques européennes du sport, du tourisme et de l'environnement »<sup>90</sup>.

## Le Ministère en charge de l'Agriculture

L'agriculture et le tourisme sont de plus en plus associés. Au départ le tourisme était surtout considéré comme un secteur pouvant soutenir l'agriculture grâce à la diversification des activités des exploitations agricoles. Aujourd'hui le rapport évolue et l'agriculture devient un atout pour les destinations touristiques et pas seulement pour les destinations rurales.

<sup>89</sup> Source : Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des sports et de la vie associative, 2010. *Sports de nature, guide pratique PDESI / CDESI*. 2010.

<sup>90</sup> Source : <http://www.nature-sports.eu/> (consulté le 10/07/2010).

Le Ministère en charge de l'Agriculture va alors s'impliquer dans le secteur touristique même si aucune direction ou aucune sous-direction n'est désignée directement. Le tourisme est principalement traité dans une des seize grandes thématiques : « Vie en milieu rural » dans laquelle une sous-thématique est dédiée au tourisme rural et où plusieurs filières sont mises en avant comme l'oenotourisme.

Le Ministère de l'Agriculture est aussi lié au tourisme à travers ses établissements de formation et ses organismes associés comme la Bergerie Nationale de Rambouillet ou encore l'Office National de la Forêt (ONF).

### **Le Ministère en charge de la Culture**

La culture et le tourisme entretiennent des liens étroits qui sont l'objet de positions parfois conflictuels ; certains responsables culturels voyant le tourisme comme une activité « infantilissante » voire même « prédatrice »<sup>91</sup>. En 2009, une convention est signée entre les deux ministères afin de développer le tourisme culturel. Cette dernière comporte 11 articles rédigés comme des objectifs.

En 2011, le Ministère de la Culture et de la Communication élabore sa stratégie de développement durable dans laquelle le mot tourisme est totalement absent, même lorsqu'elle expose l'enjeu « d'inscrire le développement durable au cœur des politiques du Ministère » et qu'elle se fixe comme objectif « d'aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée ». Il en est de même des enjeux et du programme d'actions 2011-2013.

La même année (2011), un rapport du conseil d'analyse économique<sup>92</sup>, fait ressortir que « le secteur du tourisme, principal bénéficiaire du patrimoine, devrait être davantage mis à contribution » en proposant une augmentation de la taxe de séjour et des prix des musées et des monuments ouverts au public pour les non-résidents de l'Union Européenne et en affectant ces nouvelles ressources à l'entretien et à la valorisation du patrimoine. D'autres réflexions sont menées pour développer des services marchands au sein des monuments<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Contrairement à d'autres pays, la culture et le tourisme n'ont jamais été réunis dans le même ministère.

<sup>92</sup> Benhamou, F., Thesmar, D. *Valoriser le patrimoine culturel*. Conseil d'analyse économique, 2011.

<sup>93</sup> La société *France Patrimoine* est spécialisée dans l'exploitation d'hôtels dans les monuments historiques. Elle gère à ce jour 5 établissements. Elle souhaite doubler ce nombre d'ici 2015. In : *Revue Espaces*, 2011, n°296. P. 43-45.



## Le Ministère en charge de l'Écologie et du Développement Durable

Le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable traite du tourisme durable de manière synthétique dans ses « dossiers transversaux ». Dans la présentation du secteur, c'est surtout les impacts négatifs sur l'environnement qui sont mis en évidence. Les formes de tourisme valorisées sont liées logiquement aux espaces protégés : parcs nationaux, réserves naturelles, parcs naturels régionaux (avec la mention de la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés*). C'est surtout au sein des structures associées (notamment celles qui sont liées à la gestion d'espaces protégés) que la problématique du tourisme durable va être abordée.

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placée sous la tutelle conjointe des ministères en charge de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, traite de manière transversale le tourisme. Elle intervient soit de manière générale auprès des entreprises ou des collectivités, soit de manière spécifique en soutenant des programmes portés par d'autres organismes. L'ADEME gère aussi un site « espace éco-citoyens » qui comporte plusieurs rubriques dont « Mes loisirs » et « Mes vacances » où sont recensées les bonnes pratiques à adopter.

### B-f) L'organisation décentralisée

#### **Le partage des compétences**

Depuis la *Loi sur la Décentralisation* du 23 décembre 1992, les collectivités locales se partagent la compétence tourisme. Dotées très souvent de structures dédiées, elles sont des acteurs incontournables du développement touristique des destinations :

- conseils régionaux et comités régionaux du tourisme (CRT),
- conseils généraux et comités départementaux du tourisme (CDT), ou agences de développement touristique (ADT), avec parfois des Services Loisirs Accueil (SLA),
- intercommunalités et OTI,
- communes et OT.

Ce partage, remis en cause lors de la discussion sur la *Réforme des collectivités territoriales*, est maintenu (nous pouvons parler de l'exception tourisme) après l'intense travail de *lobbying*

réalisé par les élus départementaux et la proposition de l'amendement qui sera votée et dans lequel on pouvait lire « Sur le terrain et au quotidien, les trois niveaux de collectivités territoriales, aux côtés de l'Etat, ont appris à travailler ensemble, avec pragmatisme, et contribuent, chacun dans son domaine de compétence, au développement touristique des territoires ». Le président du réseau Rn2D justifiait cette position en déclarant « à l'heure de la diversification et du multicanal, une reconcentration serait préjudiciable, car nos actions doivent agir au plus près des attentes et spécificités du terrain »<sup>94</sup>.

### **Les élus en charge du tourisme au sein des collectivités locales**

C'est au niveau des collectivités que l'on retrouve le plus d'élus en charge du tourisme et ce, aux différentes échelles d'intervention :

- la FNCRT fédère 22 CRT métropolitains,
- RN2T représente tous les départements métropolitains à l'exception de ceux de la Corse et des Alpes-Maritimes,
- près de 65% des communautés de communes auraient la compétence tourisme (source : ADCF, 2010)<sup>95</sup>,
- plus de 500 communes sont classées stations touristiques,
- 88% des communes déclarent que « l'activité touristique a un impact important sur leur territoire » (ANMSCCT, 2010).

Ainsi, « il y a un peu partout en France des vice-présidents chargés du tourisme, des adjoints au tourisme, des responsables de commission tourisme, et des maires et présidents d'intercommunalités directement confrontés à cette responsabilité » (Boulin, J.L., 2011). Pour Martinetti (2011), « l' élu en charge du tourisme doit affronter maintes récriminations et stigmatisations d'habitants et de groupes de pressions locaux qui se placent, le plus souvent en opposition par rapport aux projets touristiques ».

En 2009, la *Mission des Offices de Tourisme de Pays Touristiques d'Aquitaine* (MOPA) avait défini une typologie d'élus allant du « décideur » au « non-averti » en passant par « le

<sup>94</sup> In : *Revue Espaces*, 2011, n°296. P. 5.

<sup>95</sup> D'après cette enquête « la définition de l'intérêt communautaire porte davantage sur l'identification d'équipements et/ou de sites majeurs que sur la conduite d'une politique transversale formalisée dans un document pragmatique » (cela concernerait 23% des communautés de communes – CdC, chiffre que l'on retrouve dans l'enquête de l'ANMSTCCT, 2010). Les actions conduites concernent en premier lieu la promotion du tourisme (63% des CdC) et la diversification de l'offre touristique (30% des CdC). 36% des CdC disposent d'un service tourisme. Ailleurs, le tourisme est majoritairement rattaché au service développement économique (22% contre 45% dans les communautés d'agglomération ou urbaines).

découvreur » et le « relayeur » ; typologie que l'on pourrait trouver dans d'autres domaines. Toutefois, peut-être plus qu'ailleurs, l' élu au tourisme doit assumer une responsabilité complexe, due à la rapidité des changements en matière de réglementation, d'organisation, de techniques, de tendances clientèles et de relations entre les acteurs. Rares seraient les élus qui auraient « des connaissances et des convictions nécessaires pour appréhender un secteur caractérisé par sa complexité et son ambivalence »<sup>96</sup> d'autant plus que « la révolution de la durabilité... décuple les enjeux, souligne les contraintes, multiplie les défis, rendant encore plus ardue et délicate la conduite de projets et l'animations des acteurs ». Cette « révolution » serait toutefois à l'origine d'un changement progressif en faveur d'une considération plus importante de l' élu en charge du tourisme qui va se trouver « au cœur de nombre de politiques durables<sup>97</sup> » (Martinetti, J.P., 2011). Selon l'enquête de ANMSCCT (2010), les trois principales finalités du tourisme durable sont de « rendre cohérentes la stratégie de développement durable et les activités touristiques », « préserver le patrimoine naturel et culturel », « conserver l'attractivité du territoire et des emplois ». Nous allons faire un rapide panorama des démarches engagées par ces acteurs élus au sein de leur territoire qui vont mobiliser des moyens techniques, financiers et humains (ingénierie) pour construire une offre et la promouvoir en s'adressant directement ou indirectement aux autres acteurs touristiques liés aux activités productives, caractéristiques du tourisme ; ou partiellement liées à ce dernier..

### **I-III-I-2- Les stratégies territoriales en lien avec le tourisme durable**

#### **A) La stratégie nationale**

Dans le rapport annuel que le Ministère en charge du tourisme a envoyé à la commission européenne en juillet 2012, la stratégie nationale est décrite autour de trois grands axes :

- le renforcement de l'attractivité de la France en favorisant la diversité de l'offre touristique en structurant des destinations régionales, en favorisant l'itinérance (le

<sup>96</sup> Dans le rapport d'information du Sénat n°684 (2011), les rapporteurs notaient « cette relative méconnaissance découle, sans doute, du fait que le tourisme est essentiellement une activité de services, implicitement considérée comme moins « noble » que les secteurs industriels « purs et durs ». In : *Alternatives Economiques*, 2012, n° 319. P. 42-43.

<sup>97</sup> D'après l'enquête de l'ANMSCCT (2010), 85% des communes étaient engagées ou en cours dans une démarche de développement durable. Les principales préoccupations étaient la préservation de la qualité de l'eau, le maintien d'une qualité de vie, la préservation de la biodiversité, la diminution de la quantité de déchets. La mobilisation des acteurs arrive en 6<sup>ème</sup> position, le maintien des emplois durables en 8<sup>ème</sup>, l'accompagnement des acteurs économiques en 14<sup>ème</sup> (sur 15). Toutefois, ces dernières préoccupations sont plus importantes pour les communes rurales et de montagne.

cyclotourisme en premier lieu), en développant les filières de tourisme urbain, l'événementiel<sup>98</sup>, le tourisme culturel et le tourisme et commerce.

- L'amélioration de la qualité de l'offre avec l'encouragement à la montée en gamme, le déploiement du plan *Qualité Tourisme*, l'application de la réforme du classement des hébergements...
- L'intensification de la promotion autour de la marque ombrelle *Rendez-vous en France*<sup>99</sup>.

Au second semestre 2012, la Ministre en charge du tourisme, annonce les trois priorités gouvernementales :

- « La mise en place d'une filière de l'industrie touristique » à travers notamment le développement des contrats de destination comme cela a été le cas pour les Caraïbes Françaises,
- « l'amélioration de la qualité de l'offre touristique » avec notamment le développement des labels de qualité,
- « la réduction des inégalités » pour « rendre effectif le droit aux vacances pour tous » avec l'élaboration d'un plan d'action 2013-2017.

Il n'est pas fait mention de tourisme durable. La prise en compte de la durabilité du tourisme est exprimée à travers la stratégie nationale de développement durable 2010-2013 qui a « notamment vocation à assurer la cohérence et la complémentarité des engagements internationaux et européens de la France, et des politiques nationales, transversales ou sectorielles (dont le tourisme) ». Elle est aussi exprimée à travers la stratégie nationale pour la biodiversité 2011-2020 basée sur l'engagement volontaire de tous les acteurs à mener des actions significatives en faveur de la biodiversité. Concrètement, elle est limitée à l'inclusion de critères « relatifs au développement durable » dans les démarches comme le classement des hébergements, l'attribution de la marque *Qualité Tourisme* ou encore à l'obtention de prêts à la rénovation qui, dans les faits, ne concernent que la gestion environnementale sans être très contraignante (information des publics, formation du personnel, équipement en ampoules basse consommation...).

<sup>98</sup> Les grands événements notés par la Ministre sont la *Ryder Cup* de golf en 2018 ou l'*Euro de Football* en 2016.

<sup>99</sup> Un site Internet est dédié à cette marque ombrelle : <http://rendezvousenfrance.com/fr> offrant la possibilité de faire des recherches par destination ou par « passion ». Parmi les passions, on retrouve le « tourisme responsable ». En choisissant cette rubrique, l'internaute est dirigée vers l'ancien portail *FranceGuide* où les informations spécifiques ne sont plus disponibles ! En passant par *Hexatourisme*, moteur de recherche du tourisme en France, aucun contenu lié au tourisme durable n'apparaît (dernière recherche effectuée en mai 2013).

## **B) Les Agendas 21 locaux**

Un *Agenda 21 Local* doit poursuivre obligatoirement cinq finalités essentielles :

- « lutte contre le changement climatique et protection de l’atmosphère,
- préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources,
- épanouissement de tous les êtres humains,
- cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations,
- dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables. »

Pour y parvenir, la collectivité engagée doit obéir à une démarche comprenant :

- « une stratégie d’amélioration continue,
- la participation des acteurs,
- l’organisation du pilotage,
- la transversalité des approches,
- l’évaluation partagée » (MEDD).

De nombreuses collectivités (régions, départements, EPCI, communes) sont aujourd’hui engagées dans un *Agenda 21 Local* (cf. [annexe 5](#)). avec une croissance régulière du nombre de territoires reconnus lors de chaque session. Si après la 5<sup>ème</sup> session, 180 *Agendas 21 Locaux* étaient reconnus par le Ministère, plus de 600 projets étaient recensés par ce dernier (cf. tableau 10). L’objectif affiché par la SNDD de parvenir à 250 *Agendas* reconnus et 1000 projets au total devrait être atteint<sup>100</sup>.

La démarche d’*Agenda 21 Local* se différencie des autres stratégies de développement notamment par l’obligation d’adopter une démarche participative mobilisant tous les acteurs. Les guides méthodologiques élaborés discernent les élus, les agents de la collectivité, les acteurs économiques et les habitants sans apporter plus de précisions quantitativement ou qualitativement, sachant que la mobilisation doit se faire sur la base du volontariat. Parmi les critères d’évaluation deux sont liés à la participation et au pilotage du projet. Deux indicateurs concernent la prise en compte de la diversité :

---

<sup>100</sup> Au-delà des *Agendas 21 Locaux* reconnus par le Ministère, l’association *Notre Village*, réunissant des petites communes rurales confrontées à « la désertification des campagnes », a créé un label *Notre village terre d’avenir* afin de favoriser la mise en place d’*Agendas 21 Locaux* dans les communes de moins de 3500 habitants et les communautés de communes rurales. Fin 2011, 96 villages étaient labellisés.

- « part, nombre, âge, origine géographique et diversité des habitants et acteurs contribuant au projet de développement durable,
- nombre et diversité des acteurs, internes et externes, impliqués dans le dispositif de pilotage du projet » (MEDD, 2009).

**Tableau 10 : Répartition des Agendas 21 locaux en France selon le type de collectivité en 2011**

**Résultats par type de collectivité**

N° session	Nombre de territoires	Communes	C agglo et urb	Ccom	Pays	PNR	Dpts	Régions
1	32	17	7	2	3	0	3	0
2	32	20	6	0	1	0	4	1
3	32	12	4	5	5	0	4	2
4	34	18	4	4	0	2	4	2
5	47	33	2	3	4	0	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

Source : Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, 2011

Quant à la prise en compte du tourisme, il est difficile d'en évaluer l'importance, l'Agenda 21 Local devant obligatoirement être transversal. Néanmoins, cette problématique est très fréquemment prise en compte par les collectivités.

En 2009, Comité 21 et l'ANMSCCT décident de créer un réseau spécifique sur les Agendas 21 des communes touristiques (le tourisme est un des huit axes de travail du Comité 21). Moins d'une vingtaine de collectivités participent à ce réseau. En parallèle, Comité 21 continue d'animer un groupe de travail dédié ayant donné lieu notamment à la publication *Agir ensemble pour un tourisme durable* (2008).

Si l'Agenda 21 Local n'est pas une démarche spécifique de tourisme durable, il constitue néanmoins un cadre et une démarche très pertinents pour le mettre en œuvre, obligeant les collectivités à avoir une vision stratégique globale et à adopter une démarche participative. Toutefois, la lecture des bilans effectués au niveau des Agendas 21 Locaux en Europe et en France, nous montre que ces démarches sont hétérogènes dans leur application et leurs résultats. En prenant comme critères « les acteurs visés » et le « champ d'application », trois formes d'Agendas 21 Locaux ont été identifiées :

- les « institutionnels » lancés par les collectivités pour progresser au sein de leur propre administration aboutissant généralement à « une simple démarche d'éco-responsabilité ». Le processus est souvent « trop technocratique » avec une faible participation des citoyens et de la société civile,

- les « éco-citoyens » lancés par les collectivités locales permettant la mobilisation des acteurs avec la mise en place de micro-actions de sensibilisation, d'éducation et d'information autour du concept de durabilité,
- les « projets partagés » poussés par la société civile autour de projets spécifiques concrets. Dans ces derniers, il est noté « la faible implication de la collectivité locale ».

Les auteurs concluent sur le fait que « dans la réalité, les *Agendas 21* sont multifacettes... Cette complexité et cette hétérogénéité peuvent entraîner un manque de visibilité pour les citoyens et la société civile » tout en reconnaissant que ces démarches peuvent être considérées comme « des innovations sociales » grâce à la participation qu'elles impliquent et à la transversalité qu'elles réclament (Gallais, A., Maurice-Demourieux, N., 2012).

### C) Les démarches nationales

Plusieurs démarches sont portées par l'Etat dans un objectif de développer certaines filières. C'est le cas notamment pour le Ministère en charge du tourisme avec le classement *Villes et Villages Fleuris*, l'appellation les *Villages Étape*<sup>101</sup> ou plus récemment le label *Destination pour Tous*<sup>102</sup> (les 6 sites pilotes ont été retenus en septembre 2010). D'autres démarches ayant une signification pour le tourisme sont portées conjointement avec d'autres ministères :

- *Villes et Pays d'Art et d'Histoire*<sup>103</sup> (Ministère de la Culture),
- les *Sites Remarquables du Goût*<sup>104</sup> (Ministères de l'Agriculture, de la Culture et de l'Environnement »),
- la marque *Vignobles et Découvertes*<sup>105</sup> (Ministère de l'Agriculture) créé en 2009 (les 10 premiers sites ont été désignés en octobre 2010).

<sup>101</sup> Cette appellation concerne des communes ayant une population inférieure à 5.000 habitants et situées à moins de cinq kilomètres de l'autoroute ou de la route nationale à caractéristiques autoroutières. En juillet 2012, 27 communes bénéficiaient de cette appellation. Ces dernières doivent offrir un certains nombres de services aux usagers du réseau routier ou autoroutier et proposer un programme de valorisation des ses patrimoines.

<sup>102</sup> Ce label concerne « des territoires à vocation touristique garantissant des prestations touristiques (hébergement, restauration, activités culturelles, sportives et de plein air) et des services de proximité accessibles (commerces, services ouverts au public, services de soin, etc.) ».

<sup>103</sup> Ce label, créé en 1985, a pour objectif de valoriser et d'animer les patrimoines et l'architecture et de sensibiliser les publics. En juillet 2012, il y avait 153 territoires labellisés.

<sup>104</sup> Ce label repose sur 3 critères : un produit alimentaire emblématique du territoire, un patrimoine exceptionnel sur le plan environnemental et architectural et un accueil du public. En juillet 2012, 31 sites étaient labellisés.

<sup>105</sup> Bien que récente, cette marque ne prend en compte que très partiellement le développement durable. Les enjeux affichés sont doubles : développer l'efficacité touristique de ces destinations viticoles par une meilleure mise en valeur de leurs richesses et mise en réseau de leurs acteurs, développer globalement l'image, la notoriété et les ventes pour tous les acteurs de la filière du tourisme viticole. En juillet 2012, 25 vignobles étaient marqués.



Le classement *Villes et Villages Fleuris* est ancien (le premier concours date de 1959). Les critères d'attribution ont été revisités récemment afin de tenir compte des préoccupations environnementales. Trois séries de critères sont proposées : patrimoine paysager et végétal, animation et valorisation touristique, développement durable et cadre de vie. Cette dernière série, qui compte environ pour 30% de la note, ne concerne que la dimension environnementale. En 2011, 4.031 communes étaient classées (avec des distinctions allant de 1 à 4 fleurs) sur près de 11.000 candidates. Dans une enquête commanditée par le CNVVF, *Villes et Villages Fleuris* apparaît comme le label communal le plus connu des Français tant en réponses spontanées (67%) qu'en réponses assistées (99%), loin devant les autres qui ne dépassent pas les 10% en réponses spontanées pour les plus connues : *Pavillon Bleu* et *Plus Beaux Villages de France* - qui obtiennent plus de 60% en réponses assistées – (IPSOS, 2011).

Certaines collectivités concernées par le tourisme se regroupent au sein d'organisations spécifiques qui portent des stratégies collectives basées souvent sur la création de marques ou de labels territoriaux. Certains concernent les associations de maires<sup>106</sup> des communes touristiques<sup>107</sup> :

- l'*Association Nationale des Maires des Stations Classées et des Communes Touristiques*, qui comprend près de 1.100 membres, cogère le *Label Famille Plus*<sup>108</sup>,
- l'*Association Nationale des Maires des Stations de Montagne*, qui regroupe plus de 120 communes, cogère le *Label Famille Plus* et est à l'initiative de la *Charte des stations de montagne en faveur du développement durable*.

---

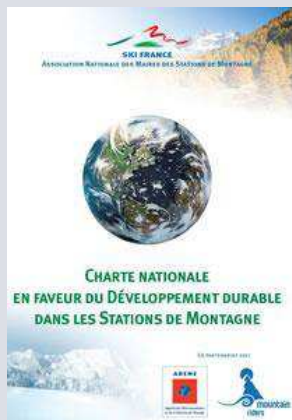
<sup>106</sup> A noter que l'*Association des Maires de France*, qui revendique plus de 34.000 mairies et de 1.400 présidents d'EPCI adhérents, aborde assez peu les questions liées au tourisme. Sur son site *Internet*, le tourisme est absent des 11 grandes thématiques parmi lesquelles une est dédiée à « environnement et développement durable ». Source : <http://www.amf.asso.fr/dossiers/index.asp?MENU=4> (consulté le 7/07/2012).

<sup>107</sup> D'après le Code du tourisme, et la circulaire du 3 décembre 2009, une commune touristique est « une commune qui met en œuvre une politique locale du tourisme et offrant une capacité d'hébergement d'une population non résidente ». Elle doit disposer d'un office de tourisme classé, d'une capacité d'hébergement touristique et organiser des animations touristiques. La station touristique est « une commune touristique ayant structuré une offre touristique d'excellence susceptible d'être reconnue et valorisée par le classement ». Source *Gazette Officielle du Tourisme*, n°2048 du 3/03/10.

<sup>108</sup> Le *Label Famille Plus* est destiné aux clientèles familiales. Il est devenu le label de référence pour le tourisme familiale, remplaçant et complétant deux anciens labels « Station kid » et « Petits Montagnards ». Les communes labellisées doivent respecter six engagements allant de la qualité de l'accueil à la tarification adaptée en passant par la proposition d'animations et d'activités spécifiques. En juillet 2012, 106 stations et communes étaient labellisées concernant quatre types de destinations : mer, montagne, ville et nature.



*La charte des stations de montagne en faveur du développement durable* a été lancée en 2007. Elle oblige les signataires à établir une stratégie et un programme d'actions en se dotant de moyens humains (des coordinateurs locaux) et de gouvernance (des comités locaux). Un premier bilan effectué fin 2009, sur les 51 stations adhérentes, montrait que seules 20 stations avaient formé leur comité local, 6 avaient rédigé leur plan d'actions. Les principaux obstacles étaient le facteur financier (pour le fonctionnement et l'investissement) et le manque de « culture durable » des élus, des habitants et des clientèles. Les réussites et les perspectives concernaient principalement la gouvernance permettant « d'engager des actions réfléchies et adaptées » (Bruget, L., Vivant, L.M., Sheppard, S., 2010.). En juillet 2012, 48 stations étaient signataires de la charte (très majoritairement dans les Alpes) dont 33 avaient désignées un coordinateur local. Depuis 2010, l'ANMSM propose aux signataires des outils spécifiques comme *e-carbone* permettant d'estimer les quantités de Co2 rejetées et de mener une politique de diminution des impacts. Par ailleurs l'association propose un *kit de conduite de projets* visant à vérifier la prise en compte des trois dimensions du développement durable dans la mise en œuvre des actions.



D'autres démarches sont lancées par des élus se regroupant au sein d'associations pour distinguer leurs communes à travers des classements ou des marques :

- les marques *Station Verte* et *Village de neige* gérées par la *Fédération Française des Stations Vertes de Vacances et des Villages de Neige* (qui cogère aussi le label *Famille Plus*),
- le classement *Les Plus Beaux Villages de France*<sup>109</sup> géré par l'association du même nom en bénéficiant du soutien de *Michelin*,
- le classement *Les Plus Beaux Détours de France*<sup>110</sup> géré par l'association du même nom en bénéficiant aussi du soutien de *Michelin*,
- le classement *Petites Cités de Caractère*<sup>111</sup> géré par l'association du même nom (qui ne concerne que 14 départements métropolitains).

<sup>109</sup> Ce classement, créé en 1991, concerne les communes de moins de 2000 habitants respectant une charte de qualité bâtie sur l'existence d'au moins deux périmètres de protection attachés au patrimoine, une qualité urbanistique et architecturale, une politique de mise en valeur, d'animation de promotion du patrimoine... En juillet 2012, 157 villages étaient classés.

<sup>110</sup> Ce classement, créé en 1998, concerne les communes de 2000 à 20.000 habitants. La charte de qualité est similaire à celle des *Plus Beaux Villages de France*. En juillet 2012, 100 villes étaient classées.

<sup>111</sup> Ce classement, qui ne concerne que les communes de moins de 6000 habitants, est lié à une charte de qualité basée sur la qualité du patrimoine communale et à la politique de réhabilitation et de mise en valeur. En juillet 2012, 102 communes étaient homologuées.

Ces démarches ne peuvent être considérées comme significatives du tourisme durable même si elles s'en réfèrent de plus en plus. C'est le cas de *Station Verte* (dont le concept est né en 1964) dont la charte a été revisitée et ses critères obligatoires revus (20 critères dont celui d'avoir une population inférieure à 10.000 habitants). L'article II de la charte est consacré à l'environnement et au cadre de vie. En juillet 2012, le réseau comptait 600 destinations labellisées.

Des signes de reconnaissance sont aussi proposés par des organismes privés. Certains sont liés à des filières particulières comme le label *Ville et Métiers d'Art*<sup>112</sup>, d'autres sont connus à la fois par les destinations et les clientèles touristiques soucieuses de l'environnement. C'est le cas de la *Fondation pour l'Education à l'Environnement* (FEE) qui délivre le *Pavillon*



*Bleu*<sup>113</sup> depuis 1985. Ce dernier est décerné aux communes présentant une bonne qualité des eaux de baignade (littorales ou continentales) et menant des actions en faveur de l'environnement. Ce label concerne aussi les ports de plaisance. En 2011 en France, 120 communes (pour 358 plages) et 84 ports de plaisance<sup>114</sup> ont été récompensés (Gazette Officielle du Tourisme, n° 2114).

Depuis 2007, l'association *Mountain Riders* édite un *éco-guide des stations de montagne* afin d'informer les clientèles des actions menées par les stations en faveur du développement durable. Cette évaluation se fait à l'aide de 42 éléments de mesure concernant 7 critères : transport, énergie, aménagement, eau, déchets, social, territoire (dans lequel nous retrouvons la gouvernance). Aujourd'hui, 95 stations françaises (et 34 étrangères) ont répondu au questionnaire (elles n'étaient que 57 en 2007).

Enfin, une autre distinction (créée en 2007) concerne les stations ; les *Perles alpines*. Seules deux stations françaises (contre 25 destinations étrangères) sont concernées en proposant une possibilité d'accéder en transport en commun et une offre structurée d'activités douces sur place. Au total ce sont 10 points qui sont contrôlés « garantissant des vacances respectant l'environnement, les diversités culturelles et le climat ».

---

<sup>112</sup> Ce label a été créé en 1992 par les organisations liées aux métiers d'art afin de valoriser les savoir-faire artisanaux et traditionnels. En juillet 2012, 64 communes en bénéficiaient.

<sup>113</sup> Cette démarche, aujourd'hui internationale, est présente dans 41 pays. Plus de 3550 plages et ports de plaisance ont été récompensés en 2011.

<sup>114</sup> A noter que concernant les ports de plaisance (et de pêche), il existe aussi une démarche intitulée *Opération Ports Propres* pouvant aboutir à une certification Gestion Environnementale Portuaire. En juillet 2012, 25 ports étaient engagés dans la démarche dont 9 certifiés.

Parfois, les collectivités vont chercher à obtenir plusieurs labels. C'est le cas de Sainte-Suzanne, petite commune de moins de 1000 habitants qui bénéficie de pas moins de six labels<sup>115</sup> : *Pays d'Art et d'Histoire, Plus Beaux Villages de France, Petite Cité de Caractère, Station Verte, Village Fleuri* mais aussi *Architecture de Terre Remarquable en Europe*.<sup>116</sup> Le village est aussi candidat à l'émission *Le village préféré des français* réalisé par France 2<sup>117</sup>

Après cet aperçu, nous observons que le tourisme durable n'est que partiellement pris en compte. Les démarches existantes sont majoritairement centrées sur une ou deux dimensions ; l'économie et/ou l'environnement. Ces dernières années, l'environnement a pris plus d'importance. La dimension sociale est elle, très peu prise en compte. Quant à la dimension éthique (la gouvernance notamment), elle commence à apparaître même si les exigences proposées restent encore peu explicites. D'autres initiatives territoriales existent. Les plus significatives sont sans aucun doute pilotées par les espaces protégés.

#### **D) Les démarches spécifiques des espaces protégés**

La France comprend de très nombreux espaces naturels protégés (cf. [annexe 6](#)) avec des finalités différentes (cf. tableau 11). La plupart d'entre eux sont confrontés à des problématiques de fréquentations et d'usages touristiques et/ou de loisirs. Certains espaces protégés vont donc s'impliquer fortement en faveur du tourisme durable. Nous allons voir quelques exemples significatifs qui concernent essentiellement les espaces des catégorie IV et V du classement de l'UICN.



Les Parcs nationaux ont pour objectif de protéger un patrimoine naturel, culturel et paysager exceptionnel. Ils comprennent une zone cœur (classée par décret) et une aire d'adhésion composée des communes « ayant vocation à faire partie du parc national en raison notamment de leur continuité géographique ou de leur solidarité écologique avec le cœur. » Cette dernière constitue un territoire d'engagements des acteurs locaux en faveur du développement durable. Chaque parc élabore, en concertation avec les acteurs concernés, une charte de 15 ans approuvée par décret dans laquelle sont inscrits les engagements collectifs.

<sup>115</sup> In : *Les cahiers du Tourisme*, juin-juillet 2012. P. 38-39.

<sup>116</sup> Label européen créé dans le cadre du programme *Terra Incognita* : <http://www.culture-terra-incognita.org/>

<sup>117</sup> Source : <http://www.ste-suzanne.fr/> (consulté le 16 mai 2013).

**Tableau 11 : Les espaces protégés français selon les catégories des aires protégées de l'UICN**

Catégories UICN		Espaces protégés français (principales correspondances)
Catégorie I	Aire protégée gérée principalement à des fins scientifiques ou de protection des ressources sauvages (Réserve naturelle intégrale / Zone de nature sauvage)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserve intégrale (Parc National)</li> <li>• Réserve biologique intégrale</li> <li>• Réserve naturelle nationale</li> </ul>
Catégorie II	Aire protégée gérée principalement dans le but de protéger les écosystèmes et à des fins récréatives (Parc national)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parc national Zone cœur</li> </ul>
Catégorie III	Aire protégée gérée principalement dans le but de préserver des éléments naturels spécifiques (Monument naturel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserves naturelles géologiques</li> <li>• Sites classés – Sites inscrits</li> </ul>
Catégorie IV	Aire protégée gérée principalement à des fins de conservation avec intervention au niveau de la gestion (Aire de gestion des habitats/des espèces)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserve naturelle nationale</li> <li>• Réserve naturelle de Corse</li> <li>• Réserve naturelle régionale</li> <li>• Réserve biologique dirigée</li> <li>• Réserve nationale de chasse et de faune sauvage</li> <li>• Sites du Conservatoire du Littoral</li> <li>• Arrêté de protection de biotope</li> </ul>
Catégorie V	Aire protégée gérée principalement dans le but d'assurer la conservation de paysages terrestres ou marins et à des fins récréatives (Paysage terrestre/marin protégé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parc naturel régional</li> <li>• Parc national Zone d'adhésion</li> <li>• Parc naturel marin (selon la réglementation et les objectifs de gestion mis en place)</li> <li>• Sites des Conservatoires d'espaces naturels</li> <li>• Espaces naturels sensibles</li> </ul>
Catégorie VI	Aire protégée gérée principalement à des fins d'utilisation durable des écosystèmes naturels (Aire protégée de ressources naturelles gérées)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserves de pêche</li> <li>• Parc naturel marin (selon la réglementation et les objectifs de gestion mis en place)</li> <li>• Sites des Conservatoires d'espaces naturels</li> </ul>

Source : UICN, 2008



Les Parcs naturels régionaux (PNR) naissent de la volonté des collectivités locales de porter un projet collectif sur un territoire cohérent offrant une forte valeur patrimoniale et paysagère et soumis à des menaces. Le projet et le périmètre doivent être reconnus par l'Etat avant que soit élaborée la charte, pour 12 ans, permettant de fixer les objectifs, la stratégie et les actions à mener. Les PNR ont pour mission de :

- protéger, restaurer et gérer les milieux et richesses naturelles,
- contribuer à l'aménagement du territoire,
- favoriser le développement économique et social,
- promouvoir un accueil de qualité basé sur l'information, l'éducation et la sensibilisation,
- mener des expérimentations et des actions innovantes en termes de développement durable.

*Parc national de France* et *Parc naturel régional* sont des marques territoriales reconnues par l'Etat. La France totalisait en 2012, 48 Parcs naturels régionaux et 10 Parcs nationaux. Pour gérer et développer le tourisme, les parcs naturels peuvent s'engager dans la *Charte Européenne du Tourisme Durable des Espaces Protégés* (CETDEP) gérée par *EUROPARC*. En 2012, 19 espaces protégés étaient engagés dans cette démarche : 15 PNR, 3 parcs nationaux et 1 association de 6 réserves naturelles, 8 autres territoires étaient en cours de démarche (cf. [annexe 7](#)).



D'autres territoires (concernés par des sites classés au titre de la loi 1930), s'engagent dans des *Opérations Grands Sites* (OGS) afin d'agir en faveur de la préservation et la restauration de paysages fragiles et attractifs, de gérer et maîtriser les fréquentations et de promouvoir les valeurs du développement durable. Cette démarche doit aboutir à l'obtention du label *Grand Site de France*. Ce dernier n'est pas soumis à une grille de critères. Il est attribué par le Ministère en charge de l'écologie après l'étude des dossiers de candidatures, élaborés autour de 4 grandes parties : état des lieux, schéma de gestion (objectifs et programme d'actions), moyens techniques et financiers, moyens d'évaluation et de suivi. Si 37 sites sont membres du réseau, seuls 11 sont labellisés.



Conservatoire  
du littoral

Les espaces du *Conservatoire du Littoral* sont des sites qui bénéficient d'une protection foncière et d'une gestion partenariale définie dans des plans de gestion, devant à la fois préserver les milieux et accueillir les publics. Après avoir acquis les sites, le *Conservatoire du Littoral* délègue la gestion principalement à des collectivités locales. En 2012, le Conservatoire concernait environ 600 sites sur près de 1200 km de rivage.



Il existe 277 réserves naturelles (nationales et régionales) qui ont pour objectifs de protéger et valoriser les milieux naturels exceptionnels et de sensibiliser les acteurs. Ces dernières doivent élaborer des plans de gestion en suivant une méthode définie en 1991. Toutefois, cette dernière a évolué récemment afin d'accorder plus d'importance à la concertation.



La France est aussi concernée par *Natura 2000* (réseau européen de sites écologiques issus des *Directives Oiseaux et Habitats*) qui représente 1753 sites situés sur près de 9000 communes (+ 207 sites marins). Chaque site fait l'objet d'un document de gestion qui doit obligatoirement être élaboré en concertation avec les acteurs concernés « citoyens, élus, agriculteurs, forestiers, chasseurs, pêcheurs, propriétaires terriens, associations, usagers et experts ».



Les *Réserves de Biosphère* sont « des sites d'apprentissage pour le développement durable ». Elles sont désignées par les gouvernements nationaux et reconnues par l'UNESCO dans le cadre de son programme *Man And Biosphere* (MAB) pour promouvoir un développement durable basé sur les efforts combinés des communautés locales et du monde scientifique. Ces réserves se

doivent de concilier conservation de la diversité naturelle et culturelle et développement économique et social. « Elles permettent de tester et développer des approches novatrices de développement durable du niveau local au niveau international » (UNESCO). La France totalisait en juillet 2012, 12 *Réserves de Biosphère* où les principes de concertation sont au cœur de la démarche.



L'UNESCO classe aussi le *Patrimoine Mondial*. En France, 38 sites sont inscrits sur la liste (dont 35 sur les biens culturels). Ces derniers obéissent à la Convention du patrimoine mondial qui « vise à l'identification, la protection, la conservation, la mise en valeur et la transmission aux générations futures du patrimoine culturel et naturel de valeur universelle exceptionnelle ». La démarche d'inscription et de gestion doit « encourager à assurer la participation d'une large variété d'acteurs concernés, y compris gestionnaires de sites, autorités locales et régionales, communautés locales, organisations non gouvernementales (ONG), autres parties prenantes et partenaires intéressés » (UNESCO).

Les *Espaces Naturels Sensibles* (ENS) sont de compétence départementale. En 2008, 74 départements avaient acquis 3050 sites (UICN). L'objectif est de maîtriser le foncier à la fois pour préserver l'environnement naturel mais également pour assurer l'accueil des publics et ce, dans le cadre d'une gestion concertée. Majoritairement, cette gestion est déléguée à un partenaire<sup>118</sup>.

Dans toutes ces démarches, le tourisme est pris en compte afin de le maîtriser, le gérer et ce, pour préserver le patrimoine naturel (au sens large). L'objectif de développement est souvent exprimé, sans être toujours prégnant. Parfois, le fait d'intégrer ces démarches (notamment pour le patrimoine mondial de l'UNESCO), engendre des effets pervers avec une augmentation significative de la fréquentation des touristes et des excursionnistes, rendant alors plus difficile la gestion des flux et la préservation des ressources. Nous observons une autre constante dans ces démarches : la volonté de mettre en œuvre une gouvernance spécifique mobilisant les acteurs concernés.

---

<sup>118</sup> De nombreux sites classés ENS ou *Natura 2000* sont animés et/ou gérés par les *Conservatoires d'espaces naturels* qui existent dans 21 régions et 8 départements et qui gèrent au total 2374 sites dont 63% ne bénéficient pas de protection réglementaire (notamment ceux concernés par la *Trame Verte et Bleue*).

## E) Les démarches locales des collectivités

Plusieurs schémas régionaux et départementaux de développement touristique affichent une volonté de se tourner en faveur de la durabilité (régions Bretagne, Centre, Nord-Pas-de-Calais..., départements des Alpes-de-Haute-Provence, de la Charente-Maritime, de la Nièvre, du Nord...). Nous proposons d'explorer les niveaux régional et départemental pour appréhender les implications en faveur du tourisme durable des collectivités locales tout en ayant conscience que les autres échelles d'intervention (communes, communautés de communes<sup>119</sup>, Pays<sup>120</sup>...) peuvent être actives en la matière.

### E-a) Au niveau des régions

Dans le *Livre blanc* de la FNCRT (2010)<sup>121</sup>, trois grands domaines d'interventions sont mis en évidence :

- l'organisation et la coordination des territoires : mise en réseau des partenaires, développement du tourisme participatif avec et pour les habitants, qualification de l'offre ;
- la promotion et la commercialisation de l'offre : développement des stratégies de marques<sup>122</sup>, définition et mise en œuvre de stratégies marketing ;
- l'expertise : mise en place de dispositifs de veille et d'observatoire, diffusion de l'information, mise à disposition de compétences au service des territoires et des entreprises.

---

<sup>119</sup> *Offices de Tourisme de France* (qui remplace l'ancienne *Fédération Nationale des OTSI*) dénombre environ 3000 OTSI. Ces derniers misent beaucoup sur les outils numériques pour « mettre en scène les territoires ». A noter qu'il existe une plateforme Internet <http://www.tourisme.fr/> ayant pour objectif de présenter l'offre touristique nationale. Une recherche par critère géographique et/ou par thématique est proposée. Parmi les thèmes, aucun n'est lié au tourisme durable (recherche effectuée en mai 2013).

<sup>120</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, on dénombrait en France, 367 Pays et 25 *Contrats de développement durable* (démarche spécifique en région Rhône-Alpes) couvrant 85% du territoire national et 50% de la population. Parmi les missions prioritaires, le tourisme arrive en tête en concernant près d'un pays sur deux, devant le développement économique, la planification spatiale ou encore les services à la population ou l'environnement (APFP, 2012).

<sup>121</sup> Cette date correspond aux travaux du gouvernement sur la réforme territoriale ; ce *Livre blanc* ayant pour objectif de démontrer que la Région était la bonne échelle territoriale pour définir les politiques touristiques.

<sup>122</sup> Ces dernières années, les régions ont tendance à créer des « marques de destination ». C'est le cas par exemples de l'Auvergne (*Auvergne Nouveau Monde*), la Bourgogne, la Bretagne, le Centre (*Centre Val de Loire*) ou encore du Limousin. Parfois des régions s'associent comme Rhône-Alpes et Franche-Comté pour créer *Montagnes du Jura*. Cette logique est aussi adoptée par certains départements comme le Cher et l'Indre réunis sous la bannière *Berry* ou encore de la Savoie et de la Haute Savoie autour de *Savoie Mont Blanc*. A ces dernières s'ajoutent aussi les marques « locales » portées par des pays (Pays Basque par exemple) ou même des communes (Brive par exemple).

Dans la présentation de nombreuses démarches considérées comme exemplaires, aucune n'est liée au tourisme durable. Pourtant certaines régions se sont engagées dans des stratégies de tourisme durable accompagnées parfois d'actions significatives. La Bretagne par exemple place le développement durable au centre de son schéma régional de développement touristique à travers 5 ambitions « une Bretagne attractive, compétitive, solidaire, efficace, accessible » et 25 chantiers. Pour la mise en œuvre du schéma, la région a réorganisé ses services touristiques et a défini 10 principes de gouvernance. L'accès à l'information est très simple et très complet sur le site Internet <http://acteurs.tourismebretagne.com/presentation/qui-sommes-nous/schema-regional-du-tourisme> preuve d'une volonté de transparence. Une rubrique spécifique



est dédiée au tourisme durable avec de nombreuses sous-rubriques très pratiques. Par ailleurs, un *Club tourisme durable* a été créé afin de favoriser les démarches de progrès des professionnels. Ce dernier bénéficie d'un site dédié <http://voyagez-responsable.tourismebretagne.com/>. Les prestataires engagés (après une vérification réalisée par *Viatao*) sont identifiés par un logo et sont référencés dans un guide spécifique édité par les éditions *Viatao*.

#### E-b) Au niveau des départements

Dans un numéro hors série de la revue *Tourisme & Départements* daté d'octobre 2009<sup>123</sup>, le *Réseau National des Destinations Départementales (Rn2D)* rappelle les interventions des départements en faveur du tourisme, notées sous la forme de 5 atouts :

- le partenariat public privé avec la mobilisation de moyens financiers et techniques,
- le soutien aux territoires de projets et aux filières pour maintenir une offre diversifiée et lutter par conséquent à sa standardisation,
- la création d'outils spécifiques au développement du tourisme pour l'aménagement des espaces ruraux, la communication et la promotion, le développement d'une offre responsable,
- l'aide à des filières et réseaux spécifiques à une échelle pertinente (*Gîtes de France* par exemple),
- l'organisation et la coordination avec les autres échelles d'intervention.

Si les Départements se positionnent en faveur d'un tourisme dit « responsable », l'approche reste générale et sans exemples précis. Néanmoins, plusieurs départements ont eux aussi élaboré des stratégies de développement touristique durable complétées de programmes

<sup>123</sup> Là aussi, cette date correspond à la période des débats nationaux sur la réforme territoriale. Cette lettre était donc destinée à défendre la compétence tourisme des Conseils généraux.



d'actions dédiés. Le Conseil général des Alpes-de-Haute-Provence par exemple, engagé dans un *Agenda 21* et dans une charte pour l'environnement, a élaboré son second *Schéma de développement touristique durable* pour la période 2007-2013. Celui-ci a défini 4 axes stratégiques « Renforcer et adapter la communication touristique et la commercialisation », « Rendre l'offre cohérente, différenciée, attractive et accessible », « Faire de la compétitivité et de la qualité un état d'esprit auprès des acteurs touristiques » et « Conforter le tourisme dans son rôle structurant de développement durable des Alpes de Haute-Provence » devant être appliqués à travers 23 actions. Si la stratégie est facilement consultable, il est difficile d'avoir accès à des informations complémentaires ou à des outils spécifiques. Parmi les brochures, une est dédiée à « l'écotourisme » mais il s'agit presque essentiellement d'une liste de prestations écolabellisées que l'on retrouve sur un blog dédié <http://www.eco-tourisme.alpes-haute-provence.fr/>. Parmi les démarches recensées, une est purement locale : il s'agit de la charte *La Feuille Verte* élaborée par la Communauté de communes de la Vallée de l'Ubaye et le Comité de Bassin d'Emploi Emergence. Celle-ci vise à distinguer les commerçants et les hébergeurs « mettant en œuvre des pratiques plus respectueuses de l'environnement ». A noter aussi que le département a initié *La charte de l'accueil partagé en Haute-Provence* ayant pour objectif d'associer qualité de l'accueil et développement durable. Reprise dans le dernier schéma, cette initiative reste malheureusement très difficile à identifier concrètement.

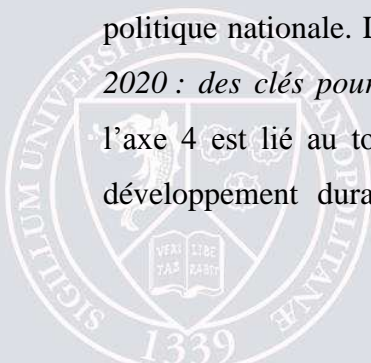
Dernièrement, le réseau Rn2D a édité une lettre ouverte (2012) intitulée *Préparons le tourisme de demain* afin d'apporter une contribution au débat présidentiel. 12 ambitions pour le tourisme national sont affichées autour de trois grands objectifs pour un tourisme, d'intelligence territoriale, compétitif et offensif, équitable et humaniste. Dans le troisième objectif, l'ambition 9 « faire du tourisme un modèle de tourisme durable », les actions proposées concernent la préservation des paysages, la gestion concertée des usages et l'accessibilité à tous du tourisme.

Les stratégies touristiques des collectivités territoriales sont de plus en plus associées à la terminologie « durable ». Néanmoins, le contenu n'est que très rarement en pleine cohérence avec le concept de durabilité. La dimension économique (reposant sur une logique marketing classique et poussant à une très forte concurrence entre les collectivités, toutes positionnées sur des offres similaires, s'adressant aux mêmes cibles de clientèles) est très largement prédominante. La dimension sociale est très peu prise en compte, en dehors de l'aspect

« tourisme et handicaps ». La dimension éthique est souvent oubliée. Reste la dimension environnementale. Si elle prend de plus en plus de place, elle reste « maltraitée ». En effet, le modèle de développement reste toujours classique basé sur la création de richesses par une consommation accrue de la part de clientèles qui doivent être de plus en plus nombreuses (et à fort pouvoir d'achat) venant de marchés de plus en plus lointains (mondiale avec l'ambition nouvelle de capter des clientèles des BRIC – Brésil, Russie, Inde, Chine-). Pour que ce modèle fonctionne, on met en avant les espaces naturels et culturels à forte valeur patrimoniale, on favorise les transports longs courriers (en s'accommodant des modes *low cost*), on développe les services au sein des hébergements et les activités au sein des destinations. Dans ce cadre, la référence à l'environnement se limite au développement d'une offre basée sur la découverte douce des patrimoines (à travers la randonnée pédestre et le cyclotourisme notamment), à l'encouragement aux investissements écologiques au sein des structures touristiques et à la qualification éco-environnementale des entreprises. Les aides allouées à ces dernières vont être de plus en plus conditionnées à des critères environnementaux et à l'adhésion à des « signes de reconnaissance » soutenues par les collectivités, sans forcément s'assurer que ces conditions favorisent la diversification de l'offre et la rentabilité des entreprises.

Nous constatons aussi que les stratégies sont très peu prospectives. Il faut reconnaître que les observatoires touristiques ne sont pas dans cette logique. Ces derniers sont essentiellement destinés à collecter des données présentes et à faire des constats d'évolution (et non des analyses) par saison et par année. Se pose aussi la question de l'évaluation de ces politiques. Les moyens accordés (quand il y en a) semblent bien insuffisants pour permettre de faire de l'évaluation un outil efficace d'aide à la décision.

Nous pouvons penser que les collectivités progressent dans la prise en compte du développement durable mais qu'elles hésitent à aller plus loin ne voulant pas remettre en question le modèle de développement. Le tourisme durable n'est pas encore au cœur de leurs stratégies, il constitue simplement un axe parmi d'autres comme c'est le cas au niveau de la politique nationale. Le rapport du Conseil National du Tourisme sur *Le tourisme des années 2020 : des clés pour agir* l'illustre bien. Dans les 18 axes stratégiques recommandés, seul l'axe 4 est lié au tourisme durable : « favoriser les initiatives et les actions en faveur du développement durable et de la lutte contre le réchauffement climatique ». Les autres



concernent le développement et la qualification des filières classiques et l'assouplissement de la réglementation<sup>124</sup>.

En analysant à la fois les destinations primées par l'Union Européenne dans le cadre du projet *EDEN*<sup>125</sup> et ce, depuis le départ (2007), on note qu'aucun projet français primé n'est porté par des organismes liés directement au tourisme. Les quatre projets nationaux primés<sup>126</sup> relèvent d'espaces protégés (PNR des Vosges et Grand Site du Marais Poitevin), d'une structure interprofessionnelle (la Route touristique des vins du Jura), de la ville de Roubaix.

Dans son guide sur *L'expérience française en termes de développement durable* (2007), Atout France valorise 22 bonnes pratiques : 5 sont relatives à des collectivités locales dont deux seulement sont directement liées au tourisme : la station de Valloire et la *Cité de la Culture et du Tourisme Durable*. 2 sont portées par les espaces protégés, 7 par des acteurs privés (parmi lesquels on retrouve *Pierre et Vacances, Eurodisney...*)<sup>127</sup>.

Cela voudrait-il dire que les grandes destinations touristiques ne peuvent structurellement pas être innovantes en matière de tourisme durable ? Les territoires moins touristiques, plus ruraux, ou les espaces protégés auraient-ils des rentes de situation leur permettant d'être les plus actifs en la matière ? Serait-ce une question de moyens ? C'est ce que nous proposons d'aborder maintenant en analysant les moyens mis à disposition des acteurs du tourisme.

A noter que cette analyse fait intervenir deux catégories d'acteurs : celle qui propose des moyens (qui relève majoritairement du public) et celle qui peut en bénéficier (qui relève majoritairement du privé), sachant que les aides sont la plupart du temps conditionnées aux respect de critères, plus ou moins favorables à la prise en compte de la diversité des acteurs et à la construction d'une offre diversifiée et intégrée territorialement.

---

<sup>124</sup> L'axe n°12 est consacré à l'assouplissement de la Loi littorale qui « constitue un frein pour de nombreux investissements » alors que « la plupart de nos concurrents du bassin méditerranéen et de pays de l'est misent fortement sur la création de nouveaux *resorts* balnéaires ».

<sup>125</sup> Pour récompenser les destinations touristiques d'excellence présentant des « projets pertinents en matière de développement durable du tourisme », la Commission Européenne a lancé en 2007 le concours *EDEN* s'adressant « aux destinations en émergence ». Chaque année, un thème spécifique est retenu (2007 : Meilleures destinations rurales européennes d'excellence émergentes, 2008 : Tourisme et patrimoine immatériel local, 2009 – Tourisme et zones protégées, 2010 – Tourisme aquatique, 2011 – Tourisme et sites reconvertis). Les lauréats bénéficient d'une communication nationale et européenne.

<sup>126</sup> En 2007, lors de la première édition consacrée aux meilleures destinations rurales européennes d'excellence émergentes, aucun projet français n'a été primé.

<sup>127</sup> Les autres bonnes pratiques sont essentiellement liées à des projets de coopération internationale.

### I-III-I-3- Les moyens mis à la disposition des acteurs du tourisme

Afin d'aborder la question des moyens, nous avons choisi de débiter par la formation et de terminer par les financements en passant par les moyens humains (l'ingénierie).

#### A) La formation & la recherche

La formation dans le tourisme concerne :

- la formation initiale avec une offre importante de tous niveaux, du niveau 6 (3<sup>ème</sup>), au niveau 1 (bac + 5 et supérieur), avec une répartition qui diffère selon les filières (cf. tableau 12),
- la formation professionnelle continue,
- les formations développement ou formations-actions.

#### A-a) La formation initiale

La formation initiale est essentielle car elle va préparer les jeunes à devenir acteurs du tourisme. Dans le cadre du développement durable, la formation initiale doit leur donner les moyens de maîtriser le concept et le changement de mode de développement qu'il implique et ce, dans un contexte où la jeunesse doute du présent et de l'avenir<sup>128</sup>. « Les jeunes rêvent mais ils ont perdu le goût de transformer le monde. Pourtant la jeunesse a soif d'engagement, d'expression, de partage, de fraternité, d'amitié..., elle est pleine de créativité... il faut écouter ce que les jeunes ont à dire, entendre leur parole, les mettre en situation d'être force de proposition, faire en sorte qu'ils participent à des actions collectives, leur reconnaître une part de choix, de décision et de responsabilité » (Costa-Lacoux, J., 2010).

Au niveau des BTS Tourisme, ils existent trois grandes mentions : *Animation et Gestion touristiques locales* (AGTL), *Vente et productions touristiques* (VPT)<sup>129</sup> et *Hôtellerie-*

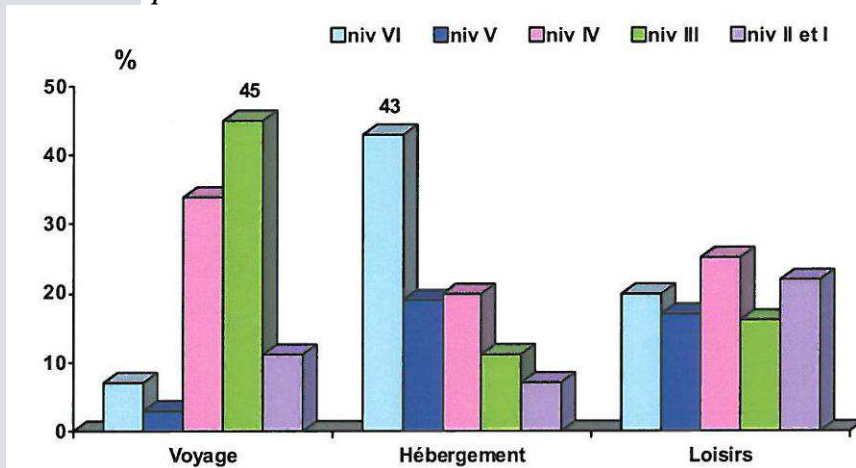
<sup>128</sup> 70% des jeunes considèrent que la société française ne leur accorde pas assez de place (Q1). Face à ce constat, ils n'ont plus confiance en l'avenir en exprimant de l'angoisse (50%), de la colère (38%) ou du désespoir (21%). Seuls 25% avouent être confiants (Q2). Parmi les domaines dans lesquels les jeunes voudraient s'engager, arrivent nettement en tête « l'environnement et le développement durable » (41%), « la lutte contre toutes les formes de discrimination » (41%). Le dernier domaine cité est « la politique » avec 6% (Q8). Source : baromètre IPSOS-SPF réalisé en juillet 2010 auprès de 611 personnes constituant un échantillon représentatif de la population française âgée de 15 ans à 30 ans. Pour les questions Q2 et Q8, le total des réponses dépassaient les 100% car deux réponses étaient possibles

<sup>129</sup> A partir de la rentrée 2012, les BTS AGTL et VPT ont été remplacés par un BTS Tourisme unique offrant en seconde année deux parcours : « information et multimédias » et « information et touristique ». Dans les

*Restauration*<sup>130</sup>. Dans ces derniers, la durabilité du tourisme n'est que partiellement abordée. Dans les BTS liés à l'environnement et à l'agriculture, comme les BTS *Gestion de la Protection de la Nature* (GPN) ou *Aménagements paysagers*, le concept semble plus pris en compte.

Même s'il reste difficile de connaître l'offre exacte en termes de formations universitaires liées au tourisme (Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) n'étant malheureusement pas complet), elle semble importante avec une soixantaine de Licences professionnelles et entre 65 et 80 environ Master en hôtellerie et tourisme<sup>131</sup>.

**Tableau 12 : Le niveau de diplômes dans le Tourisme**



Source enquête emploi (sélection NAF & PCS) année 2007

Source : CNT, 2010

Les formations liées plus spécifiquement au tourisme durable se développent mais restent encore peu nombreuses et ne concernent presque exclusivement que les niveaux I et II. « Ainsi, la grande majorité des salariés du secteur, issue majoritairement des formations de niveaux III à V, est très peu formée en matière de tourisme durable » (Arcuset, L., 2013). Le plus souvent, les formations de niveaux I et II sont des spécialités au sein de mentions plus générales. Au niveau licence professionnelle nous pouvons citer *Management des organisations spécialité Tourisme durable* (Université de Provence), *Management de projets*

enseignements, le tourisme durable n'est pas traité de manière spécifique. Selon l'ONISEP, 177 établissements proposent cette formation.

<sup>130</sup> Le BTS *Hôtellerie-Restauration* propose deux options : « art culinaire, art de la table et du service », « mercatique et gestion hôtelière ». Il est offert dans respectivement 114 et 91 établissements. Il existe aussi un BTS Responsable d'Hébergement avec un référentiel européen. Il est offert par 18 établissements. Source : ONISEP, 2013.

<sup>131</sup> En région PACA, un inventaire des formations tourisme a été réalisé en 2012. Il ressort que 82 formations (publiques et privées) de niveau Bac+3 minimum ont « une contribution plus ou moins forte aux métiers du tourisme ». Dans cette étude 34 formations sont jugées spécialisées en tourisme, 9 en lien direct avec le tourisme et 39 en lien indirecte avec le tourisme (Langevin, P., 2013).

*touristiques durables* (Université de Toulon), *Concepteur animateur en écotourisme* (Université d'Angers) ou encore *Tourisme et Economie solidaire : Entreprises et Territoire* (Université d'Avignon). Au niveau Master, nous pouvons citer *Management du tourisme durable* (Toulon), *Développement territorial durable*, spécialité *Management du tourisme durable des loisirs et sports de nature* (Université de Corse), *Territoires et sociétés, aménagement et développement*, spécialité *Tourisme et développement durable des territoires* (Université de Montpellier). Quelques formations plus générales intègrent la notion de durabilité comme cela avait été préconisé dans l'étude du CEREQ en 2008 sur *Les métiers du tourisme : tendances et besoins émergents*. Cette dernière recommandait :

- « Sur le plan méthodologique : recourir à des outils d'analyse systémique et de réflexion prospective, destinés à intégrer les différentes dimensions quantitatives et qualitatives du tourisme durable,
- Sur le plan conceptuel : renforcer la pluridisciplinarité en introduisant des disciplines comme l'anthropologie, la sociologie, la psychologie ou encore la géographie, et inclure les principes et instruments normatifs des Nations Unies et de l'UNESCO en particulier afin de prendre en compte les dimensions culturelles des sphères économiques ;
- Sur le plan pratique : adapter les programmes aux besoins spécifiques des futurs décideurs afin de leur permettre d'acquérir la capacité d'intégrer les dimensions sociale, culturelle, économique et environnementale du développement durable et d'effectuer les arbitrages que cela nécessite ».

Lors des *Rencontres interministérielles sur l'offre de certification dans le secteur du tourisme* (mars 2010), il ressort que cette dernière reste insuffisante en ne répondant pas assez à « la prise en compte croissante des critères éthiques du développement durable, aussi bien du côté des citoyens voyageurs que du côté des collectivités en charge des aménagements touristiques et du côté des concepteurs (publics ou privés) de produits touristiques qui se traduit par le besoin de professionnels chargés de valoriser le patrimoine naturel, culturel, les savoirs faire locaux, dans une perspective de co-développement au bénéfice des populations locales, étroitement associés aux projets » (Labruyère, C., 2010). Ce constat est repris dans l'étude sur *Les formations supérieures aux métiers du tourisme de la région PACA* : « le tourisme durable n'est plus une vague appellation mais répond à une forte demande d'un tourisme responsable, soucieux d'intégration dans ses environnements, respectueux des équilibres écologiques et des politiques sociales dans une activité où les emplois peu qualifiés sont nombreux » (Langevin, P., 2013).

La formation initiale liée au tourisme durable étant à la fois limitée et récente, peu d'acteurs du secteur en sont issus. Par ailleurs, comme en témoigne nos expériences en tant que consultant, de très nombreux acteurs du tourisme, notamment en espace à dominante rurale, n'ont pas suivi de formation initiale touristique (ce qui peut être aussi un vecteur de diversification des représentations et des projets). Néanmoins, il semble que les jeunes générations soient de plus en plus à la recherche de formations spécialisées en tourisme durable, même si aucune donnée globale ne permet de quantifier cette demande (nous l'observons dans le recrutement des formations de l'UAPV).

### A-b) La recherche publique et le tourisme

Ces dernières années, les recherches sur le tourisme (et notamment sur le tourisme durable, solidaire ou responsable) progressent. En effectuant une requête sur *Thèses.fr*, pour la période 2002-2012, à partir des mots clés « tourisme durable », 592 thèses soutenues et 86 en préparation apparaissent (cf. tableau 13).

*Tableau 13 : La typologie des thèses liées au tourisme durable de la période 2002 à 2012*

	Thèses soutenues entre 2002 et 2012	Thèse en préparation entre 2002 et 2012
<b>Principaux établissements concernés (nombre d'occurrences)</b>	Nancy 2 (49)	Grenoble (11)
	Paris Est (47)	Paris 1 (7)
	Montpellier 3 (33)	Perpignan (7)
<b>Principales disciplines concernées (nombre d'occurrences)</b>	Géographie (36)	Géographie (34)
	Sciences économiques (34)	Sciences économiques (21)
<b>Principaux domaines concernés (nombre d'occurrences)</b>	Sciences sociales, sociologie (61)	Géographie et voyages (36)
	Droit (59)	Economie (24)
	Economie (53)	Sciences sociales, sociologie (4)

Source : *Thèses.fr*. Requête effectuée en juillet 2012

La géographie (suivie des sciences économiques) s'implique de plus en plus sur cette thématique notamment dans le domaine « géographie et voyages ». Les thèses soutenues dans la discipline tourisme n'apparaissent que ces dernières années avec 4 thèses en préparation liées à l'Université de Perpignan. La majorité des thèses liées au tourisme durable est

effectuée sur des pays étrangers (francophones et d'Afrique méditerranéenne principalement). Les territoires français les plus étudiés sont les massifs montagneux.

Au-delà des thèses, de nombreux articles et ouvrages consacrés au tourisme durable ont été écrits par les enseignants-chercheurs en économie, sociologie et géographie. Les laboratoires de recherche dédiés entièrement au secteur (comme l'*Equipe Interdisciplinaire de REcherches Sur le Tourisme – EIReST* de Paris 1) sont rares. Les travaux sont menés par des laboratoires couvrant des champs plus larges comme c'est le cas pour l'*UMR PACTE/Territoires*.

Il existe quelques revues scientifiques spécialisées comme *Annals of tourism research*, *Journal of travel research* (ou le concept de durabilité est régulièrement abordé depuis le volume 18 datant de 1991<sup>132</sup>) et *Tourism management*<sup>133</sup>, *Téoros*<sup>134</sup> (revue francophone)... Depuis 2010, les *Cahiers Espaces* proposent aussi la collection *Mondes du tourisme* qui a pour ambition d'être « le carrefour de travaux scientifiques issus des disciplines en sciences sociales qui s'intéressent aux loisirs et au tourisme »<sup>135</sup>. Enfin, *Via@* se positionne comme une revue innovante basée sur les choix : « de l'interdisciplinarité et du plurilinguisme », « de penser le tourisme comme à la fois un objet interculturel et un moyen d'accéder à cette dimension centrale de l'interculturalité dans le contexte de la mondialisation », « d'utiliser les possibilités du caractère électronique », « d'une revue à la fois gratuite et représentative d'un fonctionnement nouveau, ouvert collaboratif et transparent, échappant aux logiques du marché, aux divisions d'écoles ou aux spécialisations très pointues ». Ainsi, cette revue a fait le choix d'appliquer les principes liés à la durabilité et s'inscrit dans la valorisation de la diversité des acteurs liés à la Recherche<sup>136</sup>.

---

<sup>132</sup> Le premier volume de la revue date de 1973-1974.

<sup>133</sup> Dans le numéro de juin 2013, un article était dédié à la mise en œuvre du tourisme durable dont le thème est jugé « nouveau et important » notant que le principal frein était la non-participation des différentes parties prenantes. In : Waligo, V., Clarke, J., Hawkins, R. *Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework*. *Tourism Management*, 2013, volume 36. P. 342-353. A noter que cette revue est depuis 2013 bimensuelle. Elle compte 39 numéros, les premiers numéros datant du début des années 1980.

<sup>134</sup> La revue, semestrielle, existe depuis 1981. En 2012, un numéro hors-série était dédié aux « innovations en tourisme durable » à partir de 7 analyses de cas, dont une dans les Pyrénées-Orientales. L'ambition affichée était de « partager la recherche appliquée dans l'espoir d'intégrer l'innovation dans la recherche et les pratiques territoriales ». In : Dodds, R. *Présentation : Innovations en tourisme durable*. *Téoros*, 2012, hors-série n° 1.

<sup>135</sup> En mai 2013, 6 numéros et 2 hors-séries étaient sortis dont un hors-série sur « Tourisme et Recherche ».

<sup>136</sup> Les deux premiers numéros sont sortis en 2012. Source : <http://www.viatourismreview.net/Revue.php> (consulté le 23/05/2013).



Afin de favoriser la recherche dans le tourisme, la *Chaire Culture, Tourisme, Développement* de l'UNESCO a organisé en septembre 2011, les premières *Doctoriales du Tourisme* (initiative proposée autrefois par l'*Association pour le Développement de la Recherche et des Etudes sur les TourismeS* – ADRETS).

Au niveau national, l'*Institut Français du Tourisme* (IFT), association créée en 2009, a pour objet « la mise en place, le développement et l'animation d'un réseau de *Pôles d'excellence* (6 pôles à ce jour dont celui de Grenoble Rhône-Alpes) associant organismes d'enseignement et de recherche, entreprises et collectivités publiques et intervenant dans les domaines de la formation, de la veille, de la recherche-développement et de l'innovation en tourisme ». L'IFT souhaite valoriser le savoir et savoir-faire au service du tourisme via son réseau de pôles d'excellence.

L'IFT intervient dans :

- « la recherche-développement pour innover,
- la veille et la prospective du tourisme,
- la professionnalisation des formations pour améliorer la performance des métiers ».

Concernant le dernier point, la tâche de l'IFT semble colossale tant sa perception sur l'offre de formation actuelle est inquiétante en dénonçant : « une mauvaise adaptation de l'offre à la demande et une qualité très inégale des diplômes délivrés, entraînant un taux relativement faible d'utilisation par les entreprises ou collectivités employeurs de jeunes formés à leurs métiers et une baisse de notre image d'accueil auprès des touristes »<sup>137</sup>.

En 2010, une initiative portée par dix universités françaises et un institut de recherche<sup>138</sup> impliqués dans le champ du tourisme a donné naissance à l'association ASTRES (*ASsociation Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur*) revendiquant son indépendance par rapport à l'IFT. Cette association a pour objectifs de :

- structurer un réseau d'organismes de recherche dans le domaine du tourisme<sup>139</sup>,
- promouvoir le tourisme dans l'enseignement supérieur et la recherche,

<sup>137</sup> Source : <http://www.i-f-t.fr/content/linstitut> (consulté le 10/07/2011).

<sup>138</sup> Université d'Angers, Université de Bourgogne, Université Joseph Fourier Grenoble, Université Nice Sophia-Antipolis, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Université de Savoie, Université Sorbonne Nouvelle Paris III, Université de Toulouse II-Le Mirail, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Université de Pau et des Pays de l'Adour et l'IFSTTAR (ex INRETS).

<sup>139</sup> Quatre grands axes de recherche ont été définis : « le développement des territoires et des lieux touristiques », « les politiques et les stratégies des acteurs privés de l'offre touristique », « les pratiques et comportements des touristes » et « les actions et politiques publiques ». Si la durabilité n'est pas mentionnée dans les questionnements, elle est en partie traitée à travers les problématiques de gouvernance et de l'axe transversale sur « les préoccupations environnementales ». Ces recherches concernent de nombreux chercheurs de disciplines différentes, la géographie étant la plus représentée (un tiers des chercheurs). Source : <http://www.association-astres.fr/Recherchethema.html> (consulté le 23/05/2013).

- favoriser le partenariat public/privé.

La recherche dans le domaine du tourisme se structure progressivement faisant intervenir des acteurs issus de disciplines variées : géographes, sociologues, gestionnaires, économistes, urbanistes... Si la durabilité du tourisme n'est que rarement abordée spécifiquement, elle n'en est pas oubliée, elle semble même être de plus en plus prégnante. Dans le cadre de la diversité des acteurs à prendre en compte dans une logique de développement durable du tourisme, l'implication des chercheurs est à favoriser.

### A-c) La formation professionnelle continue

Les organismes de formation professionnelle sont extrêmement nombreux : 55300 en 2010 (DARES, 2012). Nous nous limiterons aux organismes publics et parapublics de formation.

L'AFPA (*Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes*) propose des formations spécifiques au tourisme sur les thèmes de l'hôtellerie, de l'accueil, de la réglementation (agence de voyages, commercialisation de produits), sans spécialisation dans le tourisme durable. Quelques CFPPA (centres de formation professionnelle et de promotion agricole) proposent des modules ou des ateliers en lien avec le tourisme durable appliqué à l'espace rural. Parmi les chambres consulaires, les chambres de commerce et d'industrie sont les plus actives en termes de formations liées au tourisme. En faisant la requête dans la filière *Tourisme - Hôtellerie - Restauration – Accueil* sur le portail *CCI.fr* (juillet 2011), 204 formations ressortent. Aucune n'aborde spécifiquement le tourisme durable.

Pour les agents de la fonction publique, le CNFPT propose quelques formations dédiées au tourisme dont certaines liées directement au tourisme durable. Par exemple, en tapant la requête « tourisme durable » sur l'*espace pro* du site de l'organisme (juillet 2011), les agents de Provence-Alpes-Côte-d'Azur avaient, pour le second semestre 2012, 6 possibilités de formation, avec un recrutement interrégional ou national dont 2 sessions (5 jours au total) sur « développement touristique durable » et un séminaire sur « développement local durable : nouveaux acteurs, nouveaux enjeux »<sup>140</sup>.

<sup>140</sup> Nous ne savons pas si ces formations ont enregistré assez de participants pour être maintenues.

Globalement l'offre de formation continue liée au tourisme durable existe mais reste très diffuse et difficile à identifier. Ce constat vaut également pour les formations initiales<sup>141</sup>.

## **B) L'ingénierie du tourisme**

L'ingénierie regroupe « l'étude d'un projet sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, sociaux...) et qui nécessite un travail de synthèse coordonnant les travaux de plusieurs équipes de spécialistes. C'est donc un concept large qui renvoie à la notion de conseil, d'étude, d'assistance de projet... » (ODIT France, 2006).

### B-a) L'ingénierie publique et parapublique

L'ingénierie publique au niveau national est assurée par Atout France. En termes de centre de ressources, *Veille Info Tourisme* constitue un portail national de connaissance du tourisme mis en place en 2005 par la Direction du Tourisme. Ce portail héberge des espaces de veille partagée, de ressources et d'apprentissage et édite une newsletter hebdomadaire sur l'actualité du secteur. Sur son site comme dans sa lettre, une rubrique est dédiée à l'environnement et au tourisme durable.

Diverses structures dépendantes d'autres ministères interviennent sur ce champ comme l'*Atelier Technique des Espaces Naturels* (ATEN), GIP créé en 1997, qui accompagne essentiellement les espaces naturels. Il publie des guides techniques qui sont souvent en rapport avec le tourisme (accueil des publics, aménagements des sites, gestion des espaces...). Cette structure est composée de 19 organismes membres essentiellement publics et associatifs.

L'ADEME, établissement public sous la tutelle des ministères en charge de l'environnement et de la recherche, intervient fréquemment au service des collectivités et des entreprises grâce à ses activités liées à la connaissance (*R&D*, observation...), à l'information, la sensibilisation et la formation, au conseil et à l'élaboration d'outils spécifiques, aux aides financières. D'autres établissements publics se positionnent dans le domaine de l'ingénierie comme l'ONF en proposant « l'aide à l'animation de projet de territoire, le montage de projets adaptés aux besoins des territoires, la conduite de projets complexes ».

---

<sup>141</sup> Le Guide du Routard *Réussir dans le tourisme* (2011), en s'adressant aux personnes à la recherche d'une formation adaptée à leur projet, prévient « vous vous sentez comme un explorateur perdu dans une jungle inextricable d'appellations, de niveaux, de titres, de diplômes reconnus ou non ».

Le réseau consulaire occupe une place significative et plus particulièrement celui lié aux Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Ce dernier s'implique de plus en plus en faveur du tourisme durable. Au niveau national, CCI France (ex ACFCI) participe à des réseaux européens et développe notamment la démarche *RESPECT*. Au niveau des régions et des départements, plusieurs outils de diagnostic et d'accompagnement ont été mis en place.

Certaines collectivités (régions, départements mais aussi intercommunalités et principales communes touristiques) ont créé des services dédiés à l'ingénierie, souvent associés à des observatoires touristiques. La MITRA (*Mission d'Ingénierie Touristique de Rhône-Alpes*) en est certainement le plus bel exemple. Le pôle ingénierie comprend 8 chargés de mission dont un spécialisé sur l'écotourisme. La MITRA a aussi été précurseur sur les questions d'innovation dans le tourisme. Chaque année, depuis 2007, sont organisées des rencontres sur ce thème. En 2009, elle a lancé les trophées de l'innovation. En termes d'observation touristique, une des expériences les plus significatives est celle de la région Auvergne avec la mise en place de son *Système Permanent d'Observation Touristique* (SPOT).

L'ingénierie touristique publique est surtout assurée par les nombreux agents spécialisés qui interviennent pour le compte des collectivités locales ou des espaces protégés. Se pose la question de l'avenir de cette ingénierie qui n'est pas toujours clair dans le contexte actuel.

#### B-b) Les agents du tourisme

L'agent est un « actant humain non acteur » (Lévy, J., Lussault, M., 2003). Il agit pour mettre en œuvre des actions qu'il n'a pas conçues et/ou qu'il n'a pas décidées, en appliquant donc les décisions prises par les organes décisionnaires.

Cela pose la question de la dénomination de la fonction d' « agent de développement » qui ne serait alors qu'une fonction exécutante. Pourtant, lorsqu'on analyse les compétences demandées pour assurer ce type d'emploi, nous pouvons affirmer que l'on recherche plutôt un « acteur du développement » que cela soit sous la dénomination de « chargé(e) de mission » ou d' « animateur(trice) local(e) » .

Tout salarié ayant participé (individuellement ou collectivement) à la définition d'une stratégie ou d'un plan d'actions devient acteur. En effet, un individu (re)devient acteur « dès

qu'il trouve une occasion, un moment d'épreuve, où il peut verbaliser et penser réflexivement sa pratique ». Il semble indispensable, dans une logique de durabilité, d'offrir des moyens pour faire de l'individu (de l'agent notamment) un acteur du développement. « Les individus sont tous mus par le besoin et la volonté d'agir et même les plus faibles possèdent le plus souvent des compétences stratégiques, des marges d'action, des capacités d'arbitrages et peuvent provoquer par leurs actes (individuels et/ou collectifs) de puissants effets ». (Lévy, J., Lussault, M., 2003).

### B-c) L'ingénierie privée

L'ingénierie touristique privée dans le secteur loisirs-culture-tourisme est très peu traitée dans les différentes publications spécialisées (y compris au niveau de la recherche). Les principaux cabinets sont réunis au sein du GEFIL qui, depuis 1980, se positionne comme le syndicat de la profession. Le GEFIL est lui-même membre du CINOV<sup>142</sup> (ex CICF). Les membres sont en général de petite taille avec des chiffres d'affaires dépassant rarement les 300.000 euros.

Rares sont les cabinets spécialisés dans le tourisme durable (même si tous revendiquent des compétences en la matière), *Alter-ID*, *Ethicalia*, *Mahoc* (membres d'un réseau *GAME* avec *Géo-Système*), *Altéa*, *François-Tourisme-Consultants* (FTC) ou encore *TEC Conseil* (signifiant *Tourisme*, *Transports*, *Territoires*, *Environnement*, *Conseil*) étant des exceptions<sup>143</sup>.

Certains cabinets sont directement associés à des démarches qualifiantes reconnues par les institutions comme *FTC* (initiateur des salons *Ecorismo*) qui développe en France *Green Globe* ou ceux qui sont membres d'*Europarc Consulting*, chargés d'expertiser et de contrôler les territoires voulant s'engager dans la CETDEP. Cette tendance semble se renforcer ces dernières années posant la question du « mélange des genres » et des intérêts réellement en jeu à travers ces démarches qui mobilisent souvent des moyens publics.

---

<sup>142</sup> Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique

<sup>143</sup> Nous sommes conscients que cette liste n'est pas exhaustive. Le secteur de l'ingénierie touristique (et plus encore lorsqu'il se positionne sur le tourisme durable) étant très « éclaté », avec une multitude de micro-initiatives qui se développent, il est difficile de le dénombrer. Par exemple, deux anciennes étudiantes ont créé leur agence en micro-entreprise mais leur visibilité reste très limitée : Aude Meier (*AM Tourisme Consultant*) et Clotilde Mahé.

Beaucoup de consultants interviennent dans la formation professionnelle et initiale. Plus rares sont ceux qui sont associés à des travaux de recherche. *TEC*, dont le gérant est Ghislain Dubois, très impliqué dans la recherche, est un cas quasi unique<sup>144</sup>.

#### B-d) L'ingénierie associative

L'ingénierie associative se positionnant sur le tourisme durable s'est développée ces dernières années en offrant une gamme diversifiée de services entrant parfois directement sur le champ d'intervention des bureaux d'études spécialisés<sup>145</sup>. C'est le cas de *l'Association Française d'Ecotourisme* dont l'objet est de « diffuser le concept d'écotourisme en France, d'en faire la promotion auprès des professionnels et du grand public, d'accompagner le développement de projets et la mise en place de stratégies de territoire liées au tourisme durable ». Il en est de même pour *Mountain Riders* qui accompagne notamment les stations de sport d'hiver dans la charte de développement durable des stations de montagne.

*Comité 21* se positionne aussi comme une structure d'accompagnement des territoires voulant s'engager en faveur du développement durable. Un des 8 axes de sa plateforme « territoires durables » est dédié depuis 2009 au tourisme durable (en partenariat avec l'ANMSCCT).

*La Cité de la Culture et du Tourisme Durable*, créée en 2005 à Gréoux-les-Bains, a pour objectif de devenir une plateforme de référence en termes de tourisme durable.

Plusieurs réseaux associatifs, largement soutenus par les institutions, sont régulièrement mobilisés pour venir en appui des politiques publiques en faveur du tourisme durable comme les CAUE ou les CPIE dans les domaines de l'information et de la sensibilisation, du conseil, de la formation...

---

<sup>144</sup> Nous pouvons aussi nommer Alain Laurent qui a beaucoup publié sur le tourisme responsable et qui s'implique dans diverses initiatives comme le réseau *TER\_RES (Territoires Responsables)*.

<sup>145</sup> Certaines associations disparaissent comme l'association *Source*, créée en 1991, qui jouait le rôle de *Centre National de Ressources du Tourisme et du Patrimoine rural*. Chaque année, cette association organisait l'*Université d'été du tourisme rural*, dont la 21ème édition (2011) était dédiée à « l'innovation dans les outils » ; l'innovation étant le thème central depuis l'édition 2009. Les 10ème et 18ème éditions avaient respectivement pour thèmes « vers un tourisme durable » et « Territoires, saisons et acteurs touristiques : Quelles complémentarités pour un tourisme durable ».

L'ingénierie publique de l'Etat et des services déconcentrés ou associés liée au tourisme est en perte de vitesse. Afin de trouver de nouveaux moyens financiers, elle entre de plus en plus dans une logique marchande afin de trouver des moyens de subsistance. Celle des collectivités locales entre dans une période d'incertitude. Dans une perspective de développement durable du tourisme, cela n'est pas une bonne nouvelle. Par ailleurs, elle ne peut être compensée par l'ingénierie privée pour deux raisons : les budgets d'études sont globalement à la baisse (et la tendance ne devrait pas changer) et le privé ne peut garantir la défense de l'intérêt général et la prise en compte du temps long.

### C) Les financements

#### C-a) Les moyens accordés par l'Etat et les collectivités

Dans le *Projet de Loi de finances 2013*, le programme tourisme représente « 43,2 millions d'euros d'autorisation d'engagement (AE) et 44,7 millions d'euros en crédits de paiement (CP) permettant de financer les trois grandes actions décidées par l'Etat (cf. tableau 14).

**Tableau 14 : Le budget tourisme de l'Etat en 2012**

Synthèse des crédits du programme 223 tourisme en 2012 (PLF)		
Programme 223 Tourisme	AE	CP
Action 1 : Promotion de l'image touristique de la France et de ses savoir-faire	35 636 695	35 636 695
Action 2 : Economie du tourisme et développement de l'activité touristique	5 190 907	6 578 654
Action 3 : Politiques favorisant l'accès aux vacances	2 372 398	2 484 651
<b>TOTAL</b>	<b>43 200 000</b>	<b>44 700 000</b>

Source : Ministère en charge du tourisme, 2012.

L'action 1 concerne principalement la subvention versée à Atout France : 34,1 M€. L'action 2 comprend le *Plan qualité Tourisme* et « les efforts en matière de développement du tourisme durable » ! L'action 3 concerne les actions de l'ANCV et celles liées au *Tourisme et Handicaps*. L'Etat affiche aussi :

- « la dépense fiscale directement ciblée sur le secteur » c'est-à-dire les dispositifs de défiscalisation (locatif) et de réduction de TVA (campings, hôtellerie, restauration) s'élevant à plus de 4 milliards d'euros,
- les dépenses liées aux secteurs qui bénéficient au tourisme (sécurité, culture, environnement...) évaluées dans le Document de politique touristique à 1,9 milliards d'euros.

Le tourisme étant une compétence largement décentralisée, il faut aussi tenir compte des moyens accordés par les collectivités territoriales. Néanmoins, ces derniers sont pratiquement impossibles à évaluer comme cela est écrit dans l'annexe n°8 du rapport de l'Assemblée Nationale consacrée au tourisme : « le Rapporteur spécial souhaiterait que les crédits qu'ils consacrent au tourisme soient mieux identifiés tant au niveau de leur montant que de leur utilisation »<sup>146</sup>.

Quelques chiffres accessibles permettent d'avoir une idée de ces financements. D'après la FNCRT, les 27 CRT représenteraient un budget de 115 millions d'euros (FNCRT, 2010). Les 115 adhérents à Rn2D représenteraient un budget de 194 millions d'euros (2009).

Ces chiffres ne tiennent pas compte des budgets accordés au tourisme par les régions ou les départements qui ne passent pas par leurs organismes associés (CRT, CDT ou ADT). Ils ne tiennent pas compte non plus des financements et subventions versés aux structures territoriales qui interviennent directement ou indirectement dans le tourisme. Prenons l'exemple de la Région Rhône-Alpes qui vote chaque année un budget tourisme et thermalisme s'élevant à environ à 27 millions en fonctionnement et en investissement. A cela, il convient de rajouter une partie du budget destinée aux espaces ruraux et autres espaces de développement d'environ 57 millions dont une partie est versée aux PNR (cf. tableau 15).

**Tableau 15 : Le budget tourisme du conseil régional de Rhône-Alpes (en milliers d'euros) en 2009 et 2010**

	2009	2010
<b>Tourisme et thermalisme</b>		
Fonctionnement	16 950	16 150
Investissement	10 950	10 270
<b>Espace rural et autres esp. de dev.</b>		
Fonctionnement	26 850	27 130
Investissement	32 250	29 770
<b>dont PNR et autres espaces de dev.</b>		
<i>Fonctionnement</i>	8 800	8 100
<i>Investissement</i>	2 000	1 750

Source : Comptes administratifs 2009 et 2010 du Conseil régional de Rhône-Alpes

Si nous prenons l'exemple du Parc naturel régional du Pilat, qui bénéficie largement des dotations de la Région, nous constatons que son budget total, d'environ 1,8 millions d'euros, lui permet notamment de réaliser son programme d'actions en faveur du développement touristique. Toutefois, le parc délègue une grande partie de ses missions tourisme à la *Maison*

<sup>146</sup> Au nom de la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le *Projet de Loi de finances* pour 2012 (n° 3775).



du *Tourisme du Pilat* en lui versant une subvention qui s'élevait à 147.000 € en 2009 (soit moins de 10% de son budget). Toutefois, dans le cas du Pilat, une grande partie du financement des actions liées à la stratégie de développement durable du tourisme est liée à des fonds européens (FEDER<sup>147</sup> et LEADER+).

Dans le rapport de l'Assemblée Nationale, il est noté que « les fonds structurels européens en faveur de la cohésion ou du développement économique sont une source importante de financement du secteur. En 2009 le montant mandaté des fonds européens s'est élevé à 198 millions d'euros (chiffre issu du dernier document de synthèse de la DGCIS sur *Les financements publics du tourisme*).

### C-b) Les interventions de l'Europe

Il existe plusieurs fonds et programmes européens. Seuls deux dispositifs sont pris ici en compte : le *FEDER Compétitivité régionale et emploi* (France Métropolitaine) et *LEADER+*.

L'évaluation, en 2010, à mi parcours du programme FEDER 2007-2013, montrait que seulement 34% des crédits européens avaient été utilisés soit 1,95 milliards d'euros. 3,8% de ces crédits (soit 74,1 millions d'euros) concernaient le tourisme (au profit très majoritairement des acteurs publics) en constituant le 6<sup>ème</sup> poste après *R&D*, innovation et esprit d'entreprise, Société de l'information, Transports, Energie, Environnement et prévention des risques<sup>148</sup>.

223 programmes *LEADER*<sup>149</sup> ont été retenus pour la période 2007-2013 (cf. [annexe 8](#)). Chaque programme bénéficie d'au moins 1 million d'euros de crédits européens (fonds FEADER). L'approche *LEADER*, grâce à ses 7 caractéristiques, doit favoriser le développement durable<sup>150</sup>. Sept grandes thématiques caractérisent ces programmes. La thématique principale correspond à « politique de l'accueil et de service » (34%), suivie de « valorisation du patrimoine naturel et énergies alternatives » (17%), « valorisation des productions locales » (15%) et du « tourisme » (12%). Néanmoins, le tourisme est aussi présent dans les trois principales thématiques. Les structures porteuses sont majoritairement

---

<sup>147</sup> Les FEDER représentent un montant de plus de 334 millions d'euros de crédits européens sur la maquette 2007-2013 en région Rhône-Alpes (DATAR, 2012).

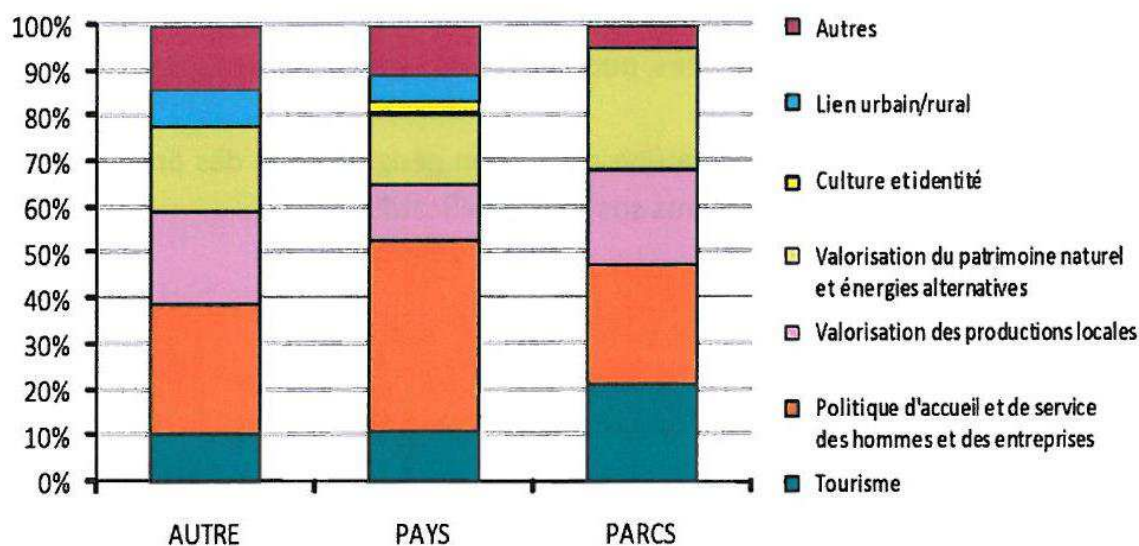
<sup>148</sup> Source : DATAR, 2010.

<sup>149</sup> *LEADER* signifie : *Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale*.

<sup>150</sup> Les caractéristiques, sous la forme de mots clés sont : Stratégie locale de développement, élaboration et mise en œuvre ascendante des stratégies, partenariats locaux public-privé, actions intégrées et multisectorielles, innovation, coopération, mise en réseau (Ministère de l'Agriculture, 2007).

les Pays (68%) et les Parcs (8,5%). Selon ces derniers, l'importance des thématiques varie de manière assez significative (cf. tableau 16).

**Tableau 16 : Les priorités ciblées du programme LEADER en fonction des structures porteuses**



Source : Données MAAP  
Auteurs : Master IDT  
Date : Décembre 2009

Source : Ministère de l'agriculture, 2009

Si l'Europe permet de financer des projets de développement touristique prenant en compte le concept de durabilité, l'Etat le permet aussi à travers différents dispositifs.

### C-c) Les Pôles d'excellence rurale (PER)

Les PER sont lancés en 2006 par l'Etat afin de « soutenir, au sein des territoires ruraux, des projets innovants, créateurs d'emplois et de richesse, associant des partenaires publics et privés et s'inscrivant dans une démarche de développement durable ». Lors du premier appel à projet, 379 projets sont retenus, aujourd'hui achevés<sup>151</sup> (cf. [annexe 9](#)). Chaque projet bénéficiait d'une enveloppe maximale de 620.000 € (fonds de l'Etat et de l'Europe). Ces derniers étaient classés selon 4 thématiques :

- promotion des richesses naturelles, culturelles et touristiques,
- valorisation et gestion des bio-ressources,
- offre de services et accueil de nouvelles populations,
- pôles technologiques, pour des productions industrielles, artisanales et de services localisés.

<sup>151</sup> Sur les 379 projets de première génération, 263 sont terminés, 33 ont été abandonnés.

La première thématique a été la plus représentée avec 156 projets (soit 42%). Les porteurs de projet étaient majoritairement des groupements de communes (161) et des pays (20)<sup>152</sup>.

En 2010-2011, 263 nouveaux projets sont sélectionnés (cf. [annexe 10](#)) bénéficiant chacun d'une aide maximale de 890.000 € (pour un budget global de 235 millions d'euros dont 175 millions de fonds d'État). Les deux thématiques retenues pour les projets de 2ème génération sont « Valorisation économique » et « Services ».

Pour les deux générations de projets, plusieurs critères d'appréciation étaient utilisés concernant la gouvernance (dont « Partenariat public privé et modalité de mise en œuvre du pilotage »), la dimension territoriale (dont « Pertinence de l'inscription du projet dans une stratégie de développement durable »), les volets économiques et financiers, l'excellence (dont « Nouvelles formes de partenariats entre acteurs autour d'un projet mobilisateur »).

Si le tourisme bénéficie largement des PER, cela n'est pas le cas avec les *Pôles de Compétitivité*. Si le secteur constitue un des premiers secteurs économiques du pays, il est totalement absent des 71 pôles de compétitivité.

#### C-d) Les autres sources de financements

Il existe bien d'autres sources de financement qui concernent de près ou de loin le tourisme. En faire la liste exhaustive ne présente qu'un intérêt limité. De plus, l'information reste très difficile à réunir tant les sources sont nombreuses. Si nous prenons l'exemple de moyens que peuvent mobiliser les professionnels nous trouvons les aides<sup>153</sup> :

- à la création d'entreprises (*Agence pour la création d'entreprise*, réseaux consulaires, *France Initiative*, des boutiques de gestion...) ...
- aux fonctionnements (de moins en moins importantes),
- à l'investissement (le plus souvent soumises à des critères environnementaux),
- à l'ingénierie<sup>154</sup> (souvent imposées en amont pour obtenir une aide à l'investissement ou au fonctionnement),
- à la formation professionnelle, rôle des *Organismes Paritaires Collecteurs Agréés* (OPCA)<sup>155</sup>.

<sup>152</sup> Source : Sénat, 2009.

<sup>153</sup> Les aides peuvent être de natures différentes : subventions, prêts, garanties, conseils, accompagnement...

<sup>154</sup> Ces aides peuvent se faire à travers les conseils et les accompagnements proposés par les collectivités locales, le réseau consulaire...

<sup>155</sup> Exemple : le FAFIH pour l'hôtellerie, la restauration, les activités de loisirs

Nous pouvons rajouter les aides qui concernent l'économie sociale et solidaire (ESS). Si elles ne représentent pas encore d'importants volumes, elles sont plus en cohérence avec le concept de développement durable. Il existe des structures spécialisées dans l'accompagnement des acteurs de l'ESS : les réseaux des *Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire* (CRESS), *France Active*... Quelques initiatives particulières concernent directement le tourisme comme par exemple en région Provence-Alpes-Côte-d'Azur où a été créé le PRIDES (*Pôle Régional d'Innovation et de Développement Économique Solidaire*) *Carac'Terres* ayant pour objectif de « fédérer les partenaires publics et privés de la filière du tourisme solidaire des territoires (tourisme social, de loisirs, sportif, familial, culturel et durable) autour d'une démarche marketing commune, dans le respect de valeurs sociales et environnementales propres au Territoire »<sup>156</sup>.

L'analyse des moyens accordés au tourisme fait ressortir quelques points :

- il existe une grande variété d'aides mobilisables, difficilement quantifiables et identifiables à cause notamment d'une multiplication d'acteurs concernés,
- ces aides sont peu importantes (globalement en baisse) au regard du poids du secteur,
- les aides dédiées à de nouvelles formes de tourisme (correspondant au concept de tourisme durable) restent très limitées,
- les acteurs en charge du développement touristique intègrent des programmes ou des appels à projets généraux pour porter leurs projets (ce qui peut être favorable pour garantir la vision globale exigée par le développement durable),
- la faible importance de la formation, de la recherche et de l'ingénierie publique liées au tourisme durable peut être inquiétante pour l'avenir.

Nous avons donc une multitude d'acteurs intervenant dans la répartition des moyens. Ces derniers sont souvent gérés par des organisations extra-locales avec à leur tête des décideurs, comme nous l'avons évoqué pour les élus, n'ayant pas forcément (loin s'en faut) de culture du tourisme et de la durabilité. Ces aides sont le plus souvent conditionnées au respect de critères définis « par le haut », de manière technocratique, privilégiant largement d'une part la gestion des ressources (eau et énergie), avec un souci de performance des équipements plutôt que de baisse des consommations, et d'autre part l'utilisation des TIC. De plus en plus, elles

<sup>156</sup> Source : <http://www.carac-terres.fr/Historique-et-membres-fondateurs> (consulté le 15/02/2012)

font l'objet d'appels à projet, au risque de favoriser la concurrence entre les territoires et les entreprises. Enfin, force est de constater que les dispositifs d'aides restent difficiles à identifier notamment pour les petites entreprises qui n'ont pas les moyens d'assurer une veille. Se pose aussi pour elles, l'accessibilité des aides : délai d'obtention, technicité du montage des dossiers... Des problématiques qui risquent de perdurer, voire de s'aggraver avec la baisse des moyens accordés à l'ingénierie. Enfin, avec la baisse des ressources publiques, s'instaure une véritable concurrence entre les structures publiques et privées. Les premières vont chercher en effet à capter les aides publiques en « cannibalisant » les aides accordées aux structures privées et ce, non pas dans une logique de développement territorial mais de conservation de leur fonctionnement.

### **I-III-I-4- Les acteurs du tourisme selon une approche économique**

Le tourisme ne peut se mesurer uniquement à travers le montant des budgets et des programmes institutionnels portés aux différents niveaux d'intervention (de l'Europe à la collectivité locale). Dans une économie de marché, c'est avant tout le poids des entreprises qui compte. « Idéalement », elles vont permettre de créer des emplois, d'investir, de participer à l'effort collectif à travers les charges et les taxes (et très partiellement à des actions de solidarités). L'objectif n'est pas ici de faire une analyse économique mais d'aborder la diversité des entreprises et des emplois à travers une vision classique qui, si elle a ses limites, comme nous le verrons ultérieurement, n'en demeure pas moins souvent nécessaire, ne serait-ce pour sensibiliser les acteurs locaux de l'importance du secteur et des opportunités qu'il offre.

#### **A) Les impacts directs, indirects et induits du tourisme**

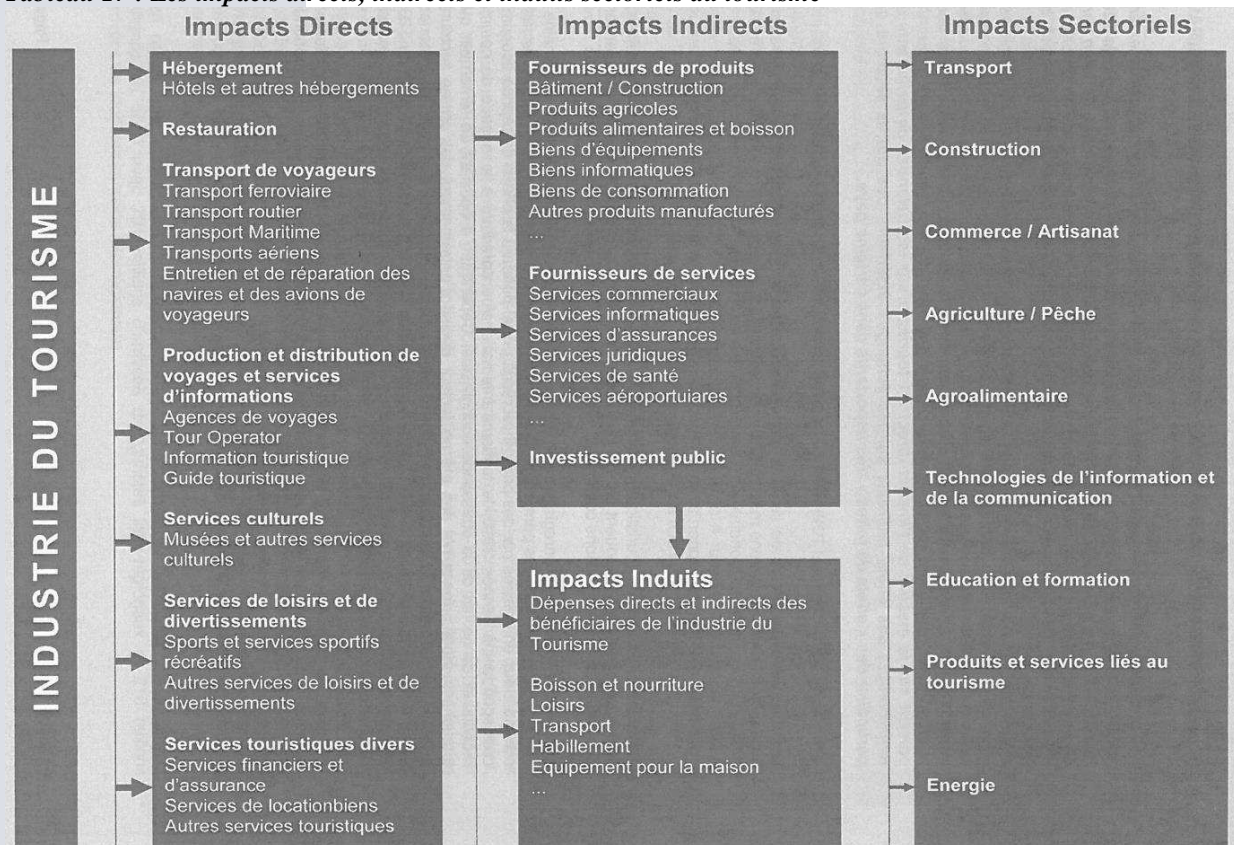
Il est banal de rappeler que le tourisme touche de nombreux autres secteurs. Il est indispensable de le formaliser en tenant compte des effets directs<sup>157</sup>, indirects<sup>158</sup> et induits<sup>159</sup> comme cela est proposé par Vellas en 2011 qui aborde ici le tourisme comme un secteur industriel (cf. tableau 17). Cette analyse sont basée sur du formel, du déclaré, du quantitatif.

<sup>157</sup> Impacts directs : concernent directement le secteur du tourisme

<sup>158</sup> Impacts indirects : concernent les consommations intermédiaires pour la production de biens et services du secteur touristique (chaîne d'approvisionnement)

<sup>159</sup> Impacts induits : concernent à la fois les dépenses des salariés du secteur touristique et celles des entreprises ayant bénéficié des impacts indirects du secteur touristique.

**Tableau 17 : Les impacts directs, indirects et induits sectoriels du tourisme**



Source : Vellas, F., 2011.

Il est important de préciser que les impacts peuvent être positifs ou négatifs mais que dans les deux cas, cela génère de l'activité, et que cela contribue au PIB... Dans l'analyse de Vellas, il s'agit surtout d'évoquer les impacts positifs sur les secteurs économiques. Ainsi, cette approche n'aborde pas certains impacts liés notamment à la gestion et l'aménagement de l'espace, à la préservation et la protection des patrimoines et des ressources, à la sécurité des biens et des personnes...

## **B) Les impacts en termes d'activités**

En France, les activités caractéristiques du tourisme représentent entre 230.000 et 240.000 entreprises (Direction du Tourisme, 2010). La restauration domine largement avec plus de 187.000 entreprises suivie de l'hébergement avec plus de 35.000 établissements (cf. tableau 18). Toutefois, le nombre d'hébergements serait bien plus important si on totalisait toutes les formes d'hébergements diffus.

**Tableau 18 : Le poids économique et social des trois principales activités caractéristiques du tourisme en 2008**

Secteurs activités	Entreprises		Effectif (EQTP)		Chiffre d'affaires (HT)	
	Nbr	%	Nbr	%	Millions €	%
<b>Hébergement</b>	<b>35 412</b>	<b>15,5</b>	<b>170 259</b>	<b>30,5</b>	<b>21 439</b>	<b>26,6</b>
dont 55.1	20 533	9,0	137 922	24,7	16 186	20,1
dont 55.2	9 995	4,4	21 605	3,9	3 439	4,3
Dont 55.3	4 884	2,1	10 733	1,9	1 814	2,3
<b>Restauration</b>	<b>187 066</b>	<b>82,1</b>	<b>354 703</b>	<b>63,5</b>	<b>43 727</b>	<b>54,3</b>
dont 56.1	136 702	60,0	316 388	56,7	36 915	45,8
dont 56.3	50 363	22,1	38 314	6,9	6 812	8,5
<b>Agences de voyages</b>	<b>5 324</b>	<b>2,3</b>	<b>33 267</b>	<b>6,0</b>	<b>15 384</b>	<b>19,1</b>
dont 79.1	3 967	1,7	27 909	5,0	13 505	16,8
dont 79.9	1 358	0,6	5 358	1,0	1 879	2,3

Source : Direction du Tourisme, 2010

Le nombre d'entreprises ne doit pas cacher l'hétérogénéité qui existe au sein de ces dernières notamment au niveau de leur taille avec des groupes parmi les plus importants au monde et une très grande majorité de très près petites entreprises sans salarié.

### **C) Les impacts en termes financiers**

Dans de nombreuses études et publications liées au tourisme, il est très fréquent de rappeler le poids financier que représente le tourisme, parfois en oubliant de préciser sur quoi se base l'estimation (chiffres d'affaires, valeur ajoutée...) et/ou s'il s'agit d'impacts directs ou d'impacts globaux.

Si dans le monde, le tourisme représente environ 5% du PIB et 6 à 7% des emplois, en France le secteur occupe « un poids considérable » avec, selon la comptabilité nationale, :

- une production s'élevant en 2009 à 84,7 milliards d'euros (soit 2,7% de la production totale),
- une valeur ajoutée représentant en 2009, 41,6 milliards d'euros (soit 2,41% du PIB).

Ces chiffres ne concernent qu'une des 40 branches définies par l'INSEE : celle liée à l'hôtellerie et la restauration. Afin d'avoir une vision plus juste du poids du tourisme, le *Compte Satellite du Tourisme* (CST) a été mis en place afin de tenir compte des activités des agences de voyage et des voyagistes, des remontées mécaniques et des services d'entretien corporel. Selon cette comptabilité, le tourisme représenterait un chiffre d'affaires de près de 92 milliards d'euros. Les trois principales activités en termes de chiffres d'affaires sont liées à la restauration, l'hébergement et les agences de voyages (près de 81 milliards). Les remontées mécaniques ne représenteraient « que » 1,2 milliard d'euros.

Selon les données de l'OMT, en 2011 pour la France, les apports directs du tourisme au PIB seraient de 78,8 milliards d'euros, les apports indirects de 68,7 milliards, les apports induits de 37,5 milliards (pour un total donc de plus de 185 milliards représentant 9,1% du PIB)<sup>160</sup>.

#### **D) Les impacts en termes d'emplois**

Le tourisme génère de nombreux emplois au bénéfice principalement de la population locale. Certains emplois engendrent des flux de salariés vers les grandes destinations touristiques à certaines périodes (stations littorales en été et de sports d'hiver en hiver).

##### D-a) Les emplois directs et indirects

Selon l'OMT (2011), le tourisme représente en France un total de plus de 2,6 millions d'emplois (soit environ 10,2 % des emplois totaux) dont près d'un million en emplois indirects, ces derniers représentant près de 38% des emplois touristiques. Ces emplois concernent majoritairement les jeunes et les femmes. Les emplois directs sont fortement marqués par le temps partiel.

Les emplois directs se retrouvent majoritairement dans la restauration (près de 355.000 postes EQTP), l'hébergement (plus de 170.000 postes EQTP) et les agences de voyages (33.000 postes EQTP). Les emplois indirects concernent principalement les secteurs de l'éducation et la formation, de l'agroalimentaire, de la construction, l'énergie, des technologies de l'information et de la communication...

##### D-b) Les saisonniers

Selon la réglementation Européenne, un emploi saisonnier dépend du rythme des saisons et se répète automatiquement chaque année. Le Ministère du travail ou les organisations professionnelles ne sont pas plus précis (ANEM, 2006). Cette définition recouvre des situations très différentes. Selon Le Pors (1999), il y aurait plusieurs catégories à prendre en compte pour bien cerner la problématique des saisonniers :

- les pluriactifs locaux (ou installés) qui représenteraient 20% de la population présents dans le guidage, la restauration, le commerce,

<sup>160</sup> Les chiffres donnés par l'OMT étaient en dollars US. A été utilisé la conversion suivante 1 \$US = 0,8121 €



- les saisonniers professionnels, souvent pluriactifs, qui représenteraient aussi 20% de la population et qui seraient présents surtout dans l'agriculture, la restauration, le commerce, les métiers du sport,
- les saisonniers précaires (jeunes à la recherche d'un premier emploi et étudiants souhaitant travailler pendant leurs vacances). Ils concernent tous les métiers souvent peu qualifiés que l'on trouve principalement dans les stations littorales (été) et de montagne (hiver).

Selon le Ministère du Tourisme, il y aurait entre 400.000 et 420.000 saisonniers dans le secteur du tourisme dont une grande majorité dans l'hôtellerie, les cafés et la restauration. Si nous devons reconnaître qu'il est très difficile de dénombrer exactement les saisonniers liés au tourisme, nous pouvons reconnaître qu'il s'agit d'une problématique souvent fondamentale au sein des destinations.

#### D-c) Les caractéristiques globales des emplois touristiques

Une étude menée en 1998 par les fédérations syndicales de travailleurs, coordonnées par le Comité de liaison européen du tourisme sur « quels emplois dans le tourisme ? » faisait ressortir pour le secteur de l'hôtellerie en France que :

- la moitié des contrats étaient des contrats à durée déterminée,
- les conditions de travail étaient difficiles, aux niveaux des horaires notamment,
- les salaires mensuels moyens étaient bas, moins de 1.000 euros net (Juyaux, C., 1999).

Si ces données ont plus de 10 ans, elles restent malheureusement d'actualité dans un secteur qui reste marqué par une forte flexibilité, où les emplois occupés par la population locale ou les migrants de proximité sont les moins qualifiés et les plus marqués par la saisonnalité (Reinauld, C., Vandewalle, I., 2010), expliquant en partie les difficultés de recrutement et/ou de fidélisation des salariés dans le secteur.

Alors que les femmes sont majoritaires dans le secteur, elles seraient beaucoup moins représentées dans les postes à responsabilité<sup>161</sup>. Pour lutter « symboliquement » contre cette

<sup>161</sup> Quelques sociologues et anthropologues étudient « les impacts du tourisme sur le partage des rôles entre hommes et femmes » montrant que le sexe peut être un critère important dans la prise en compte de la diversité des acteurs. Cela serait d'autant plus important dans les pays en voie de développement (Leite, N., Graburn, N., 2010).

réalité, une association *Femmes de tourisme* s'est créée en 2005<sup>162</sup> pour « Encourager l'accès des femmes aux postes traditionnellement occupés par des hommes », « Promouvoir le recrutement des femmes dans les postes à responsabilité et soutenir les objectifs de l'égalité salariale entre hommes et femmes à poste équivalent », « Informer les étudiantes et les futures diplômées des perspectives d'avenir et des débouchés des métiers du tourisme ». Depuis 2010, elle organise des trophées pour récompenser les plus belles initiatives concernant les femmes<sup>163</sup>.

Globalement, les salariés du tourisme ne sont que peu représentés par les organisations syndicales (moins de 10% dans le secteur tourisme et hôtellerie). Si ces dernières sont prises en compte dans certaines politiques gouvernementales, cela est beaucoup moins vrai dans les politiques locales.

#### D-d) Les pluriactifs

La pluriactivité se définit comme « l'exercice de plusieurs emplois ou activités professionnelles assurées de façon successive ou simultanée dans l'année par un seul individu » (ANEM, 2006). Le pluriactif peut ainsi avoir plusieurs statuts : salarié/salarié, salarié/indépendant, indépendant/indépendant. Le pluriactif peut être installé (sédentaire) ou non (migrant). Il peut exercer deux métiers différents au sein d'une même structure (on parle de diversification de l'activité principale) ou dans deux structures différentes et ce, de manière simultanée ou successive. Si parfois, les définitions du saisonnier et du pluriactif se rejoignent, il convient de préciser que tous les saisonniers ne sont pas toujours pluriactifs et que les pluriactifs ne sont pas toujours saisonniers.

Il y aurait en France environ 2,3 millions de personnes répondant au critère de pluriactifs dont 1,5 million exerçant une pluriactivité exclusivement salariale et 750.000 cumulant soit un emploi salarié avec une ou plusieurs activités indépendantes, soit plusieurs activités indépendantes avec 29% d'agriculteurs, 22% de commerçants et artisans, 39% de professions libérale (ANEM, 2006). Malheureusement, il n'existe pas de données précises sur la pluriactivité concernant le secteur du tourisme (un actif qui exerce au moins un métier lié au tourisme).

<sup>162</sup> En 2012, l'association ne comptait 65 membres actifs (In : *Les Cahiers du Tourisme*, août 2012. P. 50).

<sup>163</sup> Source : <http://www.femmesdutourisme.org> (consulté le 14/05/2012).

### **I-III-I-5- Enseignements**

Le tourisme en France apparaît comme un système paradoxal d'acteurs. Il ne semble pas bénéficier d'importants de moyens spécifiques au regard de ce qu'il représente dans l'économie nationale. Cette vision partagée par les principaux opérateurs touristiques peut toutefois être nuancée face à la multitude de financements qui intervient en sa faveur.

En France, malgré une répartition des compétences, les différents échelons territoriaux ont tendance à définir leur propre stratégie de développement touristique, entraînant des redondances préjudiciables à l'efficacité collective, qui favorisent, en outre, la concurrence entre les collectivités et l'uniformisation de l'offre, sous l'effet des logiques omniprésentes du marketing de la demande. Dans ce contexte, faut-il s'étonner des analyses du secteur touristique qui montrent une faible et lente prise en compte du développement durable dans le monde du tourisme ?

Ces concepts sont en fait plus présents dans les orientations des politiques liées à la gestion des espaces naturels protégés (qui dépend au niveau national du Ministère du Développement Durable, lié à l'environnement). Ils sont aussi plus observés dans les démarches globales qui font référence aux textes fondateurs comme dans les Agendas 21 locaux et les programmes européens en incitant les décideurs à favoriser la participation des acteurs. Dans la réalité, cette participation reste partielle comme nous le verrons plus tard avec une difficulté d'intégrer certaines catégories : les habitants, les visiteurs, les chercheurs, les salariés qui eux-mêmes présentent des réalités très différentes.

Cela pose la question de la « culture » des acteurs institutionnels liés au tourisme et de la formation. Le développement durable entre progressivement mais encore timidement, dans les cycles de formation de niveaux supérieurs (1 et 2 selon la classification nationale). L'appropriation du tourisme et du tourisme durable en particulier par les enseignants chercheurs ouvre de nouvelles perspectives pour les années à venir afin que la « culture touristique » change de manière significative. Cette dernière ne doit pas seulement concerner les acteurs institutionnels mais également les acteurs privés. Nous proposons dans le sous-chapitre d'analyser le niveau d'appropriation du tourisme durable dans les entreprises touristiques.



**[PREMIERE PARTIE - CHAPITRE 3]**

**SOUS-CHAPITRE 2**

**LES ENTREPRISES TOURISTIQUES  
ET LE TOURISME DURABLE**

---

La diversité des entreprises ne peut s’appréhender uniquement à travers leur codification ou leur poids dans l’économie locale. D’autres critères liés à leur organisation, leur stratégie ou encore leur niveau d’intégration du concept de durabilité, peuvent être pris en compte.

**I-III-II-1- La diversité par l’organisation**

L’organisation des entreprises touristiques est dépendante des critères de taille et de gamme. Ces derniers vont influencer sur leur représentativité professionnelle au sein du secteur.

**A) La taille et la gamme des entreprises**

La taille de l’entreprise est ici définie en fonction du nombre de salariés. Plus de la moitié des entreprises touristiques sont des entreprises individuelles. Néanmoins, de très grands groupes français (de niveau international souvent), ont un poids considérable. En 2006, dans la branche HRC, 0,7% des plus importantes embauchaient 20% des salariés et réalisaient 20% du chiffre d’affaires.

Une des particularités de l’hébergement touristique est qu’il se différencie par des classements devant définir la qualité (la gamme ou le niveau de confort) des prestations offertes. Ce classement est très fréquemment utilisé par les observateurs pour analyser l’activité touristique dans les destinations. La loi de décembre 2009 apporte des modifications concernant les classements en revoyant les grilles et en harmonisant le système proposant 5 catégories (1 à 5 étoiles) et supprimant les 0 étoile et les 4 étoiles luxes dans l’hôtellerie.

En juillet 2012, la Ministre en charge du tourisme déplorait le faible nombre d'hôtels ayant intégré le nouveau classement (6.555) alors qu'à partir du 24 juillet, l'ancien classement hôtelier ne devait plus être valable. Les hôtels ne bénéficiant pas du nouveau classement n'auront plus « le droit de faire référence aux anciennes étoiles, que ce soit sur leur devanture, leurs enseignes, leurs cartes de visite et autres papiers à en-tête ». Majoritairement, ce sont les hôtels de chaînes qui sont les plus concernés par le nouveau classement<sup>164</sup> avec souvent le gain d'une étoile par rapport à l'ancien classement (au sein du groupe Accor, Ibis est passé de 2 à 3 étoiles, Novotel et Mercure de 3 à 4, Sofitel de 4 à 5...).

Ces dernières années, on constate très nettement une « montée en gamme » de l'hébergement marchand, pas uniquement dans l'hôtellerie, avec une diminution de l'offre classée 1 et 2 étoiles et une augmentation de celle classée 3 étoiles et plus (Cf. tableau 19 pour l'hôtellerie de tourisme et les campings classés).

**Tableau 19 : Evolution de la gamme des hôtels de tourisme et campings classés entre 2000 et 2010**

	1 et 2 étoiles			3 étoiles ou plus		
	2000	2010	Evol 2000-10	2000	2010	Evol 2000-10
<b>Campings classés</b>						
Nombre de terrains	5 515	4 703	-812	2 841	3 151	310
Nombres d'emplacements	450 064	388 309	-61 755	471 725	527 864	56 139
<b>Hôtellerie de tourisme</b>						
Nombre d'établissements	12 376	10 404	-1 972	3 975	4 774	799
Nombre de chambres	327 553	289 190	-38 363	200 906	240 048	39 142

Source : INSEE, 2011

Cette montée en gamme n'est pas seulement la volonté des dirigeants ou des chaînes<sup>165</sup>. Elle est aussi le fruit des politiques publiques et des volontés politiques de proposer au sein de leur territoire un hébergement haut de gamme. « Les communes rêvent de plus en plus d'hôtels haut de gamme, voire de luxe,... même quand il n'y a aucun marché pour les remplir » (Coach Ommium, 2012). Cette évolution s'observe aussi dans les meublés de tourisme et les chambres d'hôtes. A titre d'exemple, en 2009, les gîtes ruraux des *Gîtes de France* classés 1 et 2 épis représentent 48% du parc contre 52% pour ceux classés 3 épis et plus. (FNGdF, 2010).

La taille et la gamme des entreprises touristiques vont être très différents suivant les entreprises et leur appartenance ou non à un groupement professionnel.

<sup>164</sup> Ce constat est aussi vrai dans l'hôtellerie de plein air.

<sup>165</sup> La montée en gamme des établissements s'observe notamment au sein des chaînes volontaires.

## **B) Les chaînes volontaires et intégrées**

De nombreux établissements touristiques sont organisés au sein de groupements permettant de bénéficier de marques puissantes sur le marché. Deux organisations dominent :

- les chaînes volontaires regroupent des établissements dont les exploitants sont propriétaires et qui conservent une identité propre. Cette dernière est associée à l'enseigne de la chaîne qui va définir une stratégie collective (démarche qualité, communication, commercialisation...) <sup>166</sup>,
- les chaînes intégrées sont composées de filiales, de franchisés et d'établissements gérés sous contrat de gestion. Les établissements sont réunis sous une même « bannière » et appliquent la stratégie de la chaîne.

### **B-a) L'hôtellerie** <sup>167</sup>

Les chaînes intégrées représentent en France (cf. [annexe 11](#)) :

- 59 enseignes (*Ibis, Campanile, Etap Hôtel...*) regroupés au sein de quelques groupes (les deux plus importants, *Accor* et *Louvre Hôtels*, totalisent 75% du nombre d'hôtels intégrés avec 2.218 unités),
- 3.016 hôtels soit 17,9% des hôtels classés,
- 246.506 chambres soit 40% des chambres.

Ce marché semble mature. Après avoir connu un fort développement sur les 20 dernières années (+40%), le rythme des restructuration semble moins soutenu depuis 5 ans. Concernant les modes de gestion, les établissements sont principalement des filiales (47%) et des franchisés (33%). En moyenne, les établissements des chaînes volontaires sont de plus petites tailles (28 chambres contre 82 chambres dans les chaînes intégrées). Ils représentent en France :

- 24 enseignes (*Les Logis, Châteaux et Hôtels Collection, Best Western...*) <sup>168</sup>.
- 5.565 hôtels (dont 2.487 au sein des *Logis*),
- 160.587 chambres (dont près de 60.000 au sein de *Hotusia Hotels, Best Western, Inter-Hotel, Châteaux et Hôtels Collection* et des *Logis*).

<sup>166</sup> Dans certains cas, un établissement peut adhérer à plusieurs chaînes volontaires...

<sup>167</sup> Les données quantitatives sont tirées des études réalisées par Coach Omnium (2012)

<sup>168</sup> La logique des chaînes volontaires semble être au regroupement. *Inter-Hôtel, Qualys Hotel, P'tit Dej-Hotel* et *Relais du Silence* constitue le groupe *SEH*. *Exclusive Hotels* a été repris par *Châteaux et Hôtels Collection*, les *Auberge de pays d'Auvergne* par les *Logis*...

### B-b) L'hôtellerie de plein air<sup>169</sup>

Dans l'hôtellerie de plein air, l'organisation en chaînes volontaires ou intégrées est beaucoup moins importante que dans l'hôtellerie, représentant à peine 6,8% des établissements français mais 16,5% des emplacements et 35% du chiffre d'affaires. Les établissements de chaînes se caractérisent par un nombre d'emplacements plus important, une gamme de prestation supérieure, un taux plus important de locatifs et résidentiels. Les chaînes intégrées représentent en France :

- une dizaine d'enseignes (*FranceLoc, Campéole, Proméo-Village Center...*),
- 226 campings pour 64.727 emplacements.

Les chaînes volontaires représentent quant à elles en France :

- huit principales enseignes (*Flower camping, Airotel, Yelloh ! Village...*),
- 361 campings pour 90.497 emplacements.

### B-c) Les résidences de tourisme

Le secteur des résidences de tourisme est assez « opaque » certainement parce qu'il dépend davantage de grands groupes de la finance et/ou de l'immobilier detenant la grande majorité des lits (estimés à près de 705.000 pour 2.000 résidences<sup>170</sup>). Les principaux groupes sont *Pierre & Vacances* (composé des enseignes *Pierre & Vacances, MGM Center Parcs, Maeva...*) avec 160.000 lits, *Lagrange* avec 48.000 lits et *Odalys*.

### B-d) Le tourisme à vocation sociale

Si les résidences de tourisme se trouvent au sein des grandes destinations touristiques (stations de montagne et littorales, grandes villes), les structures d'hébergement à vocation sociale sont situées de manière plus équilibrée sur le territoire nationale avec une forte présence à la campagne. Dans le rapport sur le poids économique et social du tourisme (CNT, 2010), les données sur le secteur étaient celles de l'UNAT avec des chiffres de 2008. Cette dernière affichait :

- 54 membres nationaux et 470 membres en régions,
- 1.521 hébergements et 227.400 lits (hors centre de vacances et de loisirs).

<sup>169</sup> Les données quantitatives sont tirées de l'OT, l'officiel des campings (2011).

<sup>170</sup> Source : Syndicat national des résidences de tourisme, 2012.

Le tourisme à vocation sociale est caractérisé par la diversité de ses membres. Concernant l'hébergement, nous pouvons les classer en 3 catégories : les structures spécialisées dans le tourisme familial ou dans les séjours pour les jeunes et les enfants, les auberges de jeunesse. Dans le tourisme familial, nous trouvons de grands opérateurs comme *Cap France* qui gère 105 villages indépendants, *VVF villages* avec plus de 100 villages de vacances ou encore *VTF* avec 42 villages et 6 résidences (représentant plus de 12.000 lits)... Concernant les séjours pour jeunes et enfants, nous pouvons citer *Ethic Etapes* (gérant 50 centres représentant 50 centres) ou encore *Leo Lagrange Vacances* (gérant 12 centres en France). Quant aux auberges de jeunesse, elles sont affiliées à deux fédérations (FUAJ et FLAJ).

#### B-e) Le secteur du voyage

Le secteur du voyage est composé de producteurs (tours-opérateurs) et de distributeurs (agences de voyages) liant fournisseurs (hébergement, transport, agences réceptives...) et clients. La filière des agences de voyages est très fragmentée avec environ 2.000 agences indépendantes (non affiliées à des voyagistes). La majorité adhère à des réseaux volontaires dont les principaux sont *Afat* (630 agences), *Tourcom* (près de 600 agences) et *Selectour* (550 agences)<sup>171</sup>. Les tours-opérateurs<sup>172</sup> fonctionnent principalement avec des réseaux d'agences intégrés. Quelques grands groupes se partagent l'essentiel du marché :

- *TUI* avec les enseignes *Nouvelle Frontières*, *Marmara*, *Havas Voyages* (affilié),
- *Thomas Cook* avec les enseignes *Jet Tours*, *Thomas Cook*,
- ou encore *Kuoni*, *Fram*, *Club Med*, *Look Voyages*...

Certains TO, positionnés sur le voyage d'aventure ou le voyage solidaire, se regroupent au sein d'associations : *Association des Tour-opérateurs Thématiques*, *Association du Tourisme Solidaire* (ATS).

Le secteur du voyage se caractérise aussi par :

- les réseaux volontaires liés à la grande distribution (*Leclerc voyages*, *voyages Carrefour*, *Voyages Auchan*, *FNAC Voyages*...),
- des agences en ligne qui connaissent ces dernières années une croissance fulgurante (*Voyages-sncf.com*, *Expedia.fr*, *Opodo.fr*, *lastmunite.com*...).

---

<sup>171</sup> Source : Eurostaf, 2008.

<sup>172</sup> Certains opérateurs de voyages, possèdent un parc d'hébergements et/ou des compagnies de transports.



Ce secteur s'organise au sein de pôles regroupant différents groupes comme *Alliance T* (qui représente + de 30% de part de marché du voyage en France) ou *G4 Voyages*, ayant pour objectif de négocier des tarifs aériens, de constituer des centrales d'achat... Enfin, il utilise aussi des plateformes électroniques de réservation en lien avec les compagnies de transports et les groupes d'hébergeurs, dont les plus connues sont *Amadeus*, *Sabre* et *Galileo*.

#### B-f) La restauration

Nous nous intéressons ici à la restauration commerciale et plus particulièrement à la restauration traditionnelle<sup>173</sup> qui représente environ 106.300 établissements, à laquelle nous devons rajouter la restauration d'hôtellerie qui en totalise près de 18.300. Les restaurants traditionnels et indépendants représenteraient entre 75%<sup>174</sup> et 97%<sup>175</sup> (en tenant compte des cafés bars, brasseries) du nombre total d'établissements. Leur nombre serait en stagnation ces dernières années.

Les groupes et chaînes connaissent un fort développement<sup>176</sup> et représenteraient déjà entre un quart et un tiers (en tenant compte des cafés bars, brasseries) des repas servis en restauration commerciale. Parmi ces dernières, nous pouvons citer les leader de leur catégorie :

- Grille/viande : *Buffalo Grill* avec 326 restaurants en 2012 (228 en 2002),
- Pizzerias : *Del Arte* avec plus de 100 restaurants en 2012 (84 en 2002),
- Produits de la mer : *Léon de Bruxelles* avec 67 restaurants en 2012 (33 en 2002).

Les groupes et chaînes sont localisés dans les villes et plus particulièrement dans les rues et espaces commerciaux. La restauration indépendante est, quant à elle bien mieux répartie. Elle joue un rôle fondamental au sein des destinations à dominante rurale.

#### C) Les fédérations et syndicats professionnels

<sup>173</sup> La restauration traditionnelle présentant 7 grandes catégories de restauration : gastronomie et terroir / viandes et grillades / pizzeria et trattoria / poissons et fruits de mer / cuisine italienne / bistrot & brasseries / restauration à thème (ethnique). Source : Eurogroup Consulting, 2012.

<sup>174</sup> Source : Eurogroup Consulting, 2012.

<sup>175</sup> Source : Coach Omnium, 2011.

<sup>176</sup> Ce phénomène touche toutes les catégories de la restauration commerciale (y compris la restauration rapide). En 1982, les 10 premières chaînes représentaient 393 établissements pour 400 millions de chiffre d'affaires. En 2012, elles représentaient 3.660 établissements pour 8.000 millions de CA. La chaîne *McDonald* représente à elle seule 1.260 établissements et 4.300 millions de CA (Source : *Journal de l'Hôtellerie-Restauration*, 15 février 2013). La tendance devrait continuer avec le développement notamment des franchises.

Les entreprises du tourisme sont parfois regroupées dans des organisations professionnelles devant défendre leurs intérêts et les accompagner dans leur activité (cf. [annexe 12](#)). Cet accompagnement est principalement juridique et réglementaire. Certaines organisations offrent des plateformes de promotion ou de commercialisation. Parfois, mais timidement encore, ces organisations vont encourager leurs adhérents à prendre en compte les enjeux du développement durable du tourisme.

La filière hôtellerie-restauration est la plus complexe avec huit fédérations plus ou moins reconnues au sein de la profession. Selon une enquête de l'IFOP (2011), adhèreraient à un syndicat seulement 38% des restaurateurs (dont 27% à l'UMIH) et 59% des hôteliers (dont 45% à l'UMIH). Ces résultats démontrent la « suprématie » de l'UMIH qui rassemble 112 organisations territoriales pour quelques 80.000 entreprises organisées en différentes branches professionnelles (cafés brasserie, restaurants, hôtels familiaux, hôtels de chaînes intégrées...).

Au niveau des meublés de tourisme et des chambres d'hôtes trois fédérations dominent :

- les *Gîtes de France* représentant 58.000 hébergements (dont 44.000 gîtes ruraux),
- *Clévacances* représentant 31.000 hébergements (dont 25.000 gîtes et locations),
- La *Fédération Nationale des Agences Immobilières* qui, à travers son activité de locations saisonnières meublées, représente 115.000 hébergements (460.000 lits).

D'autres structures d'hébergements diffus ont rejoint les réseaux *Bienvenue à la Ferme* (plus de 2.000 hébergements dont 900 gîtes à la ferme et 700 chambres d'hôtes) ou *Accueil Paysan*. La filière du tourisme à vocation sociale est organisée autour de l'UNAT et de la FUAJ (qui représente 160 auberges en France et qui adhère à l'UNAT), celle des résidences de tourisme autour du SNRT (89 adhérents représentant 47.500 lits).

Le secteur du voyage est concerné principalement par :

- Le CETO qui regroupe 70 tour-opérateurs français, généralistes ou spécialistes représentant environ 80% du marché des voyages et qui comprend en son sein l'*Association des TO thématiques* (ATT),
- Le SNAV qui représente 1400 agences pour 3.800 points de vente.

Ces organisations ont parfois des représentations régionales et/ou départementales.

#### **D) Les chambres consulaires**

Le réseau consulaire est constitué des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), de Métiers et de l'Agriculture. Les CCI sont les plus concernées par le tourisme en ayant comme ressortissants les hôtels, les campings, les restaurants, les gestionnaires de sites... Le réseau des CCI, qui est organisé avec des CCIT –niveau territorial -, des CRCI –niveau régional - et CCI France – niveau national, met au service des professionnels 250 conseillers intervenant sur la mise aux normes, le classement, les démarches qualité, la commercialisation, la mise en réseau des entreprises sous forme de groupements et clubs... Les CCI représentent aussi les filières aux niveaux national et international. A travers d'autres activités, elles s'impliquent aussi dans le tourisme : la gestion de 110 aéroports, 40 ports de plaisance, 55 palais des congrès, et la formation professionnelle continue et par apprentissage...

L'organisation des entreprises touristiques fait ressortir :

- une grande majorité de petites entreprises indépendantes d'un côté, de grands groupes intégrés de l'autre,
- un nouveau classement qui profite surtout aux entreprises de chaînes qui ont des prestations par définition plus standardisées et qui entraîne une relative montée en gamme de l'offre,
- une absence de représentation professionnelle dédiée au tourisme durable (à l'exception peut-être d'ATT, d'ATS, de l'UNAT...).

### **I-III-II-2- Les stratégies en faveur du tourisme durable**

Les entreprises semblent de plus en plus sensibles au développement durable pensant que cela peut avoir un effet positif en termes d'image, d'innovation et de réductions des coûts de fonctionnement et de production. Les champs prioritaires d'intervention sont liés à l'environnement (réduction des dépenses d'énergie, des émissions de CO2, des déchets) et non au social (respect du droit du travail, lutte contre les discriminations...), encore moins à la gouvernance. Pour les responsables, les cibles prioritaires sont les salariés puis les



clients<sup>177</sup>. Les raisons pour s'engager dans une telle démarche sont liées à la conviction du dirigeant, au respect ou à l'anticipation de la réglementation et à la prévention des risques<sup>178</sup>.

Dans le secteur du tourisme quelques grandes « opérations » ont été menées aux niveaux international et national. Le *World Travel and Tourism Concil* (WTTC), qui rassemble les plus gros opérateurs internationaux, avec l'appui du Conseil de la Terre, le PNUE et l'OMT, a rédigé en 1995 un Agenda 21 afin surtout d'intégrer la gestion environnementale dans les activités touristiques. Quatre ans plus tard, cette organisation sera à l'origine de la certification internationale *Green Globe*. En 2000, 12 grands opérateurs (*Accor, TUI...*) élaborent, avec le PNUE, l'UNESCO et l'OMT, l'*Initiative des Tour-Opérateurs* (TOI) afin de s'engager en faveur du tourisme durable. Sans réelles contraintes et sans obligations, les actions menées restent confidentielles : quelques actions locales sont menées, des guides de bonnes pratiques sont édités... La même année, en France, sous l'impulsion du Secrétariat d'Etat au tourisme est adoptée la *Charte nationale d'éthique du tourisme* s'inspirant du *Code mondial d'éthique* du tourisme élaboré par l'OMT l'année précédente. Signée par de gros opérateurs nationaux tels qu'*Accor, Club Méditerranée, Thomas Cook, Nouvelles Frontières* ou encore *Air France*, elle a pour objectifs de proposer des produits assurant « la sauvegarde de l'environnement », la lutte « contre l'exploitation des êtres humains sous toutes ses formes », ou encore l'association des « pays d'accueil et leurs populations locales aux activités touristiques ». Cette charte ne comprend aucune obligation et ne propose pas le moindre contrôle. Aujourd'hui, elle fait partie des documents de bonnes intentions qui n'ont donné aucun résultat significatif. Nous proposons de voir comment les entreprises touristiques intègrent le concept de développement durable dans leurs stratégies. Dans ce cadre, nous allons étudier les stratégies des principales structures professionnelles puis les démarches qualifiantes.

## **A) Les stratégies des fédérations et syndicats**

### **A-a) Les stratégies liées à l'hébergement**

L'UMIH fait souvent référence au développement durable dans ces différentes rubriques, mais aucune n'est entièrement dédiée. Les données concernent principalement la gestion environnementale des établissements.

---

<sup>177</sup> Source : TNS Sofres, 2010b.

<sup>178</sup> Source : ACFCI, 2006 et CROCIS, 2009.

Les autres organisations professionnelles ne s'engagent que très peu en faveur du tourisme durable. *Gîtes de France* (à travers les labels *Gîtes Panda* et *Ecogîtes*) et *Clévacances* (à travers l'agrément *Ecotourisme*) proposent des prestations soucieuses de la gestion environnementale. Toutefois, certaines associations départementales des *Gîtes de France* paraissent plus actives que la fédération nationale dans la prise en compte du concept de tourisme durable.

L'UNAT est très engagée depuis longtemps à travers la *Déclaration de Montréal* adoptée en 1996 par le *Bureau International du Tourisme Social* (BITS). Afin d'aller plus loin (la déclaration de Montréal n'ayant pas de force légale), l'UNAT s'engage en 2009 sur huit principes du développement durable dont un est de « renforcer la collaboration avec les acteurs locaux » et « favoriser la bonne gouvernance ». Sur son site Internet, deux rubriques sont consacrées au tourisme solidaire et au développement durable. Parmi les UNAT régionales certaines s'impliquent davantage. C'est le cas par exemple des UNAT Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées (élaboration d'une charte et d'un carnet de bord spécifiques) ou encore PACA. Cette dernière mène plusieurs actions : enquête auprès de ses membres sur les pratiques en faveur du tourisme durable, édition d'un *Carnet du Cadre Tourisme et développement durable*, mise en place d'une démarche expérimentale en partenariat avec la Chambre Régionale d'Agriculture (une convention a été signée le 30 mars 2010) et la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles (FRCA) afin de favoriser les circuits courts d'approvisionnement, montage de formations dédiés (pour les directeurs et les salariés), audits de 10 structures volontaires au crible du développement durable et de l'*Ecolabel Européen*, participation au comité de perfectionnement de la Licence professionnelle *Tourisme et Economie Solidaire* de l'Université d'Avignon...

La *Fédération Unie des Auberges de Jeunesse* (FUAJ) est assez discrète sur ses engagements en faveur du tourisme durable. Dans son classement (de 1 à 4 sapins), sa démarche qualité ou son label *HI-Qualité*, les critères liés à la durabilité n'apparaissent pas. La fédération communique sur les 8 auberges qui ont obtenu le label *La Clef Verte* mais pas sur la *Charte HI de l'environnement durable* signée par la fédération internationale qui ne contient que des recommandations. Très récemment (mai 2013), a été ouverte la première auberge de jeunesse « 100% éco-responsable » à Paris, au sein d'un éco-quartier situé à proximité de la Gare du Nord. Ce projet jugé exemplaire serait un signe fort de la FUAJ désireuse de proposer « une nouvelle génération d'auberges de jeunesse ».

### A-b) Les stratégies liées aux voyageurs

Les organisations professionnelles des voyageurs se veulent de plus en plus impliquées dans le tourisme durable même si le CETO reste discret sur la question. Le CETO a bien une charte générale faisant mention du tourisme durable mais sans aucune obligation pour les membres. La rubrique « tourisme durable » dans le menu « dossier » du site Internet ne parle que des *Trophées du tourisme responsable*. L'Association des TO Thématiques (ATT) se positionne plus clairement en faveur du tourisme durable en valorisant la démarche *Agir pour un Tourisme Responsable* (ATR).

Le SNAV quant à lui, a édité un *Livret Vert tourisme responsable* comprenant trois chapitres plutôt bien documentés : la définition du tourisme responsable, les agences de voyages et le tourisme responsable, l'offre tourisme responsable. Dans ce dernier on découvre toutes les démarches officielles liées au tourisme durable mais aussi les actions menées par les grands opérateurs comme *Air France-KLM* (partenaire du SNAV), *le Club Méditerranée*, *Fram*, *Nouvelles Frontières*... D'évidence, pour le SNAV, tourisme responsable peut rimer avec voyages lointains et hébergements standardisés. Ce livret est accessible dans la rubrique « études et publications ». Ailleurs, la notion de tourisme durable est quasi absente. Pour aller plus loin le SNAV a soumis en novembre 2012 à l'OMT son projet de label *Tourisme Durable*. L'OMT l'a qualifié de « réaliste et pragmatique ». Ce label ne se veut pas révolutionnaire comme le reconnaît Christian Orofino, son initiateur « ce label n'impose aucune remise en cause technique de nos pratiques professionnelles et n'invente aucune nouvelle formule déjà existante... Sa signalétique apposée sur nos offres indiquera simplement à nos clients que dans le produit touristique qu'ils vont réserver, nous avons fait en sorte que les hommes et leurs environnements soient respectés »<sup>179</sup>. Cela sous-entendrait-il que les autres produits ne sont pas respectueux des hommes et de l'environnement ?

### **B) Les stratégies des principaux groupes et chaînes**

Les politiques des gros opérateurs sont intéressantes à analyser car elles sont « susceptibles de toucher un grand nombre de touristes et, par là, d'accroître dans la pratique l'impact des nouvelles formes touristiques » (Reinauld, C., Vandewalle, I., 2010).

<sup>179</sup> Source : *VeilleInfoTourisme* du 24 janvier 2013.

## B-a) Les stratégies liées à l'hébergement

Parmi les principales chaînes volontaires concernant l'hôtellerie, aucune n'est réellement positionnée sur le tourisme durable mais plusieurs jouent la carte de l'environnement, soit en élaborant une charte de l'environnement (par exemple *Citotel*), soit en incitant leurs adhérents à obtenir une certification ou un label environnemental (par exemple *Best Western*). Néanmoins, certains groupes mènent des opérations significatives comme :

- *Accor* autour de son programme *Planet 21* qui remplace l'ancien programme *Earth Guest*. *Planet 21* est organisé autour de 7 piliers (santé, nature, carbone, innovation, local, emploi, dialogue) et d'un plan d'actions visant à progresser sur chacun d'eux. Le tout est détaillé dans une rubrique dédiée où l'on peut obtenir de nombreuses informations et de nombreux outils appliqués au tourisme durable. <http://www.accor.com/fr/developpement-durable.html> (consulté le 8/07/12).



- *Pierre & Vacances Center Parcs* avec son programme *Vacances durables* visant à « faire progresser les standards du Groupe en matière de construction durable », « rendre plus visible la démarche développement durable sur les sites » (tournés vers la certification environnementale), « renforcer le management environnemental et social des sites ». Néanmoins, les actions sont beaucoup moins détaillées que celles du groupe *Accor* et le contenu de la rubrique dédiée bien moins riche. [http://www.groupepvcp.com/politique\\_environnementale.php](http://www.groupepvcp.com/politique_environnementale.php) (consulté le 8/07/2012).



Dans l'hôtellerie de plein air, certains grands groupes mènent aussi des actions comme *Yelloh ! Village*, reconnu par *Qualité Tourisme*, qui s'engage presque uniquement sur la gestion environnementale en ayant comme objectif d'avoir tous ses membres éco-labellisés. A ce jour, un établissement est *Ecolabel Européen*, six autres sont *Clef Verte*. [http://www.yellohvillage.fr/1\\_esprit\\_yelloh/yelloh\\_vert](http://www.yellohvillage.fr/1_esprit_yelloh/yelloh_vert) (consulté le 8/07/2012).

La grande majorité des principaux groupes, s'ils affichent un engagement en faveur du développement durable, n'ont pas réellement de stratégie bien élaborée.

## B-b) Les stratégies liées à la restauration

Dans les groupes de restauration commerciale, il n'existe pas d'équivalent significatif même si la plus grande chaîne mondiale de restauration rapide communique largement sur ses engagements en faveur du développement durable ! En 2006, un responsable de formation spécialisée dans la restauration déclarait « si la restauration est un domaine totalement à la

traîne par rapport à d'autres secteurs, le développement durable commence à intéresser sérieusement les chaînes de restaurants ».

### B-c) Les stratégies liées aux voyageurs

Des initiatives isolées sont menées par certains voyageurs dont quelques gros opérateurs (*Fram, Club Med, Nouvelles Frontières...*). Ces actions leur permettent surtout de valoriser leur image. Parmi les actions les plus significatives nous relevons deux expériences.

- La politique du *Club Méditerranée* est définie dans une charte d'engagements destinée à la fois aux dirigeants et aux salariés. La stratégie de développement durable est basée sur 5 enjeux « Etre acteur du développement local », « préserver l'environnement », « poursuivre les achats durables », « cultiver la diversité », « assoire une confiance durable ». Pour chacun des enjeux un plan d'actions est proposé. Le tout est exposé dans une rubrique spécifique du groupe où l'essentiel y figure.

<http://www.clubmed-corporate.com/?cat=63> (consulté le 8/07/2012).

- *Nouvelles Frontières* s'engage à travers dix actions concrètes : « L'aventure à l'air pur » (adhésion à ATR), « l'ami écolo au bureau » (SME au sein du groupe), « voyages responsables » (circuits « rencontrer »...), « un billet d'avion une action » (contribution allant de 1 à 40€ du prix du billet), « l'écovoyageur » (sensibilisation du voyageur), « la plongée engagée » (signature de la charte du plongeur responsable), « projet de solidarités » (partenariat Tourisme for Development) et « l'enfant citoyen » (lutte contre le tourisme sexuel...). *Nouvelles Frontières* communique sur ses engagements à travers une rubrique dédiée assez complète avec le souci de rendre l'information accessible au plus grand nombre.



<http://groupe.nouvelles-frontieres.fr/Tourisme+Responsable/> (consulté le 8/07/2012).

## **C) Des démarches particulières**

### C-a) Les démarches liées à l'hébergement

Certains groupes développent des « marques » associées à un référentiel faisant référence au concept de tourisme durable. Les cas les plus significatifs concernent l'hôtellerie de plein air, le tourisme à vocation sociale et le tourisme en espace protégé et/ou rural.





Dans le secteur de l'hôtellerie de plein air :

- le groupe *Huttopia* semble être un bon exemple à travers sa charte générale (qui revendique des prestations respectueuses de l'environnement) et sa marque du même nom (7 sites). Les critères des campings sont illustrés dans une rubrique dédiée.



<http://www.huttopia.com/fr/huttopia-camping-nature-foret.html> (consulté le 8/07/2012).

- La chaîne volontaire *Via Natura* (10 campings) s'engage à proposer des campings où les propriétaires adoptent une position militante en faveur de la préservation de l'environnement, à travers une charte commune et des actions collectives qui sont décrites de manière très concrète (adhésion à la LPO, compensation carbone sur les trajets domicile-camping des familles séjournant une semaine ou plus...).



<http://www.campings-la-via-natura.com/actions-campings.php> (consulté le 8/07/2012).

Au sein du tourisme à vocation sociale, deux démarches se distinguent :

- *Chouette Nature* est une démarche portée par *Cap Vacances* qui concerne 49 villages du groupe. Le référentiel comprend 124 éléments de mesure (dont 84 obligatoires) répartis dans 10 critères relevant principalement de la gestion environnementale mais comprenant aussi l'intégration paysagère, les animations et la communication. En juin 2011, la démarche *Chouette Nature* est certifiée Iso 14001 (ce qui constitue une première en France). L'extension de la certification à des établissements n'appartenant pas à Cap France est à l'étude<sup>180</sup>.



[http://www.chouettenature.com/ewb\\_pages/p/presentation.php](http://www.chouettenature.com/ewb_pages/p/presentation.php) (consulté le 8/07/2012).

- *Ethic Etapes* est un réseau ayant élaboré une charte, un référentiel de 200 éléments de mesure prenant notamment en compte le développement durable sur la gestion de l'environnement, l'implication territoriale, les pratiques sociales.



<http://www.ethic-etapes.fr/le-reseau-ethic-etapes/une-dmarche-durable.64.html> (consulté le 8/07/2012).

- Le groupe *Touristra Vacances* a élaboré en 2007 sa *Charte des saisons durables* qui englobent à la fois les engagements des établissements volontaires et ceux du siège. Les éléments de mesure concernent les différents postes des établissements (animation, hébergement, restauration...) et prennent en compte les 4 dimensions du développement durable. En 2012, 19 établissements en France étaient engagés.



<http://www.touristravacances.com/decouvrir-touristra/qui-sommes-nous.html> (consulté le 8/07/2012).

- *La Ligue de l'Enseignement* a établi en 1992 un programme *Citoyenneté – Environnement – Développement durable* (CED) visant à valoriser les centres engagés

<sup>180</sup> Selon *Cap Vacances*, le label « constitue un plus réel dans le choix d'une destination de vacances pour 70% des vacanciers ». Ces derniers seraient divisés en trois catégories : les « indécis » (70%) pour qui le développement durable n'est pas une priorité, les « convaincus » (25%) qui sont attachés au concept de durabilité et les « opposants » (5%) qui ne croient pas au développement durable. In : *Revue Espaces*, 2011, n°295. P.9-13.



dans la sensibilisation au développement durable (dans le cadre de leurs activités éducatives et dans leur fonctionnement) . En 2012, 40 centres permanents avaient adhéré à la démarche.

<http://www.laligue.org/la-ligue-en-action/environnement-developpement-durable/> (consulté le 8/07/12).

Au sein des espaces protégés, trois démarches sont reconnues :



les *Gîtes Panda* est une marque créée en 1993 par WWF, la Fédération des parcs naturels régionaux de France et *Gîtes de France*. Le référentiel est composé de 6 grands critères. En 2012, il y avait 280 *Gîtes Panda* répartis dans les PNR et les parcs nationaux.

<http://www.gites-panda.fr/> (consulté le 8/07/2012).



- les *Hôtels au Naturel* sont une marque créée en 1998 appartenant à la Fédération des parcs naturels régionaux de France. Ils sont donc exclusivement situés au sein d'un PNR. En 2012, il y avait 23 *Hôtels au Naturel* répartis dans 8 parcs naturels régionaux. Le référentiel et la démarche de marquage ne sont pas directement accessibles via le site dédié.

<http://www.hotels-au-naturel.com/> (consulté le 8/07/2012).



- la *Marque Accueil du Parc* est une démarche portée par la Fédération des parcs naturels régionaux de France. Cette dernière a élaboré un référentiel national qui doit servir de base à un travail spécifique des Parcs voulant développer la démarche. Ces derniers choisissent les filières qu'elles veulent marquer puis élaborent des référentiels particuliers qui devront être soumis pour validation à la fédération. De nombreux parcs développent la démarche actuellement (notamment au sein des PNR de PACA). La logique adoptée, si elle a le mérite de tenir compte des volontés locales et des spécificités territoriales, engendre une faible lisibilité de la marque. De plus, rares sont les parcs qui jouent la transparence sur les référentiels et les modalités d'évaluation.

[http://www.parcs-naturels-regionaux.fr/fr/decouvrir/autre-hebergement.asp#la\\_marque](http://www.parcs-naturels-regionaux.fr/fr/decouvrir/autre-hebergement.asp#la_marque) (consulté le 8/07/2012).

Concernant l'offre diffuse (plutôt localisée dans les espaces à dominante rurale), plusieurs initiatives sont reconnues :



- la marque *Ecogîte* portée par les *Gîtes de France*. Cette dernière est une démarche de qualification environnementale basée sur 6 critères (intégration à l'environnement, utilisation des matériaux, gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets, l'information et la sensibilisation) et 29 indicateurs. La procédure est bien décrite sur le site dédiée. En

2012, 328 locations (gîtes ruraux, chambres d'hôtes, gîtes de séjours) étaient distinguées (elles n'étaient que 20 en 2010).

<http://www.ecogite.fr/> (consulté le 8/07/12).

- *Gîtes de France* propose depuis février 2012 une qualification *Ecogestes*. Les propriétaires doivent obtenir 25 critères sur les 46 possibles, dont 8 obligatoires (Atout France, 2013). L'objectif de *Gîtes de France* est de qualifier la moitié de ses adhérents d'ici 2017. En mai 2013, 522 locations et 173 chambres d'hôtes étaient qualifiées.



<http://www.gites-de-france.com/location-vacances-Ecogeste.html> (consulté le 16/05/13).

- la marque *Accueil Paysan*, créée en 1987, constitue un réseau agritouristique (avec obligation d'avoir un statut agricole) qui respecte une charte. Ce réseau revendique une forme de tourisme responsable au sein d'exploitations agricoles où les « paysans soutiennent un mode de culture et d'élevage soucieux de la qualité des produits, travaillés dans le respect du vivant et de l'environnement (en opposition aux OGM et aux pesticides) »<sup>181</sup>. Présente dans plusieurs pays, cette marque représente environ 700 établissements en France (hébergements mais aussi restauration, fermes pédagogiques...).



<http://www.accueil-paysan.com/> (consulté le 8/07/12).

- la marque *Rando Accueil* est née en 2001<sup>182</sup>. Elle est liée à une charte générale (liée à l'itinérance et à la rencontre) et à un référentiel et un système d'évaluation reconnus par *Qualité Tourisme*. En 2012, 232 établissements étaient marqués dont 169 gîtes d'étape et gîtes de groupes,



<http://www.rando-accueil.com/> (consulté le 8/07/12).

- *Fleurs de Soleil* est un réseau de chambres d'hôtes dont la démarche est certifiée ISO 9001 depuis 2002. L'accent est mis sur la qualité de l'accueil, des équipements et de l'intégration environnementale. Toutefois, les exigences envers la gestion de l'environnement sont très limitées. En 2012, le réseau totalisait 560 adhérents.



<http://www.fleursdesoleil.fr/> (consulté le 8/07/12).

- *Clévacances* a créé des thématiques permettant de distinguer une partie de son offre. Une des thématiques est liée à l'environnement avec l'ajout de critères spécifiques. En 2012, cette distinction concernait 36 établissements.



<http://www.clevacances.com/FR/thematiques.html> (consulté le 8/07/12).

<sup>181</sup> Cette revendication forte, fait de cette marque une offre alternative au « modèle dominant » qui serait caractérisé dans l'agritourisme par la marque *Bienvenue à la Ferme* liée aux chambres d'agriculture. Cette marque serait plus ou moins liée à la *Confédération Paysanne*.

<sup>182</sup> L'histoire de la marque remonte aux années 70-80 et à la création d'un réseau national de Gîtes d'étape par *Chamina, la Grande Traversée des Alpes, ABRI de Bretagne, Randonnées Pyrénéennes...*

### C-b) Les démarches liées à la restauration

Dans la restauration, il n'y a pas de démarche portée par un groupe associée au concept de développement durable. Toutefois, de nombreux professionnels s'attachent à défendre la tradition culinaire de la France qui vient d'être distinguée par l'UNESCO à travers *Le repas gastronomique des français*. Trois démarches, reconnues par *Qualité Tourisme*, sont présentées<sup>183</sup> :

- *Cuisineries Gourmandes des Provinces Françaises* est une certification visant à défendre les savoir-faire et produits locaux au sein des restaurants traditionnels et gastronomiques. L'association qui gère cette démarche est aussi à l'origine de la création du *Conservatoire des traditions culinaires*.  
<http://www.cuisineries-gourmandes.com/page00010009.html> (consulté le 8/07/12).
- *Tables & Auberges de France* est une démarche qualifiante visant à « promouvoir la qualité et la richesse de la gastronomie française face aux tendances actuelles de standardisation de la consommation (mal-bouffe, *fast-food*, uniformisation des goûts...) ».  
<http://www.tables-auberges.com/qui-sommes-nous.html> (consulté le 8/07/12),
- *Café et Brasserie de Qualité* (à l'initiative de *France Boisson*, filiale d'*Heineken*) répond à 44 engagements « classiques ».

D'autres démarches sont plus spécifiques aux cafés et bistrot ruraux, dans le but souvent de sauvegarder les derniers établissements dans les zones rurales. Le réseau le plus important est celui des *Bistrot de Pays*, présent dans cinq régions et trois départements, comptant en 2011 250 établissements. Les autres réseaux, plus locaux ou thématiques sont majoritairement soutenus par des PNR (*Estaminet randonnée* dans les Caps et Marais d'Opale, *Café Margot* dans le Morvan...), la Fédération des Pays d'Accueil Touristique (*Café de Pays...*) ou les collectivités territoriales (*Café Terroir de Moselle*, *Café de pays de l'Yonne...*). Ces derniers ne représentent qu'environ 300 établissements (dont 170 *Cafés de Pays* en 2011)<sup>184</sup>. Michel Ochard doute que le tourisme puisse sauver les bistrot dont le nombre ne cesse de décroître ces dernières années : « il est rarement facile de concilier, en un même lieu, fonction récréative et fonction utilitaire, bistrot traditionnel et bistrot festif »<sup>185</sup>.

### C-c) Les démarches liées aux voyagistes

<sup>183</sup> Il existe un label national pour les restaurateurs indépendants *Restaurateurs de France* basé sur 8 critères. Toutefois, cette démarche est moins « militante » que les démarches présentées.

<sup>184</sup> In : *Revue Espaces*, 2011, n° 294, P. 8-10.

<sup>185</sup> In : *Revue Espaces*, 2011, n° 293, P. 15-17.



*Agir pour un Tourisme Responsable* (ATR), est une certification de service basée sur un référentiel élaboré en collaboration avec l'AFAQ et créée par l'Association des Tour-Opérateurs Thématiques (ATT). En 2011, cette certification était obtenue par 12 TO (dont *Atalante* qui a été à l'origine de la *Charte Ethique du Voyageur* diffusée aujourd'hui par ATR) et 5 autres TO étaient en cours de démarche. Sur le site dédié, la démarche est bien décrite avec la possibilité de découvrir le contenu du référentiel et les modalités de contrôle. Par ailleurs ATR est membre du réseau européen *Earth* et souhaite être accrédité par le programme international du tourisme durable mise en place par *The Tourism Sustainability Council* (TSC).

<http://www.tourisme-responsable.org/> (consulté le 9/07/12).



L'Association pour le Tourisme Equitable et Solidaire (ATES), créée en 2006 sous l'impulsion de l'UNAT, de *Loisirs Vacances Tourisme* et de la *Plateforme pour le Commerce Equitable*, a pour objectif de soutenir le développement des produits de tourisme solidaire. Cette dernière regroupe 23 associations de voyage signataires de la *Charte du Tourisme équitable et solidaire*. En 2009, une réflexion collective est lancée afin de définir un système d'évaluation. Ce dernier devrait être basé sur 10 critères et 29 indicateurs.

<http://www.tourismesolidaire.org/> (consulté le 9/07/12).



L'Association des Voyageurs et Voyageurs Eco-responsables (VVE), créée en 2007, est composée de voyageurs, d'un réceptif, de guides et accompagnateurs... et de voyageurs. Elle veut être une plateforme de référence en matière de tourisme responsable et durable. Les voyages proposés doivent obéir à une *Charte des Voyageurs-Eco-responsables* comprenant dix points. Les modalités de contrôle restent opaques. Aucun des 12 voyageurs adhérents n'est membre d'ATR ou de l'ATES.

<http://www.vve-ecotourisme.com/> (consulté le 9/07/12).

#### **D) Les démarches qualifiantes pouvant être associées au tourisme durable**

Une des caractéristiques du tourisme est la multiplication des démarches qualifiantes qui vont chercher à distinguer une partie de l'offre. Depuis quelques années, des démarches éco-responsables vont se développer au sein du secteur touristique en suivant des logiques de normalisation ou de labellisation.

### D-a) Les normes et labels éco-responsables internationaux

Au niveau international, l'*Organisation Internationale de Normalisation* (ISO) propose deux familles de certifications (*ISO 14000* et *ISO 26000*) respectivement liées au système de management environnemental et à la politique RSE des entreprises. Il n'existe pas encore à ce jour de standard international concernant spécifiquement le tourisme. Depuis 2005, un groupe technique associé à ISO (*TC ISO 228*) « s'est constitué afin d'aboutir à des dispositions normatives internationales » dans le secteur du tourisme (Guichevey, J.C., Piazzuelo, V.T., 2008). Si le démarrage a été long pour que les entreprises touristiques se lancent dans la certification *14001*, aujourd'hui elles rattrapent leur retard. Toutefois, cela ne concerne presque exclusivement que des établissements des grands groupes (par exemple 530 hôtels du groupe *Accor* sont certifiés au niveau mondial) et/ou le tourisme très haut de gamme.

En Europe, la certification *EMAS* est très similaire à *ISO 14001* mais contient quelques exigences supplémentaires comme la transparence sur les objectifs fixés par les entreprises dans le cadre de leur démarche. Rares sont les établissements touristiques à entrer dans cette certification.

L'Union Européenne intervient plus directement dans la labellisation d'entreprises touristiques à travers l'*Ecolabel Européen*, créé en 1992 et décliné pour les "Services d'hébergements touristiques" et les « Services de camping » en 2003. Composé de nombreux éléments de mesure<sup>186</sup>, cet écolabel est essentiellement centré sur la gestion environnementale. Au début de l'année 2012, 165 établissements en France étaient labellisés (68 en 2011). Là aussi l'influence des grands groupes se fait ressentir : la chaîne *Best Western* comptant à elle seule 30 établissements.

D'autres démarches sont souvent associées à des écolabels touristiques. Pourtant celles-ci relevant de structures privées et n'étant pas inscrites dans un Journal Officiel (Européen ou national) ne devraient pas être considérées comme tels :

- *La Clef Verte* est portée historiquement en 1994 par la Fédération hôtelière Danoise et la *Fondation pour l'Education et l'Environnement* (FEEE). Cette démarche basée sur un référentiel (lié presque exclusivement à la gestion environnementale) s'adresse à



<sup>186</sup> 90 pour les hébergements touristiques dont 29 obligatoires, 97 pour les campings dont 30 obligatoires.

tous les types d'hébergement<sup>187</sup> et depuis 2011, aux restaurants. En 2012, 674 établissements étaient distingués dont 38 restaurants. Les référentiels et les modalités de contrôle sont accessibles et expliqués.

<http://www.laclefverte.org/nos-valeurs-clef-verte.php> (consulté le 11/07/12).

- *Green Globe* a été créé en 1999 une ONG Australienne et un organisme de certification internationale. Cette démarche s'adresse à toutes les entreprises touristiques y compris les restaurants, les voyagistes, les transporteurs, les parcs d'attraction... Le référentiel comprend 41 critères déclinés en 337 indicateurs voulant aborder toutes les dimensions du développement durable. Seuls des cabinets privés (*François Tourisme Consultants, Deloitte..*) sont accrédités pour la développer en France. En 2012, 30 établissements étaient distingués (dont du 10 du *Club Med* et 3 parcs d'attractions, les autres étant des hôtels très haut de gamme).



<http://greenglobe.com> (consulté le 11/07/12).

- *Earthcheck* est un programme existant depuis 1987, né aussi en Australie. Cette démarche singulière est basée sur « une solution en ligne » qui débute par la saisie de données via un *benchmarking program* permettant d'obtenir un rapport à partir duquel sera élaboré un plan d'action qui devra ensuite être vérifié par un organisme certificateur. Le référentiel est organisé en 7 thématiques (dont 6 liés à la gestion environnementale) et comprend 20 indicateurs de mesure obligatoires. Une fois certifiée, la structure s'engage dans une démarche de progrès continue lui permettant d'être distinguée avec une échelle de valeur allant du bronze à la platine, en étant en permanence comparée et positionnée par rapport aux autres établissements du programme. En France, en 2012, 110 hébergements étaient dans le programme dont 68 certifiés (Atout France, 2013).



<http://fr.earthcheck.org/> (consulté le 15/05/13).

#### D-b) Les démarches éco-responsables territoriales

Pour compléter le panorama des démarches qualifiantes, de plus en plus de collectivités locales proposent des marques territoriales visant à distinguer leur offre. Parmi ces dernières, certaines sont des marques « ombrelles ». Par exemple, en Languedoc-Roussillon, la marque régionale se nomme *Qualité Sud de France* et comptait en 2011, 654 adhérents dont 104 hôtels, 173 restaurants, 82 campings, 205 caveaux et points de vente de produits, 4 résidences de tourisme, 3 villages de vacances, 4 cafés, 63 lieux de visite et 10 offices de tourisme. Cette

---

<sup>187</sup> Les référentiels diffèrent selon les types d'hébergement. Ils comportent tous une centaine de critères, certains étant obligatoires, d'autres étant essentiels ou optionnels.

marque régionale reconnaît deux marques départementales (uniquement dans les filières concernées) : *Qualité Hérault* (près de 350 adhérents concernant 15 activités différentes) et *Aude Pays Cathare* (plus de 1000 professionnels concernant 32 filières !). Ainsi, un hôtel-restaurant héraultais, situé dans un parc naturel, peut faire partie des *Logis*, bénéficier ainsi d'un classement en étoiles et en cheminées, être marqué *Qualité Hérault*, *Qualité Sud de France*, *Qualité Tourisme*, *Accueil du Parc*, tout en étant certifié *ISO*, avoir l'*Ecolabel Européen* et le label *Tourisme et Handicap*. A cela peut s'ajouter l'intégration à des réseaux locaux valorisant par exemple les savoir-faire et/ou l'itinérance à vélo.



Quelques régions proposent des démarches se réclamant du tourisme durable comme en Auvergne avec *Nattitude* (qui s'ajoute à la marque *Qualité Auvergne*) qui s'adresse à tout type d'hébergements segmentés en « écosensibles », « sports et activités », famille », « art de vivre ». Au total, en 2012, 131 hébergements étaient marqués (24 hôtels, 45 gîtes et meublés, 48 chambres d'hôtes, 11 campings et 3 villages de vacances).

En Bretagne, la région propose un *Club tourisme durable Bretagne* où les entreprises sont soumises à un cahier des charges. Chaque membre du club doit répondre à 11 critères parmi les 17 définis par la région avec une répartition qui doit être équitable entre les dimensions « Qualité de l'accueil », « économie », « environnement » et « social et sociétal ». 127 hébergements étaient référencés en 2012, dont 63 étaient labellisés *La Clef Verte* et 11 *Ecolabel Européen*.



Le réseau des Pays Touristiques, présent en Languedoc-Roussillon, Aquitaine, Bretagne et Normandie a créé plusieurs marques de Pays. Par exemple en Languedoc-Roussillon, il existe les *Cafés de Pays* (29 établissements) et les *Assiettes de Pays* (24 établissements). En Bretagne, nous retrouvons les *Cafés de Pays* auxquels s'ajoutent les *Crêperies Gourmandes* et les *Restaurants du Terroir* (reconnus par *Qualité Tourisme*). Au total, ce sont plus de 350 établissements proposant une restauration traditionnelle et des animations en lien avec la découverte des territoires qui sont marqués.

<http://bienvenueaupays.fr/spip.php?rubrique1> (consulté le 11/07/12).





## E) Les réseaux éco-responsables indépendants

Une des manières d'exprimer ses engagements en faveur du développement durable de manière indépendante, dans le cadre d'un projet collectif, est la mise en réseau. Dans ce cadre, les réseaux sont souvent liés à des valeurs communes partagées, à l'identité d'un territoire et à la constitution d'une offre touristique organisée et lisible. Il est alors possible qu'une diversité d'acteurs, issue de différents secteurs économiques, se regroupe pour partager ce dessein. Ce type de démarche s'observe surtout dans les territoires ruraux et/ou de montagne et/ou protégés.

Ces créations sont soit impulsées directement par les socio-professionnels, soit par les collectivités. Fréquemment, les programmes de développement cherchent à favoriser « la mise en réseau des acteurs ». Par exemple, dans le massif des Alpes et dans le cadre de la mesure 1 « Evolution de l'offre touristique alpine » de la convention interrégionale pour le massif des Alpes 2007-2013, a été mis en place le projet SYTALP<sup>188</sup> (*Synergie Tourisme Agriculture dans les ALPES*) afin de proposer un dispositif d'accompagnement et de mutualisation de bonnes pratiques pour favoriser le développement d'une offre touristique intersectorielle « ayant un impact économique dans une logique de développement durable ». (Gazette Officielle du Tourisme n°2114 du 8 juin 2011). S'il existe certainement de nombreuses initiatives de réseaux indépendants agissant en faveur du tourisme durable, il n'est pas facile de les identifier n'ayant pas les moyens de se promouvoir efficacement et ne pouvant pas forcément s'appuyer sur les moyens institutionnels (le prix de l'indépendance).



*Cévennes Ecotourisme* est une association de prestataires engagés en faveur du tourisme durable, impulsé en 2001 par le Parc national des Cévennes, cherchant à se doter d'un outil capable d'animer le Volet 2 de la Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés (CETD). Ses missions sont essentiellement tournées au départ sur la démarche d'agrément à la Charte, l'accompagnement individuel et collectif des professionnels engagés, l'animation du réseau. Fort de son expérience, l'association devient progressivement un acteur reconnu du tourisme durable appliqué aux entreprises. Elle valorise alors son expérience en intervenant sur d'autres territoires (au sein d'IPAMAC notamment) : éductours, formations, animations... Par ailleurs, le réseau, ne pouvant bénéficier d'une reconnaissance officielle travaille sur la

<sup>188</sup> Le projet SYTALP est coordonné par le *SUACI Alpes du Nord* (composé des services montagne des chambres d'agriculture de Savoie, Haute-Savoie et de l'Isère) et la MITRA.

promotion de ses membres : création d'un site Internet, d'une carte des membres, participation à des actions de promotion... Des actions de promotion ont bénéficié des moyens accordés aux lauréats des trophées du tourisme durable (en 2011). *Cévennes Ecotourisme* est de plus en plus perçue comme une marque territoriale de professionnels engagés en faveur de l'écotourisme. L'association bénéficie d'une équipe de 3 salariés et peut compter sur des partenariats techniques et financiers (Région Languedoc-Roussillon, conseils généraux du Gard et de la Lozère, communautés de communes...). En 2012, 86 prestataires (hébergeurs, accompagnateurs, gestionnaires de sites...) étaient membres de l'association, dont la moitié était signataire de la CETD (les autres étant en cours de processus).

<http://www.cevennes-ecotourisme.com> (consulté le 13/07/2012).



L'association *Baie de Somme Zéro Carbone* est créée en 2009 par des professionnels du tourisme s'engageant dans une charte basée sur la gestion environnementale et la promotion d'activités locales douces et des produits locaux. Cette association mène ses propres actions (dégustation de produits locaux, buffets *locavores*, évaluations carbone des établissements membres, organisation de la rencontre tourisme et carbone...) et participe à des opérations portées par d'autres acteurs (*opération Baie mobile...*), toujours dans un objectif de « mettre en œuvre une activité touristique responsable et éthique en limitant l'impact de leur activité économique sur l'écosystème de la Baie, sensibiliser les touristes et les habitants à la démarche environnementale, sensibiliser les acteurs du tourisme aux grands enjeux climatiques ». Elle mobilise ses membres (il n'y a pas de salariés au sein de l'association) et bénéficie d'aides de partenaires institutionnels (région Picardie, département de la Somme, Syndicat mixte de la Baie de Somme...). En 2012, l'association comprenait une cinquantaine de membres dont 15 hébergeurs, 16 prestataires de pleine nature, 9 restaurateurs, 6 producteurs...).

<http://www.baiedesomme-zero carbone.org/> (consulté le 13/07/2012).

## F) Les concours tourisme durable

Quelques organismes publics ou privés, organisent des concours visant à identifier et à récompenser les « bonnes pratiques » en termes de développement durable et parfois spécifiquement liées au tourisme durable.



Depuis 2007, *Voyages-sncf.com* organise *Les Trophées du Tourisme responsable* décernant des prix dans 6 catégories : Voyageur Responsable,

Hébergement Responsable, Agence de voyage Responsable, Ecomobilité, Information et Sensibilisation Responsable, Destination et Territoires France. Les éditions 2011 et 2012, ouvertes aux votes des internautes, comprenaient 10 catégories : « bons plans », « luxe et zen », « bol d'air », « urbain », « solidaire », « information », éco-mobilité », « territoires », « accessibilité », « voyage humanitaire ». Cette initiative, soutenue par de nombreux partenaires privés et publics (ADEME), prend chaque année une ampleur plus importante. Les quelques 90 lauréats (pour 900 candidatures) depuis la première édition (entre 2007 et 2011) s'en servent fréquemment pour communiquer dessus comme un label ou une marque.

<http://voyage-responsable.voyages-sncf.com/trophees/presentation.php> (consulté le 11/07/2012).

Cette longue énumération des stratégies en faveur du tourisme durable permet de constater que trois logiques dominent :

- Celle des grands groupes privés et des principales organisations professionnelles qui jouent, comme carte principale, des démarches spécifiques qu'ils maîtrisent en s'appropriant le concept de durabilité en servant à la croissance de leur activité sans remettre en question leur modèle de développement et sans impliquer de changement significatif au sein de leur fonctionnement et de leurs productions. Les moyens accordés à ces démarches restent limités. Une partie de ces derniers est liée à la communication afin que « les efforts consentis » servent à l'amélioration de l'image,
- Celle des organisations internationales et nationales qui cherchent à privilégier les standards à travers des normes et des labels, applicables à toutes les entreprises et sur tous les territoires, plutôt tournés vers le management environnemental,
- Celle des destinations qui développent des marques territoriales, se voulant identitaires, mais ayant surtout comme objectif de se démarquer dans une logique de concurrence territoriale.

Ces logiques dominantes sont fortement inter reliées avec les politiques d'accompagnement, de communication et de commercialisation mises en œuvre aux différentes échelles d'intervention, en se justifiant mutuellement.

Dans ce cadre, les entreprises indépendantes sont fortement incitées, parfois contraintes, de participer à ce système afin de bénéficier de certains dispositifs. Néanmoins ce système, plus contraignant pour elles, n'est pas forcément accessible, expliquant certainement la très faible

proportion d'entreprises indépendantes concernées. Parfois, des entreprises voulant œuvrer en faveur de la durabilité, vont préférer créer leur propre démarche, avec une intégration territoriale prédominante. Face aux modèles dominants, ces démarches restent très souvent confidentielles.

Les stratégies actuelles se réclamant du tourisme durable ne seraient donc que très partiellement en adéquation avec le concept de durabilité et ne seraient pas en mesure de s'adresser à la diversité des entreprises (et au plus grand nombre).

### **I-III-II-3- Quels sont les impacts auprès de la clientèle ?**

Les démarches éco-responsables dans le tourisme semblent correspondre aux attentes des consommateurs qui souhaitent pouvoir se fier à « des labels garantissant la qualité et la sincérité des prestations fournies ». 75% des personnes interrogées considèrent « la présence d'un label comme une garantie pour la démarche de tourisme durable » (Atout France, 2011). Dans l'enquête TNS Sofres (2010a), 83% répondent que la présence d'un label garantissant les principes de tourisme durable peut les inciter « à choisir un voyage responsable plutôt qu'un voyage classique ».

Pourtant, toujours d'après les enquêtes réalisées auprès des consommateurs, la notoriété de toutes ces démarches reste très limitée. Dans une enquête menée par Atout France (2011), la notoriété spontanée est de moins de 3% (personnes connaissant au moins « un label appliqué dans le domaine du tourisme en France (hébergement, restauration, activités...) et apportant des garanties en termes de tourisme durable »). En réponse assistée, les résultats sont toutefois supérieurs (cf. tableau 20). Une des explications peut se trouver dans le très faible nombre d'entreprises engagées dans ces démarches. Concernant l'hébergement, qui est la filière la plus concernée, il y aurait moins de 2500 établissements (toutes formes d'hébergement confondues) qui bénéficieraient d'une reconnaissance éco-responsable (hors marques régionales) sachant qu'une structure peut en posséder plusieurs..



**Tableau 20 : Les principaux labels et chartes de tourisme durable en France et leur reconnaissance**

Référentiel (date de création)	Nombre d'hébergements concernés en 2012 (1)	Niveau de connaissance 1 (2)	Niveau de connaissance 2 (3)
Ecolabel Européen (2003)	198 <sup>189</sup>	24 %	26 %
La Clef Verte (1994)	659 (fin 2012)	15 %	13 %
Green Globe 21 (1999)	27	19 %	
Earthcheck (1987)	68 (fin 2012)		
Huttopia (2005)	7		
Via Natura (2006)	10		
Chouette Nature (2004)	49	12 %	
Ethic Etapes (2005)	50		
Gîtes Panda (1993)	280	41 %	19 %
Hôtels au Naturel (1998)	23	16%	
Ecogîtes (2005-06)	289 (fin 2012)		
Ecogestes (2012)	289 (fin 2012)		
Accueil Paysan (1988)	600 (estimation)		
Rando Accueil (2001)	232		
Clévances environnement (2008)	157 (fin 2012)		

(1) Source : sites Internet dédiés. Recherche effectuée en juillet 2012. Atout France, 2013 pour les données fin 2012.

(2) Source : Atout France, 2011. Réponse à la question « Parmi les labels touristiques existant en France et garantissant le respect de l'environnement et le caractère équitable des produits et services, qui suivent, pouvez-vous indiquer, si vous les connaissez, ne serait-ce que de nom ? »

(3) Source : TNS Sofres, 2010. Réponse à la question « Connaissez-vous, ne serait-ce que de nom, les labels de tourisme responsable suivants ? ».

Dans la restauration, si les démarches qualifiantes sont peu nombreuses, elles souffrent aussi du manque de notoriété. Les consommateurs vont alors se tourner vers d'autres outils pour faire leurs choix en consultant notamment les guides spécialisés qui vont servir de référence : *Guide Rouge Michelin*, *Guide Gault Millau*... pour une cuisine traditionnelle ou gastronomique, *guides du Routard*, *du Petit Futé*... pour un bon rapport qualité/prix.

### **I-III-II-4- Quel est l'impact de la Marque Qualité Tourisme ?**

Le Ministère du Tourisme a créé une marque ombrelle (*Qualité Tourisme*) regroupant un certain nombre de démarches qualifiantes portées par des organisations professionnelles nationales, mais aussi des démarches pilotées par des régions et, peut être plus surprenant, par des chaînes intégrées, ces dernières étant même majoritaires (cf. [annexe 13](#)).

*Qualité Tourisme* ne reconnaît aucune démarche spécifiquement liée de près ou de loin au développement ou au tourisme durable. Par ailleurs, les démarches caractéristiques du tourisme social ou du tourisme rural sont absentes (en dehors de *Rando Accueil*). Ainsi,

<sup>189</sup> Dans un article du 13/12/12 (*VeilleInfoTourisme*), l'AFNOR annonçait qu'environ 260 hébergements seraient certifiés à la fin de l'année 2012 dont 60 campings.

*Qualité Tourisme*, qui se veut être la marque de référence du tourisme national, privilégie très largement une offre standardisée proposée par les plus grands groupes de l'industrie hôtelière.

Quant à sa notoriété, elle reste énigmatique, aucune étude n'ayant été menée pour réellement évaluer son intérêt et son impact auprès des professionnels ou des clientèles.

D'une manière générale, le consommateur va utiliser directement les médias touristiques, et de plus en plus Internet, pour trouver ce qu'il recherche, sans forcément s'appuyer sur les démarches institutionnelles.

### **I-III-II-5- Les médias touristiques**

« Il ne suffit pas qu'un lieu existe, il est nécessaire que le touriste le sache pour accroître la probabilité qu'il le fréquente » (Napoléone, C. *et al.*, 2009). Cette connaissance est transmise par les médias (nous nous intéressons ici aux médias non dépendants directement des institutions du tourisme) qui vont transmettre une information sensée faire découvrir (ou comprendre) une destination et ses acteurs en ne retenant que « l'essentiel », donc en simplifiant la réalité, avec souvent une ambition de ne mettre en avant que « le meilleur ».

Tous les médias s'intéressent au tourisme et le tourisme s'intéresse à tous les médias : « l'information touristique est aujourd'hui semblable à un bien de consommation, omniprésente et *pluricanal* » (Seoane, A., 2012). Dans les médias généralistes (télévision, presse, radio, Internet), des émissions, des rubriques, des numéros spéciaux y sont régulièrement consacrés. Cette dynamique semble expliquer la notoriété de la notion de tourisme durable, dont 60% des français déclaraient en 2009 la connaître (ils n'étaient que 27% en 2007) grâce à la télévision (61%), aux magazines/journaux/presse (46%), la radio (25%) et Internet (13%)<sup>190</sup>. Dans tous les types de médias, il existe des sociétés spécialisées :

- télévision : *chaîne Voyage..*
- magazines : *Détours en France, Pays de Provence ...*
- guides touristiques : *guides Vert Michelin, Bleus, du Routard, Petit Futé, Lonely Planet...*
- guides touristiques spécialisés : *guides Rouge Michelin, Gault et Millau, Bottin Gourmand...*

---

<sup>190</sup> Source : TNS Sofres, 2010a.

- Internet : *Tripadvisor...*

Malgré la multiplication des contenus, il est souvent constaté que « le genre relève d'un discours universel maximisant le consensus sur les lieux de notoriété » (Napoléone, C. *et al.*, 2009). Nous allons nous centrer sur les deux médias les plus influents : le guide touristique et Internet. En effet, le guide touristique reste l'objet privilégié des touristes. En 2005, 8,6 millions de guides auraient été vendus en France (Petit, D., 2007). *Hachette Tourisme* domine largement le marché (avec 40% des ventes) grâce au Guide du Routard, loin devant *Michelin* (10% du marché), *Gallimard*, *Petit Futé* et *Lonely Planet* (ce dernier est leader mondial). Quant à Internet, nous assistons depuis ces dernières années à « l'explosion » du e-tourisme.

### A) Du guide découverte au guide promotionnel

Le premier guide apparaît au XVI<sup>e</sup> siècle avec le *Guide des chemins de France* (1552). D'autres guides sortent au XVII<sup>e</sup> siècle comme *Le voyage en France, dressé pour la commodité des Français et des Etrangers* (1639) destiné à faire connaître « les divers objets des lieux, des choses et des personnes ». Au XIX<sup>e</sup> siècle, les guides se multiplient. En 1838, Didot édite *Le guide pittoresque du voyageur en France*. La même année Stendhal publie *Mémoires d'un touriste*. Quelques années après Adolphe Joanne édite son premier guide pour enseigner « l'art de voyager fructueusement ».

Dans les éditions récentes, la notion de « performance » devient omniprésente à travers des classements en étoiles ou en « coups de cœur » qui ne concernent plus uniquement les lieux mais aussi les hébergements ou les restaurants qu'il convient de fréquenter (ou parfois même ceux qu'il faut fuir) ou les activités qu'il faut pratiquer (ou éviter). Ainsi, « le genre s'est mué dans un discours utilitaire, voire promotionnel et prescripteur, intégré dans l'industrie touristique » (Napoléone C. *et al.*, 2009). Leur stratégie est en effet de plus en plus tournée vers le développement de partenariats ou d'alliances avec des groupes privés liés à l'hébergement, la restauration ou à l'organisation de voyages (parfois ils sont même l'émanation de ces derniers) ou avec des destinations<sup>191</sup> en cumulant parfois les fonctions de conseils, de promotion et de commercialisation.

---

<sup>191</sup> Le *Guide Tao* consacré à la Bretagne est un bon exemple. Il a été réalisé en partenariat avec le CRT. Les établissements mentionnés ont été sélectionnés parmi les membres du *Club Tourisme Durable* piloté par le CRT. En 2007, S. Leboucher notait que près de 10% du chiffre d'affaires des *Guides Michelin* était assuré par les différents partenaires. Le *Guide du Routard* réalise lui des guides sur commande pour certaines entreprises pour une communication auprès de leur clientèle. Les *Guides Mondéos*, quant à eux, « ont même fait de ces alliances

« Surfant sur la vague » durable ou responsable, les principaux guides vont sortir des éditions spéciales afin de proposer « de nouveaux lieux et de nouvelles activités » : *Guide Michelin des Vacances au vert*, *Guide du Routard* consacré au tourisme responsable, le *Petit Futé Ecotourisme*, *Itinéraires responsables* de *Lonely Planet*... Les *Guides Tao* (Viatao) quant à eux, vont constituer une collection entièrement positionnée sur le tourisme durable.

Autre tendance, les éditeurs de guides touristiques investissent *Internet* en créant des sites, en intégrant les médias sociaux, en proposant des nouvelles prestations (des e-guides et des applications pour les tablettes numériques et les *smartphones*) : *Le Petit Futé*, *le Guide du Routard*, *Lonely Planet*....

## B) Le e-tourisme

Le e-tourisme profite du développement de l'accès à *Internet* dans les entreprises et les foyers<sup>192</sup> et de l'augmentation des pratiques tant en nombre de personnes concernées que d'heures moyennes consacrées par les internautes<sup>193</sup>. Les deux phénomènes les plus récents sont :

- la place dominante prise par les médias sociaux (dont les réseaux sociaux),
- la disponibilité à tout moment d'Internet via les *smartphones*<sup>194</sup> et les tablettes numériques.

Le secteur du tourisme, très réactif, va se servir de ces médias en multipliant les initiatives avec d'un côté des leaders mondiaux et nationaux et de l'autre côté d'innombrables petits acteurs (TPE, associations, citoyens). Il faut reconnaître que l'enjeu est de taille car « en 2011, 17,2 millions de Français ont préparé leurs séjours en ligne, soit 58% des Français partis en 2011. 12,5 millions de Français ont réservé tout ou partie de leurs séjours sur

---

leur principal axe de développement : les partenaires peuvent acheter des pages de publicité, adapter la couverture, voire faire réaliser un guide sur mesure. Leur cible : les tour-opérateurs ».

<sup>192</sup> « La France compte aujourd'hui 40,4 millions d'utilisateurs d'Internet (l'ayant utilisé les 12 derniers mois, tous usages confondus), soit 77% de la population Française de 15 ans et plus. Depuis 2003, le nombre d'internautes s'est accru de 20,4 millions d'individus ». Source : Baromètre Opopdo 2012 réalisé par le Cabinet Raffour Interactif.

<sup>193</sup> Dimanche (2010) parle de « C-consommateur », ou de « génération C », C comme connecté, *cross-canal*, contrôle, caractérisation, communauté et contenu. « L'internaute évolue en passant d'un rôle passif à des rôles de plus en plus actifs (« je partage ; je commente ; je produis ; je communique et j'essaie de convaincre le plus grand nombre »). De nouvelles typologies de consommateurs se dessinent... ».

<sup>194</sup> Le taux d'équipement des e-touristes (internautes partis ayant préparé en ligne) en téléphones donnant accès à Internet est de 54% en 2011. Parmi cette population de e-touristes équipés, 35% ont utilisé leur téléphone pour préparer leurs séjours de Loisir. Source : Baromètre Opopdo 2012 réalisé par le Cabinet Raffour Interactif



Internet en payant intégralement en ligne, soit 42% des Français partis en 2011»<sup>195</sup>. Le tourisme durable n'est pas en reste avec un foisonnement d'initiatives :

- *Acteurs du Tourisme Durable*<sup>196</sup> <http://www.tourisme-durable.org/>
- *EchoWay* <http://www.echoway.org/>
- *Eco Tourisme France* <http://www.ecotourisme.info/>
- *Ecotourisme Magazine* <http://www.ecotourisme-magazine.com/>
- *Tourisme Ecolo-Bio* <http://www.tourisme-ecolobio.com/>
- *Voyageons Autrement* <http://www.voyageons-autrement.com/>
- *Voyages pour la Planète* <http://www.voyagespourlaplanete.com/>
- ...

Même si ces médias spécialisés déclarent s'appuyer sur des chartes et des valeurs, il est très difficile de s'assurer de leur objectivité ou de la réelle qualité « durable » des propositions<sup>197</sup>. De nombreux internautes vont plutôt se fier aux commentaires de voyageurs publiés sur leur propre *blog* ou sur des plateformes communautaires spécialisées dans le tourisme, la plus connue (leader mondial) étant *Tripadvisor*. « En 2011, 20% des e-touristes ont consulté des réseaux sociaux lors de la préparation de leurs séjours, ce qui représente 3,5 millions de Français partis... La préparation des séjours a toujours été complétée par la recherche de recommandations provenant de son entourage familial et professionnel »<sup>198</sup>. Selon une autre étude, parmi ces derniers, près de 90% jugent les avis utiles, leur font confiance et constituent même le principal vecteur de leur prise de décision d'achat (CCI La Rochelle, 2012). Pour Dublanche (2012), cette information « constitue une « labellisation » qui a autant, voire plus d'importance aux yeux d'un grand nombre d'internautes que les classements et labels officiels ! ». Doit-on réellement faire confiance à ces commentaires ? L'AFNOR est chargée par le gouvernement de mettre une norme permettant de vérifier l'authenticité des avis, constituant une première en Europe<sup>199</sup>. Par ailleurs, les professionnels élaborent des stratégies

---

<sup>195</sup> Source : Baromètre Opodo 2012 réalisé par le Cabinet Raffour Interactif

<sup>196</sup> Cette association est à l'initiative du *Pacte national du tourisme durable* qui avait pour objectif de faire des propositions lors de la campagne présidentielle. <http://www.pacte-tourisme-durable.org/>

<sup>197</sup> Dans les mentions légales du site *Voyageons-autrement.com*, il est noté « S'agissant des seuls commentaires mis en ligne dans le cadre de ce site par les utilisateurs du site... ID CROISE n'assume aucune responsabilité de type éditorial à leur propos, la mise en ligne de commentaires n'étant soumise à aucun contrôle préalable ». Sur celui de *Voyagespourlaplanete.com*, dans l'onglet conditions d'utilisation, il est écrit « Nous diffusons sur notre site des offres de voyages en assurant la promotion de prestataires touristiques impliqués dans le développement durable. Nous ne produisons pas directement ces voyages. Il s'agit simplement d'une mise en relation avec les prestataires touristiques mentionnés sur le site... nous n'acceptons aucune responsabilité quant au bon déroulement ou la qualité de votre séjour ni n'accepte toute réclamation liée à celui-ci... ».

<sup>198</sup> Source : Baromètre Opodo, 2012, réalisé par le Cabinet Raffour Interactif.

<sup>199</sup> « La norme proposera des solutions pour collecter, modérer/traiter, restituer et publier des avis des consommateurs souhaitant exprimer leur opinion à l'égard de produits, services, points de vente, lieux d'exercice

spécifiques de *community management* pour maîtriser la communication sur les réseaux sociaux en ouvrant leurs propres espaces de dialogues et en intervenant directement dans les plateformes communautaires.

Nous ne pouvons pas savoir si les médias touristiques, *Internet* notamment, vont favoriser le développement durable du tourisme. Il est à craindre que le concept continue à être banalisé par les acteurs dominants. En effet, le travail journalistique, qui caractérisait autrefois les guides touristiques, est de moins en moins important, étant remplacé par des contenus directement rédigés par les grands opérateurs et/ou les destinations et ce, dans le cadre de stratégies partenariales. Le développement d'Internet renforce ce mouvement.

Il est à espérer que ces médias favorisent les échanges entre les acteurs « indépendants » agissant (ou voulant le faire) en faveur du tourisme durable et qu'ils leur permettent d'être lisibles et identifiables. Dans tous les cas, ils constituent un secteur incontournable qu'il convient de prendre en compte dans toute logique de développement (durable).

### **I-III-II-6- Enseignements**

Les entreprises du tourisme représentent un poids considérable dans l'économie mondiale et en France notamment. Ces dernières sont dominées par des grands groupes de niveaux national ou international, adoptant des logiques liées à l'économie de marché multipliant les opérations de cessions et acquisitions pour assurer un développement capitalistique. Ces opérations dominent aussi les organismes professionnels patronaux qui ne parviennent pas à représenter significativement les « indépendants ». Fort de leurs positions, elles dictent (ou orientent pour les plus optimistes) les politiques publiques tout en développant leurs propres stratégies de marque.

---

d'une activité et sites Internet. Ces avis devront être faits d'informations relatives à des expériences personnelles de consommation et être destinés à une restitution au public. La norme pourra être appliquée – de manière volontaire - par les sites de vente en ligne (produits et services), les sites dédiés aux avis de consommateurs, que ces derniers les collectent pour le compte d'une enseigne donneur d'ordre, ou pour leur propre compte dans le cadre de leurs activités ». AFNOR, 2012. <http://www.afnor.org/groupe/espace-presse/les-communiques-de-presse/2012/mai-2012/avis-de-consommateurs-sur-internet-la-future-norme-afnor-definit-les-premieres-exigences-de-fiabilite> (consulté le 17/08/12).

---

Face aux enjeux du développement durable, les entreprises communiquent beaucoup sur les efforts consentis, très calculés, essentiellement tournés vers la diminution des charges liées aux consommations des fluides et à la gestion des déchets. Pour témoigner face au public de leurs efforts, elles construisent leurs propres référentiels et leurs propres signes de reconnaissance « éco-responsable ». Des signes qui vont ensuite être « institutionnalisés » à travers les médias et les marques territoriales (nationales et régionales). A ces derniers se rajoutent les signes officiels (ou reconnus comme tels) portés par les Institutions mais qui vont pour l'essentiel être appropriés par les plus grands groupes.

Ainsi, s'il existe beaucoup de démarches de qualification éco-responsable, finalement peu d'établissements sont concernés. Le nombre de démarches est très souvent décrié, y compris par ceux et celles qui en gèrent, mais il ne diminue pas, chacun s'auto justifiant du bien fondé de sa démarche<sup>200</sup>. Le nombre de démarches augmente au contraire avec une tendance en faveur des marques ombrelles dont l'objectif se veut de faciliter le choix des clientèles ! Dans ce contexte, l'Union Européenne réfléchit à un *label européen du tourisme de qualité* fixant des critères minimum de qualité ! A cela devraient se rajouter les *Critères Mondiaux de Référence pour le Tourisme Durable...*

La reconnaissance de toutes ces démarches par les clientèles est faible. De plus, il est presque impossible pour ces dernières d'en connaître le contenu, à moins de faire un travail d'expert. Simultanément, les grands groupes élaborent leur propre stratégie en se donnant les moyens de communiquer dessus et mettre en avant leurs engagements en faveur de la durabilité. Les clientèles vont alors davantage reconnaître les marques commerciales que les démarches institutionnelles. Ainsi la marque « constitue le meilleur signe de qualité qui soit » (François Clair, gérant associé de *Protourisme*, 2009).

Cette réalité entraîne une véritable confusion entre normes, labels, marques territoriales, marques commerciales... que vont alimenter certains médias (délibérément ou non) voulant apporter une information « claire et synthétique » aux citoyens (et futurs consommateurs) sur les démarches relevant du tourisme durable. En quelque sorte, cette confusion se retrouve dans la marque nationale *Qualité Tourisme* qui reconnaît une hétérogénéité de démarches avec une place prépondérante accordée aux offres de chaînes.

---

<sup>200</sup> L'exemple des Cahiers Espaces sur *Qualité & Tourisme* (n°102 de septembre 2009) est significatif : sur les 25 articles, un seul auteur était « indépendant » vis-à-vis du contenu. Les autres articles sont rédigés par les responsables de démarches qualifiantes qui en faisait la promotion sans apporter la moindre analyse critique.

L'hébergement semble être la filière la plus dynamique au niveau des démarches entreprises. Ces dernières concernent les grands groupes et/ou les établissements « haut et très haut de gamme » situés dans les principales destinations (stations, grandes villes). Les hébergements diffus (gîtes ruraux, chambres d'hôtes...) situés principalement dans les espaces ruraux et naturels tentent aussi, avec des moyens bien moins importants, de se positionner. Le tourisme à vocation sociale propose des démarches assez abouties mais peu visibles. La filière du voyage et plus encore la restauration, sont encore peu impliquées même si quelques initiatives récentes témoignent d'une volonté de progresser en la matière. Dans tous les cas, ces démarches sont difficiles à identifier par les touristes. Ainsi, comme le notent Reinould et Vandewalle (2010) à propos des voyageurs, « l'achat d'un produit touristique durable sera le fruit d'une recherche ciblée par un consommateur averti ou... d'un heureux hasard ».

Très majoritairement les démarches se référant au développement durable privilégient la gestion environnementale. Les référentiels sont par conséquent semblables, plus ou moins contraignants<sup>201</sup>. Ces démarches oublient l'essentiel, à en croire les principales attentes des clients : l'authenticité, la rencontre, le partage, la connaissance du territoire...

La prédominance des grands groupes et la similitude des principales démarches auto-proclamées « tourisme durable » tendraient donc à standardiser l'offre plutôt qu'à la diversifier. Schéou (2011) note que « le système de certification, par le biais du passage obligé par une grille de critères, entraîne l'appauvrissement de la diversité des démarches existantes du fait de l'harmonisation des labels ».

*Devons-nous indiquer que la formule standardisée du développement ignore les solidarités, les savoir et savoir-faire des sociétés traditionnelles, et qu'il faut repenser et diversifier le développement de façon à ce qu'il préserve les solidarités propres aux enveloppements communautaires (Hessel S., Morin, E., 2011).*

Des initiatives isolées, de la part de professionnels (acteurs de l'économie sociale et solidaire et du tourisme à vocation sociale, acteurs « indépendants ») voulant s'engager concrètement en faveur du tourisme durable, émergent un peu partout. En dehors des politiques dominantes, elles ne peuvent bénéficier d'importants moyens de communication, les rendant « peu lisibles » auprès des clientèles touristiques. L'explosion du e-tourisme leur ouvre de nouvelles

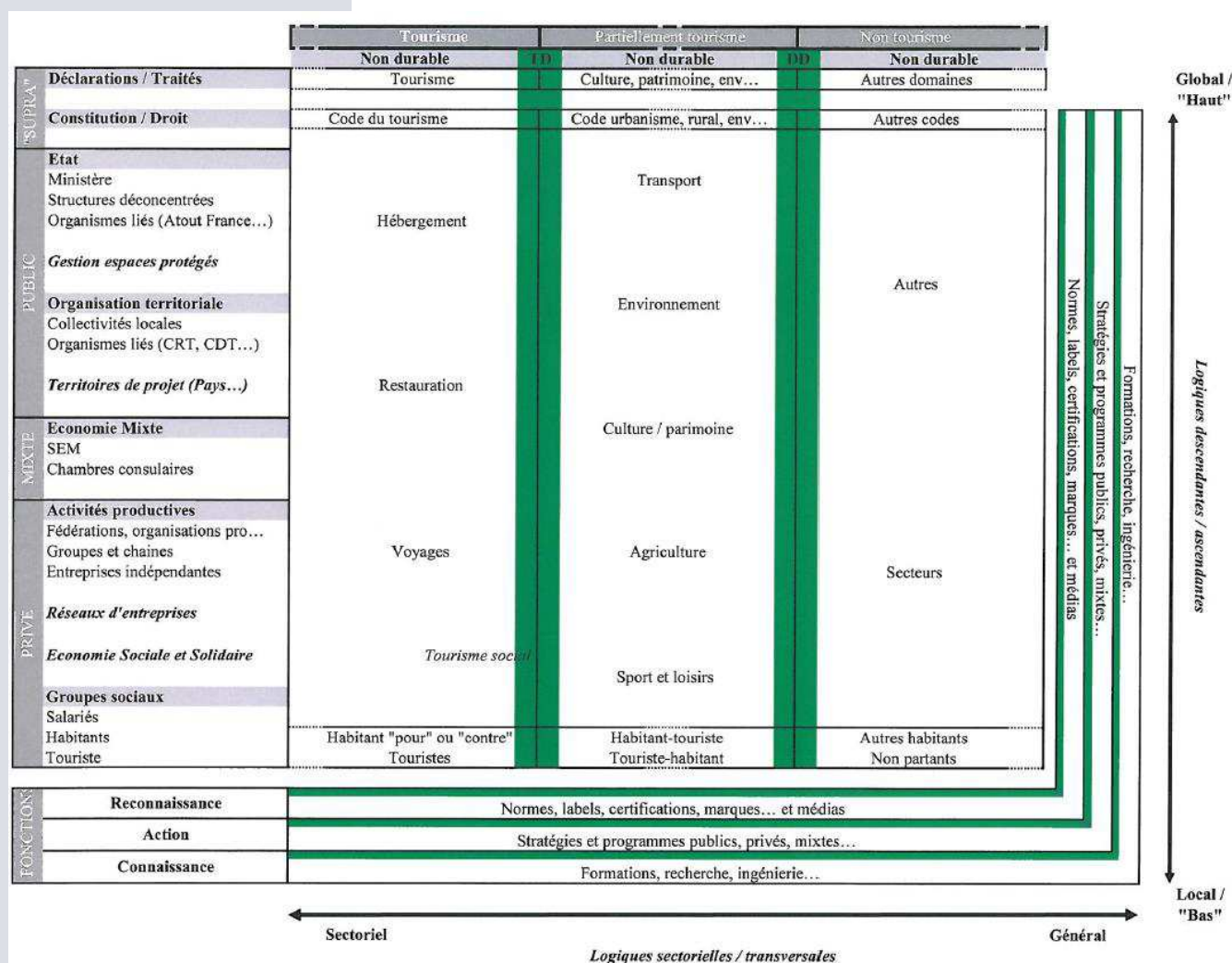
---

<sup>201</sup> Reinould et Vandewalle (2010) notaient, concernant l'analyse des principaux voyageurs, que les engagements étaient souvent formulés de manière vague : « nous favorisons », « nous privilégions », « nous mettons progressivement en place »...

opportunités. Faut-il encore que les acteurs porteurs de durabilité en soient conscients et qu'ils puissent en maîtriser les techniques.

A travers cette première partie, nous pouvons tirer quelques enseignements fondamentaux quant à la diversité des acteurs concernés par le tourisme et à la prise en compte de cette dernière dans l'application du concept de durabilité. Plusieurs entrées sont envisageables pour cela : la caractéristique des activités, les échelles d'intervention, les statuts des organisations, les fonctions, les logiques de développement... (cf. illustration 17).

Illustration 17 : La diversité des acteurs liés au tourisme



Arcuset, L., 2013

Nous choisissons d'entrer par les activités et leur lien au tourisme. En analysant les textes fondamentaux ou législatifs (que nous considérons comme un niveau « supra »), les études

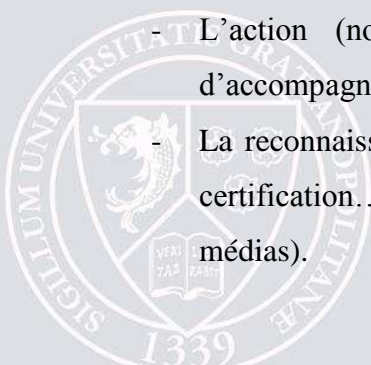
économiques ou encore les pratiques des touristes, nous observons des activités caractéristiques du tourisme (hébergement, restauration, voyages...), des activités partiellement touristiques (transport, environnement, sports et loisirs...) et des activités non touristiques, qui n'en demeurent parfois pas moins importantes, voire fondamentales (nous y incluons notamment les activités et les acteurs qui sont exclus du secteur, sur un territoire donné, pour une population donnée comme les non-partants).

Nous observons en effet des situations différentes selon les territoires dépendant de facteurs comme leur caractéristique dominante (urbain, rural, naturel...) ou encore leur niveau de touristicité... En France, plusieurs échelles territoriales interviennent en faveur du tourisme en exerçant des compétences ou des missions : l'Europe, l'Etat, les collectivités territoriales et des territoires de projets (comme les Pays *Loi Voynet* ou les parcs naturels). Au sein des territoires nous retrouvons les activités productives, en premier lieu les entreprises. Celles-ci peuvent être représentées et/ou organisées à travers des fédérations, des syndicats, des chaînes intégrées ou volontaires, des réseaux. Certaines activités productives, de par leur statut et leurs valeurs, se distinguent en faisant partie de l'économie sociale et solidaire comme les structures touristiques à vocation sociale. Entre les organisations publiques et les activités productives, de nombreuses structures d'économie mixte vont intervenir, notamment en termes de gestion d'équipements.

Au sein des territoires, des groupes sociaux jouent certainement les principaux rôles : les habitants, les salariés et les touristes. Ces groupes sociaux sont complexes : ils entretiennent entre eux des relations fondamentales, ils peuvent se chevaucher : un habitant peut être aussi bien salarié ou touriste, et inversement.

Les organismes publics, mixtes ou privés, mais aussi les groupes sociaux, vont exercer et/ou bénéficier des fonctions que nous proposons de classer en trois catégories selon qu'elles soient principalement liées à :

- La connaissance (nous y incluons la recherche, la formation et l'ingénierie),
- L'action (nous y plaçons les différents programmes de développement et d'accompagnement),
- La reconnaissance (nous y mettons les démarches de marquage, de labellisation, de certification... ainsi que les démarches de communication à travers les différents médias).



Les fonctions vont relever des stratégies qui peuvent se définir selon :

- les intérêts défendus qui peuvent être :
  - individuels / collectifs. Dans le premier cas, des individus s'expriment en leur nom propre ou au nom des intérêts qu'ils représentent directement (leur entreprise, leur association, leur commune). Dans le second cas, les individus s'expriment au nom d'un groupement, d'un collectif représentant plusieurs entités (organisation professionnelle ou salariale, groupement de communes...).
  - minoritaires / majoritaires, dominants / significatifs / marginaux, consensuels / conflictuels, publics / privés, internes / externes...
- les temporalités : à court, moyen et/ou à long terme, prospective...,
- les idéologies ; elles peuvent être « de droite », « du centre », « de gauche », extrémistes, écologiques, humanistes...,
- les croyances : philosophiques, religieuses,
- les enjeux ; ils peuvent être territoriaux, sectoriels, durables...,
- les cibles : population locales, entrepreneurs, salariés, habitants, touristes...

La mise en œuvre des stratégies dépend des moyens qui peuvent être :

- humains (mobilisation du savoir, du savoir-faire, du savoir être),
- techniques ou technologiques (outils de communication, d'aides à la décision, de construction...),
- financiers (financements publics, privés, mixtes...).

Tant au niveau des intérêts qu'à celui des moyens, un acteur peut être concerné par plusieurs d'entre eux<sup>202</sup>, ceux-ci pouvant parfois être jugés comme « contradictoires » ou « dangereux » (un élu qui est aussi chef d'entreprise par exemple).

Concernant la temporalité, il peut y avoir des évolutions (plus ou moins radicales) sur les stratégies et/ou les moyens. Il peut y avoir aussi des évolutions sur le nombre d'acteurs en jeu, certains « retirant du jeu » (plus ou moins brutalement,) n'ayant plus (définitivement ou temporairement) d'implication (volontairement ou non) dans le processus de développement touristique. Ces évolutions sont nombreuses dans le tourisme comme le rappellent Sacareau

---

<sup>202</sup> En référence à « l'acteur multicasquettes » de Gumuchian et Pecqueur (2007).

(1997)<sup>203</sup> et Lazzarotti (2010) car « il est changements, renouvellements et transformations en cours ».

A partir des situations, des fonctions et des stratégies, il est possible de proposer des typologies d'acteurs. Par exemple, Jacques Perret a élaboré une typologie des entrepreneurs<sup>204</sup>, avec :

- les passionnés, plutôt jeunes, indépendants, construisant leur activité professionnelle autour d'un projet de vie,
- les entrepreneurs, créant leur entreprise (souvent de taille modeste) pour en vivre correctement en s'attachant à « coller » aux évolutions du marché,
- les industriels, gérant des entreprises de taille souvent importante et spécialisées dans le tourisme,
- les rénovateurs, liés à d'autres secteurs mais recherchant à se diversifier en proposant des prestations complémentaires mettant en valeur leurs savoir-faire et les richesses locales,
- les labellisés, proposant une prestation bénéficiant d'une marque et/ou d'un label et représentant souvent une vitrine de leur filière,
- les héritiers reprenant l'activité familiale en y « apportant des changements mineurs en ayant des pratiques largement influencées par leur histoire, leur héritage... »<sup>205</sup>.

Cette diversité d'acteurs va ou ne va pas s'inscrire dans une logique de durabilité. Les acteurs voulant s'inscrire dans cette durabilité, encore largement minoritaires, vont œuvrer plus ou plus ou moins activement, sincèrement, efficacement et ce, en poursuivant des objectifs pouvant être très différents. Nous avons mis en évidence que parmi les entreprises, celles qui appartiennent à d'importants groupes (concernant « les industrielles » et « les labellisées »), fortes de leur puissance économique, s'organisent pour influencer les politiques touristiques portées par les institutions. Elles vont s'approprier le concept de développement durable, le redéfinir à partir de savoir-faire qu'elles maîtrisent. Le développement durable va alors correspondre à une offre qu'il faut standardiser à partir de critères quantitatifs liés

<sup>203</sup> In : *Porteurs de l'Himalaya. Le trekking au Népal*. Belin, 1997. Collection Mappemonde.

<sup>204</sup> Cette typologie prenait en compte des critères qualitatifs liés à la trajectoire professionnelle, à leur situation sociale ou encore à leur perception du territoire et vis-à-vis du tourisme durable et des critères plus quantitatifs comme le secteur d'activité, la gamme de la prestation et la taille de l'entreprise mais aussi l'âge (de l'entrepreneur et de l'entreprise), la spécialisation (pluriactivité ou non), la période de fonctionnement (activité saisonnière ou non), la clientèle ciblée...

<sup>205</sup> Cette typologie sera reprise dans le guide de l'AFIT *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises* (2001).

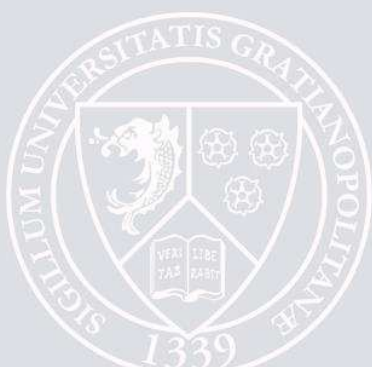


principalement au management environnemental. Nous sommes donc bien loin du concept de durabilité tel qu'il est proclamé dans la *Déclaration de Rio*.

Ceci peut s'expliquer par la perte d'influence des institutions qui continuent à rédiger des textes devant favoriser le développement et le tourisme durables sans se donner les moyens de les faire appliquer, laissant pas conséquent les acteurs partisans du néolibéralisme revisiter le concept, pour en faire un instrument de leurs politiques de croissance basée sur le consumérisme. Ceci peut aussi s'expliquer par le manque de culture de la durabilité des acteurs du tourisme, publics et privés, dû à une recherche, une formation et une ingénierie encore jeunes et peu développées. Dans une société où le court terme domine, les fonctions liées à la reconnaissance vont s'imposer et précéder les fonctions de connaissance.

Dans ce système, le plus grand nombre des acteurs et la diversité de ces derniers ne sont que très partiellement pris en compte. Nous pensons plus particulièrement aux jeunes citoyens, aux non-partants, aux salariés et aux entrepreneurs indépendants (« les passionnés et « les rénovateurs » de la typologie de Perret). Nous reprenons alors un questionnement de Schéou (2011) : « Que deviennent ces acteurs exclus ? Doivent-ils disparaître de la scène touristique ? Quelle est la légitimité du système qui les écarte ainsi ? ».

Pour qu'il y ait changement de système, il convient auparavant d'analyser plus précisément la situation « sur le terrain » pour savoir comment il serait possible de le conduire. C'est ce que nous proposons de faire dans la seconde partie de cette recherche à partir d'expériences variées, liées à la fois aux fonctions de la connaissance et de l'action, assurées par des acteurs publics et privés, ayant comme point commun de vouloir tendre vers un développement durable du tourisme.



## **SECONDE PARTIE**

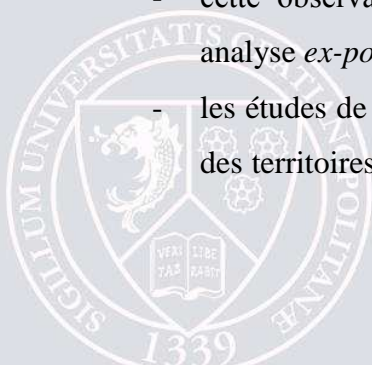
### **TOURISME DURABLE ET DIVERSITE DES ACTEURS OBSERVES SUR LE TERRAIN**

---

La première partie de cette recherche était consacrée à l'analyse contextuelle du tourisme durable, à l'identification de la diversité des acteurs liés au tourisme et à la prise en compte par ces derniers du concept de durabilité. La seconde partie est dédiée à l'analyse de cas observés pendant plus de dix ans dans le cadre d'une part de missions d'ingénierie confiées totalement ou partiellement au bureau d'étude *Géo-Système* et d'autre part de fonctions exercées au sein de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse.

Ces études de cas (cf. tableau 21) permettent de changer de champ d'observation en allant « sur le terrain » pour vérifier si le tourisme durable et la diversité des acteurs peuvent y avoir des réalités différentes, dans les faits, les attentes et les besoins. Dans tous les cas observés, les commanditaires ont souhaité s'inscrire en faveur du développement durable du tourisme. Cette volonté affichée constitue un des principaux critères qui nous à amener à les retenir dans le cadre de cette recherche, l'objectif étant de déceler les besoins à couvrir pour conduire le changement du mode de développement afin de tendre plus significativement vers un tourisme durable. Plusieurs limites doivent être posées à cette analyse de cas :

- cette observation n'a pas été construite pendant les missions ; elle résulte d'une analyse *ex-post* d'expériences professionnelles,
- les études de cas ne sont pas représentatives de la diversité des formes de tourisme et des territoires qui y sont associés ; elles résultent d'un compromis entre les attentes de



commanditaires et les réponses du bureau d'études<sup>206</sup>, elles concernent majoritairement des espaces ruraux et/ou protégés du Sud de la France,

- ces expériences ne concernent que les forces productives, les territoires et les entreprises, et non directement les groupes sociaux, exerçant des fonctions relatives à la connaissance, l'action et la reconnaissance,
- ces expériences se sont succédées dans le temps, avec des pas de temps différents.

Toutefois, ce travail de recherche permet de réunir deux conditions indispensables à une observation pertinente : la prise de recul et la construction d'une méthode d'observation. Par ailleurs, ces expériences étaient principalement dans un cadre expérimental<sup>207</sup> nous obligeant à les évaluer de manière concomitante et *ex-post* avec des groupes de pilotage constitués à cet effet. Ce facteur a été déterminant dans le choix des études de cas car il permet de s'appuyer sur des regards extérieurs de personnes « expertes »<sup>208</sup>.

Pour mener à bien cette analyse, nous passons d'un statut de consultant ou d'enseignant contraint par des problématiques et des facteurs matériels (délais, budget...) fixés par des commanditaires, à un statut de chercheur plus autonome<sup>209</sup> afin de progresser dans la connaissance de notre sujet. Nous proposons de composer cette partie en quatre chapitres consacrés à :

- l'ingénierie confrontée au tourisme durable permettant de comprendre comment s'est construite notre « culture » du tourisme durable à travers l'expérience de consultant et la participation à un groupe expérimental chargé de travailler sur le tourisme durable,
- les territoires engagés dans le tourisme durable à partir de trois études de cas afin de comprendre comment ils ont mis en œuvre le concept de tourisme durable,
- les entreprises impliquées dans le tourisme durable à partir d'une démarche de progrès globale leur permettant de s'engager en sa faveur,
- les formations accompagnant le tourisme durable ayant pour objectif de donner les clés du concept à des publics différents : chargés de mission, entrepreneurs et étudiants...

---

<sup>206</sup> Ce compromis est la conjonction de plusieurs facteurs qui sont autant de critères de choix lors d'une consultation d'un commanditaire à la recherche de compétences extérieures pour mener à bien une mission. Les principaux sont l'expérience du bureau d'étude sur des missions similaires, la méthodologie proposée répondant aux objectifs fixés par le cahier des charges, le respect des délais, le coût de la mission. Ces expériences étaient soumises à des contraintes d'objectifs fixés par le commanditaire, de délais et de budget.

<sup>207</sup> Les expériences devaient répondre ici non pas à une ou des hypothèses de recherche mais d'application. Elles n'étaient pas menées dans un cadre scientifique mais dans un cadre d'ingénierie.

<sup>208</sup> Personnes « expertes » : personnes qualifiées ayant une expérience reconnue.

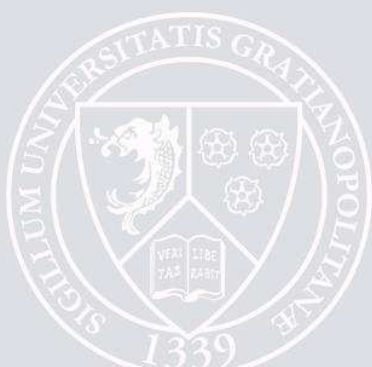
<sup>209</sup> Le Conseil Scientifique de l'Evaluation (1996) notait que « la crédibilité du chercheur, particulièrement en sciences sociales, repose sur une revendication d'autonomie par rapport au politique ».

Après la première partie, nous verrons successivement une présentation des cas observés, les méthodes et outils mobilisés pour prendre en compte le concept de développement durable et les enseignements tirés de ces expériences.

**Tableau 21 : Les cas observés**

Cas observé	Thématique	Type de territoire	Mission	Cadre spécifique	Pilotage de l'évaluation
Le Pays Viganais (Communauté de Communes)	Territoire / TD	Rural	Accompagnement	Expérimentation nationale	Cd du Pays Viganais & AFIT
Valloire (commune)	Territoire / TD	Station de montagne	Evaluation de la politique au crible du TD	Expérimentation nationale	Commune de Valloire & Atout France
Mercantour (parc national) et IPAMAC (réseau des parcs naturels du Massif central)	Territoire / TD	Espaces protégés	Elaboration de la stratégie en lien avec la CETDEP		Atout France IPAMAC
ACFCI (Démarche RESPECT)	Entreprises / TD	Territoire national	Elaboration d'outils d'évaluation au crible du TD	Expérimentation nationale	ACFCI & CCI volontaires
UNAT PACA	Entreprises / TD	Territoire régional	Audits RESPECT et Ecolabel de structures à vocation sociale	Expérimentation régionale	UNAT PACA
Parcs naturels régionaux PACA	Entreprises / TD	Espaces protégés	Mise en place du volet 2 de la CETDEP	Expérimentation régionale	PNR PACA et Région PACA
FRPAT (Fédération Régional des Pays d'Accueil Touristique) Languedoc-Roussillon	Formation / TD	Espaces à dominante rurale	Formation des agents de développement touristique	Expérimentation régionale	FR PAT & AGEFOS PME
Association des Gîtes de France Gard	Formation / TD	Espaces à dominante rurale	Formation des adhérents à Gîtes de France	Expérimentation départementale	Gîtes de France Gard & AGEFOS PME
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (Licence Professionnelle Tourisme et Economie Solidaire)	Formation / TD		Création d'une Licence Professionnelle	« Expérimentation nationale »	Comité de perfectionnement & AERES

*Arcuset, L., 2013*



## [SECONDE PARTIE]

### CHAPITRE 1

#### **UN ACTEUR DE L'INGENIERIE CONFRONTE AU TOURISME DURABLE**

---

Dans la première partie, nous avons considéré que l'ingénierie exerçait une fonction relevant de la connaissance, mise à disposition d'acteurs voulant agir. *Géo-Système* est un acteur de l'ingénierie privée intervenant pour le compte de territoires et/ou d'activités productives ayant pour objectif de tendre vers un développement durable du tourisme. Cette activité commerciale est exercée en tant que personne morale de droit privé. *Géo-Système* va se construire de manière presque simultanée avec le groupe de tourisme durable piloté par l'AFIT et plus particulièrement par Jean-Paul Teyssandier<sup>210</sup> et Jacques Perret<sup>211</sup>. Les deux « entités » vont œuvrer ensemble pour explorer la question du développement durable appliqué au tourisme. Les présenter, permet de comprendre la construction de notre pensée, de nos convictions, de nos interrogations. Ces dernières ne vont pas être linéaires. Elles vont être marquées par des ruptures et des paliers avec toutefois, une volonté continue de progresser dans la maîtrise et l'application du concept au service de sa vie personnelle et professionnelle et au service d'autrui, en poursuivant un idéal d'utilité pour le bien collectif.

*Géo-Système* est un bureau d'études devant, par définition, obtenir des marchés et dégager des marges afin de pouvoir exister. Dans une perspective de durabilité, il ne serait pas acceptable que *Géo-Système* tire profit d'une œuvre collective. Il faut le dire, l'écrire et apporter sa contribution ; telle est l'objet de cette recherche. Nous débiterons par l'histoire de *Géo-Système* et nous poursuivrons par la présentation des acquis et des hypothèses portés par le collectif.

---

<sup>210</sup> Jean-Paul Teyssandier : ancien chargé de mission à l'AFIT puis à ODIT France. Actuellement chargé de mission tourisme à la Bergerie Nationale de Rambouillet.

<sup>211</sup> Jacques Perret : ancien chercheur du CEMAGREF de Grenoble.

**[SECONDE PARTIE - CHAPITRE 1]**

**SOUS-CHAPITRE 1**

**GEO-SYSTEME, UN BUREAU D'ETUDES SPECIALISE  
DANS LE TOURISME DURABLE**

---

Ce sous-chapitre peut s'apparenter à une autobiographie qui conte de manière rétrospective le parcours de *Géo-Système*. Comme dans toutes les petites entreprises, cette vie est fortement liée à celle de ses fondateurs, gestionnaires et salariés. Nous avons été plusieurs à écrire l'histoire de *Géo-Système* mais seul notre regard est pris en compte dans ce qui suit afin de rester dans le sujet de cette recherche. Nous n'en oublions pas pour autant les associés et les anciens salariés qui sont pour la plupart, devenus des amis chers.

**II-I-I-1- 1990-1995 : Le temps de la construction**

Après des études de géographie à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse débouchant sur un DEA *Structures et Dynamiques Spatiales*, nous voulions continuer par un doctorat. Les circonstances ont fait que ce projet n'a pas pu se concrétiser. Face à cette impasse, une nouvelle opportunité est survenue avec le professeur Philippe Bachimon qui venait de créer un Diplôme Universitaire *Tourisme en Espace Rural*.

Cette formation s'insère parfaitement dans le processus antérieur, le mémoire de DEA, commandité par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Vaucluse, ayant eu pour sujet *L'élaboration d'un Système d'Information Géographique pour développer le tourisme dans le Grand Avignon*. C'était l'occasion de se professionnaliser en mettant un savoir géographique au service du développement touristique, tout en étant restant cohérent avec nos passions liées à la castellologie et à la découverte du patrimoine local. Ces dernières se sont concrétisées par la rédaction de guides touristiques (deux sont parus aux Editions Lacours-Ollé) et à la création d'une association nommée *Objectif Passion*, ayant pour objet la découverte lente et approfondie du patrimoine local.

Ces formations ont été l'occasion de rencontrer des enseignants chercheurs qui accompagnent les vies professionnelles. C'est le cas de Philippe Bachimon et Pierre Dérioiz. Sous leurs encouragements et impulsions répétés ce projet de recherche est né, nécessitant de changer « de peau », de se mettre en posture de chercheur, ce qui n'est pas forcément naturel pour un consultant. Lors du diplôme universitaire, une autre rencontre va être déterminante ; celle de Philippe Béringuier, alors jeune docteur en géographie. Le diplôme obtenu, après quelques candidatures avortées sur des postes d'agent de développement, nous nous orientons rapidement vers la création d'une société, dans un premier temps à cinq, puis à deux<sup>212</sup>.

### **II-I-I-2- 1996-1999 : Le temps de la création et de l'exploration**

Le cabinet *Géo-Système* est créé en 1996 par Philippe Béringuier et Laurent Arcuset. Le nom de cette société évoque à la fois la géographie et la systémique. Cette création correspond à une volonté de « vivre et travailler au pays », à contre-courant de l'idée dominante construite sur la nécessité d'une mobilité vers un grand pôle urbain pour obtenir un emploi qualifié dans son domaine de compétence à la sortie de ses études. Sans le savoir, les concepts d'auto-emploi et de localisation de l'activité étaient appliqués.

Les domaines d'intervention sont au départ assez larges mais le savoir-faire tourne autour d'un outil d'aide à la décision, la cartographie, et d'une démarche, la participation des acteurs. En optimisant les compétences de Philippe Béringuier, ce savoir-faire va permettre à *Géo-Système* de se positionner sur l'interprétation des paysages, avec la réalisation de parcours et de tables d'interprétation. L'activité cartographique s'impose en couplant les capacités d'un SIG avec celles de logiciels de DAO pour réaliser des plans de pistes, des topo-guides, originaux à l'époque en proposant des représentations en 3D. Rapidement, d'importantes commandes concernent la réalisation de plans de ville et de cartes touristiques.

Cette étape nous a appris comment passer du stade de projet à celui de création d'entreprise. La première condition est la solidarité entre les créateurs et avec les cercles familiaux. La seconde est la mobilisation des réseaux personnels nécessaire pour crédibiliser le projet et enrichir les compétences (en termes d'expertise comptable notamment). La troisième est le

---

<sup>212</sup> Sur les trois autres ex étudiantes du DU, deux (Nathalie Capdepont et Sylvie Palpant) vont créer une agence de voyages réceptive nommée alors *Provence Grandeur Nature*.

soutien des pouvoirs publics, pas simple à appréhender, qui apporte des aides juridiques et, dans notre cas, des aides financières directes et indirectes (exonérations temporaires de charges)<sup>213</sup>. Nous nous apercevons donc rapidement combien les notions de solidarité, de réseau et d'accompagnement public sont déterminantes dans l'accomplissement d'un projet.

### **II-I-I-3- 1999-2001 : le temps de la construction**

Parallèlement, Géo-Système se positionne sur l'ingénierie touristique voulant mettre en pratique les enseignements reçus lors de la formation initiale. Nous participons pratiquement à sa genèse, en étant introduit par Philippe Bachimon, au groupe de réflexion sur le tourisme durable piloté par l'AFIT. Après quelques missions effectuées localement (Gard et Vaucluse), la première expérience significative débute en 1999 avec la réalisation d'un *plan qualité tourisme en Vallée d'Aspe*.

La réponse méthodologique proposée s'appuie alors sur celle appliquée par l'AFIT faisant l'objet d'une publication *Démarche qualité et tourisme* (1998). Dans le cahier des charges, comme dans notre proposition, le tourisme durable n'est pas mentionné. Néanmoins le sens de la démarche repose sur la participation : « notre démarche donne la priorité à la concertation, aux entretiens circonstanciés et à la consultation »<sup>214</sup> et à la systémique : « nous privilégions une approche combinant le local et le global (le tourisme dans son environnement), le thématique et le général (le tourisme et ses composantes) ». En phase diagnostic, la consultation des acteurs est alors prévue de se faire à travers l'animation de groupes de travail thématiques. Le « jour J », malgré de nombreuses invitations envoyées, des affiches placardées et une information diffusée dans la presse locale, aucun professionnel ne se déplace. Nous nous posons alors deux questions :

- « Pourquoi les professionnels ne sont pas venus alors que cette mission devait les aider à progresser ? ».
- « comment adapter une démarche proposée par l'AFIT au contexte de la Vallée d'Aspe ? ».

---

<sup>213</sup> Les deux fondateurs ont bénéficié de l'ACCRES, l'Aide aux Chômeurs pour la Création et la Reprise d'Entreprise.

<sup>214</sup> Source : Géo-Système. *Réalisation d'un plan qualité tourisme en vallée d'Aspe : démarche, méthode, équipe, expériences et devis*. 1999. A noter qu'il n'est pas fait mention de « la prise en compte de la diversité des acteurs ».



Cet échec aurait pu sceller la fin de la mission mais cela était inconcevable pour *Géo-Système* devant l'importance que représentait cette dernière, tant d'un point de vue financier (37.000 euros de chiffre d'affaires), que d'un point de vue expérience significative, avec un comité de pilotage composé notamment de représentants de l'Etat (AFIT, DRT, Parc national des Pyrénées). Nous décidons donc de modifier la démarche de concertation en allant directement à la rencontre des professionnels de la Vallée d'Aspe afin de les écouter, de les comprendre et de les mobiliser. Dans ce cadre, nous retenons quelques critères permettant de cibler les rencontres : types d'activité (restaurateurs, prestataires d'activité, gestionnaires de sites ouverts au public...), en donnant la priorité aux hébergements (hôtels, gîtes ruraux, gîtes d'étapes, chambres d'hôtes), et la localisation (la vallée d'Aspe étant composée de sous entités avec notamment la basse vallée et la haute vallée). C'est le prémisses de la recherche de la diversité des acteurs<sup>215</sup>...

Cette étape décisive nous permet de comprendre les raisons de l'échec préalable :

- la méthode du plan qualité tourisme proposée par l'AFIT était standardisée et adaptée aux stations de sports d'hiver ou littorales<sup>216</sup>, mais pas à l'espace rural,
- la mission relevait d'une volonté descendante, notamment des services de l'Etat, qui offraient des moyens à la Vallée pour « compenser » l'ouverture du tunnel du Somport nécessitant la réalisation d'équipements lourds (déviations de villages, recalibrage de la route) donnant lieu à d'importantes manifestations médiatisées par l'opposant Eric Pétetin,
- dans ce contexte<sup>217</sup>, l'ambiance locale n'était pas favorable, avec en plus l'arrivée d'un nouveau directeur d'office de tourisme (il exercera cette fonction de 1997 à 2002), venant du consulting après avoir exercé en tant que chargé de développement à Cuba et que directeur de la station de Val d'Isère, peu apprécié par les professionnels locaux originaires de la vallée,
- enfin, les professionnels locaux, qui n'étaient pas à l'origine de cette mission, n'en connaissaient pas les objectifs.

---

<sup>215</sup> Au total, une trentaine d'acteurs a été rencontrée en entretiens individuels longs (entre 1 et 2 heures sur site)

<sup>216</sup> En 1987 l'Etat fait le constat que les stations de montagne montrent des faiblesses en termes de qualité des prestations et d'accueil. En 1988 et 1989, une démarche expérimentale est lancée sur les sites olympiques de la candidature d'Alberville. Cette démarche est ensuite développée dans l'ensemble de la montagne française. A partir de 1993, les plans qualité s'étendent aux stations littorales du Languedoc-Roussillon et de Bretagne. En 1998, le Pays d'accueil de la Haute Vallée de l'Hérault – Pic Saint-Loup est le premier territoire rural à adopter la démarche. Cette dernière n'ira pas à son terme... Presque simultanément, la Vallée d'Aspe est le second territoire rural à s'y engager.

<sup>217</sup> A cette période a lieu aussi la réintroduction d'ours dans les Pyrénées centrales : trois ours bruns sont capturés en Slovénie et relâchés en 1996 et 1997.

Grâce à l'importance accordée à l'écoute des professionnels, nous parvenons à obtenir une forte mobilisation de ces derniers. Ils participent à l'enquête clientèle (28 structures d'accueil), aux commissions qualité (5 commissions : enfance, activités, hébergement restauration, patrimoine, office de tourisme) et à la mise en œuvre des actions (32 actions)<sup>218</sup>.

Dans le rapport d'évaluation quelques enseignements sont notés sur la démarche qualité :

- elle demande du temps qu'il convient de gérer afin de proposer des actions concrètes pendant le déroulement de la mission (et donc sans attendre les phases stratégique et opérationnelle) permettant de mobiliser les professionnels,
- elle est basée sur le relationnel et donc sur l'animation créant une émulation collective dans un climat de confiance,
- elle nécessite une bonne communication interne et continue où la transparence des informations est impérative,
- elle réclame un fort investissement de la maîtrise d'ouvrage qui se doit d'être exemplaire dans ses missions et son fonctionnement avant de « conseiller » ou vouloir « professionnaliser » les acteurs du secteur privé<sup>219</sup>.

#### **II-I-I-4- 2002-2005 : Le temps de la spécialisation**

Après cette expérience et la participation au groupe de travail sur le tourisme durable, Géo-Système se spécialise dans les études touristiques en proposant systématiquement de :

- partir d'une consultation des acteurs en entretiens individuels et continuer avec des séances de travail collectif dans toutes les phases des missions,
- bâtir une stratégie « de l'offre » en opposition à une stratégie « de la demande ».

Progressivement, le concept de tourisme durable s'impose, pour des raisons de convictions fortes et de positionnement vis-à-vis de la concurrence. Géo-Système intervient sur des missions à des échelles d'intervention très différentes, allant des Caraïbes (pour le compte de l'Association des Etats de la Caraïbe) à la station de haute montagne (Valloire dans la Maurienne), en passant par le département (stratégie touristique du Nord), le parc naturel (les Ecrins notamment) ou encore la communauté de communes (Pays Viganais dans le Gard). Ces expériences poussent Géo-Système à ne vouloir travailler qu'à l'échelle locale où il est

<sup>218</sup> En janvier 2001, à la fin de la mission, 21 actions étaient réalisées, 7 étaient en cours de réalisation, 4 étaient abandonnées.

<sup>219</sup> Source : Géo-Système. *Démarche qualité tourisme en Vallée d'Aspe : rapport final et évaluation*. 2001.

possible de mener une démarche participative, tenant compte de la diversité des acteurs. En effet, à une échelle extra locale, il ressort que l'on attend surtout du consultant qu'il se positionne en tant qu' « expert » tel que défini par Hessel et Morin (2011) : « L'expansion de l'autorité des experts, spécialistes de tous ordres, qui rétrécit d'autant la compétence des citoyens, condamnés à l'acceptation aveugle de décisions émanant de ceux qui sont censés savoir, mais, en fait, pratiquent une intelligence parcellaire et abstraite, qui brise la globalité et la contextualité des problèmes ».

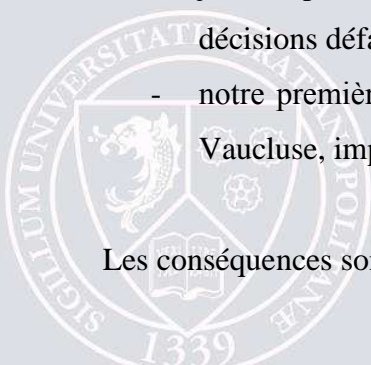
Cette spécialisation offre de nouvelles perspectives à Géo-Système en participant à des équipes pluridisciplinaires sur des missions d'aménagement et de développement territorial, principalement sur des espaces à forte valeur patrimoniale et environnementale, où se posent des enjeux de gestion des usages de loisirs, sportifs et touristiques. Géo-Système travaille alors avec des architectes-paysagistes, des aménageurs, des urbanistes, des environnementalistes... Ce travail en équipe nous permet de se rendre compte de la forte valeur ajoutée qu'apportent des compétences différentes et de l'impérative nécessité, lorsqu'on se positionne sur le tourisme durable, de s'associer avec des spécialistes pouvant répondre aux enjeux spécifiques des territoires. Nous nous créons alors un réseau de partenaires partageant les mêmes valeurs (celles liées au développement durable) mais ayant des compétences complémentaires.

### **II-I-I-5- 2005-2006 : Les années charnières**

Plusieurs événements marquent profondément Géo-Système en 2005-2006 :

- le départ de Philippe Béringuier de la société après l'obtention d'un poste de Maître de conférence à l'Université de Toulouse,
- la perte d'un très important contrat de cartographie concernant la réalisation de plans de villes dans des circonstances « pénibles » qui nous amène à poursuivre l'éditeur en justice (procédure longue et difficile, l'éditeur étant basé en Suisse, avec au final des décisions défavorables en première instance et en appel),
- notre première sélection en tant que PAST à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, impliquant une activité à temps partiel au sein de la société.

Les conséquences sont radicales :



- suppression de deux emplois avec licenciements à l’amiable (pour motif économique) après avoir proposé aux salariés de devenir co-gérants afin de partager les responsabilités<sup>220</sup>,
- recentrage de l’activité sur l’ingénierie touristique et abandon progressif des activités jugées non rentables (cartographie et interprétation des paysages)<sup>221</sup>,
- construction d’une extension dans notre résidence personnelle afin d’y accueillir le siège de la société en diminuant les charges de fonctionnement et en optimisant le temps (une heure gagnée quotidiennement sur les trajets pendulaires entre Camaret-sur-Aigues et Avignon),
- création d’une nouvelle identité visuelle (logo et charte actuels), d’un nouveau site Internet (cf. illustration 18) et d’un tableau de bord d’engagement en faveur du développement durable. Concernant ce dernier point, les objectifs sont triples :
  - différencier Géo-Système de la concurrence en misant sur « le marketing responsable »,
  - maîtriser l’activité (et non la développer, ce qui a été difficile à faire comprendre à l’agence de communication conceptrice du site *Internet*),
  - mettre en application ce qui est systématiquement recommandé aux acteurs accompagnés, à savoir partir sur des engagements concrets concernant les 4 dimensions du développement durable et adapter à son échelle le système de *reporting*<sup>222</sup>.

Ce tableau de bord est bâti à partir de 21 indicateurs dont 8 concernant les dimensions socio-économiques, 5 la dimension éthique et 8 la dimension environnementale. Les indicateurs sont renseignés par des éléments de mesure qui sont suivis annuellement ou mensuellement de ce, depuis la création du tableau de bord. Outre la gestion environnementale, ils prend

<sup>220</sup> Il nous a été parfois reproché d’avoir licencié les salariés considérant que cela était en contradiction avec le concept de développement durable. A cela nous répondons que la situation économique de Géo-Système n’offrait guère de choix. La proposition de devenir co-gérant était pour nous la plus compatible avec la durabilité avec ce que cela a comme conséquences. Passer d’un statut de salarié à celui de Travailleur Non Salarié (TNS) n’est pas évident. C’est la vision pessimiste qui a dominé chez les anciens salariés : revenus non garantis, perte des droits aux allocations chômage...

<sup>221</sup> Après une période de chômage, les deux anciens salariés ne trouvant pas d’emplois à plein temps correspondants à leurs attentes, vont décider de créer leurs propres activités : cartographie d’aide à la décision pour le premier, cartographie illustrative et interprétation pour le second... C’est ainsi que *Géo-Système* s’est engagé auprès d’eux à ne plus se positionner dans ces domaines (avec quelques transferts de dossier en cours), à les recommander auprès des commanditaires et à faire appel à leurs compétences en sous-traitance...

<sup>222</sup> Dans son mémoire de stage, Aurélie Dumas (2006) fait ressortir Géo-Système comme un des premiers cabinets d’ingénierie à adopter cette démarche, qui au départ n’a pas été forcément « comprise ». Aujourd’hui, ces engagements constituent une valeur ajoutée et une légitimité devant les commanditaires qui inscrivent dans leur cahier des charges de plus en plus de critères de sélection liés aux engagements des bureaux d’études.

aussi beaucoup en compte la gestion du temps afin de pouvoir maîtriser les temps professionnels mais aussi personnels.

Illustration 18 : Page d'accueil du site Internet de GéoSystème

**GéoSystème**  
L'INGÉNIERIE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DU TOURISME

Identité | Les 21 engagements | Compétences et expériences | Les références | Actualités

## Bienvenue

Cabinet d'étude en développement durable et tourisme créé en 1997 par Laurent Arcuset et Philippe Béringuier, Géo-Système c'est :

- une identité originale
- des compétences et expériences diverses
- 21 engagements en faveur du développement durable
- des partenariats

### Ses missions

- **Conseils, études et formation au niveau des territoires et des entreprises** sur des questions de tourisme durable, de gestion de l'espace.
- **Accompagnement des acteurs** publics et privés dans leur projet de développement durable.

### Sa méthode

- **Mettre au cœur des problématiques touristiques et territoriales la question de la durabilité**, pour un développement respectueux de l'environnement, contribuant à l'épanouissement des personnes, favorisant une économie innovante et performante et ce, pour les générations actuelles et futures.
- **Appliquer une méthode de travail participative** basée sur l'information, l'écoute, la concertation, la co-production et l'accompagnement des acteurs pris dans leur diversité.

**EN BREF...**

Mise à jour de l'actualité de Géo-Système, des références 2008-2009 et du tableau de bord des 21 engagements.

- > [Les 21 engagements](#)
- > [Les références](#)

Un accompagnement : formation, formules tout compris, ...

- > [Lire la suite](#)

L'actualité de Géo-Système

- > [Lire la suite](#)

Le dossier de présentation de Géo-Système

- > [Télécharger le dossier](#)

Source : <http://www.geosysteme.fr/>

En 2006, avec les cabinets *Mahoc* (alors sous la direction de Luc Deschamps), *Alter ID* (cabinet créé cette année-là par Marlène Schmitt après son stage de fin d'études au sein de *Géo-Système*) et *Ethicalia* (cabinet créé en 2005 par Isabelle de Montrichard et Julia Lignères), nous créons le réseau informel *GAME*, dont le nom reprend les initiales des 4 cabinets, tout en signifiant *union* en grec (cf. illustration 19). L'idée est alors d'offrir une plateforme de 4 cabinets (avec des consultants seniors et des consultants juniors, respectant la parité homme-femme) ayant des savoir-faire communs mais aussi spécifiques, permettant de répondre à des missions importantes, nécessitant la mobilisation de plusieurs consultants. L'ambition est aussi de prouver que la mise en réseau, tant vantée par tout le monde (mais assez peu mise en œuvre effectivement), constitue un véritable atout pour les membres.

### Illustration 19 : Présentation du réseau GAME en septembre 2011



Source : réseau GAME, 2011

Cette initiative va s'avérer rapidement très fructueuse sur le plan économique avec l'obtention de plusieurs études. Le réseau GAME devient une référence dans l'élaboration de stratégies touristiques durables et plus particulièrement dans la mise en œuvre de la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* (CETDEP). Les apports de cette mise en réseau vont bien au-delà de l'aspect économique. Ils se concrétisent par un véritable partage de savoir-faire, d'informations, de données mais aussi par des débats sur des questions de prospective et d'innovation et ce, dans un cadre qui dépasse largement le cadre professionnel.

## II-I-I-6- 2008-2012 : Le temps de l'application à « d'autres mondes »

En 2008, *Géo-Système* se positionne sur des missions concernant directement les entreprises touristiques, voulant mettre à profit ses compétences à leur service. A noter que souvent c'est la démarche inverse qui est adoptée, en adaptant des démarches « du monde de l'entreprise » au « monde des territoires ». C'est le cas notamment des démarches marketing, des plans qualité ou encore des labellisations. La première expérience significative est liée à une formation-action proposée par l'Association *Gîtes de France-Tourisme Vert du Gard*. La seconde concerne l'élaboration de la démarche *RESPECT* pour le compte de l'ACFCI. La

dernière est relative à la mise en œuvre du volet 2 de la CETDEP dans les 5 PNR de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur<sup>223</sup>. Autant d'expériences détaillées dans le chapitre suivant.

A partir de l'histoire de *Géo-Système* (en cours d'écriture), nous cherchons à démontrer que la mise en œuvre un tourisme durable nécessite « un partenariat avec l'ensemble des acteurs, l'équilibre des trois sphères économique, sociale et environnementale, le renforcement d'une éthique qui intègre la transparence, l'ouverture à d'autres cultures et aux nouvelles idées, la prise en compte du court et du long terme... » (Perrin-Bensahel, L., 2010).

### **II-I-I-7- La pluri fonctionnalité**

Notre vie professionnelle n'est pas uniquement liée à *Géo-Système* et cela est d'autant plus vrai depuis 2005, date à laquelle nous avons eu la chance d'être sélectionné en tant que PAST à l'Université d'Avignon. Cette fonction, toujours occupée actuellement après la signature du troisième contrat (2011-2014), a permis de faire d'autres rencontres fondamentales. Avec certains membres des équipes pédagogiques nous cherchons la meilleure manière de proposer un enseignement facilitant l'insertion professionnelle des étudiants, en conciliant le savoir-faire et le savoir être, le fondamental et l'appliqué... En 2008, fort des expériences de chacun (en partie acquises dans le Master *Tourisme, Gestion de projet et E-marketing*) et d'une volonté conjointe avec le Lycée agricole Carpentras-Serres, la Licence professionnelle *Tourisme et économie solidaire : territoires et entreprises* est créée<sup>224</sup>.

2008 voit l'engagement dans une campagne électorale lors des élections municipales. Après une victoire (surprise), arrive une nouvelle responsabilité : le poste d'adjoint délégué au *développement économique et prospective* de la commune de Camaret-sur-Aigues et de conseiller au sein de la Communauté de communes Aygues-Ouvère-en-Provence. En dehors des considérations idéologiques, cette expérience permet de comprendre le fonctionnement de collectivités locales, leur processus de décision et leur application de la gouvernance<sup>225</sup>.

---

<sup>223</sup> En 2010, il a été demandé à Aude Meier, alors stagiaire au sein de *Géo-Système*, d'explorer la faisabilité de transférer le savoir-faire acquis au service des territoires à un club professionnel de football. Malgré le fait que les conclusions étaient positives, aucune suite n'a été donnée à ce jour.

<sup>224</sup> Cette expérience est relatée dans les pages suivantes.

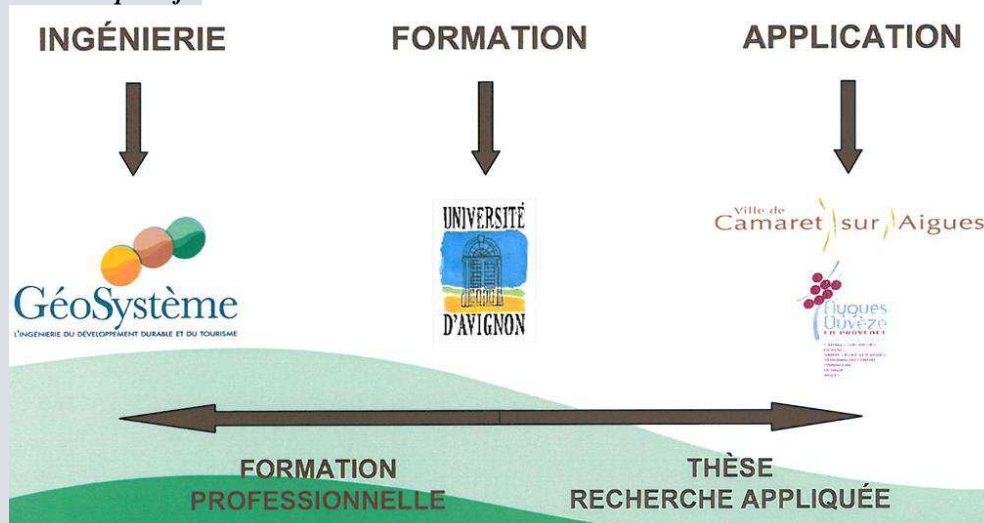
<sup>225</sup> Dans ce cadre, plusieurs questions nous semblent intéressantes : comment des citoyens, très différents les uns des autres peuvent, du jour au lendemain, exercer une fonction d' élu ? Comment gérer ces différences pour bâtir un destin commun ? Comment passer de la décision à l'action en gérant les relations élus/personnels administratifs ?

Elle permet d'apporter des éléments de compréhension concernant les questions suivantes :

- comment parvenir à impliquer la collectivité en faveur du développement durable, dans l'exercice de ses compétences ?
- comment tenir compte, à l'échelle locale, des politiques menées aux échelles d'intervention supérieures ?
- comment gérer un projet pour qu'il puisse bénéficier du soutien technique et/ou financier de partenaires publics et/ou privés ?
- et de manière transversale, comment impliquer et mobiliser la population locale dans la vie de la commune ?

Entre ces différentes activités, il existe une certaine logique (cf. illustration 20). Le lien entre l'ingénierie et la formation avec l'exercice de la transmission, mais aussi entre l'ingénierie et le mandat local avec l'exercice de l'application. Naturellement, ces activités nourrissent les questions de recherche sur la mise en œuvre efficace d'un tourisme durable.

*Illustration 20 : La pluri fonctionnalité*



*Arcuset L., 2012.*

Plusieurs problèmes se posent en permanence :

- Comment gérer son temps afin de concilier plusieurs activités ? Question qui se pose à de nombreuses personnes qui sont pluriactives et que nous retrouvons fréquemment dans le tourisme,
- Comment concilier des intérêts particuliers (en tant que gérant de *Géo-Système*) et des intérêts collectifs (en tant qu'enseignant et qu' élu local) ? Là encore, c'est un cas de figure que nous retrouvons dans les territoires,



- Comment rester objectif dans sa recherche lorsqu'on exerce le métier de consultant en se devant d'être critique sur ses propres pratiques et sur les missions accomplies pour le compte de clients ?

### **II-I-I-8- Enseignements**

Ce parcours, plein d'enseignements, enrichi par les acquis de la formation initiale et de la formation continue, permet de renforcer sa capacité d'expertise sur certaines notions et problématiques. Le premier enseignement fondamental est lié à la solidarité et à la coopération. Créer son activité, la pérenniser, voire la développer, est largement facilité lorsqu'on s'ouvre sur l'extérieur pour partager son dessein et trouver des ressources nécessaires à son accomplissement. Les ressources essentielles sont ici moins techniques et financières que morales et intellectuelles. Pour les obtenir, il ne suffit pas de puiser à l'extérieur, mais de les échanger afin qu'elles s'accroissent pour un enrichissement partagé. Cela a été le cas pour la création de *Géo-Système*, c'est encore le cas pour son développement grâce à la constitution de réseaux professionnels et plus particulièrement à travers *GAME*.

Le second enseignement fondamental porte sur l'application du concept de durabilité au sein de ses activités pour être en cohérence avec ses convictions, en explorer sa faisabilité et en tirer des enseignements pouvant se transmettre. Le fonctionnement en réseau solidaire avec *GAME* fait partie de cette application comme l'élaboration et le suivi d'un tableau de bord de durabilité qui guide le fonctionnement de *Géo-Système*. Le contexte général et professionnel fait que l'application de la durabilité n'est pas évidente. Cette application ne peut se faire qu'en menant une réflexion particulière et adaptée à ses spécificités et être menée de manière progressive et évolutive, nécessitant d'adopter une veille permanente. Il ressort aussi qu'il est parfois difficile d'expliquer et de valoriser cette démarche dans un cadre professionnel, posant notamment la question de la communication responsable.

Ce parcours permet aussi de constater que l'apprentissage doit être continu. Celui-ci est aussi lié à une somme de moments, voulus ou non, recherchés ou non, qui marquent les temps professionnels et personnels. L'apprentissage est donc aussi le fruit du hasard et de la chance. Dans cette trajectoire, nous avons eu aussi la chance de participer à un groupe de travail en réseau sur le tourisme durable dont le fruit de son travail guide encore nos fonctions.

**[SECONDE PARTIE - CHAPITRE 1]**

**SOUS-CHAPITRE 2**

**LE GROUPE DE TRAVAIL TOURISME DURABLE (1998-2006)**

---

A la fin des années 90, le développement durable devient une orientation politique majeure au niveau national mais aussi au sein des collectivités territoriales et locales. Ces dernières souhaitent de plus en plus l'appliquer au secteur du tourisme mais manquent d'outils pour y parvenir. C'est dans ce contexte qu'est constitué un groupe de travail dédié. Il fonctionne de 1998 à 2006 en menant plusieurs expérimentations à l'échelle nationale auxquelles nous participons.

Nous reviendrons sur l'organisation du groupe de travail et sur les objectifs poursuivis qui vont évoluer au fil du temps. Nous analyserons ses conclusions, qui constituent une base de connaissance qui continue à nous influencer. Plusieurs hypothèses de cette recherche en sont issues.

**II-I-II-1- Le groupe de travail : ses objectifs, son organisation**

**A) La genèse : le temps des hypothèses**

En 1998, sous l'égide de l'AFIT (sous l'animation de Jean-Paul Teyssandier, chargé de mission tourisme durable, appuyé par Jacques Perret, chercheur au CEMAGREF) et en partenariat avec la Direction du Tourisme et le Ministère de l'Environnement, un groupe de travail est constitué. Celui-ci est chargé de travailler sur la définition d'indicateurs de tourisme durable permettant de *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*. Ce travail est guidé par l'adoption d'une définition commune proposée par la *Fédération des Parcs naturels et nationaux d'Europe* afin de définir une méthodologie permettant de mettre en application le concept de développement durable appliqué au tourisme : « Le tourisme durable désigne toute forme de développement, d'aménagement ou activité touristique qui respecte et préserve à long terme les ressources naturelles, culturelles

et sociales, et contribue de manière positive et équitable au développement économique et à l'épanouissement des individus qui vivent, travaillent ou séjournent dans ces espaces ». Le groupe de travail est alors composé de représentants :

- de différents ministères (Agriculture, Aménagement et Environnement),
- de l'enseignement et de la recherche (CEMAGREF de Grenoble, Universités de Limoges et d'Avignon, ENITA de Clermont-Ferrand, CEZ de la Bergerie Nationale de Rambouillet),
- et de territoires (Pays d'accueil du Blavet en Bretagne, Parc naturel régional du Vercors).

Plusieurs réunions sont organisées en conviant des experts extérieurs de différents ministères, de la DATAR, de la formation et de la recherche (Universités d'Aix-Marseille, Rennes, CEMAGREF de Clermont-Ferrand) ou encore de fédérations (Fédération nationale des Parcs naturels régionaux, Fédération régionale des Pays d'Accueil Touristique de Bretagne). Au fur et à mesure de la mission, ce n'est plus tant la définition des indicateurs qui est au cœur de la réflexion collective mais la manière de les construire au sein des territoires voulant s'engager en faveur du tourisme durable. Un séminaire final est organisé à Belgodère (Haute Corse) pour tirer les conclusions de cette mission et définir le plan et le contenu du guide qui sera publié en 2001 par l'AFIT (cf. illustration 21).

*Illustration 21 : La première publication du groupe de tourisme durable*



Source : AFIT, 2001

## **B) La première expérimentation : le temps de la vérification des hypothèses**

L'année suivante (2002), le groupe de travail est reconduit. Celui-ci retient huit territoires pilotes reconnus pour leur démarche engagée en faveur d'un tourisme durable, ou ayant la volonté de s'y engager, et volontaires pour participer à l'expérimentation. L'ensemble des

territoires est situé en France métropolitaine représentant différents types de destinations touristiques (cf. carte 6) :

- le Pays de Lunéville en Lorraine engagé dans une *Charte de développement durable* mais qui n'ira pas au bout de l'expérimentation,
- la Baie du Mont Saint-Michel engagé dans une *Opération Grand Site* (OGS) pilotée par le Conseil général de la Manche (Basse-Normandie),
- le Puy Mary engagé aussi dans une OGS pilotée par le Conseil général du Cantal (Auvergne),
- le *Réseau Culturel Catalan dans les Pyrénées-Orientales* (Languedoc-Roussillon), structure associative composée des représentants de sites culturels du département des Pyrénées Orientales,
- la station littorale de Vendres dans l'Hérault (Languedoc-Roussillon),
- la Communauté de communes du Pays Viganais dans le Gard (Languedoc-Roussillon).
- les Parcs naturels régionaux du Queyras et du Verdon dans les Alpes du sud (Provence-Alpes-Côte-d'Azur).

**Carte 6 : Localisation des territoires de la première expérimentation pilotée par le groupe de travail**



Echelle = 1 : 15.000.000

Source : Géo-Système, 2006

Les territoires volontaires présentent deux critères dominants en étant :

- concernés par des mesures de protection environnementale (PNR, sites classés engagés dans une OGS, zone d'adhésion d'un Parc national<sup>226</sup>, Loi littorale),
- situés dans le quart sud-est de la France (en dehors de la Baie Saint-Michel).

L'expérimentation, lancée en 2003, consiste à élaborer une méthode pour détecter des porteurs de projets « atypiques », définis comme non polluants, respectueux des hommes et économiquement rentables ou viables, ainsi qu'à définir une méthode d'accompagnement de ces acteurs pour concrétiser leurs projets individuels ou collectifs. Cette expérimentation est basée sur une hypothèse issue des conclusions du premier travail : « Le pilotage des difficiles équilibres imposés par le développement durable s'opérera d'autant mieux que la diversité des acteurs sera prise en compte et valorisée dans le cadre de processus démocratiques, transparents, où la culture du débat et de la contradiction seront facilitées ». La mission, ayant pour objectif d'évaluer l'applicabilité des recommandations faites dans le premier guide, comprend quatre phases : réalisation d'un état des lieux, définition d'un diagnostic, élaboration d'un plan d'actions, mise en place et évaluation du plan d'actions.

Pour mener à bien cette expérimentation, il est demandé aux territoires pilotes d'être accompagnés sur une durée de 2 à 3 ans par une expertise extérieure. Un accompagnement dans la durée est peu courant, celui-ci durant généralement au mieux 12 mois. Seuls le *Réseau Culturel Catalan* et le Pays Viganais vont suivre cette recommandation ; les autres territoires assurant en interne l'ingénierie avec la mise à disposition de chargés de mission.

Dès février 2003, un séminaire de travail est organisé au Vigan pour aborder les questions de « l'ambiance locale et tourisme durable » et de « la diversité des acteurs et tourisme durable » qui sont au cœur des préoccupations des territoires pilotes .

### **C) La seconde expérimentation : le temps de l'évaluation**

A partir de juin 2004, le groupe de travail suit parallèlement une mission consistant à évaluer des grands projets ou des politiques territoriales touristiques au crible du tourisme durable. L'objectif est de proposer des outils d'évaluation à la fois pour des territoires voulant accueillir un projet durable mais également pour des opérateurs qui cherchent à s'implanter dans un territoire durable. Le cahier des charges mentionne qu'il faut proposer des outils opérationnels concernant « la manière d'évaluer et d'orienter les activités et les projets

---

<sup>226</sup> A cette période, nous parlions encore de zone périphérique.

touristiques pour assumer une meilleure prise en compte des exigences du développement durable » (Odit France, 2006).

Six territoires contrastés en termes de destination, pratiques et/ou de projet et engagement vis-à-vis du développement durable, sont retenus après appel à projet (cf. carte 7) :

- la Baie de Somme, dont la politique touristique est portée par le SMACOPI (syndicat mixte d'Aménagement de la Côte Picarde),
- la Communauté de communes de Lanvallon-Plouha (Bretagne), engagée dans un *Agenda 21 Local*,
- la Communauté de communes de Forbach (Lorraine) voulant réhabiliter la friche minière du Carreau Wendel,
- la Bande Rhénane où l'association « au fil du Rhin » cherche à concilier développement touristique et production industrielle (Alsace),
- le village de Pérouges confronté à une forte fréquentation touristique (Rhône-Alpes),
- et la commune de Valloire (Rhône-Alpes) dont l'économie est uniquement centrée sur le tourisme et voulant accueillir, pour se développer, 4.700 nouveaux lits en résidence de tourisme.

**Carte 7 : Localisation des territoires de la seconde expérimentation pilotée par le groupe de travail**



Source : Géo-Système, 2006

Dans cette démarche, l'accompagnement des territoires retenus par un bureau d'étude est imposé. Le cahier des charges de la consultation ne propose pas une méthode mais fixe des objectifs : il convient d'adopter une démarche participative permettant de capter la diversité

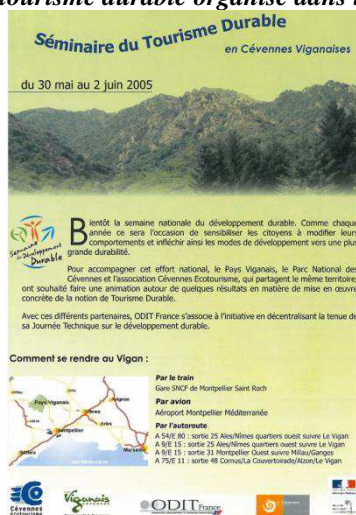
des acteurs, de définir des « enjeux de durabilité » et un « référentiel de tourisme durable » (AFIT, 2004). L'expérimentation doit se faire à deux échelles : sur les six territoires et au niveau national, ce dernier ayant pour objectif de définir une méthode générale d'évaluation au crible du développement durable. Un comité de pilotage *ad hoc* est créé comprenant les membres du groupe de tourisme durable, les représentants des territoires et des bureaux d'étude, la *Caisse des Dépôts*, la *Ligue Urbaine et Rurale* et *EDF*.

#### **D) Le temps des synthèses et des restitutions**

En novembre 2004, un séminaire de travail est organisé à Plouha (Bretagne) pour échanger les expériences des territoires et prendre connaissance des initiatives portées par la Communauté de Lanvallon-Plouha dans le cadre de son *Agenda 21 Local*. Le Pays Viganais est représenté par une élue (Madame Marie-Renée Laurent, vice-présidente de la Communauté de communes) et la chargée de mission tourisme (Madame Fabienne Lavesque).

En juin 2005, les conclusions du groupe de travail sont présentées lors d'une *Journée Technique* organisée par ODIT France au Vigan (cf. illustration 22), lors de la *Semaine du Développement Durable*. Il s'agit alors d'une première pour ODIT France qui accepte de décentraliser l'organisation d'un tel événement pour aborder la question du tourisme durable<sup>227</sup> (cf. [annexe 14](#)).

**Illustration 22 : Affiche du séminaire tourisme durable organisé dans le Pays Viganais en 2005**



Source : Communauté de communes du Pays Viganais, 2005

<sup>227</sup> Le séminaire, incluant la *Journée Technique*, organisé du 30 mai au 2 juin 2005 a vu la participation de près de 150 acteurs du tourisme venus de la France entière, générant plus de 15.000 € de retombées directes (nuitées, restauration...). Par ailleurs, pour la Semaine du développement durable, 5 expositions et 10 manifestations ont été programmées. De nombreux articles ont été publiés dans la presse locale et spécialisée (*La Lettre T*, *la Gazette Officielle du Tourisme*...).

Les 18 et 19 janvier 2006, un séminaire est organisé à Valloire pour tirer des enseignements croisés des deux missions suivies par le groupe de travail. Ce dernier est informé que le contenu de la publication liée à la seconde expérimentation sera validé au final par le comité de pilotage national. Cette situation entraîne une sorte de *schisme* avec le refus de Jean-Paul Teyssandier d'être co-signataire d'une publication échappant en partie au groupe de travail et ce, afin de privilégier des orientations souhaitées par certains membres influents du comité de pilotage. En réaction, le groupe de travail nomme provisoirement la publication liée à la première expérimentation « le bouquin rouge ». En juillet et août 2006 sont respectivement publiés les guides *Le tourisme durable par l'expérience : le terrain commande* et *L'évaluation de la durabilité des pratiques touristiques* (cf. illustration 23).

**Illustration 23 : Publications liées aux expérimentations pilotées par le groupe de tourisme durable**



Source : ODIT France, 2006

Le guide *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises* est composé de trois parties. La première est consacrée à l'histoire et à la définition des concepts de développement et de tourisme durables. Ici, le développement durable ne couvre pas trois dimensions mais quatre avec l'éthique, décrite comme étant « commune à toutes les dimensions, [elle] porte les principales valeurs de développement durable partagées au sein d'un territoire et regroupe les règles collectives indispensables à tout travail de groupe ». Si aujourd'hui le thème de l'éthique est de plus en plus abordé dans les ouvrages dédiés à la durabilité, rares sont ceux qui en font une dimension supplémentaire, l'incluant souvent dans celle du social. La seconde partie constitue le cœur de l'ouvrage (avec plus de 65 pages sur les 126 de l'ouvrage) en étant consacrée aux méthodes et aux indicateurs permettant « d'accompagner les acteurs locaux vers un tourisme durable ». La troisième partie aborde la



question des « métaphores paysagères » en proposant d'utiliser le paysage comme « outil de diagnostic des pratiques touristiques et d'analyse précoce de l'évolution de l'attractivité de la destination ».

Le guide *Le tourisme durable par l'expérience : le terrain commande* est aussi en trois parties consacrées à l'écoute des acteurs (essentiellement à partir de témoignages), l'ambiance territoriale et les « façons de faire ».

Le (mini) guide *L'évaluation de la durabilité des pratiques touristiques* aborde essentiellement la question des relations entre territoire et projet dans une logique de durabilité. L'objectif est de proposer une démarche pour que le territoire soit en mesure d'offrir des conditions favorables à l'émergence de projets internes (portés par acteurs locaux) mais aussi externes (portés par des investisseurs extérieurs)<sup>228</sup>. Un des apports de ce guide est de faire apparaître la notion de risque. Ne pas adopter une démarche de tourisme durable augmenterait le risque de banalisation de l'offre, de subir le développement, de perdre et/ou ne pas valoriser ses richesses locales, ses spécificités.

## **II-I-II-2- Les principaux enseignements des expérimentations**

### **A) Une démarche volontaire, une volonté politique**

Dans le premier guide, il est noté que la « démarche s'adresse à des acteurs volontaires » car « chaque personne ressource, quels que soient son statut et sa place dans le territoire, peut y participer, à partir du moment où elle est volontaire ». Par conséquent, une démarche de tourisme durable ne pourrait être imposée. La volonté ne serait pas suffisante ; elle doit être accompagnée de convictions sur le bien fondé d'une démarche de tourisme durable. Les deux conditions doivent être réunies en amont par la structure qui porte le projet et plus précisément par l' élu qui en est le représentant : « le tourisme durable est un choix politique, pas un choix technique »<sup>229</sup>. Pour les autres acteurs qui souhaitent participer à la démarche, la conviction peut venir progressivement grâce à l'animation mise en œuvre. Faut-il encore que la définition de la durabilité puisse être expliquée et comprise par tous.

<sup>228</sup> Il est important de préciser que ce mini guide ne fait pratiquement pas référence aux autres travaux menés par le groupe de travail tourisme durable.

<sup>229</sup> Lors de l'expérimentation, peu d'élus étaient convaincus au départ. L'expérimentation était à l'initiative de l'AFIT et elle a surtout été suivie par les animateurs locaux.

## **B) Une démarche pilotée par une structure reconnue localement**

Pour mettre en œuvre une démarche de tourisme durable, il est précisé qu'il faut s'appuyer sur une « structure reconnue par l'ensemble des acteurs... présidée par un élu ». Cette structure territoriale est celle qui gère le développement économique ou touristique et qui, idéalement, correspond à une destination touristique où les réseaux professionnels se sont organisés pour la commercialiser. Elle doit être « le lieu où l'on peut recréer des relations... où l'on peut mettre en œuvre une démocratie participative et de proximité ». Aucune autre précision n'est donnée sur cette structure : son statut, sa taille<sup>230</sup>, son périmètre d'intervention, ses compétences ou ses missions mais des exemples sont donnés : pays (loi Voynet), pays d'accueil touristique, PNR, communauté de communes, communes, station touristique. Nous sommes donc dans des territoires infra départementaux et supra communaux (en dehors des stations qui auraient des logiques de développement spécifiques).

Cette structure locale ne doit pas être isolée, l'organisation territoriale est à prendre en compte même si « les territoires se chevauchent, se concurrencent... [pouvant engendrer des] conflits [qui] sont inhérents à toute organisation sociale. Ces conflits peuvent être des freins s'ils sont masqués, comme ils peuvent générer des dynamiques de développement s'ils sont transparents et débattus ». « Faire avec » les partenaires territoriaux, qui souvent apportent des moyens financiers pour aider à la réalisation des actions et/ou qui ont les compétences relatives à certaines actions à engager localement, n'est pas toujours évident. Leurs moyens d'intervention obéissent très majoritairement à des logiques descendantes et sectorielles dans lesquelles il est indispensable de s'insérer pour obtenir une aide (financière notamment)<sup>231</sup>.

## **C) Une démarche participative et stratégique**

Il serait indispensable d'adopter une démarche participative. Celle-ci nécessite des moyens d'animation, cette dernière étant considérée comme « le poumon de la démarche ».

---

<sup>230</sup> Dans le second guide, il est noté : « Le tourisme durable privilégie la maîtrise locale du développement à l'échelle d'une unité socioculturelle assez restreinte reposant sur des critères identitaires, le sentiment d'appartenance, l'interconnaissance ».

<sup>231</sup> Il convient de rajouter la logique des critères d'éligibilité qui, bien que voulant de plus en plus s'inscrire dans la durabilité, limite les champs d'intervention.

C'est au départ de la démarche, lors de l'état des lieux, que doit être repérée et analysée la diversité des acteurs à travers leurs représentations et leurs pratiques. Une fois la population mère identifiée et l'échantillon établi, il conviendrait de réaliser des entretiens individuels « sous une forme semi-directive, à l'aide d'un guide d'entretien ». Ce dernier peut être composé de quatre parties : la situation actuelle (situation personnelle, activité touristique...), la trajectoire professionnelle (le projet, les conditions d'installation, les projets et perspectives...), le bilan en termes de tourisme durable, le territoire (diagnostic, ambiance territoriale...).

Lors des phases suivantes, la diversité doit être conservée afin de définir un diagnostic contradictoire puis de proposer des mesures d'accompagnement adaptées aux différents besoins. Il est recommandé de créer des groupes d'acteurs proches, en fonction de leurs pratiques et de leurs représentations, en caractérisant les groupes par une logique dominante (construction d'une typologie) puis en analysant le système d'acteurs : « liens entre les groupes, oppositions, interdépendances ». Il est proposé de distinguer les groupes répondant à un processus « normal, c'est-à-dire correspondant au discours dominant » de ceux qui répondent à un processus « hors norme ». Dans les expérimentations, si la distinction entre les acteurs « normaux » et « hors normes » a été jugée pertinente, il n'a jamais été organisé de groupes distincts mais au contraire des groupes réunissant les deux catégories d'acteurs afin de favoriser la confrontation des points de vue.

Il n'est pas précisé comment s'y prendre pour conserver la diversité tout au long de la démarche. Des rappels fréquents peuvent apporter un élément de réponse : « la dynamique locale a besoin de l'action pour rester active ». Il conviendrait donc de ne pas attendre la fin de la démarche stratégique pour « traiter des problèmes concrets, parfois simples, qui se posent aux acteurs touristiques ». Cela constituerait une des clés à l'instauration d'un climat de confiance entre les acteurs.

#### **D) La prise en compte de la diversité des acteurs**

Dans la démarche participative, il convient de « prendre en compte la diversité des acteurs » afin de « ne pas rester dans une analyse consensuelle rassemblant uniquement les responsables des structures en place, qui lisse les diversités et les conflits ». Cela permet aussi de ne pas baser la démarche uniquement sur « le discours commun [qui] est celui des corps constitués du territoire qui ne représentent pas tout le monde, mais les forces dominantes ».

Pour compléter et appuyer ce point, un postulat est posé : gérer les quatre dimensions dans un souci d'équilibre n'est possible que si la diversité des représentations et des intérêts s'exprime partant du principe que « tout acteur agit et peut avoir une influence sur le territoire... en exerçant des activités d'ordre divers : professionnel, politique, social... [tout en sachant que] sa marge de manœuvre est plus ou moins grande ». Celles-ci vont dépendre « de prédispositions et de moyens disponibles à l'échelle individuelle ou familiale... [mais aussi à l'échelle] du territoire, qui fournit des opportunités ou des contraintes en termes d'attractivité touristique, de coopération interne ».

Dans le troisième guide, la prise en compte de la diversité des acteurs favorise la construction d'une offre spécifique (en opposition à une offre banalisée) aux territoires en s'appuyant sur les ressources locales (et en premier lieu les hommes et les femmes). Agir en faveur de la diversité permet à la fois de conserver les forces vives au sein de son territoire (et d'éviter ainsi qu'elles se délocalisent dans d'autres territoires où les conditions seraient plus favorables) mais aussi d'attirer des investisseurs extérieurs. Identifier cette diversité nécessite la mobilisation de différentes sources : la documentation existante produite par les structures territoriales et professionnelles, les fichiers informatiques (notamment pour identifier les entreprises), les personnes ressources.

L'identification de la diversité des entreprises passe par la constitution de la population mère à partir du fichier SIRENE<sup>232</sup> et des bases de données touristiques (gérées par les OT ou les CDT/ADT). Ces derniers disposant rarement de l'information suffisante pour caractériser les entreprises, il est souvent indispensable de les compléter avec d'autres sources permettant de renseigner des critères comme l'âge de l'entrepreneur, l'origine de ce dernier, ses activités en dehors de l'activité principale etc. La construction de l'échantillon doit se faire en fonction du nombre total d'entreprises (il est recommandé de retenir 10% de la population mère) et des critères prioritaires : « le type d'activité pour tenir compte de la diversité professionnelle, la localisation pour la diversité spatiale » avec la possibilité de pondérer pour « corriger une trop grande concentration spatiale ou professionnelle ». Dans un second temps, il faut veiller à une bonne représentation d'autres critères jugés discriminants dans le territoire.

Dans le troisième guide, il est précisé que la construction de l'échantillon peut être simplifiée afin de tenir compte des moyens limités de certains territoires : « les enquêtes qualitatives

---

<sup>232</sup> SIRENE est géré par l'Insee. Il contient de nombreuses informations sur les entreprises et leurs établissements.

fouillées à partir d'un petit échantillon bien réfléchi en termes de diversité, donnent de bon résultats ». Cette prise en compte de la diversité offre la possibilité de bâtir des typologies d'acteurs. Dans *Le tourisme durable par l'expérience : le terrain commande*, la typologie suivante est proposée concernant les prestataires :

- l'entrepreneur en réseau,
- le militant pour l'environnement qui œuvre en faveur du développement durable,
- la dynamique de groupe,
- l'indépendant,
- le labellisé,
- le porteur de projet hors normes.

Cette typologie présente de fortes similitudes avec celle proposée par Jacques Perret (2000) (reprise dans le premier guide) mais accorde plus d'importance aux dynamiques collectives (notamment la mise en réseau) et au rapport que l'entrepreneur entretient avec la durabilité. Si les professionnels constituent le plus grand nombre d'acteurs à écouter puis à mobiliser, ils ne sont pas les seuls concernés : les élus, les représentants des institutions, les « experts » (consultants et chercheurs), les associatifs et les acteurs des autres secteurs économiques.

### **E) Les apports d'une approche paysagère**

Dans la dernière partie du premier guide, il est conseillé d'aborder la question paysagère dans la démarche ; le paysage étant présenté comme « outil de diagnostic des pratiques touristiques et d'analyse précoce de l'évolution de l'attractivité de la destination ». Il est regrettable que cette partie ne soit pas « connectée » aux autres parties. Il est difficile de savoir comment elle s'intègre réellement à la démarche globale et quels sont ces réels apports. Dans les deux autres guides, l'approche paysagère n'est plus abordée.

### **F) La construction d'une table d'indicateurs pour piloter et évaluer la démarche**

Pour piloter la démarche et pour l'évaluer, il est proposé de construire progressivement une table d'indicateurs. La description de cette dernière représente une vingtaine de pages dans le premier ouvrage, signe que l'on doit y accorder de l'importance<sup>233</sup>.

---

<sup>233</sup> Lors de l'expérimentation liée au second guide, aucun territoire n'a élaboré de table d'indicateurs. Trop compliquée à concevoir ? Trop longue ? Pas adaptée au contexte ? A l'inverse, dans le troisième guide, plusieurs tables ont été conçues conformément au cahier des charges.

Cette table d'indicateurs est en fait double puisqu'elle concerne à la fois le territoire et les entreprises (ce qui était alors assez nouveau comme approche). Elle est organisée selon les quatre dimensions de la durabilité et pour chacune d'elle, 4 critères, présentés sous la forme de questions, définissent les caractères significatifs du tourisme durable. Chaque critère est associé à des indicateurs eux-mêmes associés à des éléments de mesures. Ces derniers ne sont que des exemples, pas forcément pertinents selon les cas. L'objectif est de permettre à chaque territoire, ou à chaque entreprise, d'élaborer leur propre grille au cours de la démarche, en tenant compte de leurs spécificités et ce, à partir de questions fondamentales liées au tourisme durable. Le plus important c'est le processus et non l'application de la grille telle que présentée.

Il est préconisé, pour renseigner les indicateurs, de retenir des éléments de mesure qualitatifs et pas seulement quantitatifs. Ces derniers peuvent en effet être contestables car ne renseignant que partiellement un indicateur. Leur interprétation peut être réductrice par rapport à la complexité de la réalité locale voire même « être trompeuse et mystificatrice ».

Dans le troisième guide, le terme de table d'indicateurs est remplacé par celui de « référentiel de durabilité », défini comme « un guide utile aux choix d'aménagement et à la négociation avec les porteurs de projets de création ou de développement d'équipements touristiques ». Ce référentiel doit parvenir à identifier les spécificités du territoire, ses ressources (environnementales, patrimoniales, culturelles...), ses potentiels créatifs, ses moyens existants et mobilisables pour maîtriser son développement. C'est dans cet objectif que de nouveaux critères apparaissent afin de donner les clés au territoire pour accueillir des projets externes en leur offrant des conditions favorables à leur concrétisation, tout en veillant à ce qu'ils respectent les spécificités locales, grâce auxquelles ils seront plus performants.

### **G) L'hypothèse de « l'ambiance favorable »**

L'hypothèse suivante est posée : « l'ambiance territoriale influe fortement sur les possibilités de développement du tourisme durable ». Une ambiance favorable permet de « valoriser un cadre, une histoire, des idées, un patrimoine... » grâce à la mise en place d'une organisation favorisant la solidarité et le partenariat. « La qualité de l'ambiance locale conditionne l'efficacité du processus de développement durable. Elle ouvre ou limite le champ des possibles ».

Dans le second guide, une partie est entièrement consacrée à l'ambiance territoriale. Cette dernière est liée au territoire, aux moyens mobilisables et à la nature et l'importance des relations entre les acteurs, vécues ou perçues. Elle n'est pas figée, elle évolue dans le temps en étant liée aux circonstances. Tendre vers un tourisme durable implique de créer des conditions favorables à l'expression de chacun, à la mobilisation individuelle dans le cadre de projets (qui peuvent être individuels ou collectifs) respectant et au service de l'intérêt général.

Au démarrage du processus, il faut aller à la rencontre des acteurs pour obtenir leur confiance et en leur faisant confiance. Les techniques de la communication classique sont mises en œuvre mais celles-ci ne doivent pas être au service d'une « manipulation » du pouvoir dominant pour imposer son projet sous couvert d'une démarche participative. L'attention doit être portée sur l'animation. Celle-ci doit assurer la co-construction du projet avec et pour les acteurs concernés.

Dans le troisième guide, la notion « d'ambiance favorable » n'apparaît plus directement. Dans le référentiel d'évaluation proposé, la première question l'évoque : « Le territoire constitue-t-il un bon terreau pour faire émerger un projet identifié de tourisme durable ? ». Les trois critères qui la renseignent concerne l'expression de la volonté des décideurs, l'efficacité des processus collectifs (la gouvernance), la prise en compte de la diversité des acteurs.

Le terme d'ambiance mérite sans aucun doute d'être précisé. Les enseignements nous invitent à le définir comme relevant de la qualité des composants relationnels qui environnent et conditionnent la vie des acteurs sur un territoire donné.

## **H) Les notions de temps, de moyens et de langage commun**

L'animation nécessite la mobilisation d'un animateur à plein temps assisté d'une secrétaire à plein temps et ponctuellement d'un consultant extérieur sur une période de 12 à 18 mois<sup>234</sup> couvrant les 4 phases d'une démarche stratégique: l'état des lieux, le diagnostic, la stratégie et le plan d'actions<sup>235</sup>. Les moyens annoncés dans le premier guide pour assurer l'animation

---

<sup>234</sup> Cette indication qui est notée dans le premier guide n'est volontairement pas reprise dans le second où l'on préfère dire qu'il faut « prendre le temps nécessaire pour construire collectivement des perspectives et des actions portées par les acteurs locaux ».

<sup>235</sup> Cette logique stratégique, idéale dans la théorie, est souvent confrontée à d'autres logiques de court terme. Celle des programmes d'intervention qui ne sont pas toujours pluriannuels, celle des échéances électorales qui au niveau local (municipales, cantonales, et régionales) sont souvent biennuelles, ou encore celle des techniciens qui doivent fréquemment travailler dans l'urgence pour satisfaire leurs élus. De plus, comme cela a déjà été dit, les temporalités sont différentes entre les secteurs public et privé.

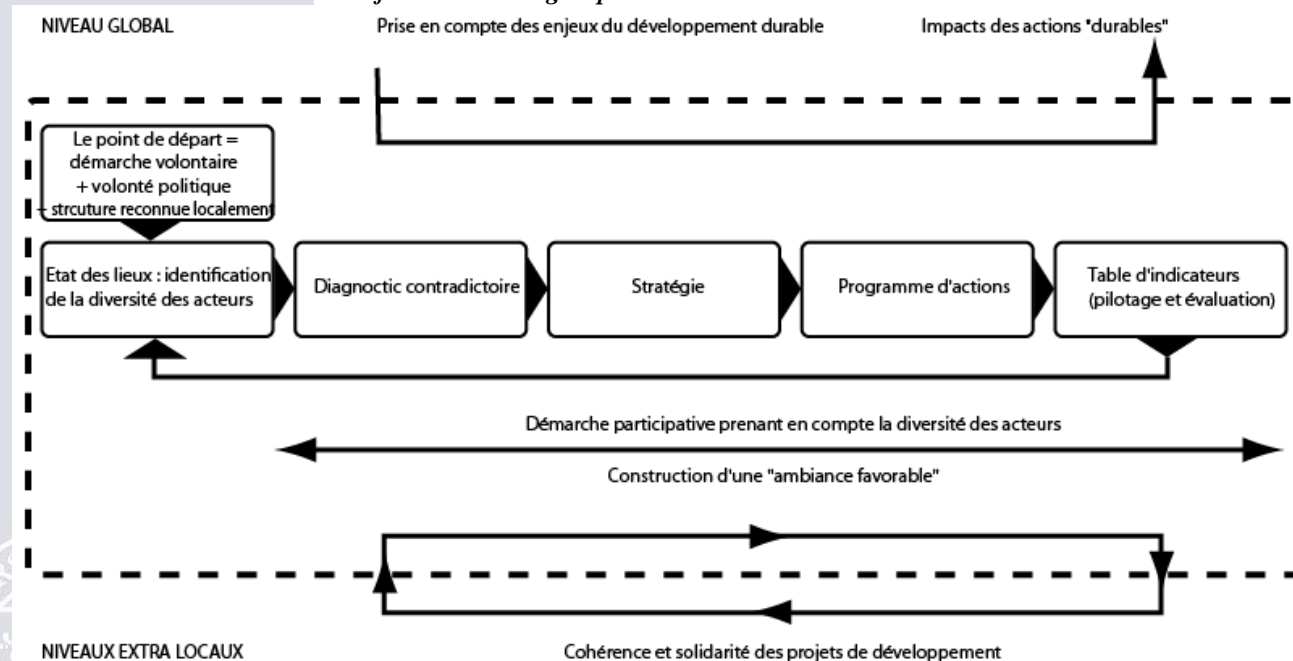
peuvent être considérés comme importants : environ 105.000 euros la première année, 60.000 les années suivantes<sup>236</sup>. A cela s'ajoute le coût des actions. Ces coûts sont néanmoins à relativiser car ils impliquent souvent une réorientation du travail des chargés de mission déjà en place.

Enfin, l'adoption d'un langage est notée comme indispensable pour créer un climat de confiance. Cela demande un vrai travail de la part des animateurs (et des consultants) afin d'être compris par les autres acteurs ; les professionnels en premier lieu. Pour se faire, il convient en amont de connaître le monde de l'entreprise, ses préoccupations qui sont souvent de l'ordre du court terme (voir de l'immédiateté), du réalisme et du concret.

### **II-I-II-3- : Le tourisme durable : une façon de faire et non une procédure**

Le tourisme durable n'est pas un objectif à atteindre que l'on peut définir selon des critères établis à l'avance. Il ne correspond pas à une procédure<sup>237</sup> mais à une autre manière de penser le développement et d'agir. Il implique de nouvelles pratiques adaptées à chaque territoire, à ses acteurs, aux contextes local et global, aux circonstances (cf. illustration 24).

**Illustration 24 : La « manière de faire » selon le groupe de tourisme durable**



Arcuset, L., 2013

<sup>236</sup> Dans l'expérimentation liée au second guide, seul le Pays Viganais a fait appel à un consultant.

<sup>237</sup> Procédure : suite organisée et reproductible d'opérations logiques.



## [SECONDE PARTIE]

### CHAPITRE 2

#### **LES TERRITOIRES CONFRONTES AU TOURISME DURABLE**

---

Après avoir exploré comment l'ingénierie proposait d'intervenir au sein des territoires et des entreprises afin de leur permettre d'œuvrer en faveur du tourisme durable, nous allons voir dans ce second chapitre comment ces préconisations ont été appliquées. Nous verrons aussi comment les acteurs concernés ont participé à la construction du processus.

Trois études de cas vont être analysées. Les deux premières (le Pays Viganais et la station de Valloire) sont relatives aux expérimentations du groupe de travail sur le tourisme durable. La troisième concerne la mise en application du volet 2 de la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* (CETDEP). Dans ce cas, deux terrains d'observations complémentaires ont été retenus : le Parc national du Mercantour et les Parcs naturels du massif central regroupés au sein du réseau IPAMAC.

Les expériences analysées respectent un ordre chronologique, chaque expérience permettant d'avancer dans la connaissance et dans les méthodologies de travail, même si ces dernières doivent être appliquées de manière différenciée selon la spécificité des territoires. Elles concernent des territoires contrastés en termes de taille, d'organisation, de protection environnementale ou encore d'activités touristiques dominantes.

Nous verrons que ces expériences ont toutes été menées dans des contextes différents dans lesquels les acteurs territoriaux ne sont jamais totalement maîtres du projet, soit dans son impulsion (logique de développement descendante portée par des acteurs supra-territoriaux), soit dans son application (difficulté de reconnaissance, d'appropriation et de mobilisation par les acteurs infra-territoriaux).

**SOUS-CHAPITRE 1**

**PRESENTATION DES ETUDE DE CAS**

---

L'expérience du Pays Viganais est unique pour plusieurs raisons. Elle constitue notre première mission liée spécifiquement au tourisme durable. Elle s'est déroulée sur une période de près de trois ans et a permis de tisser des liens forts avec plusieurs acteurs de ce territoire. Elle a été menée au départ dans le cadre d'une véritable expérimentation de niveau national, suivie par l'AFIT, structure d'ingénierie publique.

**II-II-I-1- L'expérimentation tourisme durable dans le Pays Viganais (2003-2005)**

**A) Contexte**

Le Pays Viganais est localisé dans la Région Languedoc-Roussillon, dans le département du Gard, aux limites de l'Aveyron et de l'Hérault. Une partie de son territoire est située au sein du Parc national des Cévennes, dans le *Cœur de Parc* mais surtout la *Zone d'adhésion* (cf. carte 8).

En 2003, la communauté de communes du Pays Viganais est composée de 22 communes, représentant une superficie de 388 km<sup>2</sup> et accueillant une population d'environ 10.500 habitants, dont 4.400 au Vigan. Parmi ses compétences, nous trouvons :

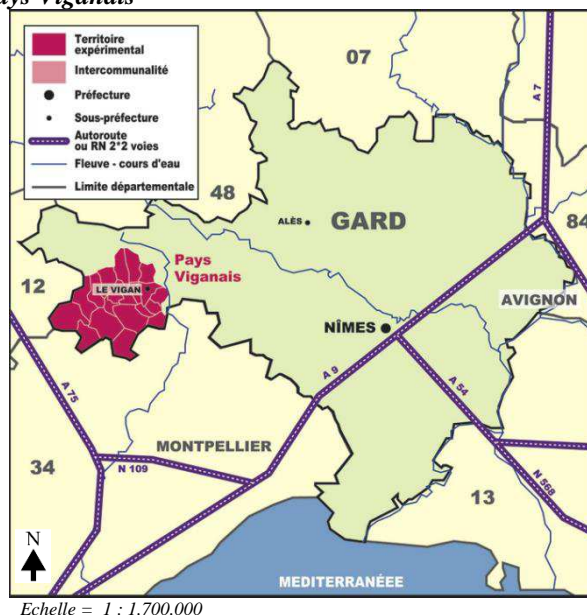
- le développement économique (compétence obligatoire) et touristique,
- l'aménagement de l'espace (compétence obligatoire),
- la protection et la mise en valeur de l'environnement.

Plusieurs commissions (dont une commission tourisme) et groupes de travail sont mis en place sur :

- la mise en valeur du Cirque de Navacelles (engagé dans une *Opération Grand Site*)

- l'aménagements des plans d'eau et points de baignade,
- l'aménagement du hameau de Pratooustals,
- la valorisation du patrimoine et des espaces naturels.

Carte 8 : Localisation du Pays Viganais



Réalisation Géo-Système, 2006

Concernant le développement touristique, le Pays Viganais fait alors partie du Pays d'Accueil Touristique du Pays Viganais comprenant les cantons du Vigan (13 communes), d'Alzon (6 communes), de Sumène (7 communes), de Valleraugue (3 communes) et de Trèves (6 communes).

L'économie du Viganais est tournée vers l'agriculture, avec quelques productions de qualité comme l'oignon doux, et l'industrie textile. Cette dernière connaît un fort déclin à cause de la crise générale de la filière, mais reste importante avec la présence notamment de l'usine *Well* (plus de 500 salariés)<sup>238</sup>. L'activité touristique, encore peu présente, offre des potentialités. « Face au déclin de l'industrie de la soie, le Pays Viganais s'est peu à peu tourné vers le tourisme en s'appuyant sur quatre caractéristiques fortes :

- la présence de sites naturels reconnus,
- un environnement naturel et rural de grande qualité et très diversifié,
- la forte identité historique liée au protestantisme,

<sup>238</sup> Après plusieurs plans de restructuration et de changements de propriétaires, le site du Vigan ne comptait plus que 210 employés en 2010.

- une agriculture de montagne qui s'est peu à peu spécialisée dans la culture de l'oignon doux et de la pomme *Reinette du Vigan* »<sup>239</sup>.

L'accueil, la promotion et la communication sont assurés par deux offices de tourisme : un au Vigan (2 étoiles), un autre à Alzon (1 étoile).

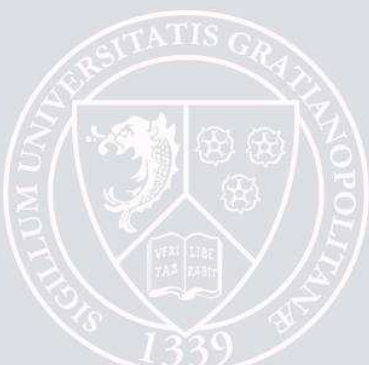
La capacité d'accueil est surtout dominée par l'hébergement non marchand (le territoire enregistre un des taux les plus élevés de France en termes de résidences secondaires). L'hébergement marchand, peu développé, est caractérisé par de petites structures d'hébergements collectifs (hôtellerie, hôtellerie de plein air...) et par des structures diffuses (gîtes ruraux, chambres d'hôtes...). L'offre est globalement de qualité moyenne avec seulement un hôtel 4 étoiles et un camping 3 étoiles. Aucun établissement ne bénéficie de label de tourisme durable. L'activité touristique est saisonnière avec une clientèle présentant les caractéristiques dominantes suivantes :

- française avec une forte proportion de clientèle de proximité,
- active,
- individuelle,
- de courts et moyens séjours,
- pour des motivations liées « aux paysages et à la montagne » et des activités tournées vers « la randonnée pédestre et les activités culturelles »<sup>240</sup>.

Le principal site touristique est le Cirque de Navacelles (situé aussi en partie dans le département de l'Hérault) avec une fréquentation annuelle estimée à 350.000 visiteurs. Le Musée Cévenol du Vigan, principal site ayant une billetterie, enregistre quant à lui moins de 10.000 entrées. Pierre Dérioz (2005) relève « l'absence de site touristique majeur sur le territoire, à l'exception du cirque de Navacelles et les Gorges de la Vis, qui se trouvent en position excentrée... Les sites les plus couramment mentionnés, monument André Chanson, Cascades d'Orgon, Montagne du Lingas, Moulin de la Foux, se situent du reste aussi à la périphérie du Pays Viganais, comme s'il existait un gradient négatif d'attractivité vers le centre du territoire... En revanche, dans un rayon d'une trentaine de kilomètres, les sites touristiques à forte ou très forte notoriété forment un anneau presque continu autour du territoire : Massif de l'Aigoual, Haute vallée de l'Hérault, Corniche des Cévennes, Grotte des Demoiselles, Saint-Guilhem-le-Désert... ».

<sup>239</sup> Source : PAT du Pays Viganais. *Programme territorial de développement durable et coordonné*. 2002.

<sup>240</sup> Source : CDT du Gard. *Observatoire du tourisme sur la saison 2001*. 2002.



## B) La mission

### B-a) L'expérimentation

En 2002, dans le cadre de l'expérimentation pilotée par l'AFIT (puis ODIT France), le Pays Viganais se porte volontaire. Après consultation, *GéoSystème* est missionné début 2003 pour accompagner le territoire qui a la volonté de « donner un sens au développement touristique... D'autant plus que, face au déclin de l'industrie textile et à la fragilité de l'agriculture, le tourisme apparaît comme un secteur porteur pour la région<sup>241</sup> ». Aux professionnels du tourisme présents lors d'un atelier organisé en mai 2003, il est déclaré « l'expérimentation constitue simplement une opportunité inédite pour vous permettre de construire et mettre en place les actions que vous pensez justes. Respecter la volonté des acteurs qui vivent sur ce territoire constitue un élément fondamental de la durabilité. Le Pays Viganais met à votre disposition une animation associant vos techniciens renforcés du bureau d'étude Géo-Systeme spécialisé en tourisme durable. La puissance publique qui finance cette expérimentation sur 3 ans aimerait démontrer que quand les services de développement se mettent au service des acteurs, on aboutit à un tourisme durable éthique, respectueux de l'environnement, des équilibres sociaux et efficace d'un point de vue économique »<sup>242</sup>. La mission d'accompagnement prend fin en 2005<sup>243</sup>. Le pilotage local de la mission est assuré par :

- un comité de pilotage composé essentiellement d'élus locaux,
- un comité technique regroupant des élus, des représentants de la CCI, du CDT du Gard et des socioprofessionnels,
- des groupes de travail réunissant des acteurs socioprofessionnels et des agents de la communauté de communes.

La première étape (premier trimestre 2003) consiste à réaliser un état des lieux (principalement sous la forme d'un atlas et d'un reportage photographique) et à rencontrer de nombreux acteurs du tourisme (dont une majorité de professionnels) pour connaître leur vision du territoire, identifier leurs besoins et leurs attentes et définir les clés de réussite pour parvenir à un développement durable du tourisme. Quelques points méritent d'être soulignés pour décrire l'ambiance à cette période :

---

<sup>241</sup> Source : Communauté de communes du Pays Viganais. *Dossier de presse concernant l'organisation des Journées Techniques d'ODIT France sur le tourisme durable*. 2005

<sup>242</sup> Source : CCPV. *Compte-rendu de l'atelier*. Mai 2005.

<sup>243</sup> Le coût total de l'accompagnement s'élève pour les trois années à 62 700 € HT.

- des acteurs inquiets face à l'incertitude du climat social et économique (lié principalement à la fermeture des industries textiles),
- des élus qui ne portent pas forcément une vision du tourisme durable préférant pour certains attirer des gros opérateurs extérieurs plutôt que de miser sur les ressources locales,
- des prestataires touristiques qui ne se reconnaissent pas dans la stratégie touristique territoriale,
- des relations difficiles, parfois conflictuelles, entre les prestataires et les élus,
- un « flou institutionnel » qui freine les dynamiques (qui fait quoi ? quels sont les dispositifs d'aide ? ...).

La seconde étape (second trimestre 2003) permet la définition partagée du diagnostic (lors d'un atelier réunissant une diversité d'acteurs) et de la stratégie autour de trois axes :

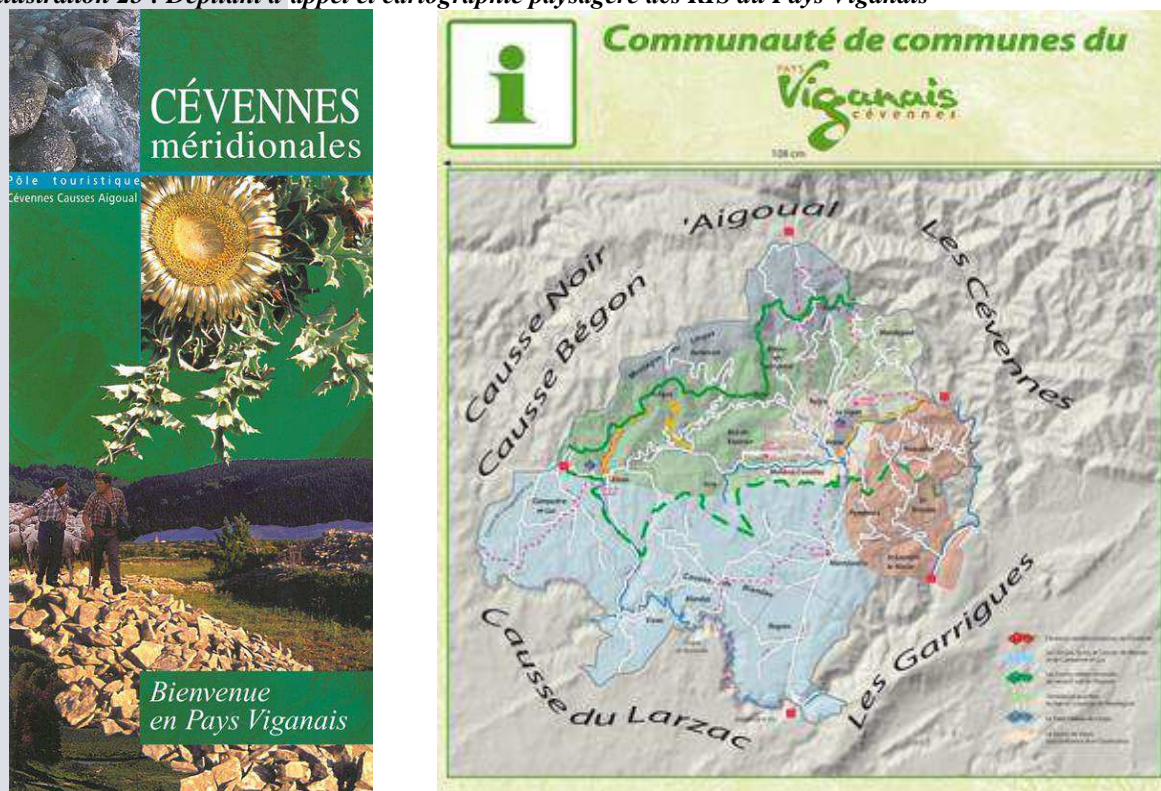
- Structurer l'offre touristique en misant sur la qualité,
- Mieux informer, communiquer et promouvoir le territoire,
- Se donner les moyens de réussir en valorisant la ressource humaine.

Une fois la stratégie validée, la mission se poursuit par la définition d'un plan d'actions et par l'accompagnement des acteurs concernés dans leur réalisation (mi 2003 à mi 2005). C'est ainsi qu'une politique de développement de l'itinérance douce est mise en place à travers la valorisation des sentiers de randonnées et la création d'une offre nouvelle de circuits à vélo (VTT et cyclotouristiques) avec comme ambition à long terme, la réhabilitation de l'ancienne voie de chemin de fer Le Vigan – Tournemire en voie verte.

Afin de travailler sur une image porteuse, une réflexion est menée sur l'identité du Pays Viganais à travers la question du paysage. Cette dernière, confiée à Pierre Dério (alors Maître de conférence en Géographie à l'Université d'Avignon), débouche sur la réalisation d'un dispositif d'informations locales comprenant des *Relais Informations Services* (RIS) mettant en valeur les entités paysagères, le patrimoine local et les activités et services offerts aux visiteurs (cf. illustration 25).

En juin 2004 est créé un *Conseil local du tourisme* réunissant les élus, les techniciens du tourisme, les institutions partenaires, les professionnels du tourisme, chargé d'assurer la bonne circulation de l'information, de favoriser le débat, de suivre et d'évaluer la politique touristique.

Illustration 25 : Dépliant d'appel et cartographie paysagère des RIS du Pays Viganais



Source : Communauté de communes du Pays Viganais et Géo-Système, 2004

Après le lancement, en 2003, de deux actions n'ayant pu aboutir (concernant une nouvelle organisation de l'office de tourisme<sup>244</sup> et la mise en place d'un observatoire touristique), les actions vont être décidées avec les professionnels et retenues selon les critères suivants :

- des actions qui relèvent de la compétence intercommunale,
- le respect de l'intérêt général tout en tenant compte des intérêts particuliers,
- la volonté et l'implication des professionnels,
- les moyens mobilisables (financiers, techniques et humains).

Il n'est pas jugé pertinent de prendre en compte des critères plus caractéristiques du développement durable, concept jugé encore trop contraignant ou restant méconnu par une majorité d'acteurs locaux. Il est donc décidé de « se libérer de la durabilité, sans s'en écarter » afin d'avancer concrètement sur des actions et favoriser ainsi la création « d'une ambiance favorable ».

Chaque action fait l'objet d'une démarche participative consistant à organiser des ateliers de travail (avec documents préparatoires et compte-rendu systématiquement envoyés aux

<sup>244</sup> Il s'agissait de réfléchir à la création d'un office de tourisme intercommunal. La réflexion sera reprise en 2004 par le *Conseil local du tourisme*. En 2006, l'OTI est créé.



participants) permettant d'avancer pas à pas, pendant lesquels les professionnels sont très présents. A titre d'exemple, le travail sur l'identité a nécessité l'organisation de quatre ateliers de novembre 2003 à juin 2004 se concrétisant par l'adoption d'une nouvelle accroche, la réalisation de nouveaux visuels, l'édition d'un document d'appel tiré en 300.000 exemplaires en 4 langues et de *flyers* respectant une charte graphique unique présentant individuellement les entreprises.

En termes de communication institutionnelle, la Communauté de communes joue la carte de la transparence en informant systématiquement l'ensemble des professionnels et le grand public de la démarche. De janvier 2003 à juillet 2005, tous les numéros (sans exception) du journal de la CCPV consacrent une à trois pages à la démarche et aux actions entreprises.

#### B-b) Le cas particulier de *Semelles au Vent* et du réseau *Fugues en Cévennes*

Dans le cadre de l'axe 1 de la stratégie de développement touristique durable, il est décidé d'accompagner des initiatives portées par des professionnels locaux du tourisme. La Communauté de communes choisit de soutenir la société *Semelles au Vent* afin de créer un réseau d'acteurs engagés dans une démarche de montage et de commercialisation de produits touristiques et de qualification de l'offre au crible du développement durable.

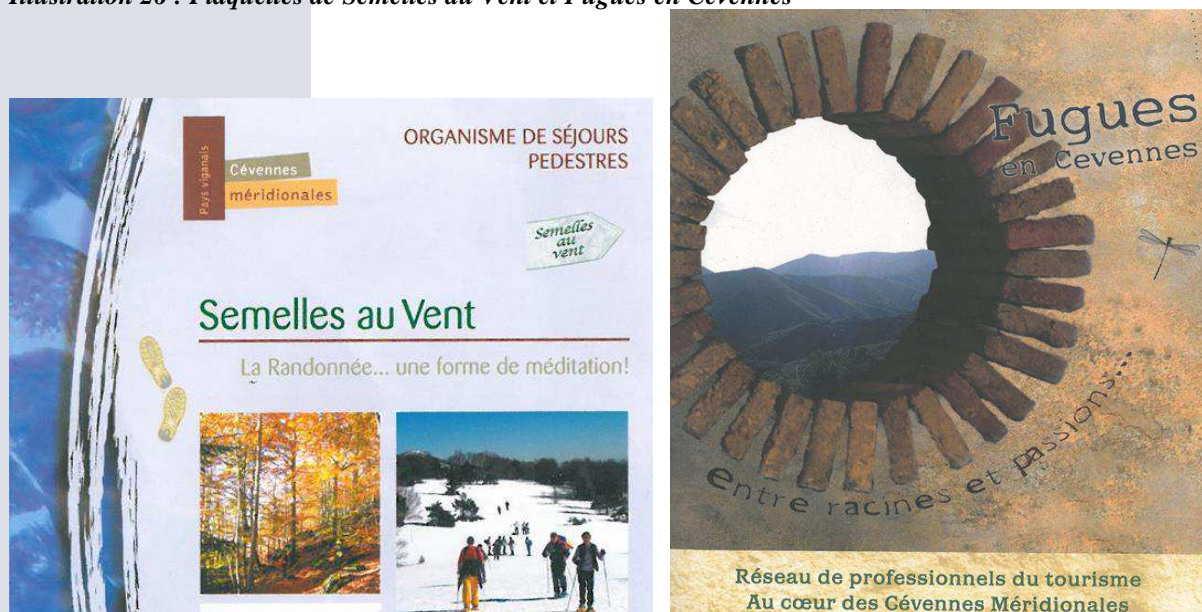
Avant l'expérimentation, le PAT du Pays Viganais, en partenariat avec la CCI du Vigan, avait entamé une réflexion sur le montage de produits touristiques courts séjours ayant pour objectif de développer le tourisme hors saison estivale. Des groupes de travail sont alors organisés pour concevoir les produits devant être commercialisés par les canaux institutionnels. Rapidement les responsables constatent que cette stratégie n'apporte pas de résultats significatifs.

Dans le cadre de la démarche expérimentale, et en respectant sa logique, il est conseillé que la commercialisation soit assurée par une structure privée. Ne disposant pas localement d'une telle structure, il est décidé d'inciter des professionnels locaux à s'investir en bénéficiant d'un accompagnement spécifique. Les responsables de la société *Semelles au Vent*, composée d'accompagnateurs en montagne pour des séjours en France et à l'étranger (Cristelina Fernandez et Serge Poujol), saisissent cette occasion. Ils organisent leur société en agence réceptive en obtenant une habilitation et prennent en main les produits et leur

commercialisation. Ils sont accompagnés pour monter un dossier *LEADER*, couronné de succès en leur permettant de financer en partie leur site Internet.

Entre temps, les prestataires se réunissent à plusieurs reprises pour garantir des prestations de qualité où la notion de tourisme durable devient de plus en plus évidente. L'idée d'une mise en réseau des acteurs impliqués émerge naturellement. Ce réseau, constitué d'une douzaine de structures, se donne alors des objectifs<sup>245</sup>, une identité<sup>246</sup> et un nom *Fugues en Cévennes* (juin 2006). En 2007, le réseau participe à quatre salons touristiques, organise des accueils presse, imprime sa plaquette (cf. illustration 26).

*Illustration 26 : Plaquettes de Semelles au Vent et Fugues en Cévennes*



Source : *Semelles au Vent et Fugues en Cévennes*, 2006

En 2008, les membres du réseau souhaitent lui donner une existence juridique puis s'engager dans une démarche de progrès en faveur du tourisme durable en se rapprochant de l'association *Cévennes Ecotourisme* chargée d'animer le volet 2 de la CETDEP dans le Parc national des Cévennes.

<sup>245</sup> Les objectifs affichés sont :

- la promotion du tourisme durable,
- la création de produits touristiques spécifiques hors saison,
- la proposition de prestations garantissant un accueil chaleureux et authentique,
- la mutualisation de moyens humains, techniques et financiers pour une démarche marketing alternative,
- le développement du partenariat public/privé.

<sup>246</sup> Dans le dossier de presse de *Fugues en Cévennes*, on peut lire que ce dernier est « un réseau de professionnels du tourisme qui se sont regroupés depuis 2006 autour des valeurs du développement durable ».

## **II-II-II-2- L'évaluation de la durabilité des pratiques touristiques à Valloire (2004-2005)**

L'expérience de Valloire est particulière pour nous car elle constitue la première mission au sein d'une station touristique. Elle est aussi la seule station de haute montagne à participer aux travaux pilotés par le groupe de tourisme durable. L'ancien Directeur Général des Services (DGS), Yves Helary, va alors fortement s'impliquer dans les réflexions collectives.

### **A) Le contexte**

Valloire est une commune de Maurienne (Savoie) d'environ 1.300 habitants tournée essentiellement vers l'économie touristique qui lui assure un taux d'activité très important (cf. carte 9). Au recensement de 1999<sup>247</sup>, le taux de chômage est inférieur à 2,5%, les emplois touristiques (directs et indirects) représentant 95% du total des emplois avec une prédominance du secteur de l'hôtellerie-restauration.

L'activité touristique est principalement liée aux sports d'hiver<sup>248</sup>. En été, la station propose des activités sportives et de loisirs : randonnées pédestre et VTT, escalade, via ferrata... L'activité cyclo sportive est très importante grâce à l'attrait dû au passage régulier du *Tour de France* dans les cols mythiques du Galibier et du Télégraphe. La commune bénéficie aussi d'un patrimoine naturel et historique de qualité avec un arrêté de biotope, une église classée, de nombreux sites inscrits... Enfin, la station accueille plusieurs manifestations d'envergure nationale ou internationale : *Les Sculpturales* en hiver, depuis 1992, *La Transvalquad* (le plus grand rassemblement quad d'Europe) et depuis 2001, *La Foire du 4\*4 et du tout-terrain* (qui attire annuellement plus de 15.000 visiteurs) sur les ailes de saison.

La capacité d'accueil est, avant la construction des nouvelles résidences de tourisme, d'environ 12.700 lits avec une majorité de lits non commerciaux (résidences secondaires). A noter que la commune n'est dotée d'une station d'épuration qu'à partir de 2004.

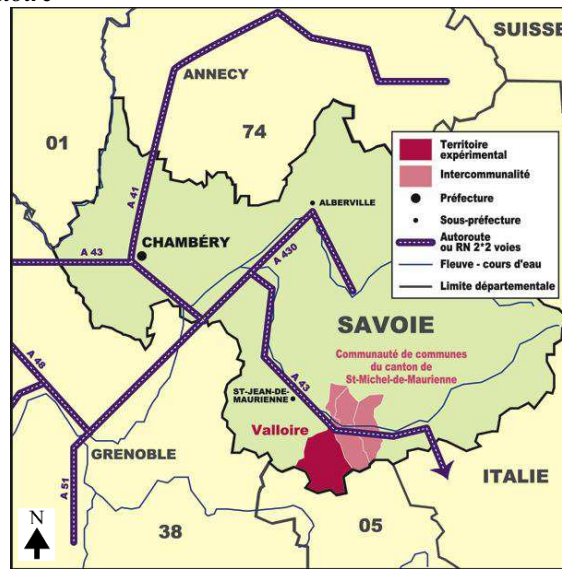
Le budget de la commune est important au regard de sa taille :

- 5 millions d'euros en fonctionnement et 10 millions d'euros en investissement (2005),
- auxquels il convient de rajouter le budget de la régie touristique avec 9 millions en fonctionnement et 4 millions en investissement (2005).

<sup>247</sup> Nous nous attachons à présenter la commune telle qu'elle était au démarrage de l'expérimentation.

<sup>248</sup> Valloire est une des plus ancienne station de ski de France avec une histoire de plus de cent ans.

Carte 9 : Localisation de Valloire



Réalisation Géo-Système, 2006

Fin 2003, *Géo-Système* associé à l'Agence *Paysages* (offrant des compétences en matière d'urbanisme, de gestion des paysages et de gestion environnementale) sont sélectionnés par le comité de pilotage national pour mener la mission sur Valloire. Le budget alloué à cette dernière est de 16.000 euros HT. Si les territoires retenus par l'expérimentation doivent se porter volontaires, Valloire constitue une exception. En effet, c'est le comité de pilotage national qui va « aller chercher » la station car le modèle de développement qu'elle présente paraît caractéristique du développement touristique des stations de sport d'hiver. Les élus locaux acceptent de rentrer dans la démarche sachant que l'expertise était techniquement et financièrement entièrement prise en charge par l'AFIT et ses partenaires.

Son modèle de développement est celui « d'une station-village du début du XXe siècle, convertie dans les années 2000 en « usine à ski » par l'explosion des « lits banalisés » liée aux effets de la *Loi Demessine*<sup>249</sup> (+3.500 entre 2004 et 2005, sous la forme de résidences de tourisme dont un ensemble réalisé par la *Caisse des Dépôts*), comme par l'extension du domaine skiable et sa « modernisation », caractérisée notamment par l'implantation massive d'*enneigeurs* » (Arcuset, L., 2009). Cette orientation suit les conclusions d'une étude antérieure affirmant que Valloire devait devenir « une station offrant un parc d'hébergement touristiques de 10.000 lits banalisés, dont 3.000 récents et répondant entièrement aux exigences du consommateur d'aujourd'hui, une station offrant de nouvelles possibilités de

<sup>249</sup> La *Loi Demessine* est destinée à développer le tourisme dans les Zones de Revitalisation Rurale (ZRR) par un système de défiscalisation. Rien qu'en Maurienne, sous l'effet de cette loi, la création de plus de 11.000 nouveaux lits était annoncée (Finas, R., 2003).

ski, sur un secteur nouveau, mais raccordé au reste du domaine. » (IRAP, 2002)<sup>250</sup>. La station doit alors se transformer en investissant massivement sur le domaine skiable et en accueillant simultanément une offre importante d'hébergement, les deux éléments étant interdépendants dans « un modèle de rentabilité fondé sur le rapport de proportionnalité entre le stock d'hébergements et la capacité d'accueil des remontées mécaniques » (François, H., Marcelpoil, E., 2008). Cette « stratégie » est décidée à l'échelle communale et non à celle de l'intercommunalité dont fait partie Valloire<sup>251</sup>, encore moins à celle de la Maurienne<sup>252</sup>.

Avant cette phase, Valloire connaît un développement progressif et maîtrisé attirant notamment de nombreux résidents secondaires (les résidences secondaires représentant en 1999, 72% du parc résidentiel et donc la majorité de la capacité d'accueil) et une clientèle fidèle à dominante française et familiale. La maîtrise du développement est assurée à la fois par les Valloirins « de souche » qui maîtrisent le foncier, l'immobilier touristique et les activités commerciales, et par la collectivité qui gère la station à partir de régies municipales (remontées mécaniques, eau et électricité). Au début des années 2000, la municipalité se lance dans un vaste programme de création de nouveaux lits en faisant appel à des promoteurs et gestionnaires extérieurs grâce à la création de deux *Unités Touristiques Nouvelles* (UTN) correspondant à 4.700 nouveaux lits, dont 3.500 livrés dès 2004-2005 en résidences de tourisme 3 et 4 étoiles. Simultanément, plusieurs chantiers sont lancés sur le domaine skiable mais aussi dans le centre urbain avec la construction de la station d'épuration, d'un parking souterrain, d'une nouvelle mairie, d'un lotissement communal... auxquels se rajoutent les travaux de voiries et sur les réseaux secs et humides... Si bien que lors de l'évaluation, la station est un vaste chantier (cf. illustration 27).

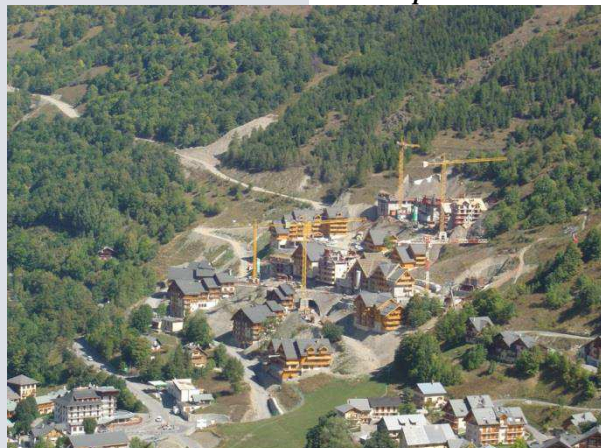
En 2009, la station totalise 17.000 lits (soit 41% de plus qu'en 2001). Le domaine skiable (situé sur les communes de Valloire et Valmeinier depuis la jonction réalisée en 1987) représente 150 km de pistes de ski alpin comprenant 2 télécabines, 9 télésièges, 11 téléskis et 400 canons à neige (soit 140 de plus depuis 2002) fonctionnant grâce à une usine à neige en aval et une des plus grandes retenues collinaires des Alpes (d'une capacité de 250.000 m<sup>3</sup>).

<sup>250</sup> « Avec un maximum de 1.000 à 1.500 lits qui répondent aujourd'hui aux normes des produits banalisés... Valloire est sous-équipé pour affronter une bonne politique de commercialisation et de promotion », insiste l'étude de faisabilité d'une des deux UTN, celle des Charbonnières (IRAP, 2002).

<sup>251</sup> Valloire fait partie de la Communauté de communes Maurienne Galibier regroupant 6 communes et 3 stations (Valloire, Valmeinier et Orelle).

<sup>252</sup> Pour Gerbaux (2008), l'absence de planification territoriale est un des effets pervers de la *Loi Montagne* « Les communes sont les autorités organisatrices de l'activité touristique, la loi pour la montagne ayant consacré la légitimité politique des élus dans ce domaine. Leadership politique de la commune et pilotage du développement sont donc assurés par la même institution... ce type d'organisation constitue aujourd'hui un facteur de fragilité, voire de contre performance ».

**Illustration 27 : Valloire en chantier pendant la mission d'évaluation**



Photos : Arcuset, L., 2005

## **B) La mission**

La mission commence classiquement par la réalisation d'un état des lieux à partir des nombreuses études et données disponibles localement et d'une étape d'observation de la station. Pour réaliser le diagnostic, une étape de consultation est menée avec l'objectif de « capter la diversité des acteurs ».

Après avoir établi une méthode d'échantillonnage (cf. tableau 22), une vingtaine d'acteurs sont interrogés en entretien long face-à-face à partir d'une grille d'entretien (qui servira de base à des missions ultérieures : cf. [annexe 15](#)), avec douze « acteurs locaux » et cinq « acteurs extérieurs » dont des représentants des investisseurs impliqués dans les résidences de tourisme (cf. tableau 23). L'objectif est alors :

- d'évaluer la diversité des pratiques, des modes d'organisation et des représentations,
- de repérer la diversité des attentes et des besoins pour pérenniser et/ou développer leurs activités,
- de définir le sens à donner au développement durable de la station,
- de déterminer les politiques à impulser et les moyens à mettre en œuvre pour tendre vers le développement durable voulu par les acteurs.

En complément de ces entretiens, 6 entretiens « flash » sont effectués auprès de commerçants de la station dans une posture de « visiteur mystère ».

**Tableau 22 : Méthode utilisée à Valloire pour prendre en compte la diversité des acteurs**

Population mère	Liste exhaustive des établissements touristiques + personnes désignées par les comités de pilotage
-----------------	---

	pour les activités non touristiques
Base de données	Établissements recensés par l'OT (hors personnes désignées)
Echantillonnage	Classement de la population d'après les critères localisation, activités principales et gamme (pour les hébergements)
Sélection des entreprises	Tirage au sort aléatoire (hors personnes désignées)
Mode d'enquête	Entretiens face-à-face in situ par le biais d'un guide d'entretien Compte-rendu de chaque entretien validé par la personne interrogée
Enquêteur	Consultant
Traitement	Tri à plat avec sélections
Résultats	Mise en évidence des points consensuels, majoritaires, conflictuels et/ou contradictoires

Arcuset, L., 2013

Suite au diagnostic, une stratégie est définie à partir de 4 enjeux : la diversification des activités, la maîtrise du foncier et de l'immobilier, la gestion de l'espace et des paysages et la gestion de l'eau, des énergies et des déchets,

**Tableau 23 : Caractéristiques de l'échantillon de Valloire**

CRITERES	ÉLÉMENTS DE MESURE	EFFECTIFS
Critère social	Activités touristiques déclarées	6 établissements
	Activités représentatives filières	3
	Investisseurs extérieurs	2
	Elus extérieurs	2
	Personne ressource	1
Critère géographique	Valloire :	12
	- Centre-ville	- 9
	- Hameaux	- 3
	Hors Valloire	5
Critère activité principale	Activités touristiques	10 personnes
	- hébergements collectifs	- 8
	- hébergements diffus	- 2
	Autres activités	4 personnes
	- Agriculture	- 1
	- Commerce	- 1
	- Culture	- 2
Autres :	3 personnes	
- élus	- 2	
- personne ressource	- 1	
Critère gamme (hébergement)	3 classes	8 personnes
	- haut de gamme	- 3
	- moyen de gamme	- 1
	- « gamme populaire »	- 2
	- toutes	- 2
Critère démarche qualité	Non pris en compte	
Critère origine du chef d'entreprise	Non pris en compte	
Age de l'entreprise (activité)	3 classes	15 activités
	- Ancienne	- 7
	- Intermédiaire	- 1
	- Jeune	- 7

Arcuset, L., 2013

La construction du référentiel de pilotage du développement touristique durable (objectifs, actions prioritaires, indicateurs...) est collective lors d'ateliers réunissant à la fois des

membres du comité de pilotage national (AFIT et *Caisse des Dépôts*) et des acteurs représentant la diversité des intérêts en présence (élus, directeurs des services et des régies, promoteurs, hébergeurs, personnes ressources...). Les échanges permettent :

- de hiérarchiser les objectifs à atteindre,
- d'apporter des éléments de réponse en termes d'actions prioritaires et/ou d'indicateurs de pilotage,
- de désigner la structure responsable de la mise en œuvre et/ou du suivi,
- au final, de proposer un référentiel de tourisme durable permettant de piloter le développement de la station construit selon les 4 dimensions du développement durable, 14 critères<sup>253</sup> et 42 indicateurs<sup>254</sup> de durabilité (à partir de la grille de durabilité proposée dans *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*).

Au cours des ateliers, la question de la gouvernance (pointée comme un enjeu transversal) est traitée systématiquement, jugée par tous comme étant la pierre angulaire des problématiques de la station. Il faut noter « qu'au démarrage de l'évaluation, Valloire n'a en effet aucune culture collective<sup>255</sup> du développement durable, et la commune en paraît même fort éloignée, dans la mesure où les propos des acteurs associent avant tout la « durabilité » de la station à sa croissance économique. La municipalité affiche d'ailleurs le choix de gérer son territoire comme une entreprise, faisant sienne l'accroche *Valloire Entreprise* » (Arcuset, L., 2009). Dans son fonctionnement, les élus et les agents de la commune privilégient alors largement le savoir-faire technique et la réactivité afin d'assurer le développement de la station oubliant que « la nature de leurs missions et de leurs objectifs les différencient nettement d'une organisation exclusivement privée » (Ribalaygua, L.C., Saz, M.I., 2008). Une des conséquences est leur difficulté à se projeter dans l'avenir et de prendre en compte le long

---

<sup>253</sup> Lors des ateliers, les critères étaient traduits sous la forme de questions afin de favoriser la participation. Les échanges étaient alimentés par la retranscription de paroles d'acteurs entendues lors de la consultation et de photographies prises lors de l'observation terrain.

<sup>254</sup> Les critères ont été hiérarchisés (prioritaires, importants ou secondaires) en fonction des orientations durables souhaitées pour Valloire. Pour chaque critère, des indicateurs ont été proposés (accompagnés d'éléments de mesure ou d'actions à mettre en place) et hiérarchisés en fonction :

- des retombées attendues de l'évaluation,
- des problèmes à résoudre et des actions prioritaires à mettre en œuvre,
- de l'information disponible localement,
- des moyens (humains, techniques et financiers) mobilisables,
- de l'intérêt général qu'ils expriment.

<sup>255</sup> Les décisions relevaient presque exclusivement du maire et de son conseil municipal, à partir d'avis « d'experts » extérieurs et des responsables des régies. La culture du débat contradictoire n'existant pas, il n'était pas possible d'optimiser les ressources humaines locales pour construire collectivement un projet global et prospectif pour Valloire. De plus, la politique d'information et de communication interne à la commune (dans le sens plein du terme : transmettre, relier, faire partager) étant très déficiente, elle ne facilitait pas le dialogue avec les professionnels ou même la coordination entre la municipalité et ses régies.



terme alors que cela « est à la base des théories du développement durable » (Clarimont, S., Vlès, V., 2008). Pourtant les questions à moyen et long termes ne manquaient pas comme en témoigne le contenu des études d'impacts réalisées en 2002 pour les deux U.T.N.<sup>256</sup>. Le modèle économique proposé par les investisseurs ne tenait pas compte de facteurs essentiels comme :

- la reconduction des baux (d'une durée allant de 9 à 12 ans) pour la commercialisation qui n'est pas assurée alors que les investissements consentis pour le domaine skiable sont amortissables sur une vingtaine d'années,
- la concurrence exacerbée des autres stations dans un marché jugé par tous les spécialistes de « mature » (François, H., Marcelpoil, E., 2008).

Une des causes réside dans « l'impatience politique » (Laurent, A., 2008). Une autre est liée à l'absence de culture du développement durable et de ses enjeux. Les décideurs traitaient ces thématiques (notamment celle liée aux impacts du réchauffement climatique)<sup>257</sup> avec « indifférence sinon hostilité »<sup>258</sup>.

Suite à la mission d'évaluation, la municipalité de Valloire prend conscience que :

- le développement durable n'est pas incompatible avec le développement économique à court, moyen et long termes,
- l'adoption d'une démarche participative est capable de valoriser les ressources humaines, en stimulant et en organisant les énergies locales,
- se lancer dans un processus de développement durable peut être utile tant en interne qu'en externe.

Dès 2004, elle déclare vouloir s'inscrire dans une logique de développement durable, en annonçant le lancement d'un *Agenda 21 Local*. De nombreuses actions de préfiguration sont mises en œuvre :

- dans le domaine environnemental : suppression des sacs plastiques dans tous les commerces, mise en place d'un service gratuit de navettes propres, amélioration du

---

<sup>256</sup> Un des promoteurs reconnaissait : « au départ, il y a une volonté politique et une décision de créer une ZAC pour attirer les promoteurs. Les études de faisabilité réalisées en amont ont certainement été insuffisantes sur les aspects non techniques ».

<sup>257</sup> La municipalité déclare à ce sujet que la station sera peu impactée grâce au fait que 70% du domaine skiable est à plus de 2.000 mètres et que l'installation massive de canons à neige permet techniquement d'adapter la station à ce phénomène.

<sup>258</sup> Source : Dominique Levet (2008) professeur en sciences politiques des problématiques environnementales et de développement durable et administrateur-fondateur de l'*Institut Européen du Développement Durable*, qui intervient depuis 2003 lors de la *Semaine culturelle* organisée par le Centre culturel de la commune.

dispositif de tri sélectif des déchets, installation de panneaux photovoltaïques sur le centre technique municipal, approvisionnement en énergie verte (250 MWh/an), récupération des eaux de pluie sur les garages communaux etc.,

- en termes de gouvernance : adoption de démarches participatives pour l'élaboration de son Plan Local d'Urbanisme (PLU) et sa Zone de Protection du Patrimoine Architectural, Urbain et Paysager (ZPPAUP), création d'une commission municipale transversale « développement durable », soutien aux initiatives du tissu associatif pour l'organisation de débats citoyens...

En 2007, Valloire fait le nécessaire pour être présente dans la deuxième édition du *Guide Vert des stations de montagne*. Toutefois, le site officiel de la station continue de communiquer sur le nombre des activités praticables, l'étendue du domaine skiable et le nombre d'*enneigeurs*, dans une logique qui tend à « privilégier des comportements orientés vers un activisme forcené et une sur-consommation de ressources, de biens et de services » (Bourdeau, P., Berthelot, I., 2008). La même année, ODIT France retient l'exemple de Valloire dans sa publication *Tourisme et développement durable : l'expérience commande*.

Lors des dernières élections municipales (9 et 16 mars 2008), le thème du développement durable est omniprésent. Le maire sortant est battu par un candidat qui a comme slogan *Un développement durable partagé* avec comme enjeux identifiés « le développement durable et la maîtrise de l'urbanisation », « la gouvernance » ou encore « l'Agenda 21 ». Néanmoins, une fois au pouvoir, il est annoncé que « la SEM Valloire<sup>259</sup> va mener une réflexion stratégique sur le devenir de la station qui passe par « la création de nouveaux lits commerciaux pour générer du chiffre d'affaires supplémentaire », et financer de la sorte les investissements prévus dans les prochaines années : ainsi, le chiffre d'affaires devra-t-il passer de 11 à 18 millions d'euros dans les sept prochaines années et ce, malgré un taux d'endettement bien supérieur à la moyenne nationale des stations de montagne » (Arcuset, L., 2009). Par ailleurs, de nouveaux investissements sur le domaine skiable sont décidés : la création de nouvelles pistes noires, d'un stade de slalom sur un site encore vierge de tout équipement... On souhaite aussi développer la *foire du Tout Terrain*...

Sans vouloir présager du futur, il est fort probable que le modèle de développement de Valloire ne va pas changer dans les années à venir et que cette station va de plus en plus

---

<sup>259</sup> En 2007, la SEM Valloire remplace la Régie Touristique de Valloire pour « assurer la pérennité du domaine skiable ».

ressembler à une « usine à rêves » sous l'effet notamment de la dépendance grandissante vis-à-vis de grands opérateurs touristiques mondialisés (Bourdeau, p., Berthelot, I., 2008).

### **II-II-I-3- L'application du volet 2 de la CETDEP**

Il s'agit ici de présenter deux expériences relatives à des missions menées sur le Parc national du Mercantour (2006-2007) et sur les parcs naturels du Massif central (2010-2011).

Le volet 2 de la CETDEP est destiné à engager les établissements touristiques de l'espace protégé dans une démarche de progrès visant à améliorer leurs prestations dans une logique de durabilité et ce, en cohérence avec la stratégie du territoire. Pour cela, l'espace protégé doit mettre en place une méthode et des moyens adaptés dans le cadre de relations partenariales entre les acteurs publics et privés concernés. L'établissement voulant s'engager doit :

- réaliser un diagnostic de son activité à partir d'un référentiel de tourisme durable défini par l'espace protégé,
- définir une stratégie globale (prenant en compte les dimensions sociale, environnementale et économique) déclinée sous la forme d'un plan d'action sur trois ans,
- s'impliquer dans les démarches collectives portées par l'espace protégé (notamment en participant au Forum de la Charte),
- s'engager auprès de l'espace protégé pour mettre en œuvre et évaluer son plan d'action en bénéficiant d'un accompagnement individuel et collectif.

En juin 2009, neuf espaces protégés européens sont engagés dans le volet 2 de la CETDEP<sup>260</sup> dont cinq en France : Rhin Vivant, Parcs nationaux des Cévennes et de Guadeloupe, Parcs naturels régionaux du Pilat et des Causses du Quercy.

En 2010, la section Française d'*Europarc* lance une mission d'appui (assurée par le cabinet *Français Tourisme Consultants*) pour « constituer des outils de développement et de mise en œuvre de la CETDEP ». Dans l'analyse comparative des démarches engagées dans le volet 2, il ressort que :

<sup>260</sup> Source : Europarc. A noter que le nombre des espaces protégés engagés dans le volet 1 s'élève à 58 à cette même date dont 17 en France.

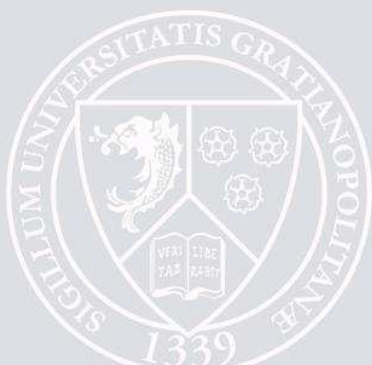
- les établissements doivent être localisés au sein de l'espace protégé, sans exigence d'un statut particulier,
- l'exigence de prérequis n'est pas uniforme ; certains parcs préférant s'adresser à un maximum d'établissements, d'autres préférant cibler les établissements ayant déjà un certain niveau de qualité exprimé par l'obtention d'une démarche qualité reconnue,
- le diagnostic constitue le démarrage du processus d'engagement, suivi d'une stratégie et d'un plan d'action individualisé,
- ces derniers sont validés par un comité technique souvent ouvert aux partenaires des espaces protégés,
- les établissements sont accompagnés individuellement et collectivement par les espaces protégés et leurs partenaires (à noter que dans le cadre du Parc national des Cévennes, l'accompagnement est délégué à l'association *Cévennes Ecotourisme*),
- il n'y a pas toujours de cohérence entre la CETDEP et la *Marque Accueil du Parc*.

#### **A) Le volet 2 de la CETDEP dans le Parc national du Mercantour**

##### A-a) Le contexte

Situé sur les départements des Alpes-de-Haute-Provence et des Alpes-Maritimes, le Parc national du Mercantour est adossé à la frontière du Piémont Italien (cf. carte 10). Le cœur de parc s'étend sur 8 vallées des Alpes du Sud représentant 68.500 hectares. La zone d'adhésion quant à elle représente 146.500 hectares et compte environ 18.000 résidents permanents.

Le Parc offre une grande diversité de paysages et d'habitats. Accessible grâce à d'importantes voies de communication routières et à la desserte ferroviaire, il est fréquenté annuellement par plus de 800.000 visiteurs. En tant que Parc national, il a pour mission première la conservation de ses paysages et de son patrimoine naturel et culturel. Cependant, il doit rendre ses richesses naturelles et culturelles accessibles aux visiteurs en veillant à mettre en place un développement touristique respectant les principes d'un développement durable.



Carte 10 : Localisation du Parc national du Mercantour



Source : Parc national du Mercantour, 2001

Dans ce contexte, le Parc se lance dans le volet 1 de la CETDEP. Il établit un diagnostic, fixe des objectifs stratégiques et un programme d'actions en consultant et en impliquant l'ensemble des partenaires de son territoire. Cette charte s'articule autour de quatre grands principes et de douze objectifs opérationnels :

- « Structurer le tourisme durable
  1. Le pilotage en partenariat d'une politique de tourisme durable au niveau du massif du Mercantour.
  2. La mise en place de politiques valléennes de développement touristique durable.
  3. La réorganisation des structures en charge du tourisme au niveau valléen..
- Positionner le massif en tourisme durable
  4. Vers une mise en tourisme de l'offre « de nature et de découverte ».
  5. La mise en place d'un plan d'évolution des stations de montagne.
- Structurer l'offre et le marketing du tourisme durable
  6. La mise en place d'une politique « Qualité Mercantour ».
  7. La réalisation et la mise en place d'un plan marketing de massif et sa déclinaison par vallée.
  8. Une politique « Information et communication » Mercantour.
- Affirmer le caractère durable
  9. Une politique de conservation et de gestion de l'environnement.
  10. Le bon management des flux de visiteurs.
  11. L'implication des populations locales et la communication à l'intérieur du massif.
  12. Améliorer les savoir-faire et valoriser les ressources humaines ».<sup>261</sup>

<sup>261</sup> Source : Parc national du Mercantour. *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés. Plan d'action. 2006*

En 2006, le Parc poursuit cette démarche et se prépare à s'engager sur le volet 2 de la CETDEP avec les entreprises touristiques de son territoire. Dans le même temps, une nouvelle législation relative aux parcs nationaux est votée obligeant notamment ces derniers à élaborer pour 2011 une *Charte du Parc* devant faire l'objet d'une large concertation avec les communes situées alors dans la *Zone périphérique*, cette dernière devant alors devenir une *Zone d'adhésion* pour un projet de territoire commun.

#### A-b) La mission

L'application du volet 2 doit permettre d'une part, au Parc de renforcer son engagement dans la CETDEP et d'autre part, de mettre en œuvre une stratégie locale de développement, concertée et partagée, définissant les niveaux du partenariat public/privé.

ODIT France, maître d'ouvrage de l'opération, constitue un comité de pilotage avec le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, et propose de lancer une étude d'une durée de 8 mois, permettant de :

- comprendre et d'analyser, à partir d'une observation des diversités structurelles et de pratiques, les problématiques des prestataires dans les champs économiques, sociaux et environnementaux,
- définir une démarche collective permettant aux prestataires volontaires de progresser sur la voie du développement durable,
- définir un cadre de référence pour un partenariat public/privé utile et efficace

Deux enjeux principaux sont fixés :

- l'engagement des prestataires touristiques dans un processus de progression économique, sociale et environnementale en les faisant adhérer à la CETDEP,
- la définition d'une méthode opérationnelle répondant à des objectifs clairs et la mobilisation de moyens adaptés permettant d'accompagner les prestataires volontaires dans leur démarche de progrès.

Après mise en concurrence, le groupement de bureaux d'études *GAME*<sup>262</sup> est retenu avec comme mandataire le cabinet *MaHoc*. Conformément au cahier des charges (ODIT France, 2006), la mission est composée de trois étapes :

---

<sup>262</sup> La durée de la mission est fixée à huit mois, son coût à 24.800 euros HT.

- « cerner la demande des entreprises (la diversité de leurs pratiques, leurs besoins, leurs attentes...),
- repérer et comprendre les pratiques sur le territoire des différents acteurs du développement, au contact de ces entreprises,
- construire, avec les différents partenaires identifiés, une démarche collective apte à optimiser les savoir-faire repérés dans le but d'aider ces entreprises volontaires à s'associer à la démarche de tourisme durable du Parc national du Mercantour. Le dispositif proposé devra tenir compte du nouveau *Conseil économique, social et culturel* (CESC) du parc national institué par la loi ».

27 entreprises sont interrogées en face-à-face. Pour constituer l'échantillon (cf. tableau 24), il est demandé aux organismes chargés du tourisme (ADT des Alpes-de-Haute-Provence, CRT Riviera Côte d'Azur, OTSI) la liste exhaustive des entreprises avec les informations concernant :

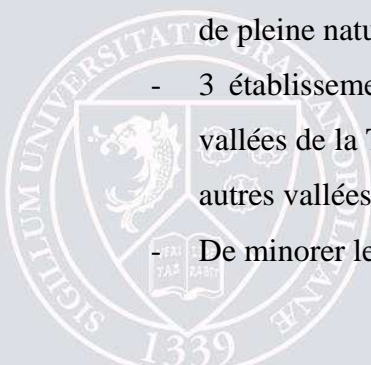
- la localisation par vallée (le Parc du Mercantour est composé de six grandes vallées),
- l'activité principale, en distinguant les structures d'hébergement – qui doivent représenter 50% de l'échantillon - et des autres établissements,
- la gamme de la prestation pour les hébergements. Trois classes sont proposées : haut de gamme (trois ou quatre étoiles ou équivalent), moyen de gamme (2 étoiles ou équivalent), entrée de gamme (une étoile ou équivalent et structures non classées).

Au total, 1.313 établissements sont recensés (de 98 dans la vallée de la Vésubie à 320 dans la Vallée de la Tinée) :

- 868 hébergements (dont 580 gîtes ruraux et meublés de tourisme),
- 445 autres activités touristiques (dont 210 restaurants).

Avec la maîtrise d'ouvrage, il est décidé de retenir (cf. tableau 25) :

- 2/3 d'hébergements,
- 1/3 d'autres activités, en privilégiant les établissements agritouristiques et les activités de pleine nature, caractéristiques des espaces protégés,
- 3 établissements dans la Vésubie (où il y a le moins d'établissement), 6 dans les vallées de la Tinée et de la Roya-Bévéra (où il y a le plus d'établissements), 4 dans les autres vallées.
- De minorer les établissements situés dans les stations de montagne.



**Tableau 24 : Méthode utilisée dans le Mercantour pour prendre en compte la diversité des acteurs**

Population mère	Liste exhaustive des établissements touristiques
Base de données	Établissements recensés par les organismes départementaux (ADT 04 et CRT Côte d'Azur Riviera) et locaux (OTSI)
Echantillonnage	Classement de la population d'après les critères localisation (vallées), activités principales et gamme (pour les hébergements) Définition des effectifs par critère
Sélection des entreprises	Tirage au sort aléatoire
Mode d'enquête	Entretiens face-à-face in situ par le biais d'un guide d'entretien Compte-rendu de chaque entretien validé par la personne interrogée
Enquêteur	Consultant parfois accompagné du chargé de mission tourisme du PNM
Traitement	Tri à plat avec sélections
Résultats	Mise en évidence des points consensuels, majoritaires, conflictuels et/ou contradictoires

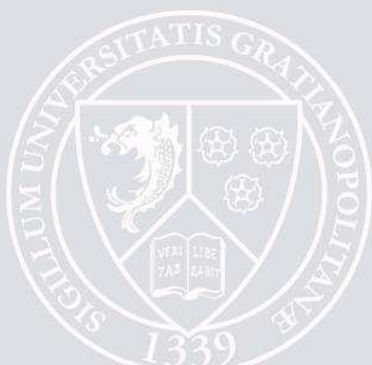
Arcuset, L., 2013

Afin de « repérer et comprendre les pratiques des différents acteurs du développement touristique », 14 autres entretiens (désignés par la maîtrise d'ouvrage) sont réalisés dans les deux départements concernés auprès :

- des services tourisme des conseils généraux,
- de l'ADT 04 et du CDT Riviera Côte d'Azur,
- des CCI,
- des associations départementales des Gîtes de France,
- de cinq structures locales de développement,
- du Parco Naturale Alpi Marittime (parc Italien, frontalier du Mercantour, engagé dans le CETD).

Pour mener les entretiens et obtenir les résultats recherchés, un guide d'entretien est réalisé à partir de celui proposé dans *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises* composé de 3 parties :

- la situation actuelle de l'entreprise,
- la trajectoire professionnelle du responsable d'établissement,
- la perception des institutions et du Parc national du Mercantour.





**Tableau 25 : Caractéristiques de l'échantillon du Mercantour**

CRITERES	ÉLÉMENTS DE MESURE	EFFECTIFS
Critère social	Entreprises déclarées	27 établissements
Critère géographique	Par vallée (6 vallées) <ul style="list-style-type: none"> <li>- vallée du Verdon</li> <li>- vallée de l'Ubaye</li> <li>- vallée de la Vésublie</li> <li>- vallée Cians Var</li> <li>- vallée de la Tinée</li> <li>- vallée de la Roya</li> </ul> Puis par commune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 établissements</li> <li>- 4 établissements</li> <li>- 3 établissements</li> <li>- 4 établissements</li> <li>- 6 établissements</li> <li>- 6 établissements</li> </ul>
Critère activité principale	2/3 hébergements (7 classes) <ul style="list-style-type: none"> <li>- hôtels</li> <li>- chambres d'hôtes</li> <li>- résidences de tourisme</li> <li>- Hébergement social</li> <li>- campings, ANC et HPA</li> <li>- Gîtes de groupe et refuges</li> <li>- Gîtes ruraux et meublés</li> </ul> 1/3 autres activités (7 classes) <ul style="list-style-type: none"> <li>- restaurants</li> <li>- fermes auberge</li> <li>- APN</li> <li>- agritourisme</li> <li>- artisans ouvert au public</li> <li>- golf</li> <li>- musée</li> </ul>	18 établissements <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 établissements</li> <li>- 2 établissements</li> <li>- 1 établissement</li> <li>- 1 établissement</li> <li>- 2 établissements</li> <li>- 3 établissements</li> <li>- 5 établissements</li> </ul> 9 établissements <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 établissement</li> <li>- 0 établissement</li> <li>- 4 établissements</li> <li>- 3 établissements</li> <li>- 0 établissement</li> <li>- 0 établissement</li> <li>- 1 établissement</li> </ul>
Critère gamme (hébergement)	3 classes <ul style="list-style-type: none"> <li>- haut de gamme</li> <li>- moyen de gamme</li> <li>- « gamme populaire »</li> </ul>	18 établissements <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 établissements</li> <li>- 7 établissements</li> <li>- 4 établissements</li> </ul>
Critère démarche qualité	Non pris en compte	8 établissements bénéficient d'au moins un label dont 2 Gîtes Panda. 10 établissements ne veulent pas intégrer de démarches qualifiantes
Critère origine du chef d'entreprise	Non pris en compte	10 responsables sont originaires du territoire. 9 viennent de la région PACA <i>Rq : 3 NR</i>
Age de l'entreprise	Non pris en compte	14 établissements ont moins de 10 ans (dont 9 moins de 5 ans) <i>Rq : 3 NR</i>
Taille de l'entreprise	Non pris en compte	17 entreprises étaient « familiales » Seuls deux établissements ont plus de 4 salariés et plus <i>Rq : 4 NR</i>

*Arcuset, L., 2013*

Pour compléter la connaissance du territoire, un groupe de travail est constitué avec quatre élus du Parc national du Mercantour : présidents du Parc, du Pays Vésubien, des communautés de communes de Cians-Var et des Stations du Mercantour.

A la fin de la mission, une méthode et une organisation sont proposées et validées par le comité de pilotage. Le schéma reprend celui de la méthode IPAMAC reconnue par Europarc en 2003, et est complété pour préciser la composition et le rôle du CESC, définir les

dispositifs d'animation et d'accompagnement et élaborer un planning et un programme d'actions à court terme, avec comme objectif, un démarrage effectif en janvier 2008.

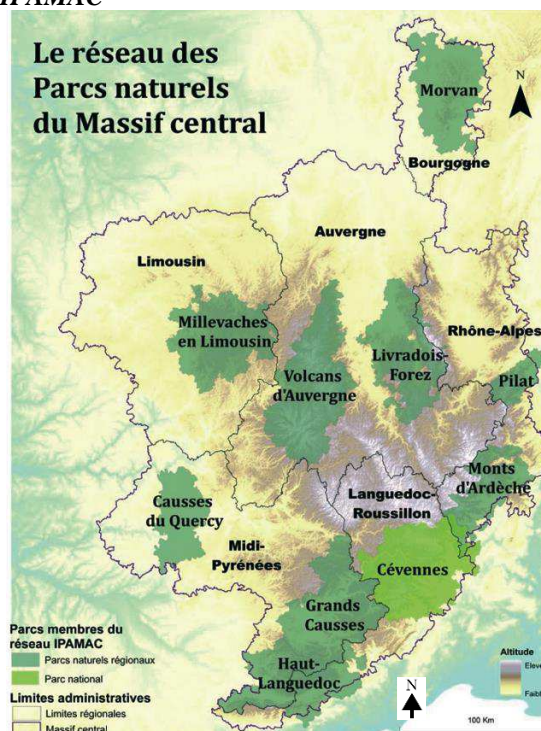
## **B) Le volet 2 de la CETDEP dans les Parcs du Massif central**

### **B-a) Le contexte**

L'IPAMAC<sup>263</sup> (Inter Parcs Massif Central) est le réseau des Parcs naturels du Massif central qui compte neuf Parcs naturels régionaux et un Parc national<sup>264</sup> ayant pour objet « le développement économique et social des territoires fragiles, de qualités patrimoniales et paysagères remarquables du Massif central, par le biais d'actions novatrices conduites par les Parcs (cf. carte 11). Ces actions concourent à l'élaboration d'un projet territorial de développement durable du Massif central notamment par :

- la mise en commun des savoir-faire,
- l'engagement d'expérimentation et d'actions conduites de façon concertée,
- la contribution à leur diffusion et transfert sur l'ensemble des territoires ruraux du Massif central ». Le tourisme constitue le socle fondateur des missions de l'IPAMAC.

*Carte 11 : Localisation du réseau IPAMAC*



Source : IPAMAC, 2011

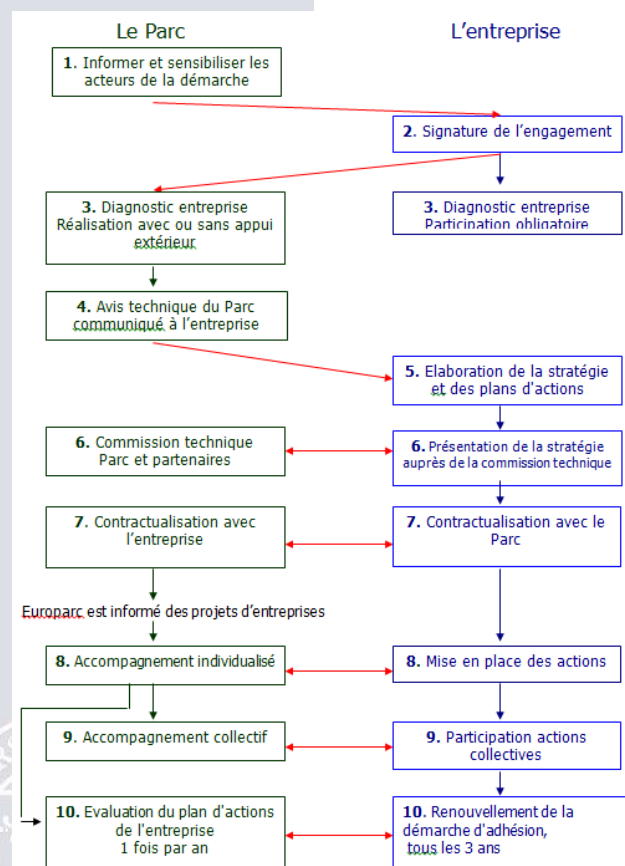
<sup>263</sup> L'IPAMAC est une association loi 1901 créée en 1998 à l'initiative de la DATAR Massif central.

<sup>264</sup> Les 10 parcs représentent plus de 15% de la population du Massif central et 30% de sa superficie totale répartie sur six régions administratives

Les Parcs, à travers leurs missions, doivent favoriser le développement d'un tourisme durable, respectueux des hommes et des patrimoines. Dans ce contexte, entre 2000 et 2008, cinq des dix Parcs du Massif Central s'engagent dans le volet 1 de la CETDEP (Parc national des Cévennes, Parcs naturels régionaux des Causses du Quercy, du Livradois-Forez, du Pilat et des Volcans d'Auvergne). Dans le même temps, l'IPAMAC initie une démarche originale en élaborant une méthodologie pour le volet 2 de la CETDEP en étant accompagné par le cabinet *MaHoc*. Cet outil méthodologique est la première méthode française reconnue en 2003 par *Europarc* pour accompagner les entreprises dans la démarche de progrès. Trois parcs sont aujourd'hui engagés dans cette démarche : le Parc national des Cévennes (dont l'animation est confiée à l'association *Cévennes Ecotourisme*), les Parcs naturels régionaux du Pilat et des Causses du Quercy (cf. illustration 28). Ce dernier propose une variante de la méthode IPAMAC afin de l'articuler avec la *Marque Accueil du Parc*. Cette méthode est reconnue en 2009 par *Europarc* (cf. tableau 26).

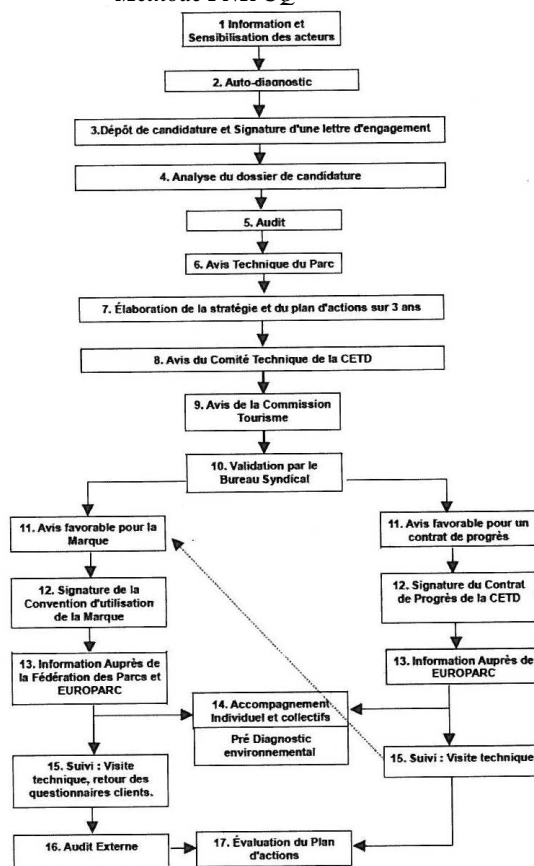
**Illustration 28 : Schémas d'organisation des méthodes volet 2 reconnus par Europarc**

**Méthode IPAMAC**



Source : IPAMAC, 2010

**Méthode PNR CQ**



Parallèlement, 7 des 9 Parcs naturels régionaux s'engagent dans la *Marque Accueil du Parc*<sup>265</sup> ; marque propriété de la Fédération des Parcs naturels régionaux qui ne peut s'appliquer au Parc national des Cévennes<sup>266</sup>.

**Tableau 26 : Comparaison des méthodes IPAMAC et PNR Causses du Quercy**

	Méthode IPAMAC	Méthode PNR Causses du Quercy
CETDEP	Outil dédié à l'organisation et à l'amélioration de l'offre dans le cadre d'une démarche de progrès	Outil dédié au marquage et à la labellisation des établissements
Critère d'éligibilité à la Démarche	Pas de critère discriminant	Adhésion à une démarche qualité reconnue Certaines activités sont exclues (comme les loisirs motorisés)
Référentiel	95 critères de durabilité, communs à l'ensemble des établissements	189 critères correspondant à ceux d'IPAMAC, de la marque <i>Accueil du Parc</i> et de la marque <i>Qualité Tourisme</i> .
Marque Accueil du Parc	Outil tourné vers la demande, garantissant un certain niveau de qualité	Outil tourné vers la demande, garantissant un certain niveau de qualité

*Arcuset, L., 2013*

Enfin, l'IPAMAC élabore une stratégie marketing et élabore plusieurs outils de communication avec en particulier la mise en ligne d'un site Internet dédié. <http://www.parcsmassif-central.com/> qui devient lauréat en 2008 des *Trophées du tourisme responsable* organisés par *VoyagesSNCF.com*.

### B-b) La mission

Dans le cadre du programme opérationnel 2007-2013 pour le Massif central<sup>267</sup>, les Parcs naturels se fixent les objectifs suivants :

- « faire des Parcs du Massif central des territoires moteurs du développement durable,
- développer une offre écotouristique,
- favoriser l'installation d'activités touristiques en phase avec les valeurs des Parcs naturels régionaux,
- imaginer le tourisme de demain » (IPAMAC, 2010).

<sup>265</sup> Au total, les Parcs naturels du Massif central comptabilisent 283 entreprises marquées dont 100 *Gîtes Panda* et 3 *Hôtels au Naturel*. La prévision pour 2012 est de 427 entreprises marquées ce qui représente la plus importante offre française de ce type.

<sup>266</sup> En juillet 2010, *Parcs Nationaux de France* lance une consultation ayant pour objectif de définir la marque collective des parcs nationaux.

<sup>267</sup> Source : DATAR Massif central. *Programme Opérationnel plurirégional 2007-2013 pour le Massif central*. 2006.

Pour atteindre ces objectifs et se doter de moyens adaptés à leur mise en œuvre, l'IPAMAC souhaite définir une stratégie de développement touristique et un plan d'actions pour les 3 ans à venir. Ce projet, tout en s'inscrivant dans les programmes touristiques régionaux et de chacun des Parcs naturels, doit définir un dispositif de gouvernance pour impulser et renforcer les partenariats, coordonner les initiatives locales et ainsi affirmer la place privilégiée qu'occupent les Parcs dans l'attrait touristique du Massif central.

Après mise en concurrence, le groupement de bureaux d'études *GAME* est retenu avec comme mandataire le cabinet *Géo-Système*<sup>268</sup>. La mission débute par la conduite de 36 entretiens face-à-face sur l'ensemble du territoire (cf. tableau 27). Après validation par la maîtrise d'ouvrage, il est proposé de rencontrer des prestataires reconnus localement pour leur engagement en faveur du développement durable mais n'ayant pas forcément adhéré à une démarche portée par un Parc. Il est demandé aux Parcs de communiquer une liste de prestataires en renseignant sur :

- l'activité principale,
- l'âge de l'entreprise,
- l'origine du prestataire (les deux derniers critères n'ont été que partiellement renseignés par les chargés de mission tourisme des Parcs).

**Tableau 27 : Méthode utilisée pour l'IPAMAC pour prendre en compte la diversité des acteurs**

Population mère	Établissements engagés en faveur du tourisme durable
Base de données	Établissements reconnus par les chargés de mission tourisme des Parcs naturels du Massif central
Echantillonnage	Classement de la population d'après les critères localisation (parcs), activités principales, âge de l'entreprise, origine du responsable d'établissement
Sélection des entreprises	Sélection d'après « la technique du voyageur de commerce »
Mode d'enquête	Entretiens face-à-face in situ par le biais d'un guide d'entretien Compte-rendu de chaque entretien validé par la personne interrogée
Enquêteur	Consultant
Traitement	Tri à plat avec sélections
Résultats	Mise en évidence des points consensuels, majoritaires, conflictuels et/ou contradictoires

*Arcuset, L., 2013*

Sur les 35 entretiens réalisés, seuls six ne sont pas des prestataires<sup>269</sup>. Ils sont équitablement répartis : 6 pour les deux parcs engagés dans le volet 2 de la CETDEP<sup>270</sup>, trois dans les autres parcs (cf. tableau 28).

<sup>268</sup> La durée de la mission est fixée à onze mois, son coût à 45.675 euros HT.

<sup>269</sup> Un élu, un représentant de CRT, un représentant de CCI, trois responsables de réseaux qualifiés.

**Tableau 28 : Caractéristiques de l'échantillon de l'IPAMAC**

CRITERES	ÉLÉMENTS DE MESURE	EFFECTIFS
Critère social	Etablissements déclarés	35
Critère géographique	Par Parc naturel	
	- parcs engagés sur le volets 2 - autres parcs naturels	12 23
Critère activité principale	Hébergements (2 classes) :	17
	- hébergements collectifs	10
	- hébergements diffus	7
	Autres activités	18
Critère gamme (hébergement)	Non pris en compte	
Critère démarche qualité	Etablissements reconnus soit par :	
	- adhésion à la CETDEP	7
	- obtention d'un label TD	5
	- marquage Parc	5
	- « réputation »	18
Critère origine du chef d'entreprise	2 classes :	
	- originaire du Parc naturel - non originaire du territoire	17 18
Age de l'entreprise	3 classes :	
	- jeune entreprise (- de 3 ans)	7
	- entrep. installée (3 à 10 ans)	14
	- ancienne entrep. (+ 10 ans)	14
Taille de l'entreprise	3 classes :	
	- entreprise indiv.	11
	- TPE	16
	- autres	7

Arcuset, L., 2012

Parallèlement, un questionnaire est diffusé à l'ensemble des chargés de mission en charge du tourisme des dix Parcs. Une enquête clientèle est lancée par le biais d'un questionnaire auto administré déposé dans 30 structures d'hébergement (3 par parc) engagés en faveur du tourisme durable.

Trois séminaires sont organisés avec la maîtrise d'ouvrage en présence des chargés de mission tourisme et de personnes extérieures invitées (la section française d'*Europarc* et le CEMAGREF de Clermont-Ferrand) :

- le séminaire de mai 2010 a pour objectif de présenter les résultats pour valider collectivement le diagnostic,
- le séminaire de juin (sur deux jours) permet de mener une réflexion collective sur la stratégie globale,
- le séminaire de juillet permet de discuter et valider le positionnement marketing et le plan d'action.

Après un travail de formalisation des fiches actions et de négociation avec les différents partenaires concernés, la stratégie est présentée en décembre 2010 devant les membres du Conseil d'administration de l'IPAMAC et des responsables d'organismes partenaires (PNF, FPNR, DATAR Massif central, collectivités territoriales et leurs « satellites » en charge du tourisme : CRT, CDT ou ADT). La stratégie s'articule autour de trois enjeux :

- la qualification, au crible du tourisme durable, d'une offre significative au sein des Parcs naturels du Massif central, en s'appuyant sur la mise en œuvre des volets 1 et 2 de la CETDEP,
- la valorisation de l'offre constituée, à partir de la *Marque Accueil du Parc*, pour en assurer la pérennité en misant conjointement sur le partenariat public privé et *Internet*,
- la mise en place d'une nouvelle gouvernance pour favoriser le transfert de savoir-faire des Parcs naturels du Massif central en matière de tourisme durable.

Les objectifs quantitatifs fixés pour 2012 sont :

- 10 parcs engagés dans le volet 1 de la CETDEP,
- 5 à 7 parcs engagés dans le volet 2 de la CETDEP,
- 10 parcs engagés dans la *Marque Accueil du Parc*,
- 1 stratégie marketing commune avec notamment une nouvelle plateforme *Internet*,
- 1 politique globale tournée vers le partenariat à tous les niveaux.

Les études de cas diffèrent sur certains points : la structure porteuse (d'une station de haute-montagne à une association de parcs naturels), le type de destination (d'une station à un parc national), le rapport au tourisme (prépondérant à marginal) ou encore la culture liée au développement et au tourisme durables au départ des missions (d'absente à importante). Néanmoins, plusieurs points caractérisent aussi des études de cas. Pour exercer leur fonction d'action, les structures porteuses ont souhaité se baser sur des stratégies en faisant appel à de l'ingénierie (fonction relevant de la connaissance). Elles ont souhaité que l'élaboration des stratégies soit assurée dans le cadre d'une démarche participative associant une diversité d'acteurs locaux. Enfin, la problématique de la gouvernance était systématique : au sein même des territoires mais aussi dans les rapports de ces territoires avec les organisations extra territoriales. En tenant compte de ces différences et de ces similitudes, nous allons tenter d'en tirer les principaux enseignements.

**[SECONDE PARTIE - CHAPITRE 2]**

**SOUS-CHAPITRE 2**

**LES ENSEIGNEMENTS**

---

Nous proposons, dans cette analyse, de s'attacher au processus du tourisme durable et aux différentes étapes qui le compose et ce, à partir des hypothèses formulées par le groupe tourisme durable, présentées dans le premier chapitre.

**II-II-II-1- Une démarche volontaire, une volonté politique**

Sur les trois expériences, deux ont été impulsées « par le haut » (Pays Viganais et Valloire) en relevant d'expérimentations nationales impulsées par l'ingénierie touristique publique (AFIT puis ODIT France). Dans les deux cas, il y a eu un appel à projet auquel Valloire n'a pas répondu au départ. Ce n'est qu'après une phase de négociation et en proposant une mission à l'entière charge des commanditaires, que Valloire a accepté d'intégrer la démarche. Par la suite les élus et les agents (sous l'impulsion du directeur général des services) se sont appropriés cette dernière en y participant activement. Les actions menées et les volontés affichées par la suite démontrent que la conviction était réelle.

Quant au Pays Viganais, s'il a été volontaire, c'est essentiellement sous l'impulsion de techniciens en charge du développement local et touristique. Par la suite, seuls les élus en charge du tourisme se sont investis sans forcément être suivis au niveau de la présidence. Nous ne pouvons donc affirmer que la volonté politique ait été franche et encore moins qu'il y ait eu une conviction sur la pertinence d'adopter une logique de développement durable.

Concernant les deux cas de la troisième expérience, il semble plus logique que la volonté et la conviction soient présentes, le développement durable faisant partie des missions des espaces protégés. Par ailleurs, l'adhésion à la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* (CTEDEP) est par définition volontaire. Néanmoins, dans les deux cas, le niveau politique est peu présent, y compris lors des comités de pilotage, très largement



représentés par les techniciens. Les présidents de ces structures sont liés à d'autres mandats accordés par les citoyens lors d'élections directes, les incitant certainement à les défendre davantage. Parfois la volonté peut être guidée plus par nécessité et/ou par opportunisme que par conviction. Dans le cas du Parc national du Mercantour, la démarche se déroulait pendant la mise en application de la réforme sur les parcs nationaux, obligeant le Parc à avoir une mission « de développeur » sur la nouvelle *Zone d'adhésion* ; mission éloignée de sa culture de protecteur de l'environnement, d'autant plus quand il s'agit d'intervenir au sein du monde des entreprises. Dans le cas d'IPAMAC, il était impératif de se positionner sur des missions innovantes afin de capter des moyens financiers lui permettant d'assurer son fonctionnement.

La démarche volontaire, si elle est indispensable, peut être impulsée (voire contrainte) par « le haut » à condition de proposer des moyens d'accompagnement adaptés. Seule l'ingénierie publique nous semble apte à jouer ce rôle, qu'elle soit ou non renforcée par de l'ingénierie privée. Cet accompagnement doit permettre aux élus d'acquérir une « culture », une connaissance du développement durable suffisante pour appliquer ce concept. Ce rôle peut être assumé par les agents de développement locaux. Faut-il encore qu'ils en aient les eux-mêmes aussi la volonté, les compétences et qu'ils soient reconnus par leurs élus.

### **II-II-II-2- Une démarche pilotée par une structure reconnue localement**

Les expériences présentent deux cas différents :

- le Pays Viganais (une communauté de communes) et Valloire (une commune) qui ont toutes les deux la compétence développement touristique,
- le Parc du Mercantour et l'IPAMAC qui exercent des missions confiées par d'autres organisations territoriales.

Dans le premier cas, les collectivités ont des budgets autonomes et les décisions sont prises directement par les élus municipaux et communautaires. Dans le second cas, les budgets sont contractualisés et dépendent de ressources extérieures ; les modes de gouvernance sont plus complexes.

Dans tous les cas, la représentativité en termes de destination touristique est contestable :

- le Pays Viganais fait partie des Cévennes (qui, dans sa partie méridionale, sont sur trois départements : le Gard, l'Hérault et la Lozère),

- Valloire est située dans la vallée de la Maurienne,
- le Parc du Mercantour est sur deux départements et est composé de plusieurs vallées marquées (comprenant un ou plusieurs offices de tourisme),
- l'IPAMAC représente différents territoires du Massif central, sans continuité territoriale, situés sur plusieurs régions et départements.

Ces entités ont des relations avec d'autres territoires qu'ils soient institutionnels (les départements et les régions) ou de projets (programmes LEADER, Pays loi Voynet...) leur permettant de bénéficier de ressources financières et/ou de projets qui ne relèvent pas directement de leurs compétences ou de leurs missions. Quant à l'Etat et à ses services déconcentrés, il intervient de manière différenciée. Pour le Pays Viganais et Valloire, c'est l'ingénierie nationale qui a impulsé les démarches et qui a accompagné les territoires. Le Parc du Mercantour est lui une structure nationale. L'IPAMAC est une émanation de l'Etat ou plus précisément de la DATAR Massif central qui continue à la soutenir. L'Etat, dont le poids ne cesse de décroître pour différentes raisons (décentralisation, contrainte budgétaire...), n'est plus en mesure « d'imposer » la solidarité territoriale. Chaque territoire s'en trouve légitimé pour développer « son tourisme » avec une logique concurrentielle plus ou moins affirmée.

C'est le cas tout particulièrement de Valloire au sein de la Maurienne qui ne dispose pas de stratégie de développement touristique, et encore moins de réflexion en termes de durabilité, malgré les fortes dépendances entre les stations et la vallée tant sur les questions sociales, qu'économiques ou encore environnementales (Chardonnel, S., 1999). Pourtant « le défi du tourisme durable en montagne est aussi celui du développement territorial solidaire. N'est-ce pas au niveau de la vallée que l'ensemble des questions que soulève une stratégie touristique et de développement économique doivent être envisagées et traitées ? » (Uhaldeborde, J.M., 2008).

La reconnaissance locale, par la population et les professionnels du tourisme, n'est pas une question d'échelle. Elle résulte d'une vision partagée (que l'on peut déceler notamment dans les discours ou les professions de foi : le Dire), d'un projet collectif (que l'on découvre dans les stratégies et les plans d'actions : l'Ecrire) et d'actions (que l'on observe dans la mise en œuvre : le Faire). Pour cela il faut bénéficier d'un savoir-faire et d'un faire savoir. Dans les expériences nous avons observé des vrais savoir-faire mais ceux-ci restaient souvent « invisibles », « impalpables » pour les professionnels. Dans le Pays Viganais, le faire savoir a été efficace, moins aux travers des réunions, des articles édités dans la presse locale et les

bulletins intercommunaux ou encore des pages des sites *Internet*, qu'à travers l'organisation des rencontres nationales du tourisme durable. Le faire savoir oblige les territoires à être actifs, imaginatifs, innovants, alors qu'ils sont trop souvent passifs se contentant de communiquer sur les médias classiques et de plus en plus *Internet*, jugeant ce dernier peu coûteux et accessible au plus grand nombre. Cela est vrai, mais le plus grand nombre n'accède pas à l'information délivrée par les organisations territoriales... Le faire savoir est nécessaire pour mobiliser les acteurs et pour favoriser le débat démocratique... à condition « d'avoir fait ». C'est l'action qui est jugée au regard de la vision politique (le Dire) et/ou du projet (l'Ecrit). Ce dernier, s'il est indispensable, reste essentiellement l'affaire des agents (qu'y a-t-il de plus indigeste pour un citoyen qu'un diagnostic de territoire, une stratégie de développement ou un plan d'actions). La reconnaissance est à rechercher :

- aux niveaux supérieurs afin que le projet (l'Ecrit) participe aux solidarités territoriales,
- auprès des habitants et des professionnels. Cette reconnaissance passe par l'adhésion à une vision portée par des valeurs (le Dire) et se gagne en cours de processus par l'action (le Faire).

Il semble que cela ne soit ni une question d'échelle territoriale, ni une question de représentativité en termes de destination touristique. C'est une question d'organisation à un moment donné, dans un contexte donné, de construction territoriale par la société locale. Celle-ci nécessite d'assurer une cohérence entre le Dire, l'Ecrit et le Faire, pouvant être suivie par la mise en place d'outils d'évaluation participatifs et transparents.

### **II-II-II-3- Une démarche participative et stratégique**

La participation des acteurs dans le cadre d'un projet de développement durable ne devrait pas être négociable si l'on se réfère aux textes fondamentaux définissant le concept de durabilité. Selon le groupe de travail sur le tourisme durable, il convient d'avoir une démarche participative tout au long du processus en respectant les phases successives du diagnostic, de la stratégie, du programme d'actions et de l'évaluation :

- un diagnostic n'est pas neutre car il détermine les atouts, faiblesses, opportunités et menaces et ce, en fonction d'une vision, d'une ambition politique, en tenant compte à la fois de la situation présente et des perspectives, des contextes locaux et global. Un diagnostic contradictoire identifie les points consensuels et conflictuels correspondant aux différents intérêts des acteurs pris en compte,

- une stratégie est « un art de parvenir à un but par un système de dispositifs adaptés » (Brunet, R, Ferras, R., Théry H., 1992). Elle se définit en fonction de l'information apportée par le diagnostic et se concrétise par une décision qui va guider l'action,
- un programme est « une séquence d'actions prédéterminées qui doit fonctionner dans des circonstances qui en permettent l'accomplissement » (Morin, E., 1990),
- une évaluation permet d'apporter de nouvelles informations et de vérifier si les choix précédents se sont avérés réalistes dans le contexte donné, permettant ainsi de faire évoluer progressivement le diagnostic, la stratégie et le plan d'actions.

Une information pertinente doit traduire la complexité d'une réalité à un moment donné. Pour la saisir l'écoute attentive des acteurs est déterminante : groupes sociaux et forces productives et ce, pas uniquement aux niveaux locaux et extra-locaux, les deux étant inter reliés. Dans les expériences, cette écoute a été partielle, privilégiant les forces productives de niveau local (Valloire et Pays Viganais). Les groupes sociaux, quant à eux, n'ont pas été directement associés.

Le diagnostic vise à refléter de la diversité observée et non à porter l'analyse d'un « expert » ou d'un groupe d'acteurs dominant. Le diagnostic doit logiquement être reconnu et validé par le décideur (rôle des comités de pilotage locaux) car c'est sur cette base que va reposer la stratégie. Celle-ci semble plus délicate à définir dans le cadre d'une démarche participative car il est difficile d'y impliquer certains acteurs qui n'ont pas forcément « la culture de la stratégie territoriale ». Les professionnels sont principalement dans des logiques de court terme et attendent surtout des actions concrètes dont ils vont pouvoir bénéficier. Ils ne se sentent donc peu ou pas concernés par la définition de stratégies territoriales. Quant aux élus locaux, ils sont souvent à la recherche d'une direction simple, invariable (comme s'ils pouvaient maîtriser le futur) afin de passer rapidement à l'action et de justifier ainsi auprès de leurs électeurs qu'ils sont actifs. Cela a été le cas dans toutes les expériences à l'exception d'IPAMAC où la vision stratégique a surtout été portée par le directeur.

Les stratégies se résument souvent alors à de grandes orientations générales figées dans le temps, validées par un comité de pilotage où les agents sont plus représentés que les élus. Hors, par définition, la stratégie doit relever du décideur devant assumer ses responsabilités confiées dans le cadre légal de ses fonctions. L'expérience du Pays Viganais illustre les limites d'une non appropriation par les décideurs. Si des actions ont été mises en œuvre presque chemin faisant, en s'inscrivant toujours dans une logique de durabilité, mobilisatrice

et au service de la diversité des acteurs, le champ d'action s'est progressivement restreint car la stratégie n'était pas reconnue politiquement.

La définition des programmes d'actions doit se faire grâce à une participation élargie, avec les acteurs locaux qui vont exprimer leurs besoins et les acteurs extra locaux qui vont cadrer « le champ des possibles ». C'est donc un moment propice à la concertation qui cherchera à concilier deux réalités : le territoire et les entreprises. L'expérience du Pays Viganais démontre qu'il est possible, et même nécessaire, de mener des actions pendant les différentes phases du processus afin de mobiliser les acteurs et « instaurer un climat de confiance ».

Dans ce processus, l'animation, pouvant être assurée par des agents de développement, est primordiale afin de pouvoir mobiliser les parties prenantes. L'ingénierie extérieure (publique ou privée) peut s'avérer utile, plus dans une fonction d'accompagnement ou d'assistance qu'experte. Les expériences nous montrent que les moyens accordés pour une animation permanente et de qualité sont souvent insuffisants. Lorsque les postes d'agents de développement existent, ils sont fréquemment marqués par un *turn-over* important, comme cela a été observé dans le Pays Viganais ou dans plusieurs des parcs du Massif central.

Adopter une démarche participative nécessiterait de savoir identifier puis mobiliser les acteurs dans leur diversité pendant tout le processus. Celui-ci doit reposer sur une vision stratégique, elle-même basée sur un diagnostic, et permettre la réalisation d'actions utiles pour les parties prenantes. Y parvenir réclame une ingénierie et une animations permanentes et adaptées.

#### **II-II-II-4- Une démarche qui prend en compte la diversité des acteurs**

Dans les expériences, à l'exception de l'IPAMAC, la diversité des acteurs a été recherchée avec des méthodes similaires à celles proposées dans les guides dirigés par le groupe de tourisme durable, tout en étant adaptées aux contextes et aux moyens alloués aux missions d'ingénierie. Ces méthodes reposent sur la construction d'un échantillon se voulant représentatif de la diversité des acteurs (surtout des activités productives locales comme cela a été dit plus haut), la consultation en entretien long des acteurs sélectionnés pendant la phase d'état des lieux, l'utilisation des résultats pour élaborer le diagnostic puis l'organisation d'ateliers collectifs en phase opérationnelle (définition et mise en œuvre des actions).

Accepter de prendre en compte la diversité n'est pas une décision facile à prendre car le décideur s'expose à des risques de conflits pouvant avoir des conséquences négatives sur le processus. Il convient alors de proposer des clefs pour gérer le risque lors la conduite du processus (référence à la gestion des conflits).

Vouloir prendre en compte la diversité n'est pas une action facile à mener car l'agent devant le faire, est contraint par les moyens et le temps dont il dispose. Il conviendrait de proposer une méthode pour l'identifier et la mobiliser tout au long du processus. Notons que la proposition du groupe de travail tourisme durable de bâtir au départ un échantillon représentatif de la diversité représentant 10% de la population mère, semble peu réaliste dans bien des cas. Cela aurait signifié dans le Mercantour par exemple d'interroger plus de 130 entrepreneurs.

Parvenir à optimiser la prise en compte de la diversité semble passer par la construction d'une ambiance favorable, résultant de relations de confiance, confirmant de ce fait, une des principales hypothèses du groupe de travail tourisme durable. Néanmoins, cette notion nécessite certainement d'être mieux définie pour être appréhendée par les décideurs en l'abordant notamment à travers les problématiques de la gestion des conflits et des processus décisionnels.

### **II-II-II-5- Une démarche qui repose sur la confiance**

L'ambiance locale peut être définie comme « l'invisible et l'immatériel qui sont des composantes essentielles de la relation, commerciale ou non » (Laurent, A., 2008). De sa nature dépend la qualité de la réflexion, de l'action et des partenariats comme cela est souligné dans les publications du groupe de travail tourisme durable.

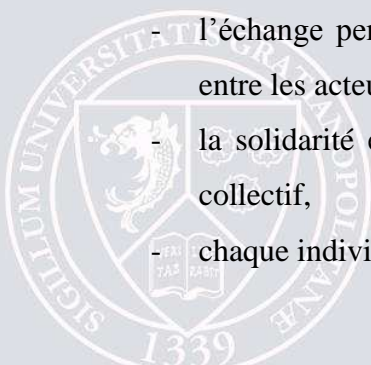
Dans le Pays Viganais, nous nous sommes aperçus collectivement au démarrage de l'expérimentation (à l'issue des premiers entretiens) que les conditions n'étaient pas favorables à l'émergence d'un projet partagé, répondant aux enjeux du développement durable. Nous ne pouvons pas parler d'incompréhension entre les acteurs car il ne peut y avoir incompréhension que lorsqu'il y a eu échanges. Il serait plus juste d'évoquer une méfiance généralisée due à des représentations caricaturales des fonctions de chacun :

- « les élus sont incompetents en matiere de tourisme et leurs projets sont avant tout dictes par le soucis d'etre reelus aux prochaines elections,
- les institutions sont deconnectees des realites locales, elles decident seules sans concertation, de maniere technocratique. Elles sont trop nombreuses (le fameux « millefeuilles »), leurs interventions sont incomprehensibles, lourdes, longues, inadaptées,
- les professionnels du tourisme ne sont pas bons (ils se contentent de la « cueillette »), ils ne pensent qu'à eux et à leur chiffre d'affaires. Pour arriver à leurs fins, certains n'hésitent pas « à tricher ». Ils ne s'intéressent pas à la « vie de la cité », à l'intérêt général ».

Dans un tel contexte, c'est surtout la stratégie de l'évitement qui prédomine et non celle de la rencontre, de l'échange, du débat. Le principal lien entre élus, professionnels et institutions est assuré par les animateurs territoriaux. Ces derniers ne peuvent toutefois créer des liens constructifs qu'en connaissant les différentes parties-prenantes. Cela n'est pas toujours le cas, comme en témoignait l'animatrice de l'époque « au début de l'expérimentation nous méconnaissions les acteurs privés, nous avons l'habitude de travailler avec certains d'entre eux sur des actions ponctuelles, des domaines spécifiques, sans avoir mené avec eux de réflexion globale sur l'avenir du territoire ».

Il est alors nécessaire de changer de posture faisant appel au respect, à la confiance, au besoin d'ouverture, en partant des postulats suivants :

- chaque individu fait de son mieux pour gérer son activité en fonction des moyens dont il dispose et de ses enjeux,
- chaque individu dispose d'une plus ou moindre grande marge de progression dans son activité, mais cette dernière est très souvent sous-estimée,
- l'identification des marges de progression ne peut se faire qu'en se questionnant et en s'évaluant en continue et ce, grâce à l'apport de nouvelles compétences favorisées par l'échange avec autrui,
- l'échange permet de révéler l'importance des interrelations et des interdépendances entre les acteurs et entre les acteurs et leur territoire,
- la solidarité est une valeur centrale responsabilisant chaque individu dans le projet collectif,
- chaque individu doit avoir la possibilité de participer à la construction de ce dernier.



C'est en adoptant cette posture que l'expérience du Pays Viganais a été poursuivie et que celle de Valloire a été menée. Dans le premier cas, les professionnels vont réellement saisir cette opportunité pour participer à la construction et à la mise en œuvre de la politique touristique, à tel point que cela va entraîner de nouveaux rapports de force et progressivement générer quelques conflits. Certains professionnels, non mobilisés au départ, se sentant mis à l'écart des actions entreprises, vont contester le bien-fondé de la démarche. Certains élus voyant leur échapper partiellement la prise de décision vont se démobiliser et ne plus soutenir la démarche. Dans le second cas, qui correspondait rappelons-le à une mission d'évaluation, nous avons observé que les acteurs locaux avaient accepté de n'être pas acteur du développement de la station, jugeant alors qu'ils n'en avaient pas les compétences, mais qu'après réflexion ils le regrettaient, estimant que ce dernier leur échappait. Ils avaient accordé leur confiance à des études techniques réalisées par des « experts » et s'étaient, de ce fait, dédouanés de leur responsabilité collective.

Nous revenons ici sur la notion d'ambiance favorable, à construire et à pérenniser, en portant attention à l'évolution du jeu des acteurs et aux nouvelles situations conflictuelles pouvant naître. Tel peut être le rôle des animateurs en mettant en place un système continu d'évaluation du processus. L'évaluation nécessite la construction d'outils adaptés et spécifiques. Ces outils n'ont pas été élaborés lors des expériences, à l'exception de Valloire où la grille d'évaluation a été élaborée en fin de mission, pour guider les politiques à venir. Son utilisation n'ayant été que partielle et sur une durée courte, il est impossible d'en tirer des enseignements pertinents. La proposition d'une méthode d'évaluation adaptée au processus de tourisme durable reste à construire.

### **II-II-II-6- Des nouvelles pratiques qui ne s'imposent pas**

Dans le pays Viganais comme à Valloire, un changement de pratiques a été possible et a débouché rapidement sur des résultats positifs. Néanmoins, la conduite du changement demande un fort volontarisme, du temps et des compétences. « Le partenariat avec l'ensemble des acteurs... intègre une dimension d'incertitude forte, demande des capacités de négociation et du temps pour permettre le débat, le dialogue. (Perrin-Bensahel, L., 2010). Ces conditions n'étaient pas réunies dans le Mercantour et cela a été identifié par les responsables qui ont préféré repousser l'adhésion au volet 2 de la CETDEP, en adoptant une autre logique actuellement en cours.



Lorsqu'ils sont effectifs, ces changements restent très fragiles. Sans continuité dans la démarche, ils ne parviennent pas à s'imposer prouvant certainement que la culture du développement durable ne s'ancre pas facilement. Il suffit d'une « perturbation » pour que les anciennes pratiques s'imposent à nouveau. Dans le cas du Pays Viganais, le non soutien politique, la fin de l'expérimentation et la création d'un Pays ont eu raison de la dynamique territoriale amorcée, même si des continuités ont été observées (notamment aux niveaux des entreprises les plus impliquées). A Valloire, la nouvelle municipalité, élue avec un programme se réclamant durable, reprend le modèle classique des stations posant la question suivante : « La fuite en avant dans les investissements (lits, remontées mécaniques, enneigement) ne vise t-elle pas avant tout à renforcer une situation irréversible qui, de fait, existe déjà et qui rend inconcevable l'arrêt d'un tel secteur d'activités ? » (Gauchon, C., 2010). Quant à son engagement en faveur de la durabilité, il se résume « à quelques actions de gestion urbaine sans remise en question du modèle de développement touristique adopté. En l'absence d'une véritable politique de tourisme durable, les actions engagées en faveur de la durabilité et l'environnement concernent les fonctions urbaines de base – transports, énergie, déchets... –, comme cela est le cas dans d'autres communes urbaines, montagnardes ou non » (Arcuset, L., 2009)<sup>271</sup>. Enfin l'IPAMAC, qui a été longtemps précurseur dans l'approche du tourisme durable (et dans l'application de la CETDEP), est contraint de revoir à la baisse ses interventions au service du réseau des parcs naturels. Avec les réformes territoriales, les régions choisissent de légitimer leurs compétences en préférant des politiques régionales à une politique de massif. Dans ce cadre, elles ne voient guère d'intérêt à la coopération et à la mise en réseau qu'assurait l'IPAMAC.

Ces expériences permettent de valider les hypothèses fondamentales posées par le groupe de travail tourisme durable à savoir que la prise en compte de la diversité des acteurs peut permettre de changer de pratiques au sein des territoires ouvrant de nouvelles perspectives de développement endogène répondant aux définitions du développement et du tourisme durables. Ce changement de pratiques passe par la construction d'une ambiance territoriale favorable aux échanges, aux coopérations entre les acteurs basés sur la reconnaissance et la

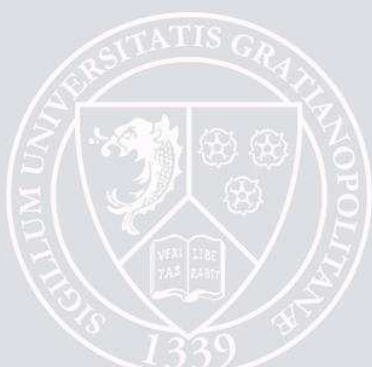
---

<sup>271</sup> Nous ne pouvons donc parler d'une politique de tourisme durable adaptée à Valloire. « Il faut faire la part des choses de ce qui relève des mesures standard de gestion urbaine et de la spécificité de la station touristique de haute altitude ». (Gauchon, C., 2010).

confiance mutuelles. Cette ambiance favorable ne serait pas immuable car elle dépendrait de facteurs internes et externes soumis à des variations régulières liées notamment aux relations humaines, individuelles et collectives, caractérisant les jeux des acteurs. L'ambiance favorable et la participation des acteurs qu'elle doit faciliter, ne seraient donc pas seulement à construire mais aussi à pérenniser tout au long du processus. Celui-ci passe par des phases successives permettant d'élaborer une stratégie et de construire un programme d'action à partir d'un état des lieux et d'un diagnostic. La durabilité n'étant pas un but à atteindre, ce processus serait permanent et progressif. Afin de suivre et d'asseoir le changement, un dispositif d'évaluation est à construire à partir d'un questionnaire relatif aux principes généraux de la durabilité, applicables au tourisme, et d'orientations territoriales spécifiques. Néanmoins, assurer des fonctions relatives à l'action, pose au préalable la question de la connaissance acquise au sein des territoires par les différents acteurs, en premier lieu par les décideurs. Les expériences semblent nous démontrer en effet qu'elle constitue un facteur fondamental qui n'a été que trop partiellement abordé.

Globalement, nous avons pu observer qu'une démarche stratégique pilotée localement, visant à mobiliser et à faire participer la diversité des acteurs, dans un climat de confiance, conduit progressivement à mettre en mouvement, sans se fermer et sans exclure, les acteurs qui poussent les démarches de progrès dans les différentes sphères (politiques, accompagnement, prestataires...). Ainsi peut se créer un mouvement collectif où les mentalités individuelles évoluent en faveur de nouvelles solidarités et coopérations favorables au développement durable du tourisme.

Nous proposons d'analyser si ces enseignements s'appliquent aussi aux logiques liées plus spécifiquement aux activités productives. Nous étudierons les liens entre logiques territoriales et logiques entrepreneuriales à travers les fonctions liées à l'action (stratégies et programmes) et à la reconnaissance (labélisation, marquage...). Nous analyserons aussi comment est prise en compte la fonction liée à la connaissance afin de vérifier si cette dernière est aussi fondamentale.



## [SECONDE PARTIE]

### CHAPITRE 3

#### **LES ENTREPRISES CONFRONTEES AU TOURISME DURABLE**

---

Ce chapitre est consacré aux entreprises, représentant les activités productives, à partir de trois études de cas. Le premier concerne la démarche *RESPECT* portée par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) visant à sensibiliser les entreprises au tourisme durable... et les inciter à adopter une démarche qualifiante. Le second concerne une démarche d'audits au crible du tourisme durable et de l'*Ecolabel Européen* de structures à vocation sociale adhérentes à l'Union des Associations de Tourisme (UNAT) de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA). Enfin, le troisième est lié à la mise en application du Volet 2 de la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* dans les Parcs naturels régionaux de PACA.

Le point commun de ces expériences est la constitution d'un tableau de bord de pilotage du tourisme durable adapté aux entreprises, créé dans le cadre de la démarche *RESPECT* et utilisé dans les deux autres études de cas où les contextes et les entreprises sont différents. Dans le premier cas, les entreprises sont toutes ressortissantes des CCI et concernent très majoritairement des hôtels. Elles sont situées dans des destinations de France métropolitaine très différentes : urbaines, rurales, littorales, montagnardes... Dans le second cas, les établissements sont des villages et des centres de vacances, ayant tous un statut associatif, situés sur le littoral, en montagne ou en campagne. Dans le troisième cas, les établissements présentent des caractères très différents tout en exerçant leurs activités au sein d'espaces protégés à dominante rurale.

Comme dans le chapitre précédent, celui-ci sera composé de deux sous-chapitres permettant d'une part de décrire les contextes et les missions effectuées et d'autre part d'en tirer les enseignements.

**[SECONDE PARTIE - CHAPITRE 3]**

**SOUS-CHAPITRE 1**

**PRESENTATION DES ETUDES DE CAS**

---

La présentation des études de cas suit une logique chronologique, la démarche RESPECT ayant servi de base aux deux autres démarches. La première a été menée à l'échelle nationale et concerne les entreprises ressortissantes des Chambres de commerce. Les autres ont été menées à une échelle régionale avec dans le premier cas des associations du tourisme à vocation sociale, dans le second des entreprises très différentes (taille, activité, statut...) mais toutes situées au sein d'un parc naturel régional.

**II-III-I-1- L'élaboration d'un diagnostic de performance globale pour les entreprises touristiques : la démarche RESPECT de l'ACFCI (2009-2010)**

**A) La démarche**

« Le tourisme est une source de richesse économique et d'échanges mais aussi une activité humaine ayant des impacts avérés au niveau environnemental et social. Devant ce constat, face à une évolution inéluctable des clientèles, promouvoir un développement durable pour le tourisme est à la fois un formidable enjeu et une implacable nécessité. Auprès des professionnels du tourisme, dans cette grande mutation, les CCI ont un rôle capital à jouer »<sup>272</sup>. Consciente que les CCI doivent agir en faveur du tourisme durable, l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)<sup>273</sup> organise dans le cadre des Etats Généraux des CCI deux réunions pour définir une stratégie commune au sein du réseau.

---

<sup>272</sup> Gondolo, A. *Discours introductif de la synthèse « Quel rôle pour les CCI dans le tourisme durable ? »*. 2008.

<sup>273</sup> L'ACFCI est un établissement public à caractère administratif qui représente les 148 CCI nationales. Elle a comme mission

- d'appuyer et conseiller les CCI dans leurs activités notamment en facilitant la mise en commun de bonnes pratiques, l'échange d'expériences et en proposant un centre de ressources,
- de représenter et défendre les intérêts des 2 millions d'entreprises ressortissantes auprès des pouvoirs publics français et européens, des instances internationales et des grands partenaires publics et privés.

Le réseau des CCI s'était déjà lancé dans plusieurs initiatives significatives menées à différents niveaux :

- au niveau national, l'ACFCI avec ODIT France avaient édité un guide sur *Ecogestion et écoconstruction dans l'hôtellerie* (2007),
- au niveau régional les CRCI Auvergne et PACA<sup>274</sup> avaient élaboré des *écoguides* pour les hôtels, les restaurants, les hôtels de plein air, les structures d'accueil touristique. La CRCI PACA était allée plus loin en créant le manuel *Magestour*, « manuel de gestion environnementale et sociale à destination des professionnels du tourisme ». De son côté, la CRCI Pays de la Loire avait promu une *Charte de Confiance*<sup>275</sup>,
- au niveau départemental ou infra-départemental, des CCI proposaient des accompagnements de professionnels tournés vers la qualité et le management environnemental avec des démarches spécifiques<sup>276</sup>. Par ailleurs, elles animaient des démarches collectives à travers des réseaux ou des clubs de professionnels.

Dans une synthèse rédigée par l'ACFCI, il ressortait que globalement ces démarches privilégiaient la dimension environnementale, parfois au détriment de la dimension sociale et en négligeant l'approche territoriale. Il est alors décidé d'intégrer de manière plus équilibrée ces dimensions dans le but de rendre plus compétitive les entreprises touristiques. Cette notion de compétitivité est au cœur de l'approche des CCI qui adopte une définition « qui se veut plus pragmatique [que celle de l'OMT] et qui se fonde sur le pilier économique du développement durable. Pour elles [les CCI], le concept de tourisme durable s'applique à un développement économique de l'entreprise touristique, respectueux des ressources naturelles, sociales et culturelles du territoire » (ACFCI, 2008). Trois enjeux sont définis :

- aborder le tourisme durable sous l'angle économique,
- relier volet social et volet environnemental,
- relier démarches individuelles et collectives.

Pour répondre à ces enjeux en passant par l'action, l'ACFCI crée un groupe de travail national dédié au tourisme durable composé de :

<sup>274</sup> L'édition de l'*écoguide* est intégrée dans une opération régionale qui se déroule de 2003 à 2005 consistant notamment à faire un état des lieux régional, à organiser un séminaire, à accompagner collectivement 115 entreprises et à créer des supports de communication.

<sup>275</sup> L'opération *Charte de Confiance* permet d'évaluer les pratiques des professionnels en termes de ressources humaines à partir d'une grille de 15 critères. Selon les résultats et la volonté du professionnel, ce dernier peut signer la *Charte de Confiance* pour une durée de 3 ans lui permettant d'obtenir une boîte à outils et d'accéder à un site *Internet* dédié. A la fin de l'année 2008, environ 200 professionnels sont signataires.

<sup>276</sup> D'après une enquête menée par l'ACFCI en juillet 2008, 70% des chambres sont engagées dans des actions d'accompagnement des professionnels vers le tourisme durable. Cet accompagnement concerne à 96% la gestion environnementale, à 63% la responsabilité sociale et sociétale, à 56% la mobilisation des acteurs locaux.

- chargés de missions ACFCI des services Tourisme, Environnement<sup>277</sup> et Ressources humaines<sup>278</sup> (afin de bénéficier de compétences expertes dans les trois dimensions du développement durable),
- conseillers tourisme de CRCI et CCI volontaires et déjà impliqués dans une démarche de tourisme durable.

Ensemble, ils proposent de construire un outil national de prédiagnostic tourisme durable, abordant les trois dimensions du développement durable, permettant d'évaluer « la performance globale »<sup>279</sup> de l'entreprise, de dégager des axes de progrès, de lui apporter des conseils spécifiques et éventuellement de l'accompagner individuellement ou collectivement notamment pour l'aider à obtenir un signe de reconnaissance (label, ecolabel, certification...)<sup>280</sup>. Dans ce cadre, ils rédigent un argumentaire à partir de 10 mots clés qui va se concrétiser par la réalisation d'un document de communication avec l'apparition du nom et de la marque déposée *RESPECT* qui signifie Responsabilité Environnementale Sociale Pour les Entreprises Compétitives du Tourisme<sup>281</sup> (cf. illustration 29).

**Illustration 29 : Plaquette de la démarche RESPECT**



Source : ACFCI

Remarque : cette plaquette a été réalisée au départ de la mission par une agence de communication. On distingue bien la volonté de l'ACFCI de faire rimer tourisme durable et performance économique. Toutefois, la symbolique de la tirelire en cochon est discutable. Le tourisme durable doit-il se résumer à faire des petites économies ?

<sup>277</sup> Le service Environnement et Développement Durable dispose de plusieurs outils liés à la gestion et le management environnemental comme 1,2,3 *Environnement* ou *Envol*.

<sup>278</sup> Le service Ressources Humaines offre divers outils comme le *Diag RH* et une plateforme nationale RH.

<sup>279</sup> La notion de « performance globale » est apportée par la CRCI Bretagne qui travaille alors à l'élaboration d'un outil de diagnostic de tourisme durable composé d'une cinquantaine de critères.

<sup>280</sup> Nous retrouvons ici, la logique adoptée par beaucoup d'organismes du tourisme à inciter les entreprises à adhérer à une démarche qualifiante et de reconnaissance.

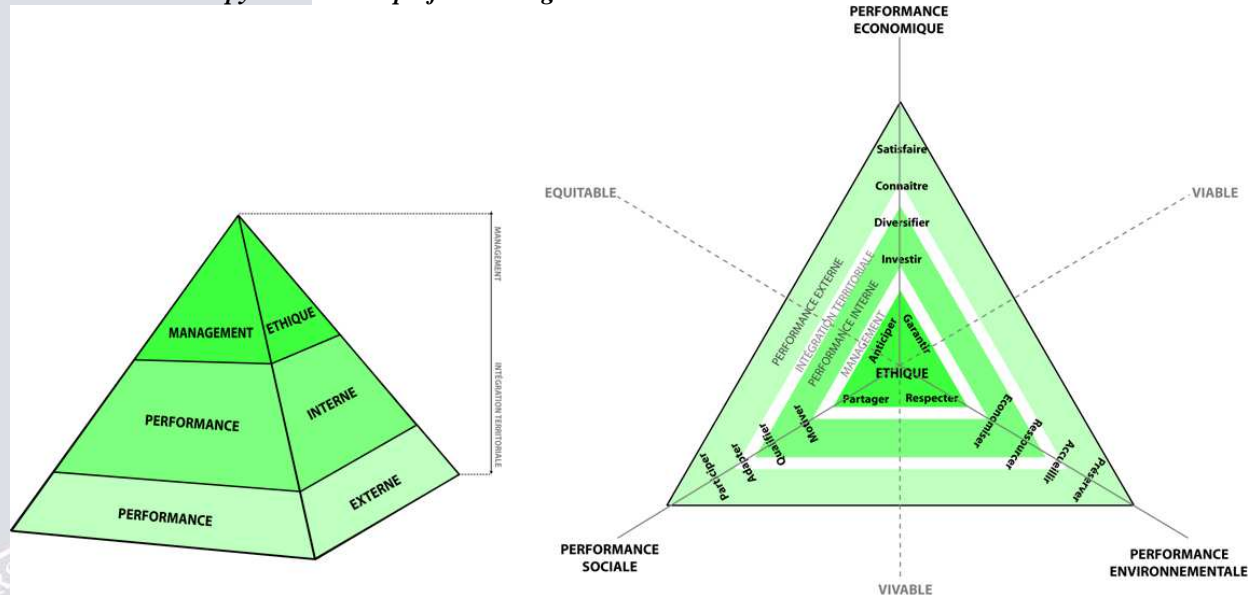
<sup>281</sup> La plaquette, éditée en mars 2009, est présentée officiellement lors du salon *Ecorismo* organisé à Arles.

En janvier 2009, l'ACFCI lance une consultation pour sélectionner un expert tourisme durable chargé d'accompagner le groupe de travail pour la réalisation de l'outil de prédiagnostic, d'un guide méthodologique destiné à accompagner l'entreprise touristique dans sa démarche en faveur du développement durable et d'un cursus de formation destiné au réseau des conseillers tourisme des CCI. La mission est évaluée à 10.000 euros TTC et doit se terminer en juillet 2009, soit 6 mois après le lancement (ACFCI, 2009). Après consultation, *Géo-Système* (mandataire) et *Mahoc* sont retenus.

## B) La mission

Dans le cadre de l'accompagnement, et après avoir pris connaissance des travaux réalisés par le groupe de travail, il est proposé d'approfondir le concept de tourisme durable appliqué aux entreprises à partir de l'approche retenue par l'ACFCI, qui se veut globale et au service de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, il est proposé de revenir sur la méthode proposée dans le *Guide Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises* en introduisant la dimension éthique et en construisant l'outil à partir de critères, indicateurs et éléments de mesure<sup>282</sup>. Afin d'illustrer et de comprendre l'objectif recherché, une « pyramide de la performance globale est dessinée » (cf. illustration 31).

**Illustration 31 : La pyramide de la performance globale RESPECT**



*Géo-Système, 2010*

<sup>282</sup> Les critères définissent les caractères significatifs du tourisme durable.

Les indicateurs révèlent des points clés de chacun des critères pour évaluer le niveau de performance et effectuer éventuellement des choix en termes d'actions.

Les éléments de mesure permettent de renseigner les indicateurs.

La base (le socle) représente le territoire, c'est-à-dire la destination touristique (qui constitue le principal facteur déclencheur pour les clientèles dont le choix précède celui lié à l'entreprise elle-même), où est localisée l'entreprise. Les faces représentent les trois dimensions de la durabilité à savoir l'économie, le social et l'environnement. Les arêtes de ces murs représentent les dimensions intermédiaires que sont le viable, le vivable et l'équitable. Ces dimensions concernent à la fois les qualités internes et externes de l'entreprise. Les liens entre ces deux composantes de la qualité s'expriment à travers le niveau d'intégration territoriale de l'entreprise. Enfin, le sommet représente la dimension éthique, transversale aux trois premières, définissant la manière dont le dirigeant manage son entreprise à partir de valeurs qu'il souhaite mettre en application (Arcuset, L. Legargasson, C., 2010).

Trois réunions sont organisées à Paris afin de présenter progressivement l'avancée du travail en présence des membres du groupe de travail qui va alors fonctionner à la fois comme un comité technique (participation aux réflexions) et un comité de pilotage (validation des travaux) :

- Une démarche, basée sur celle du volet 2 de la CETDEP, est élaborée en 4 étapes :
  - . une étape d'information et de sensibilisation ; les professionnels du tourisme décident ou non de se porter volontaires,
  - . une étape d'évaluation de chaque entreprise volontaire<sup>283</sup> (sans exiger le moindre prérequis) à partir de la grille de tourisme durable réalisée au sein de l'entreprise et administrée par le conseiller tourisme,
  - . une étape d'expertise effectuée en bureau regroupant les trois compétences (économie, environnement et social),
  - . une étape de restitution et d'évaluation partagée entre le conseiller tourisme et le chef d'entreprise afin de valider ensemble la stratégie et le plan d'actions à mettre en place<sup>284</sup>,
- une première grille de prédiagnostic est construite composée de :
  - . 16 critères (4 par dimension) traduits par un double questionnaire visant à démontrer qu'ils concourent tous à la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

---

<sup>283</sup> La volonté du chef d'entreprise est l'élément déclencheur de la démarche *RESPECT*. Celui-ci prend l'initiative de s'interroger sur ses pratiques managériales et ses prestations et de se confronter à des avis extérieurs.

<sup>284</sup> Au-delà de cette étape, c'est-à-dire l'engagement du professionnel dans une démarche de progrès et/ou qualifiante et l'accompagnement pouvant être proposé par la CCI et/ou ses partenaires sortent de la démarche *RESPECT*. Ainsi, *RESPECT* doit servir de tremplin à une démarche qualité choisie par le chef d'entreprise et ce, en toute connaissance de cause et de manière optimale en fonction de ses besoins réels et de ses moyens.



La première question est posée par le chef d'entreprise lui-même, la seconde est posée par le client,

. 48 indicateurs (3 par dimensions),

. 100 éléments de mesure.

- une double position est demandée au chef d'entreprise sur chaque élément de mesure :
  - . sur son état présent en distinguant quatre niveaux : de « je suis très actif » à « pas actif ou ne fais pas »,
  - . sur son ambition future ou sa volonté de progresser en distinguant là aussi quatre niveaux : de « souhaite progresser » à « ne pas agir ».

Sur ce dernier point, il est essentiel de préciser que c'est uniquement le chef d'entreprise qui apporte les réponses et qui se positionne à partir de sa propre perception, de son expertise et de ses convictions vis-à-vis de son entreprise et de ses prestations. Pour chaque élément de mesure où il se considère « très actif » ou « actif », il est invité à exposer l'action la plus significative qu'il mène ou qu'il a menée. A aucun moment, il ne lui est demandé d'apporter des preuves. *RESPECT* est une démarche basée sur la confiance et non sur la suspicion, elle cherche à aider le chef d'entreprise à se poser toutes les questions relatives au tourisme durable et non à le juger et encore moins à le contrôler.

En juillet 2009, la démarche est présentée lors d'une journée nationale au siège de l'ACFCI, présidée par André Marcon (vice-président de l'ACFCI) devant 80 représentants du réseau des CCI, d'Atout France, de l'UMIH, d'AFNOR... Il est annoncé qu'avant un déploiement national de la démarche, une phase d'expérimentation va être lancée d'octobre 2009 à janvier 2010. Dans le cadre de la phase expérimentale et de la finalisation de la grille, du guide méthodologique et des supports de formation, deux missions complémentaires sont confiées à *Géo-Système* et *MaHoc* d'octobre 2009 à avril 2010.

En novembre 2009, une formation sur deux jours est organisée à Avignon à destination des conseillers tourisme des CCI expérimentales. En avril 2010, une réunion bilan est organisée au siège de l'ACFCI. Les principales conclusions après l'expérimentation de 8 CCI dans 35 entreprises sont :

- des chefs d'entreprises faciles à mobiliser autour du tourisme durable,
- et très intéressés par la démarche *RESPECT* leur permettant d'être sensibilisés au tourisme durable, de prendre le temps de se questionner sur ses forces et ses faiblesses et de prendre conscience du « champs du possible » pour le court et le moyen termes

- un prédiagnostic jugé trop long par les conseillers, mais qui permet de bien connaître l'entreprise, d'anticiper sur ses besoins et de proposer des dispositifs adaptés, valorisant les compétences et les outils des CCI.

Après l'analyse des retours, il est décidé de revoir la grille notamment en diminuant le nombre d'éléments de mesure passant ainsi de 100 à 70 (cf. [annexe 16](#)), de compléter cette dernière par un document pro format permettant au conseiller de proposer un diagnostic, une stratégie et un plan d'action opérationnel pour l'entreprise. Par ailleurs, il est proposé de constituer une *boite à outils* mise à disposition du conseiller pour aller plus loin dans sa connaissance sur certains points, particulièrement dans les domaines de l'éthique et du social.

En novembre 2010, la première formation sur *RESPECT : l'engagement tourisme durable* avec l'appui du Centre de Formation Consulaire est organisée à Paris pour 12 conseillers de chambres souhaitant lancer la démarche auprès de leurs ressortissants dès 2011. Une démarche *RESPECT* qui peut se résumer par :

- « Un accompagnement individualisé vers la qualification en intervenant en amont du processus,
- apportant une aide à la décision pour orienter l'entrepreneur vers une démarche qualité adaptée au projet et aux moyens de l'entreprise,
- à partir d'une expertise individualisée et partagée entre le conseiller référent et l'entrepreneur,
- réalisée avec un outil simple de prédiagnostic de performance globale.
- Une démarche issue d'une réflexion et d'un travail collectifs, réalisée par un organisme consulaire offrant des compétences pluridisciplinaires,
- et basée sur les nombreuses expériences menées par le réseau des CCI et leurs partenaires.
- Une démarche qui est proposée à l'ensemble des entreprises touristiques et qui est mise en œuvre uniquement auprès des entrepreneurs volontaires,
- pour les sensibiliser au développement durable et les mobiliser ainsi dans une démarche globale de progrès.
- Une démarche complémentaire par rapport aux dispositifs existants, « une porte d'entrée » ou un « tremplin » vers des démarches qualité reconnues » (Arcuset, L., Legargasson, C., 2010).



## II-III-I-2- Evaluation de la durabilité dans les établissements touristique à vocation sociale de l'UNAT PACA

### A) La démarche

En septembre 2010, l'UNAT PACA lance une consultation sur *la mesure des pratiques des équipements du tourisme associatif à vocation sociale en manière de développement durable au regard de l'Ecolabel Européen*<sup>285</sup>. Le budget de l'opération était fixé à 20.000 € TTC. Le financement est assuré grâce à la participation de l'ADEME et du Conseil régional Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Le partenariat avec la Région est fondamental pour l'UNAT qui veut démontrer à travers cette mission que ses adhérents proposent des offres du qualité, souvent innovantes en termes d'intégration territoriale (animation, circuits courts...). Elle veut aussi faire reconnaître ses actions entreprises en faveur du tourisme durable depuis 2005, date à laquelle est constitué un groupe *tourisme et développement durable* visant à mettre en œuvre les huit engagements de la charte de l'UNAT (au niveau national) : sensibilisation des professionnels du secteur (création d'outils spécifiques comme le *Carnet du cadre tourisme et développement durable*<sup>286</sup>), aide à la gestion environnementale des établissements (organisation de journées de formation, incitation à la réalisation de diagnostics environnementaux), aide à la gestion des ressources humaines (partenariat avec des organismes de formation professionnelle), mise en place de politiques d'achats responsables (mise en réseau des acteurs pour faciliter les circuits courts)... L'UNAT PACA pense alors que l'offre à vocation sociale mérite d'être plus soutenue par les politiques régionales et mieux promue par les outils institutionnels mis en œuvre notamment par le Comité Régional du Tourisme.

L'objectif affiché dans le cahier des charges rédigé par l'UNAT PACA est « d'apprécier la situation de 10 établissements de la région au regard de critères permettant un développement durable [permettant] de connaître la capacité de l'établissement à pouvoir s'engager dans une démarche de valorisation de ses pratiques, voire vers une labellisation ». Le label de référence retenu est celui de l'*Ecolabel Européen* avec son référentiel dédié aux « services d'hébergement touristique » (version 2010), jugé le plus adapté aux établissements adhérents à la démarche. En effet, il n'existait pas encore de référentiels nationaux ou européens

<sup>285</sup> Source : UNAT PACA. *Cahier des charges*.2010.

<sup>286</sup> Ce carnet était composé de quatre parties pouvant être assimilées aux dimensions du développement durable car nous y retrouvons l'environnement, l'économie, le social mais aussi l'animation, revendiquée comme étant la grande spécificité du tourisme à vocation sociale.

spécifiques aux établissements à vocation sociale, en dehors des démarches liées à des marques comme *Chouette Nature* pour Cap France.

Tenant compte des exigences de l'*Ecolabel Européen*, et considérant qu'elles n'étaient pas forcément adaptées au tourisme à vocation sociale, Géo-Système propose d'aller plus loin dans l'analyse de l'offre au regard du développement durable. Il est proposé de diagnostiquer les établissements à partir de la grille *RESPECT*<sup>287</sup> à laquelle sont associés les critères de l'*Ecolabel Européen* afin d'avoir une double analyse (cf. [annexe 17](#)) :

- évaluer les pratiques des établissements en tenant compte des 4 dimensions du développement durable,
- mesurer leur niveau par rapport aux critères de l'*Ecolabel Européen*.

Afin de réunir des compétences spécifiques liées à la gestion environnementale et d'être en capacité d'évaluer les performances des établissements et de pouvoir les conseiller pour qu'ils puissent éventuellement progresser, *Géo-Système* s'associe à l'*Agence Paysages* composée notamment d'architectes et d'ingénieurs spécialistes des questions environnementales (constructions et aménagements, SME...). La proposition est décomposée en 5 grandes étapes :

- construction des outils de diagnostic,
- préanalyse des établissements (notamment à partir des brochures et des sites *Internet*),
- évaluation sur place des établissements (représentant 75% du budget) avec renseignement de la grille, complétée par une visite de l'établissement (permettant de faire un reportage photographique) et par un échange avec le responsable sur les résultats obtenus et ses perspectives,
- analyse des résultats (sous la forme AFOM) et préconisation de plan d'actions et ce, pour chacun des établissements,
- restitution collective devant les établissements audités et les membres du comité de pilotage. L'objectif est d'évaluer la situation générale vis-à-vis du développement durable et de l'*Ecolabel Européen*, de proposer des orientations opérationnelles pour favoriser les démarches de progrès individuelles et collectives et de mettre en évidence les « bonnes pratiques ».

---

<sup>287</sup> Ce choix impliquait que nous propositions d'adopter la démarche correspondante, à savoir se baser sur la perception des responsables des établissements et non sur une démarche de contrôle.

Après l'analyse des dossiers et un entretien oral, la proposition de *Géo-Système* est retenue, constituant une première expérience significative dans le tourisme à vocation sociale. La mission se déroulera de février à juin 2011.

## B) La mission

Le premier travail sur la constitution de la grille de diagnostic permet de mettre en relation les référentiels *RESPECT* et *Ecolabel Européen*, confirmant que ce dernier s'attache avant tout à la dimension environnementale et concerne très peu les autres dimensions. En effet, sur ses 90 critères (29 obligatoires et 61 optionnels), seuls 10 (dont 5 obligatoires) peuvent être associés aux critères sociaux et éthiques de *RESPECT* (cf. tableau 29).

**Tableau 29 : Comparaison entre les critères des référentiels *RESPECT* et *Ecolabel Européen***

Dimension	RESPECT [R]	Ecolabel Européen [E]			Différence (R-E)
	Nb Critères	Nb Critères obligatoires	Nb critères optionnels	Nb critères totaux	
Economique	19	0	0	0	19
Sociale	17	1	0	1	16
Ethique	16	4	5	9	7
Environnementale	19	24	56	80	-61
TOT	<b>71</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	<b>90</b>	

*Arcuset, L., 2013*

Les 9 critères liés à l'éthique ne correspondent qu'à 3 critères de *RESPECT*. 3 critères environnementaux de *RESPECT* n'ont pas de critères associés (relatifs à la découverte des richesses locales).

Si les dix établissements ont comme point commun d'avoir un statut associatif, ils représentent néanmoins une diversité de situation (cf. tableau 30) de par :

- leur localisation (destination littorale, rurale ou montagnarde),
- leur positionnement (jeunes publics vs familles ou même seniors),
- leur taille (en nombre de lits ou de salariés),
- ...

Ils ont un autre point commun, celui d'être volontaires dans la démarche. Ils ne peuvent par conséquent être considérés comme représentatifs de l'offre régionale des établissements à vocation sociale. L'ensemble représente près de 1.500 lits, 90 emplois EQTP auxquels il fallait rajouter une centaine d'emplois saisonniers.

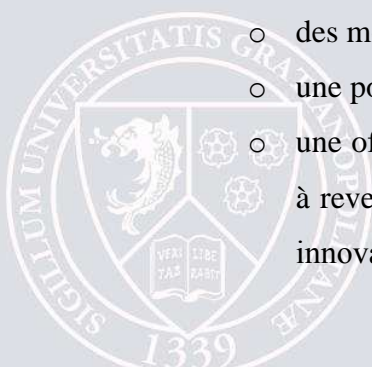
**Tableau 30 : Les établissements diagnostiqués pour l'UNAT PACA**

Nom établissement	Groupe / réseau	Dept	Destination	Nb de lits	Offre dominante	Permanents EQTP
Alpes du Soleil	FAUJ	5	Montagne	130	Jeunes / familles	2
Biabaux	LPM	4	PNR Luberon	120	Jeunes / scolaires	2
Cannes jeunesse	Ethic Etapes	6	Côte d'Azur	198	Jeunes / scolaires	17
Centre Azur	UCJG	83	Côte d'Azur	163	Jeunes / familles	10
Chadenas	Vacances Actives	5	Montagne	220	Familles / groupes	10
Château de Buoux	Léo Lagrange	84	PNR Luberon	95	Jeunes / scolaires	4
Pescadou	Odésia Vacances	13	Côte Bleue	144	Familles / groupes	3
Port Fréjus	Vacancel	83	Côte d'Azur	145	Familles / groupes	14
Rabuons	Ternelia	6	Montagne	150	Jeunes / familles	15
Val Ubaye	IHT	5	Montagne	110	Jeunes / familles	9
<b>Tot</b>				<b>1475</b>	<b>Tot</b>	<b>86</b>

Arcuset, L., 2013

D'après les perceptions des responsables, les résultats démontrent que les établissements sont :

- sur la dimension économique, relativement actifs avec toutefois des différences entrent ceux qui sont plutôt positionnés sur les clientèles familles et groupes (plus dynamiques) et ceux qui sont positionnés sur l'accueil de jeunes et de scolaires,
  - o si globalement tous proposent une offre diversifiée de prestations (notamment en termes d'animation) et de services. La proposition de produits packagés est assez développée mais non systématique. La politique tarifaire n'est pas très « agressive », les marges de manœuvres n'étant pas aussi importantes que dans les secteurs traditionnels,
  - o si tous les sites ont mené une réflexion sur la rentabilité de leurs activités selon les saisons, rares sont ceux qui ont défini une stratégie marketing et e-marketing élaborée et/ou spécifique (souvent elle est élaborée au niveau du groupe),
- sur la dimension sociale, généralement actifs (comme en témoigne le fort taux de fidélisation des salariés), bien plus que ce que l'on enregistre ordinairement dans les établissements touristiques de l'économie marchande traditionnelle avec :
  - o une recherche presque systématique de bonnes conditions de travail,
  - o des modes de management très participatifs,
  - o une politique de formation professionnelle suivie,
  - o une offre adaptée à tous les publics et notamment pour les jeunes, les familles à revenus modestes et les personnes handicapées avec des prestations souvent innovantes en termes d'animation,



- sur la dimension éthique, curieusement, moyennement actifs (pourtant ils le sont souvent bien plus que dans les secteurs traditionnels du tourisme) malgré une forte implication dans la vie locale et des actions significatives en termes de solidarité locale, nationale et même internationale,
- sur la dimension environnementale, là aussi moyennement actifs et ce, malgré des actions significatives menées ces dernières années comme le démontrent les bons résultats sur les critères de l'*Ecolabel Européen* (plusieurs sites ont investis dans l'utilisation d'énergies renouvelables). Néanmoins, ils se distinguent surtout grâce à leurs actions en faveur de la découverte des richesses locales (sensibilisation et information des publics à travers différents outils, en premier lieu les animations).

Toujours d'après les responsables, les volontés de progresser concernent :

- en premier lieu la dimension environnementale sur la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets ainsi que sur les achats éco-responsables et les menus proposés en recherchant à développer les circuits courts, dans la mesure du possible (en termes d'approvisionnement et de coût de revient),
- puis la dimension économique afin notamment de gagner des nuitées sur les ailes de saison et hors saison avec un objectif de diversification des clientèles, en priorisant le e-marketing (via *Internet* et les réseaux sociaux) et le développement de leurs réseaux de distribution en misant notamment sur le *PRIDES Carac'Terres*,
- et enfin la dimension éthique concernant la coopération entre établissements à vocation sociale mais aussi avec les partenaires institutionnels aux différents niveaux d'intervention (OT, ADT ou CDT, CRT) afin de se faire davantage connaître et reconnaître. Ils souhaitent aussi développer les systèmes d'évaluation de leur politique de développement durable en les accompagnant d'une politique de communication responsable à usage interne et externe.

Les progrès souhaités sur la dimension sociale concernent principalement l'accès aux personnes handicapées (aux PMR essentiellement, les autres handicaps étant souvent déjà pris en compte) qui nécessite la mobilisation d'aides publiques afin de pouvoir faire face aux importants coûts dus à la taille et à l'ancienneté des bâtiments.

Cette mission rappelle que les établissements à vocation sociale jouent un rôle économique important à travers leur capacité d'accueil, le nombre de salariés permanents et saisonniers qu'ils représentent (avec un recrutement très majoritairement local) ou encore grâce aux

importants investissements qu'ils réalisent (de manière maîtrisée comme en atteste leur bonne « santé financière ») pour assurer des prestations de qualité. Au-delà de l'économie, elle souligne aussi que ces établissements sont bien dans une logique de durabilité en étant souvent performants et innovants sur le social, l'éthique et l'intégration territoriale.

Concernant la gestion environnementale, les résultats sont plus contrastés : très bons sur les actions de sensibilisation, moins bons sur les équipements. Cette situation peut s'expliquer en grande partie par les investissements qu'ils doivent consentir au regard de la taille et de l'âge des bâtiments. Les projets les plus aboutis concernaient les constructions neuves, les rénovations étant plus onéreuses et donc difficilement finançables. Les résultats enregistrés concernant leur niveau au regard des exigences de l'*Ecolabel Européen* sont mitigés. Seule une structure répond à plus de 20 critères obligatoires sur les 29 requis. Par contre, tous à l'exception d'un, remplissent le nombre de points optionnels.

Enfin, et cela est plus inquiétant, il ressort que les politiques dictées par certains groupes, poussent les établissements à standardiser leur offre<sup>288</sup> et à cibler d'avantage des clientèles familiales et des groupes ayant un certain pouvoir d'achat, délaissant les personnes à revenus modestes. Cette tendance contraint donc les établissements concernés à entrer en concurrence avec les entreprises du secteur marchand classique. Nous avons rencontré plusieurs directeurs d'établissement qui regrettaient ce changement de modèle, freiné toutefois par les anciens élus dont l'influence diminuait au fil de temps, laissant libre cours aux jeunes responsables des groupes n'ayant pas la « culture tourisme à vocation sociale ».

Lors du bilan, les responsables des établissements volontaires ont témoigné de leur intérêt pour cette démarche qui permet d'avoir une vision globale de leurs activités et de constater qu'ils sont plutôt performants en termes de durabilité. Concernant les préconisations d'actions, ils se sont montrés plus réservés souhaitant que la mission soit prolongée pour qu'ils puissent être accompagnés dans leurs démarches de progrès. En effet, devant faire face à leurs obligations quotidiennes, ils craignent de n'avoir ni le temps, ni toutes les compétences pour mettre en œuvre les actions. Ce sentiment montre combien il semble difficile de conduire le changement au sein de sa structure sans bénéficier d'un accompagnement opérationnel.

---

<sup>288</sup> *Vacanciel* est un exemple significatif en uniformisant par grand secteur géographique la décoration ou encore les menus de tous ses établissements.



Certains établissements ont néanmoins utilisé les résultats pour progresser. C'est le cas de *Cannes Jeunesse* qui a confié une mission à une stagiaire de la *Licence professionnelle tourisme et économie solidaire* pour approfondir la faisabilité d'obtention de l'*Ecolabel Européen* et mettre en œuvre les premières actions.

Au début de l'année 2013, l'UNAT PACA décide de lancer une nouvelle mission (devant se terminer au premier semestre 2014) pour proposer :

- de nouveaux diagnostics *RESPECT* associés à l'*Ecolabel Européen* ou à *La Clef Verte*,
- des audits directs sur les deux labels,
- un accompagnement des établissements pour définir leurs plans d'actions et pour les aider au montage des dossiers auprès des organismes certificateurs.

Parmi les établissements volontaires, certains étaient impliqués dans la première mission, d'autres se sont orientés vers les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par le Parc naturel régional du Luberon à travers l'application du volet 2 de la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* (CETDEP).

### **II-III-I-3- Mise en application du volet 2 de la CETDEP dans les PNR de PACA (2010-2013)**

#### **A) La démarche**

En 2008, les parcs naturels régionaux des Alpilles, de Camargue, du Luberon, du Queyras et du Verdon s'engagent conjointement dans la mise en œuvre du volet 1 de la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés* (CETDEP). Cette démarche est alors coordonnée par le PNR du Luberon, signataire de la CETDEP depuis 2002 (avec un renouvellement en 2007) et est largement soutenue par le Conseil régional Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA) car entrant dans le cadre de son *Schéma de développement touristique 2006-2010* dont l'objectif est de « faire de PACA une référence en matière de tourisme durable ». Une assistance à maîtrise d'ouvrage est assurée par une équipe de consultants dirigée par le cabinet *TEC Conseils* de Ghislain Dubois.

Dans la continuité, au premier semestre 2009, les cinq parcs lancent une nouvelle mission visant à « définir les modalités de mise en œuvre du volet 2 de la CETDEP des PNR PACA ». Après consultation, le réseau *GAME* est retenu, sous la direction du cabinet *MaHoc* de Luc Deschamps. L'étude se déroule sur une période de 8 mois. Un budget de 36.600 euros HT lui est alloué. La mission du réseau *GAME* permet de :

- définir une méthode commune aux cinq parcs permettant aux prestataires de s'engager dans une démarche de progrès, tenant compte des dimensions du développement durable et de les orienter vers une qualification reconnue tourisme durable, exigence imposée par le Conseil régional,
- construire un référentiel permettant d'évaluer le niveau des prestataires au crible du tourisme durable et d'identifier leurs marges de progressions,
- élaborer les outils pratiques et de sensibilisation permettant aux PNR d'engager la démarche en mobilisant les premiers concernés, à savoir, les prestataires touristiques.

Après l'analyse de trois démarches similaires (méthodes *Atlantic Isles*, d'*Europarc Espagne* et de l'*IPAMAC*), des différentes qualifications tourisme durable et l'organisation de plusieurs ateliers de travail dans chacun des parcs, il est proposé de :

- bâtir un référentiel basé sur la démarche *RESPECT* en le liant au référentiel national de la *Marque Accueil du Parc* qui vient alors d'être finalisé par la Fédération des Parcs naturels régionaux de France (cf. [annexe 18](#)),
- suivre une démarche globale inspirée de la méthode *IPAMAC*,
- construire des outils opérationnels à partir des expériences *RESPECT*, *IPAMAC* et *Qualité Sud de France* (région Languedoc-Roussillon).

S'inscrire dans la démarche *RESPECT* permet de bénéficier d'un référentiel nouvellement élaboré et déjà testé, prenant en compte les quatre dimensions du développement durable, y compris l'économie, peu considérée dans les autres référentiels des méthodes reconnues par *Europarc*. Par ailleurs, cela ouvre des perspectives de partenariat entre les PNR et les CCI, des structures qui n'ont pas alors encore pour habitude de travailler ensemble<sup>289</sup>.

---

<sup>289</sup> Travaillant simultanément pour l'ACFCI et les PNR de PACA, les cabinets *MaHoc* et *Géo-Système* vont servir d'intermédiaires afin de finaliser un partenariat entre les deux parties prenantes. Cette démarche qui semblait évidente et avantageuse va pourtant rencontrer des difficultés à s'opérer, non pas au niveau national où l'ACFCI et la Fédération des PNR de France étaient favorables mais au niveau régional. En effet, les CCI de la région PACA étaient réticentes d'une part parce qu'elles estimaient que *RESPECT* était réservé aux seules CCI, d'autre part parce qu'elles préféraient privilégier la démarche *Itinéraire Eco 3*, « plus lucrative » pour elles. Une convention sera bien signée en avril 2011 entre la Région, les PNR et la CCIR de PACA mais sans forcément être très suivie par les CCI départementales (nommées récemment CCI Territoriales, suite à la réforme du réseau des CCI).

Le choix délibéré de favoriser la *Marque Accueil du Parc*, et non une ou plus plusieurs autres démarches qualifiantes (*Ecolabel Européen, La Clef Verte, Green Globe...*) est justifié par :

- le contenu même des critères de la *Marque Accueil du Parc* organisé autour de trois valeurs « environnement protégé et valorisé », « dimension humaine » et « territoire » privilégiant l'intégration territoriale des prestataires et permettant de se baser sur la « valeur ajoutée »<sup>290</sup> d'un espace protégé,
- les compétences et missions des PNR qui ne leur permettent pas d'être légitimes sur les autres qualifications.

Quant à la méthode IPAMAC, elle présente l'avantage d'être déjà reconnue par *Europarc*. Néanmoins, celle-ci sera simplifiée afin de la rendre plus opérationnelle et plus adaptée aux moyens d'accompagnement prévus, cela en privilégiant l'accompagnement collectif plutôt qu'individuel, pour favoriser les logiques de réseaux et pour diminuer les coûts de fonctionnement.

Le référentiel sera testé auprès de dix prestataires, deux par parc, avant d'être validé en 2010 avec la démarche et les outils par la maîtrise d'ouvrage.

En 2011, les cinq parcs, toujours avec le soutien du Conseil régional, lancent une nouvelle mission pour *Mettre en application la CETDEP pour les entreprises situées dans les PNR de PACA*. Après mise en concurrence, le réseau *GAME* remporte le marché avec *Géo-Système* comme chef de file.

Entre temps, les cabinets *Mahoc* et *Ethicalia* avaient été mandatés par le PNR de Camargue pour adapter les référentiels de la *Marque Accueil du Parc* aux manades et aux centres équestres. En effet, le PNR de Camargue souhaitait avoir un référentiel spécifique à ces activités caractéristiques de son territoire, ce que ne permettait pas le référentiel national. Ainsi, la volonté de la Fédération nationale d'avoir un référentiel unique va être réfutée par les PNR qui vont vouloir l'adapter afin de tenir compte des caractéristiques de certaines activités et de leur territoire. Plusieurs référentiels spécifiques sont ainsi élaborés avec parfois, pour une même activité au sein d'une même région, des critères différents selon les parcs.

---

<sup>290</sup> Aux trois valeurs, le référentiel de la *Marque Accueil du Parc*, rajoute 6 chapitres devant « répondre aux objectifs spécifiques des parcs ». La prise en compte de ces derniers s'avère difficile à appliquer sachant que pour chacun d'eux le prestataire doit avoir « au moins 50% de critères correspondant à la case Mise en œuvre systématique » tout en ayant « pour l'ensemble de la grille au moins 80% de critères correspondant à la case Mise en œuvre systématique ».

## **B) La mission**

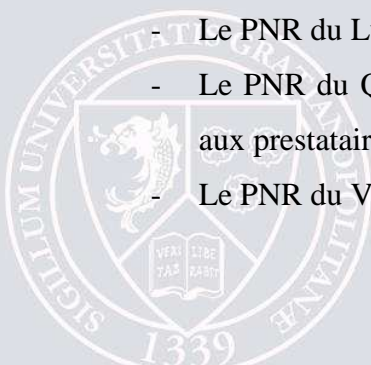
La mission, prévue pour se dérouler sur 2 ans (fin 2011 à fin 2013), comporte plusieurs interventions réparties sur les cinq parcs :

- 105 diagnostics basés sur le référentiel *RESPECT* associé à la *Marque Accueil du Parc*,
- 60 audits *Marque Accueil du Parc* (les entreprises auditées devant auparavant avoir été diagnostiquées),
- 10 réunions collectives permettant de faire la restitution des diagnostics et de lancer l'accompagnement collectif,
- 26 ateliers thématiques correspondant à l'accompagnement collectif, les thèmes étant définis en fonction des résultats des diagnostics et des attentes et des besoins identifiés. L'accompagnement a pour objectif de permettre aux prestataires de progresser et d'atteindre, si possible et selon la volonté, une qualification tourisme durable (la *Marque Accueil du Parc* en premier lieu).

Ces interventions sont confiées aux consultants, mobilisant un budget de 190.000 euros HT. A ce budget, il convient de rajouter le temps valorisé des chargés de mission des parcs et les coûts d'élaboration, d'impression et de diffusion des outils de communication (avec un budget total de près de 143.000 euros TTC).

La mission débute par une série de réunions permettant d'informer et de mobiliser les prestataires sachant que, comme le veut la CETDEP, l'engagement se fait sur la base du volontariat, sans exigence de prérequis. Néanmoins, les stratégies vont différer selon les parcs afin d'être cohérentes avec les stratégies territoriales :

- Le PNR des Alpilles va s'adresser prioritairement aux hébergeurs,
- Le PNR de Camargue va cibler autant les hébergeurs, les prestataires d'activité de pleine nature (APN) que les sites de visite en favorisant ses prestataires marqués,
- Le PNR du Luberon va privilégier les hébergeurs et les sites de visites,
- Le PNR du Queyras va prioriser les hébergeurs tout en laissant ouverte la démarche aux prestataires APN et aux sites de visite,
- Le PNR du Verdon va rechercher un équilibre entre hébergeurs et prestataires APN.



Au total, près de 1500 personnes sont invitées (par *mailing*) dans les cinq parcs. Moins de 200 prestataires répondent présents lors des 6 réunions d'information. Une majorité de ces derniers se porte volontaire<sup>291</sup> permettant pratiquement d'atteindre les objectifs quantitatifs fixés. Quelques candidatures sont refusées, à partir de critères parfois objectifs (le non engagement des prestataires aux conformités réglementaires), parfois subjectifs (« la mauvaise réputation » de certains prestataires).

Lors du premier semestre 2012, 70 diagnostics sont réalisés et 5 réunions collectives sont organisées. Un comité de pilotage permet de présenter les résultats et de proposer des thématiques pour les ateliers. Lors du second semestre 2012, 31 nouveaux diagnostics sont réalisés<sup>292</sup>. Les résultats définitifs permettent de finaliser les thématiques d'accompagnement lors d'un autre comité de pilotage.

Si la démarche concerne des prestataires volontaires (critère homogène), situés tous dans un espace protégé (second critère homogène), elle témoigne d'une grande diversité de situations de par les activités représentées, la taille (avec toutefois une très grande majorité de petits établissements), la gamme de la prestation, le statut juridique ou encore l'âge ou l'origine des responsables, avec des différences territoriales assez marquantes (cf. tableau 31). Concernant la gamme des hébergements, plus du quart a un classement inférieur à deux étoiles. Plus de la moitié des établissements n'adhère à aucune marque collective ou a aucun label. Ainsi, de nombreux établissements engagés n'auraient pas été éligibles à la majorité des dispositifs d'accompagnement proposés par les organismes liés au développement touristique (départements, région...).

Outre ces critères quantifiables, il est aussi intéressant d'analyser les valeurs portées par les prestataires qui semblent fortement corrélées à leur parcours personnels et professionnels (points abordés en début de diagnostic comme cela est prévu dans la démarche *RESPECT*).

---

<sup>291</sup> Dans le cadre d'un stage de fin d'année d'une étudiante en Licence Professionnelle Tourisme et Economie Solidaire, huit prestataires sont contactés par téléphone pour connaître leur motivation à cette adhésion. 6 réponses sur 8 portent sur « la sensibilité pour la préservation de l'environnement », 5 sur 8 sur « le besoin d'un accompagnement pour progresser », 4 sur 8 sur « la volonté d'être en phase avec les valeurs du Parc, à travers notamment l'obtention de la *Marque Accueil du Parc* » (Debieu, L., 2012).

<sup>292</sup> Au 25 mars 2013, il restait 4 diagnostics à réaliser : 2 dans le Luberon et 2 dans le Verdon. Ces derniers étaient programmés ultérieurement.

**Tableau 31 : Caractéristiques des établissements engagés dans la CETDEP dans les PNR de PACA**

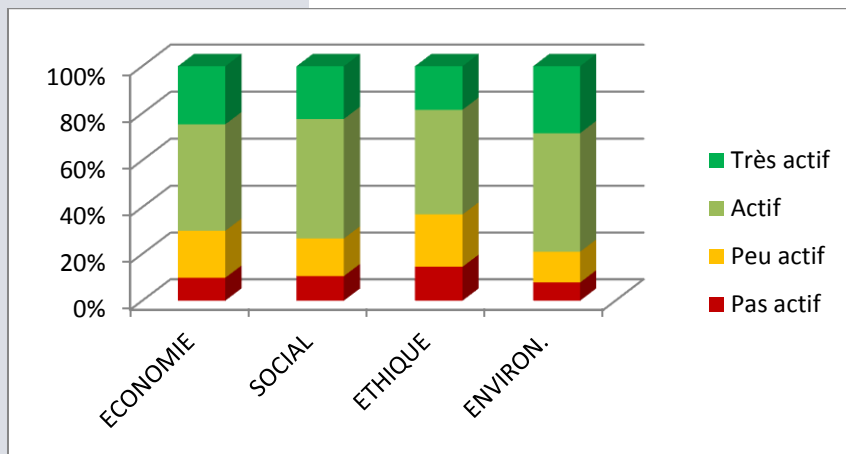
Critères	Classes	PNR A	PNR C	PNR L	PNR Q	PNR V	Tot
Activité principale	Heb. Collectif	6	4	3	6	12	31
	Heb. Diffus	8	6	5	4	1	24
	APN	6	10	2	2	13	33
	Sites de visite	0	3	5	1	0	9
Gamme prestation	Haut de Gamme	2	0	0	1	1	4
	Moyen de gamme	10	9	6	4	8	37
	Entrée de gamme	2	1	2	5	4	14
	Non concerné	6	13	7	3	13	42
Marquage	"Marqué"	7	8	10	6	14	45
	"Non marqué"	13	15	5	7	12	52
	Démarche env.	0	4	1	1	7	13
Origine responsable	Originaire	8	17	7	8	16	56
	Non originaire	12	6	8	5	10	41
Age entreprise	Très jeune établis. (0-3)	5		2	1	1	9
	Jeune établis. (4-9)	11	7	5	3	7	33
	Etablis. Installé (10-19)	2	2	3	6	8	21
	Ancien établis.	2	14	5	3	10	34
Nbre de salariés (en EQTP)	0-1 salarié	14	8	8	6	15	51
	2-9 salariés	5	13	5	6	9	38
	10-19 salariés	1	1	2	1	1	6
	20 et + salariés	0	1	0		1	2
Statut juridique	SA / SAS	2	2	0	0	1	5
	EURL / SARL	1	10	4	6	9	30
	Indep / Micro / auto ent.	13	5	6	2	11	37
	SCOP / SCIC / Fondation			2	1	1	4
	Association	1	0	1	2	2	6
	Statut agricole	2	4	2	1	1	10
	Statut public / mixte	1	2	0	1	1	5

Arcuset, L., 2013

Les résultats des diagnostics, tant sur les situations présentes que sur les progrès souhaités, montrent des niveaux de performances et de préoccupations différents, tout en faisant ressortir des enseignements généraux. Concernant la situation actuelle, les prestataires interrogés se jugent (cf. illustration 31) :

- Plus performants sur les dimensions environnementale et sociale avec respectivement 79,2% et 73.3% de réponses sur « Très actif » et « Actif », avec des perceptions fortes sur les critères :
  - o Environnementaux « Accueillir » (87,1%) et « Ressourcer » (79.6%),
  - o Sociaux « Motiver » (83.8%) et « Respecter » (76.2%),
- Moins performants sur les dimensions économique (70,1%) et éthique (63.1%), avec des perceptions faibles sur les critères :
  - o Economiques « Connaître » (66.1%) et « Diversifier » (65.6%),
  - o Ethiques « Garantir » (54.8%) et « Partager » (41,1%).

**Illustration 31 : Le niveau de performance actuel perçue par les prestataires engagés dans la CETDEP**

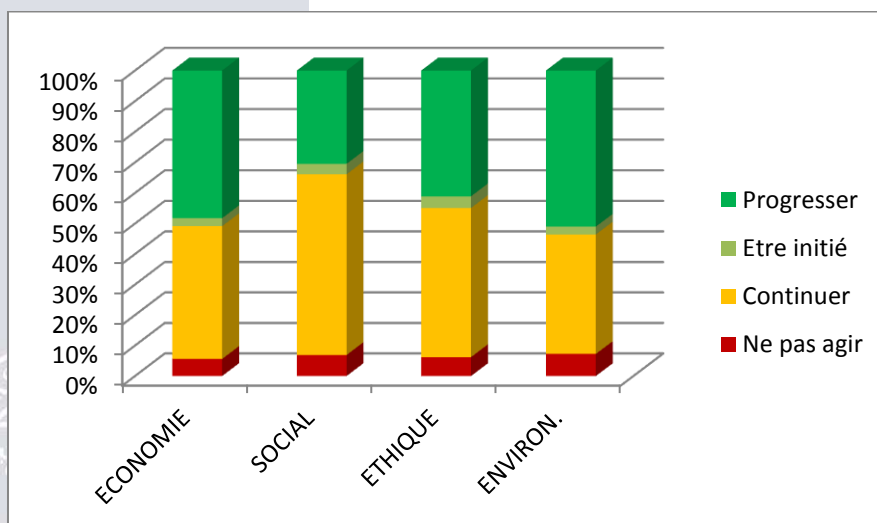


Arcuset, L., 2013

Concernant les marges de progression souhaitées, les prestataires déclarent vouloir agir (cf. illustration 32) :

- Prioritairement sur les dimensions environnementale et économique avec respectivement 56,2% et 50,8% de réponses sur « Progresser » et « Etre initié » et prioritairement sur les critères :
  - o Environnementaux « Economiser » (62.3%) et « Accueillir » (58.9%),
  - o Economiques « Satisfaire » (67,2%) et « Connaître » (64,7%),
- Secondairement sur les dimensions éthique (44.4%) et social (30.9%), avec des volontés faibles sur les critères :
  - o Ethiques « Participer » (38%) et « Anticiper » (37.6%),
  - o Sociaux « Motiver » (27,7%) et « Respecter » (14,7%).

**Illustration 32 : Les progressions souhaitées par les prestataires engagés dans la CETDEP**



Arcuset, L., 2013

Le tableau 32 permet de classer les critères en fonction des performances perçues et des progrès souhaités. Dans le premier cas, sur les 8 premiers critères, quatre sont environnementaux et deux sociaux. Dans le second cas, toujours sur les 8 premiers critères, nous retrouvons les quatre liés à l'environnement, accompagnés de 2 critères économiques (aux deux premiers rangs) et 2 critères éthiques (qui sont classés aux deux derniers rangs de la performance actuelle). Les critères sociaux se retrouvent aux rangs 10, 11, 14 et 16 avec, à la dernière place, celui lié au nom de la démarche *RESPECT* !.

**Tableau 32 : Classification des critères selon les situations perçues par les prestataires engagés**

Situation actuelle			Situation souhaitée		
Rang	Critère	% "T actif" et "actif"	Rang	Critère	% "progresser" et "Etre initié"
1	Accueillir	87,1	1	Satisfaire <sup>293</sup>	67,2
2	Motiver	83,8	2	Connaître <sup>294</sup>	64,7
3	Anticiper	81,0	3	Economiser	62,3
4	Investir	81,0	4	Accueillir <sup>295</sup>	58,9
5	Ressourcer	79,6	5	Garantir <sup>296</sup>	56,5
6	Respecter	76,2	6	Préserver <sup>297</sup>	54,3
7	Préserver	75,9	7	Partager <sup>298</sup>	49,1
8	Economiser	74,6	8	Ressourcer	48,4
9	Participer	73,8	9	Diversifier	48,4
10	Adapter	69,9	10	Adapter	45,0
11	Satisfaire	66,4	11	Qualifier	42,9
12	Connaître	66,1	12	Participer	38,0
13	Diversifier	65,6	13	Anticiper	37,6
14	Qualifier	64,7	14	Motiver	27,7
15	Garantir	54,8	15	Investir	24,6
16	Partager	41,1	16	Respecter	14,7
	MOYENNE	71,4		MOYENNE	46,3



Arcuset, L., 2013

En résumé nous pouvons faire ressortir que les prestataires souhaitent :

- Mieux « se vendre » pour être plus rentables en développant les ailes de saison,
- proposer des prestations à haute valeur environnementale et intégrées à leur territoire,

<sup>293</sup> Attente principale : la gestion de la relation client.

<sup>294</sup> Attente principale : la stratégie marketing, l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux.

<sup>295</sup> Attente principale : les prestations de sensibilisation et de découverte des richesses locales.

<sup>296</sup> Attente principale : les outils de suivi de la politique de développement durable et les moyens de communiquer de manière responsable pour valoriser ses engagements.

<sup>297</sup> Attente principale : les éco-achats (que l'on va retrouver dans le critère « Ressourcer »).

<sup>298</sup> Attente principale : la mise en réseau entre prestataires (que l'on va retrouver dans le critère « participer »).



- miser sur la communication responsable pour évaluer leurs actions en faveur du développement durable et pour valoriser ces dernières auprès des clients cibles,
- participer à une logique de réseaux d'acteurs partageant les mêmes objectifs et les mêmes valeurs.

Le progrès social est quant à lui jugé non prioritaire ; soit les prestataires (qui sont les responsables des structures) se jugent déjà performants (comme en témoignerait le peu de problèmes évoqués), soit ils estiment que les contreparties nécessaires fragiliseraient économiquement leur activité.

L'analyse de ces résultats va permettre de définir les thèmes des ateliers d'accompagnement collectif. Le réseau *GAME* va alors proposer :

- 1) Le montage et la commercialisation de produits touristiques durables,
- 2) La stratégie marketing durable et la communication responsable (sur 2 jours),
- 3) La mise en réseau des acteurs (sur 2 jours),
- 4) Les achats écoresponsables et les circuits courts,
- 5) Le système de gestion environnementale,
- 6) L'évaluation des performances au crible du développement durable,
- 7) le tourisme social et solidaire appliqué aux entreprises.

Le comité de pilotage va retenir les quatre premières propositions d'ateliers, souhaitant mettre l'accent sur les préoccupations économiques des prestataires, tout en demandant à ce que le contenu soit cohérent avec la prise en compte du concept de développement durable et la valorisation de la spécificité des territoires protégés. Il est demandé de revoir la mise en réseau pour l'aborder sur une journée. Concernant les thèmes 6 et 7, il est décidé qu'ils soient traités directement par les parcs, sans le soutien du réseau *GAME*. Enfin, pour le thème 7, le réseau *GAME* ayant tenu à le proposer afin de répondre aux objectifs fixés par les parcs et la Région, il est prévu de l'aborder dans le cadre d'une démarche expérimentale en collaboration avec la Licence professionnelle *Tourisme et Economie Solidaire*<sup>299</sup>. Les ateliers doivent être organisés au printemps et en automne 2013, périodes auxquelles doivent être audités les candidats à la *Marque Accueil du Parc*.

<sup>299</sup> Une convention entre la LPTES et les Parcs doit être signée pour la rentrée 2013-2014.

**[SECONDE PARTIE - CHAPITRE 3]**

**SOUS-CHAPITRE 2**

**LES ENSEIGNEMENTS**

---

**II-III-II-1- Des démarches qui reposent sur la volonté et la confiance**

Les deux points communs à ces démarches sont qu'elles s'adressent uniquement aux professionnels volontaires et qu'elles se basent sur les réponses formulées par les responsables, sans qu'elles soient contestées ou contrôlées.

Dans les démarches, la diversité des acteurs n'a pas été spécifiquement recherchée. Ce qui a primé, c'est la volonté des acteurs de s'inscrire dans une démarche. Afin d'identifier ces derniers, des moyens d'information sur les démarches et de sensibilisation au tourisme durable ont été mis en place et ce, dans un objectif de toucher le plus grand nombre.

Deux outils sont principalement utilisés à cette fin : l'envoi de messages électroniques en utilisant les listes de diffusion, l'organisation de réunions d'information pour faciliter les échanges. Si le nombre de candidats est insuffisant, des relances sont effectuées soit générales, soit ciblées en privilégiant les entreprises que les organismes souhaitent intégrer dans leur démarche. Si le nombre de candidats est trop important, soit les premiers « inscrits » sont retenus, soit il est procédé à une sélection à partir de critères définis *a posteriori*. Ainsi, une démarche au départ ouverte à tous, risque au final de privilégier certaines catégories d'acteurs. Dans tous les cas, seuls les acteurs réactifs aux informations envoyées par les organismes pilotant les démarches seront pris en compte. Si cela peut limiter la diversité des acteurs engagés, cela peut avoir comme mérite de mettre les professionnels face à leurs responsabilités.

Lors du diagnostic, il importe de commencer par des questions ouvertes sur les valeurs, les motivations et les parcours des responsables. Cela permet en effet de les mettre en confiance et surtout, cela procure une connaissance fondamentale utile pour bien analyser les réponses et être en mesure de formuler des préconisations tenant compte des spécificités des

établissements et des personnalités des responsables. Ces préconisations ont pour objectif d'aider le responsable à définir sa démarche de progrès et non de la définir à sa place. Face à cela, les réactions des professionnels sont paradoxales. S'ils sont agréablement surpris que les démarches se basent sur leurs propres perceptions, en leur faisant confiance, et non sur un regard « expert », ils sont souvent déconcertés par le fait que les préconisations ne soient pas formulées sous la forme d'actions à mettre directement en place. Or aider à la décision n'est pas décider. Il est de leur responsabilité de comprendre l'analyse et les orientations qui ont été formulées d'après leurs réponses, afin qu'ils s'assurent qu'elles correspondent à leur projet et qu'ils soient en mesure de se donner les moyens pour les mettre en œuvre.

### **II-III-II-2- Une performance globale qui questionne et responsabilise**

Ces démarches ont avant tout pour objectifs de :

- sensibiliser les professionnels au développement durable en l'abordant à travers les quatre dimensions de la durabilité, leur permettant de s'évaluer par rapport à une performance dite globale,
- responsabiliser les professionnels face aux enjeux à la fois globaux, locaux (ceux du territoire) et spécifiques (à leur activité) et de percevoir ainsi leurs marges de progression.

Les professionnels reconnaissent l'intérêt d'un questionnement abordant toutes les facettes de leur activité, leur permettant de s'interroger sur des sujets auxquels ils ne portaient pas (ou plus) attention. Les sujets diffèrent selon les cas, en étant fortement liés aux parcours des responsables, aux valeurs qui les animent et aux caractéristiques du territoire.

La dimension éthique est certainement celle qui interroge le plus car elle fait notamment référence à la solidarité et à la coopération. Elle rappelle que ces valeurs sont porteuses de progrès et d'innovation et qu'intégrer une ou des démarches collectives est un facteur de performance individuelle en permettant de s'appuyer sur des ressources et des compétences partagées.

Les résultats observés concernant les performances globales ne permettent pas de faire ressortir des types d'entreprises plus performantes que d'autres. Les critères de gamme, de marquage ou de labellisation ne paraissent pas discriminants contrairement aux parcours des

responsables, à l'âge de l'entreprise ou encore la localisation. Les établissements de tourisme à vocation sociale enregistrent souvent les meilleurs résultats concernant les dimensions sociales et éthiques et se distinguent sur la dimension environnementale (sensibilisation des clientèles, valorisation des richesses locales en proposant notamment des animations dédiées).

Majoritairement les entreprises souhaitent progresser sur :

- la gestion environnementale,
- la mise en réseau avec des activités partageant des valeurs communes et bien intégrées au territoire,
- l'évaluation des pratiques,
- ou encore dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour se faire connaître et reconnaître à travers leurs spécificités et leurs valeurs et ce, en misant sur la communication responsable.

### **II-III-II-3- Une diversité de situation qui interroge les politiques touristiques**

Même si ces démarches n'avaient pas pour objectif de rechercher des acteurs représentatifs de la diversité, celle-ci va s'observer (au moins partiellement) comme en témoignent les tailles, les gammes, les statuts... des établissements engagés. Suite aux diagnostics, cette diversité va exprimer des volontés de progresser sur différents critères qui souvent n'étaient pas ou peu pris en compte, faute de connaissance et/ou de savoir-faire. Pour passer à l'acte, les établissements vont chercher à s'appuyer sur des dispositifs d'accompagnement (financiers, techniques mais surtout humains)... qu'ils ont beaucoup de mal à connaître, par manque de temps et/ou de compétences.

Nous pourrions attendre d'un chargé de mission touristique de connaître les dispositifs d'accompagnements mobilisables par les entreprises de son territoire. La réalité est bien différente. Cette connaissance n'existe pas, tant les dispositifs sont nombreux, complexes et changeants parfois d'une année sur l'autre.

Ces dispositifs concernent de nombreux organismes publics, associatifs ou privés, à toutes les échelles d'interventions. Ils sont de droit commun ou non, spécifiques au tourisme ou non, territorialisés ou non... En 2012, le réseau *GAME* confie à Laura Debieu, stagiaire au sein du groupement, la mission d'identifier les dispositifs existants sur les cinq parcs (qui concernent

quatre départements et plusieurs programmes spécifiques) afin d'en informer, lors de la formalisation du diagnostic et des préconisations opérationnelles, les établissements engagés. Pour donner l'information la plus précise possible, les dispositifs ont été classés par dimension et par critère. Ce travail, certainement non exhaustif, a permis de recenser 72 dispositifs différents (hors dispositifs de créations d'entreprises qui sont tout autant, si ce n'est plus, nombreux et complexes) principalement en termes d'ingénierie (28), de subventions (23) ou de formations professionnelles (17). Des fiches descriptives ont été réalisées dans lesquelles apparaissent les bénéficiaires et les conditions d'éligibilité. Six conditions principales ressortent : le statut de l'entreprise, la localisation (avec souvent la prise en compte de zonages spécifiques), l'activité, le marquage, la gamme, l'engagement dans une démarche qualité reconnue (ces trois derniers étant spécifiques aux dispositifs touristiques).

Cette recherche a mis aussi en évidence la disparité des dispositifs selon les territoires, les statuts, les critères : nombreux concernant le e-tourisme, les démarches qualité reconnues et la gestion environnementale, rares concernant les dimensions sociales et éthiques.

Alors que les problématiques ne sont ni liées aux statuts, ni à la gamme, et que de nombreux établissements ne souhaitent pas adhérer à une marque ou à une démarche qualifiante, jugeant ces dernières non pertinentes au regard de leur projet, nous pouvons considérer que les dispositifs existants ne sont pas compatibles avec une prise en compte de la diversité des entreprises.

#### **II-III-II-4- Des chargés de mission qui doivent changer de pratiques**

L'application de ces démarches permet d'observer que les pratiques actuelles des chargés de mission sont peu adaptées à l'écoute et à l'accompagnement personnalisés des entreprises. Pour les conseillers consulaires, il semble difficile d'adopter une posture d'écoute des professionnels et de confiance à leur égard. En effet, ils sont souvent amenés à faire des contrôles et des expertises où seules les données quantifiées et visibles comptent pour « scorer » les performances des entreprises. La prise en compte des 4 dimensions s'avère aussi complexe pour eux, n'ayant la plupart du temps qu'une connaissance limitée sur de nombreux critères (notamment ceux liés aux dimensions sociales et éthiques). C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de la démarche *RESPECT*, les conseillers consulaires ont pour obligation de suivre une formation spécifique leur permettant d'appréhender l'ensemble des

éléments retenus pour définir la performance globale. C'est aussi la raison pour laquelle, les PNR et l'UNAT PACA ont fait appel à des compétences extérieures. Le manque de culture durable, qui impose d'avoir une vision globale, pluridimensionnelle, allant à l'encontre des formations et des organisations qui tendent vers la spécialisation, semble évident. Dans un tel cadre, le chargé de mission a du mal à faire une analyse globale et à proposer une stratégie opérationnelle, répondant, non pas aux enjeux de sa propre organisation, mais aux enjeux spécifiques de l'établissement.

Ce point révèle un autre phénomène qui se développe d'année en année. Les chargés de mission sont de plus en plus soumis à des contraintes budgétaires touchant le fonctionnement de leur organisation. Pour y faire face, ces dernières doivent trouver des ressources financières, à travers des programmes spécifiques portées par l'Europe, l'Etat ou les régions et/ou vendre des prestations de service. Plusieurs conseillers consulaires ont fait remonter que la démarche *RESPECT* n'était pas compatible (à cause du temps à y consacrer) avec les impératifs quantitatifs de prestations à vendre fixés par leur direction. C'est la raison pour laquelle, les CCI de PACA ne l'ont pas mise en œuvre, privilégiant la démarche *Itinéraire Eco3*, uniquement basée sur la gestion environnementale et visant à écolabéliser les établissements<sup>300</sup>, leur permettant de capter des financements (Europe, ADEME, Région, participation des établissements), sans forcément se soucier de la pertinence pour les entreprises accompagnées. La durabilité semble alors plus un prétexte pour assurer le fonctionnement d'institutions qu'un concept au service des entreprises... et du développement durable.

Assurer un accompagnement des établissements dans une logique de durabilité nécessite d'accorder du temps<sup>301</sup> à ces derniers (posant souvent des problèmes d'organisation pour les chargés de mission devant faire face à une multitude de tâches rarement évaluées en amont et/ou continuellement). Alors qu'il semble indispensable que les organisations coopèrent afin de développer les synergies, c'est l'inverse qui est observé. Chaque organisation se renferme sur elle-même en cherchant à légitimer son fonctionnement et/ou à développer des relations marchandes entre-elles dans un esprit de concurrence.

---

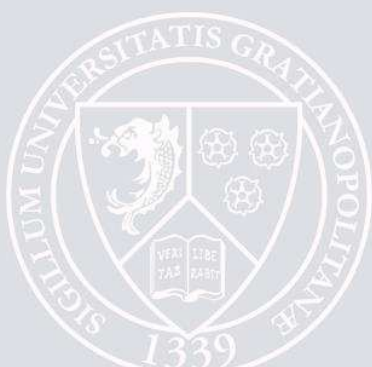
<sup>300</sup> Pour connaître le dispositif : <http://www.itineraire-eco3.com/>

<sup>301</sup> La gestion du temps est une problématique générale. Les établissements volontaires doivent aussi consacrer du temps à la démarche lors du diagnostic puis lors de la validation et de la formalisation de leur démarche de progrès. Lors des formations *RESPECT*, de nombreux conseillers ont fait remonter que les professionnels ne seraient pas disposés à accorder le temps nécessaire. Or, que cela soit lors de l'expérimentation ou lors des missions pour les PNR ou l'UNAT PACA, aucun établissement n'a soulevé ce problème, considérant que ce temps était utile pour les connaître et les reconnaître.

A travers ces expériences, nous pouvons constater que la reconnaissance, qui est au cœur des politiques portées par les organisations liées au tourisme, durable ou non, n'est pas forcément prioritaire pour les entreprises voulant s'engager en faveur de la durabilité, surtout lorsqu'elle se résume par l'obtention d'un écolabel ou d'une norme environnementale. Ces dernières ont en effet bien d'autres préoccupations qui vont différer selon plusieurs facteurs, plus liés aux parcours et aux valeurs des responsables et aux spécificités territoriales qu'à la gamme des prestations ou au statut des établissements.

Identifier ces besoins nécessitent d'aller plus loin qu'une simple écoute des entrepreneurs car ces derniers n'ont pas la connaissance suffisante pour tout prendre en compte, surtout dans une logique de durabilité (un des grands enseignements de ces expériences). Pour répondre à ces besoins spécifiques, il convient d'adapter les dispositifs et les pratiques d'accompagnement. Il semblerait que cette adaptation soit plus favorable à l'écoute, le conseil et la responsabilisation de entrepreneurs que le contrôle, la contrainte et l'assistance. Il semblerait aussi que les approches sectorielles et dimensionnelles soient moins adaptées que des approches territoriales et globales (pluridimensionnelles, en référence au concept de durabilité).

Nous retrouvons ici le facteur cognitif comme facteur fondamental du processus. Il concerne ici autant les « stratèges territoriaux » (définissant les moyens d'accompagnement), les chargés de mission (mettant en œuvre les moyens d'accompagnement) que les entrepreneurs. Nous proposons, dans le dernier chapitre de cette partie, d'analyser des expériences liées à la cognition et plus particulièrement à la formation des acteurs.



## [SECONDE PARTIE]

### CHAPITRE 4

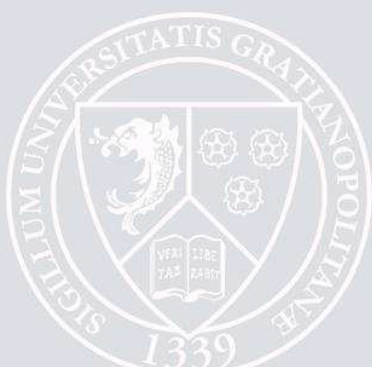
#### **DES FORMATIONS CONFRONTEES AU TOURISME DURABLE**

---

Ce chapitre est consacré à des expériences relatives aux formations, et donc à la fonction de connaissance, qui sont de deux types :

- La formation initiale à travers la Licence professionnelle *Tourisme et Economie Solidaire* (LPTES) de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV) destinées à un public d'étudiants,
- La formation professionnelle à partir :
  - o d'un programme élaboré par l'*Association des Gîtes de France Tourisme Vert du Gard* s'adressant à ses adhérents et aux candidats à la marque, avec un public de professionnels du tourisme (hébergeurs en espace rural, responsables de gîtes ruraux et/ou de chambres d'hôtes),
  - o d'un cursus proposé par la Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristiques du Languedoc-Roussillon (FRPAT LR) pour des chargés de mission d'organisations territoriales ayant la compétence tourisme.

Comme dans les chapitres précédents, nous verrons successivement la présentation des cas puis nous en tirerons les principaux enseignements. Nous nous attacherons à analyser la diversité des publics concernés, à appréhender leur perception de la durabilité et à identifier les apports pédagogiques pouvant favoriser le développement du tourisme durable.





**[SECONDE PARTIE - CHAPITRE 4]**

**SOUS-CHAPITRE 1**

**PRESENTATION DES ETUDES DE CAS**

---

Afin de poursuivre logiquement le chapitre précédent, nous débuterons par la formation qui concerne des professionnels du tourisme, à savoir celle relative à l'association des Gîtes de France du Gard. Nous analyserons ensuite la formation destinée aux chargés de mission tourisme, dont le rôle est de mettre en œuvre les politiques touristiques territoriales au profit notamment des professionnels. Nous terminerons par la LP TES, formation initiale, s'adressant à de futurs acteurs du tourisme (publics ou privés) qui, par le choix de cette formation, montrent une volonté d'œuvrer en faveur d'un renouvellement du secteur, en y intégrant davantage de valeurs liées à la solidarité.

**II-IV-I-1- La formation professionnelle des adhérents à l'association des Gîtes de France du Gard (2008-2011)**

**A) Le contexte**

L'Association Départementale des Gîtes de France Tourisme Vert du Gard (ADTGFTV) est créée en 1973 pour développer, organiser et promouvoir le tourisme rural en assurant les missions suivantes :

- Accompagnement à la production auprès des porteurs de projets pour constituer une offre de produits diversifiés de tourisme en espace rural<sup>302</sup>,
- Développement de la démarche qualité autour de la marque et des labels *Gîtes de France*,
- Préfiguration de la mise en marché à travers des actions de promotion et de communication,
- Mise en marché des hébergements avec notamment une centrale de réservation,

---

<sup>302</sup> L'ADTGFTV regroupe des hébergements différents (gîtes ruraux, gîtes spécialisés, gîtes d'enfants, campings à la ferme, aires naturelles, chambres d'hôtes, pensions rurales et hébergements insolites) et un ensemble de prestations de loisirs et services (activités de pleine nature, restaurants ruraux, fermes pédagogiques, produits fermiers et boutiques de pays).

- Participation au développement des territoires ruraux en partenariats avec les organismes locaux et ce, dans le cadre de la politique départementale.

En 2008, l'ADGFTV compte 650 adhérents représentant environ 1.400 structures d'hébergement (pour 10.000 lits) et 146 équipements de loisirs et dérivés, gérés par des agriculteurs ou des ruraux non agriculteurs inscrits dans la vie locale. Le flux économique généré en 2006 par le réseau gardois est estimé à près de 26 millions d'euros<sup>303</sup> en tenant compte des chiffres d'affaires directs et induits (cf. illustration 33).

**Illustration 33 : Les flux économiques générés par les Gîtes de France du Gard en 2006**

	1992	2006	occupation moyenne	CA moyen	CA 2006
<b>Hébergements</b>					
Gîtes	571	706	17,95 semaines	6970	4.920 530
Gîtes ouverts plus de 7 mois	264	505	20,2 semaines	8060	4.070 300
Gîtes ouverts moins de 7 mois	307	201	10,11 semaines	4230	850 230
Groupes	10	27		plus value 1100	29 700
Gîtes d'étape et de séjour	30	32		7200	230 400
Campings	36	18		5800	104 400
Chambres d'hôtes	154	562	105 nuits	6020	3.383 240
<b>Total hébergements</b>	<b>801</b>	<b>1345</b>			<b>8.668 270</b>
<b>Loisirs et dérivés</b>					
Gîtes à thème	14	30		plus value 985	29 550
Gîtes pratiques		4		plus value 1650	6 600
Gîtes enfants	6	2		9150	18 300
Restos verts	26	16		22500	360 000
Chambres avec tables d'hôtes	17	13		plus value 1600	20 800
Séjour à thème, dérivés	12	18		plus value 3050	54 900
Loisirs verts	50	63		12800	806 400
<b>Total loisirs/dérivés</b>	<b>125</b>	<b>146</b>			<b>1.296 550</b>
<b>Total produits marqués</b>	<b>926</b>	<b>1491</b>			<b>9.964 820</b>
<b>Total équipements</b>	<b>895</b>	<b>1417</b>			
<b>Dépenses accompagnement (CA induit)</b>					<b>8 668 270 x 1,7 = 14.736 059</b>
Total général CA vente produits direct et induit					24.700 879
CA issu de la production				18 projets x 50 000 € =	900 000
Dépenses structurelles, subvention pouvoirs publics					390 000
<b>Total général flux économiques Tourisme Vert</b>					<b>25.990 879</b>

Source : ADGFTV, 2008.

En 2008, l'ADTGFTV décide de monter une formation auprès de ses adhérents afin de leur transmettre les valeurs fondatrices du réseau *Gîtes de France* (la ruralité, la rencontre et l'échange, le respect de l'environnement...) <sup>304</sup> et de leur apporter des connaissances dans les

<sup>303</sup> Source : ADGFTV du Gard, 2007.

<sup>304</sup> L'ADTGFTV se distingue des autres associations départementales et de la fédération nationale en défendant les valeurs du tourisme rural et la logique mutualiste qui a fait la force et la particularité de Gîtes de France. Ainsi, en 2007, elle va faire une contribution au projet *Gîtes de France horizon 2015* contestant bien des orientations stratégiques présentées par le conseil d'administration fédéral.

domaines de l'organisation touristique, du juridique, de la communication et la commercialisation. A noter que cette demande de « professionnalisation » émanait directement des adhérents lors d'une consultation réalisée par l'ADTGFTV (Riot, P., 2008).

L'association décide de faire appel directement à *Géo-Système* qui semble offrir une approche correspondant à ses attentes pour proposer un programme ciblant deux publics avec des objectifs distincts :

- Renforcer les compétences personnelles des prestataires dans le cadre de leur activité. Améliorer et adapter le niveau des prestations fournies dans les différentes filières et optimiser les potentiels de développement en adéquation avec les projets et les orientations des territoires.
- Professionnaliser les porteurs de projets, candidats à la réalisation d'un équipement touristique marqué, en leur apportant une connaissance sur les particularités du tourisme en milieu rural et sur les projets de territoire (ADTGFTV, 2008).

La formation est intégrée dans le dispositif de formation professionnelle confiée aux AGEFOS PME Languedoc-Roussillon<sup>305</sup> dans le cadre du projet *Actions Inter Entreprises de Formation à destination des TPE et PME en Languedoc-Roussillon* dont l'objectif est d'améliorer l'accès à la formation des salariés et dirigeants salariés des TPE et PME de tous secteurs d'activités.

## **B) La mission**

Le programme de formation, proposé puis validé par l'ADTGFTV, s'articule autour de trois ou quatre modules selon les publics :

- Du global au local, du général au rural : comprendre le tourisme rural (1,5 jours),
- Du positionnement à la commercialisation : s'engager dans une démarche marketing (2 jours),
- De la communication touristique au e-marketing : développer et maîtriser la promotion de son activité (2,5 jours, uniquement pour les prestataires déjà marqués),
- De l'entreprise individuelle à la mise en réseau : s'organiser pour maîtriser son activité (1,5 jours).

---

305 AGEFOS PME est un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) inter-branche et interprofessionnel.

Pour assurer la formation, *Géo-Système* fait appel à six formateurs spécialisés dans le marketing touristique, le e-marketing, le montage et la commercialisation de produits, le management environnemental, la mise en réseau des acteurs, le juridique. Quatre sessions sont organisées d'avril à décembre 2008 :

- trois auprès des porteurs de projet (concernant 28 personnes),
- une auprès des professionnels marqués (concernant 15 personnes).

Si pour les professionnels marqués la formation est ouverte aux volontaires<sup>306</sup>, pour les porteurs de projet, elle est rendue obligatoire afin de pouvoir prétendre à un accompagnement par l'ADTGFTV. Pour ces derniers, il est demandé uniquement une caution qui sera rendue à la fin de la formation, aux stagiaires ayant suivi la totalité des séances.

En 2009-2010, deux nouvelles sessions sont organisées pour 15 porteurs de projets<sup>307</sup>. Suite aux bilans de formation réalisés avec les stagiaires<sup>308</sup> et l'ADTGFTV concernant les sessions précédentes, il est décidé de modifier le programme afin de proposer un contenu plus concret pour les professionnels et plus interactif. Cinq modules, se déroulant sur 6 jours et 42 heures, sont construits à partir de l'approche de performance globale élaborée dans le cadre de la démarche *RESPECT* :

- Du global au local, du général au rural : comprendre le tourisme rural (1 jour),
- La performance environnementale (1 jour)
- La performance économique (2 jours),
- La performance sociale et éthique (1 jour),
- Les dispositifs juridiques et fiscaux (1 jour).

Toutes ces formations vont mettre en lumière la grande diversité des participants. Pourtant, ils étaient tous représentants d'une même marque et offraient souvent une même gamme de prestation (trois ou quatre épis). Cette diversité ne pouvaient s'appréhender qu'en attachant de l'importance à leurs parcours personnels et professionnels expliquant en grandes parties leurs perceptions du territoire, du tourisme et de la durabilité et leurs pratiques qui ici, étaient assez peu tournées vers la performance économique. Ces formations vont aussi illustrer leur isolement puis leur volonté d'entretenir des liens conviviaux et coopératifs.

---

<sup>306</sup> Cette offre ne sera plus proposée par la suite à cause du coût engendré par le montage d'une telle formation et la diminution des crédits mobilisables pour ce type d'action.

<sup>307</sup> Une des deux sessions ne concernait que des porteurs de projet ayant un statut agricole. Cette session était financée par *Vivea* qui gère des fonds pour les dirigeants et les salariés du secteur agricole.

<sup>308</sup> L'AGEFOS PME obligeait les stagiaires à remplir une fiche d'évaluation à la fin de la formation. Par ailleurs, un bilan a été fait lors de la dernière séance sous la forme d'un tour de table.

## II-IV-I-2- La formation professionnelle des agents de développement touristique du Languedoc-Roussillon

### A) Le contexte

Plusieurs sessions de formation ont été programmées par la Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristique du Languedoc-Roussillon à destination de chargés de mission tourisme de différents territoires. Certaines seront confiées à *Géo-Système*, souvent en partenariat avec d'autres cabinets, principalement du réseau *GAME*. Nous aborderons essentiellement les modules liés à la prise en compte de la diversité des acteurs dans un processus de développement et à la question de la mise en réseau de ces derniers.

En 2009, la FRPAT LR<sup>309</sup>, avec le soutien de l'AGEFOS PME, lance un ambitieux *Parcours professionnalisant Agent de développement touristique territorial* d'un volume horaire de 245 heures (soit 35 journées de 7h de formation) réparties en 4 grands modules. Ces derniers étaient définis en amont<sup>310</sup> de la consultation comme suit<sup>311</sup> :

- « Ingénierie de projet », 91 heures (soit 13 journées),
- « Tourisme et contexte local », 91 heures (soit 13 journées),
- « Gestion », 42 heures (soit 6 journées),
- « Informatique », 21 heures (soit 3 journées).

Cette volonté partait du constat fait par la plateforme *ANTICIP PME* « qu'il n'existe aujourd'hui aucune formation pour le métier très spécifique d'agent de développement touristique territorial » ni « de parcours formant et diplômant suffisamment précis sur le sujet et assez souple pour devenir une plus value potentielle du point de vue des professionnels en exercice et des aspirants aux métiers ». L'objectif affiché est alors d'aboutir à la création d'un *Certificat de Qualification Professionnelle (CQP)*. Si certains pré-requis sont demandés, la certification n'a pas, curieusement, pour ambition d'avoir un niveau de sortie correspondant à un cadre supérieur en termes de savoir-faire, de savoir ou de savoir comportemental.

Notons que dans le référentiel, les concepts de durabilité, d'acteurs, de coopération, ou encore d'innovations étaient totalement absents. Dans le premier module une séquence de 21 heures

<sup>309</sup> La FRPAT LR, historiquement lié aux Pays d'Accueil Touristique, regroupait alors 18 acteurs territoriaux (pays et associations de développement touristique).

<sup>310</sup> Source : *ANTICIP PME. Recueil et analyses des besoins des agents de développement*. 2008.

<sup>311</sup> Source : FRPAT. *Cahier des charges de formations*. 2009.

est prévue sur « développer et animer des réseaux » sur laquelle *Géo-Système* (en tant que membre du réseau *GAME* ayant obtenu le marché, avec comme mandataire le cabinet *Ethicalia*) se positionne pour une intervention imposée de 14h (soit 2 jours). Le coût de la mission totale est fixé selon un barème de 15€ / heure / stagiaire sur la base minimale de 10 stagiaires soit un budget total de 37.500 euros.

En avril 2011, la FRPAT LR lance une nouvelle consultation pour l'organisation d'une nouvelle séance (une journée de 7 heures) sur les réseaux avec comme problématique *La création et la pérennisation d'un réseau*. *Géo-Système* est retenu pour l'animer. 6 mois plus tard, le sujet est à nouveau traité lors d'une intervention de 3 heures, sous la responsabilité du cabinet *Alter ID*, dans le cadre d'une formation-action concernant la mise en œuvre du *Site Remarquable du Goût* sur l'Oignon doux des Cévennes, porté par le Pays Aigoual Cévennes Vidourle. Dans le premier cas, le public reste exclusivement constitué de chargés de mission, dans le second cas, le public est diversifié avec une majorité d'agriculteurs et de professionnels du tourisme.

## **B) La mission**

Le contenu de la première formation proposée est divisé en trois séquences :

- l'approche fondamentale des réseaux (définition, objectifs, typologies, fonctionnement),
- l'analyse de réseaux touristiques locaux (avec présentation par les responsables)<sup>312</sup>,
- les enseignements et les conditions de réussite pour favoriser la mise en réseau.

Le contenu de la seconde formation est surtout axé sur les conditions de réussite en abordant notamment :

- la création préalable d'une ambiance favorable,
- la nécessité de co-responsabiliser les différentes parties prenantes,
- le besoin de rendre autonome le réseau (dans son fonctionnement et ses interventions),
- l'obligation d'anticiper et de gérer les moyens humains et financiers à mobiliser pour l'accompagnement.

Il a alors pour objectif de répondre aux chargés de mission territoriaux à qui l'on demande :

---

<sup>312</sup> Les réseaux *Fugues en Cévennes* et *Costières Camargue Authentique* ont servi d'exemples au même titre que d'autres réseaux comme *Vélo Loisirs en Luberon* ou *Baie de Somme, Zéro Carbone...*

- de créer des réseaux, de les animer, de les développer... et ce, sans leur accorder de moyens adaptés<sup>313</sup>,
- ou de maintenir des réseaux existants en diminuant les moyens (en termes de temps du chargé de mission et/ou financiers)<sup>314</sup>.

Enfin, pour la troisième formation, si l'approche fondamentale a été reprise, il a surtout été question des atouts et contraintes d'une mise en réseau pour les petites entreprises, et des engagements qu'elles doivent respecter, toujours dans l'objectif de les responsabiliser. Dans tous les cas, nous avons pu observer la non maîtrise du concept de réseau, des valeurs qu'il implique et des savoir-faire et des compétences qu'il réclame pour être mis en œuvre. Une des explications que nous avançons est la méconnaissance mutuelle des acteurs (des entreprises par les chargés de mission et inversement) engendrant des sentiments mélangés, parfois contradictoires, vis-à-vis de l'autre. Dans ces conditions, il paraît difficile de savoir comment il faut se comporter, quel langage il faut adopter, comment il faut agir...<sup>315</sup> Les liens, au lieu d'être coopératifs, vont alors parfois se forger dans un rapport de force (souvent non avoué) ou vont rester faibles, chaque partie prenante restant attentiste. Au cœur de « ce jeu », nous retrouvons systématiquement les questions de temps, de moyens, de compétences et de responsabilité, autant de ressources, dont chacun veut bénéficier, sans forcément beaucoup participer à la vie et au fonctionnement du réseau.

Ces formations au bénéfice des chargés de mission touristique rappellent combien leurs rôles d'animateurs et de développeurs sont importants au sein des territoires en étant à l'interface de l'intérêt général et des intérêts particuliers. Dans une logique de durabilité, ils peuvent assurer la transmission de la connaissance liée à la durabilité pour mettre en mouvement les entreprises souhaitant s'engager et progresser. La mise en réseau de ces dernières va alors ouvrir de nouvelles perspectives dans le cadre d'actions collectives respectueuses des dynamiques territoriales et individuelles.

<sup>313</sup> C'était le cas pour le Pays Garrigue et Costières et le réseau que le pays devait constituer autour de leur *Site Remarquable du Goût*.

<sup>314</sup> C'était la problématique du réseau *Passion Terroir* du Pays touristique de la Vallée du Vidourle, réseau informel entièrement financé par les fonds publics.

<sup>315</sup> Cette méconnaissance mutuelle, que nous observons régulièrement dans toutes nos missions, est exceptionnellement identifiée ou reconnue ouvertement par les acteurs concernés. Le Pays Garrigue et Costières a été un des rares territoires à se l'avouer, si bien qu'en 2011, il nous a sollicité pour préparer une réunion visant à assoir sa légitimité en termes de développement touristique. L'objectif était de savoir comment s'adresser aux professionnels pour qu'ils assistent à la réunion, et comment animer cette dernière, avec quel contenu, pour les impliquer dans les actions.

## **II-IV-I-3- La formation initiale à travers la Licence Professionnelle Tourisme et Économie Solidaire : territoires et entreprises (LP TES)**

### **A) Le contexte**

L'histoire du tourisme à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV) est liée au volontarisme de Philippe Bachimon. La première formation, créée en 1995, est un Diplôme Universitaire *Tourisme en Espace Rural* (DUTER). Ce diplôme est transformé l'année suivante en un DESS *Développement local et tourisme culturel*. Il est alors rattaché aux Sciences Humaines et Sociales (SHS) et plus particulièrement à la Géographie. Avec la réforme LMD, et afin de répondre à l'évolution du marché du travail, le DESS devient une spécialité du Master *Management et Commerce International* (MCI) orientée vers la *Gestion de projet et le e-marketing*. Il passe alors au sein des Sciences et Langages Appliqués (SLA). Avec la réorganisation interne au sein de l'Université, il passe en 2010-2011 en Droit, Economie, Gestion (DEG). Ces changements successifs de rattachement à différents domaines (qui ont concerné aussi la LP TES, passée de SHS en DEG en transitant par SLA en trois ans !) démontrent combien le tourisme occupe une place particulière au sein de l'UAPV !

Les licences professionnelles sont créées en 1999 sous l'impulsion du Ministre Claude Allègre afin de répondre « aux nouveaux besoins de qualification du pays et à l'adaptation de du système d'enseignement supérieur »<sup>316</sup>, en permettant aux étudiants d'acquérir rapidement une qualification professionnelle et ce, grâce à un contenu se devant d'être innovant dans le cadre d'un partenariat étroit avec le monde professionnel. Ces formations doivent intégrer des enseignements théoriques et pratiques et des périodes de formations en milieu professionnel, à travers un projet tuteuré et un stage sachant :

- qu'au moins 25% des enseignements doivent être assurés par des enseignants associés ou des chargés d'enseignements professionnels,
- que le projet tuteuré doit représenter au moins 25% du volume de la formation hors stage,
- que le stage doit avoir une durée comprise entre 12 et 16 semaines.

<sup>316</sup> Source : arrêté du 9 avril 1997. <http://www.education.gouv.fr/bo/1999/44/sup.htm> (consulté le 17/02/13).



En 2010, il existait 2.112 licences professionnelles en France. 54 concernaient la dénomination nationale *Tourisme et Hôtellerie*. 14 autres licences professionnelles constituaient une spécialité au sein d'autres dénominations (*management des organisations, activités sportives, commerce, aménagement du territoire et urbanisme, développement et protection du patrimoine culturel*). On recensait donc 65 licences professionnelles spécialisées dans le tourisme représentant 3% de l'offre globale<sup>317</sup>. Parmi ces dernières, deux formations étaient positionnées clairement sur le tourisme durable (à Digne-les-Bains et à Toulon), une seule sur le tourisme social et solidaire (Avignon).

C'est au début de l'année 2007 que naît le projet de création d'une Licence professionnelle tourisme au sein de l'UAPV, en collaboration avec le Lycée Agricole Carpentras Serre. D'abord orientée vers le tourisme en espace rural, il est décidé de la spécialiser finalement vers le tourisme social et solidaire car :

- il existait déjà une offre de formation liée au TER<sup>318</sup>,
- de récentes études mettaient en évidence des perspectives professionnelles prometteuses dans ce secteur<sup>319</sup>,
- les politiques nationales prenaient conscience de l'enjeu du tourisme social notamment dans le cadre de l'aménagement et du développement des territoires à dominante rurale<sup>320</sup>.
- le schéma de développement touristique de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur se positionnait clairement en faveur de ce secteur<sup>321</sup>.

A la fin de l'année 2007, le projet est finalisé en associant à la réflexion plusieurs partenaires :

- au niveau national, la Bergerie Nationale de Rambouillet (dans laquelle nous retrouvons Jean-Paul Teyssandier), l'UCPA (représenté par la direction Formation) et l'ATES,
- au niveau régional, la CRESS et l'UNAT PACA,
- au niveau départemental l'Université Populaire du Ventoux et le CBE Carpentras-Ventoux (pilotant un observatoire sur l'économie solidaire),

<sup>317</sup> Source : Liste des licences professionnelles téléchargée sur le site du Ministère de l'Enseignement Supérieur (<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20181/licence-professionnelle.html>) consulté le 17/02/2013.

<sup>318</sup> Notamment au sein des universités de Grenoble, de Picardie et de Clermont-Ferrand.

<sup>319</sup> Par exemple le *Rapport Marcon* (2006).

<sup>320</sup> Thierry Baudier, directeur alors de Maison de la France, déclarait en décembre 2006 « le tourisme social est un avantage concurrentiel pour le tourisme en France ».

<sup>321</sup> Le *Schéma régional de développement touristique 2006-2010* avait construit son plan d'actions à partir de 4 axes stratégiques dont un lié au tourisme social, un au tourisme durable et un autre à l'emploi touristique durable.

- des entreprises touristiques (des filières hébergement et ingénierie essentiellement) et des organisations territoriales (*Avignon Tourisme*, Syndicat Mixte d'Aménagement du Mont-Ventoux, PNR du Luberon...).

Habilitée à la fin du premier semestre 2008, la formation accueille ses 15 premiers étudiants en septembre 2008.

## **B) L'expérience**

### **B-a) La maquette**

La LP TES se déroule sur deux semestres. Le premier semestre est constitué d'enseignements théoriques et pratiques (282 h)<sup>322</sup> et d'un projet tuteuré (140 h). Les enseignements sont organisés autour de trois modules :

- l'économie solidaire appliquée au tourisme (données de cadrage sur le contexte, les acteurs impliqués, le droit...),
- le tourisme et l'économie solidaire dans les territoires (le processus de développement, le jeu des acteurs, la mise en réseau...),
- le tourisme et l'économie solidaire dans les établissements (gestion d'entreprises, stratégie marketing, communication, anglais...).

L'objectif consiste à proposer volontairement un contenu permettant d'aborder :

- le tourisme dans sa globalité en tenant compte de ses deux grandes composantes : le territoire (avec une dominante rurale et à haute valeur patrimoniale) et les entreprises (avec des modèles tournés vers le social et/ou l'intégration territoriale),
- et ce, systématiquement à partir des notions de solidarité et de durabilité.

Le projet tuteuré permet de mettre les étudiants en situation professionnelle. Ces derniers doivent répondre à des commandes réelles proposées par des organismes régionaux (la proximité géographique étant jugée importante pour faciliter le travail des étudiants et pour encrer la LP TES dans son environnement territorial). Les étudiants travaillent en groupes de 3 ou 4, en y consacrant chacun 140 h (le projet tuteuré représente donc 280 heures par étudiant avec les 140h d'encadrement). Le second semestre est entièrement dédié au stage

<sup>322</sup> Pour l'habilitation 2012-2015, 12 heures ont été rajoutées par rapport à la maquette initiale en les consacrant à l'accueil de professionnels (sous la forme de rencontres ou de tables rondes) venant présenter des filières spécifiques, choisies par les étudiants eux-mêmes.

professionnel d'une durée minimale de 4 mois et maximale de 6 mois (16 à 24 semaines). Le projet de stage est soumis à l'accord de l'équipe pédagogique. Il doit impérativement permettre à l'étudiant de mettre en œuvre les apports théoriques et pratiques acquis au cours du premier semestre.

### B-b) L'équipe pédagogique

En 2012-13, elle est composée de deux enseignants-chercheurs (Philippe Bachimon et Pierre Dérioz), de trois enseignants de l'enseignement agricole (dont Jean-Paul Teyssandier) chargés uniquement du projet tuteuré, d'un enseignant associé (Laurent Arcuset) et d'une quinzaine d'intervenants professionnels représentant environ 50% des heures d'enseignements. L'équipe pédagogique est intégrée au comité de perfectionnement dans lequel on retrouve :

- les partenaires de l'économie sociale et solidaire (CRESS, UNAT, UCPA, ATES...),
- un représentant de l'Etat (inspecteur à la DDJS du Vaucluse),
- des acteurs associatifs (*ACTES* - association des étudiants -, *CREHAM Sud* – insertion des personnes handicapées par l'activité artistique -, *Aventure au Bout du Monde* – promotion des voyages alternatifs – et *Objectif Monde* – promotion de la mobilité internationale des jeunes).

Le comité de perfectionnement de la LP TES est invité à se réunir trois fois par an (septembre, mars et juin), dont deux fois en séminaire journée (septembre et mars). Il accorde une importance particulière à l'évaluation de la formation : recrutement, contenu pédagogique et insertion professionnelle.

### B-c) Les étudiants

Les candidatures sont presque exclusivement nationales (414 sur 430 sur les trois dernières années soit 96%). Elles concernent à chaque fois une cinquantaine de départements. 73 étudiants sont retenus (dont 3 étrangers) sur cette période (soit 17% des candidatures) principalement en formation initiale (73%), issus de BTS-BTSA (66%). Ils ont globalement beaucoup voyagé sur de longues périodes (Europe, Amérique Latine et Afrique), dans le cadre de stages, de services volontaires et/ou de voyages alternatifs (*woofing* notamment). Ils sont sans concession avec le modèle de développement dominant et revendiquent vouloir œuvrer en faveur du développement durable.

Dans le cadre de l'enseignement *Qualité et Tourisme durable*, un questionnaire est soumis aux étudiants au début de la première séance pour connaître leur niveau de connaissance sur les concepts de développement et tourisme durables. Seules 2 réponses sont possibles : « Oui », je réponds par l'affirmatif en étant capable d'étayer l'affirmation, « Non » dans le cas contraire (Cf. tableau 33) .

**Tableau 33 : La connaissance par les étudiants de LP TES des concepts de développement et tourisme durables en début de formation**

	2012-2013		2011-2012		TOTAUX	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Avez vous déjà entendu parler du développement durable ?	25	0	25	0	<b>50</b>	<b>0</b>
Avez vous déjà entendu parler de Brundtland	0	25	1	24	<b>1</b>	<b>49</b>
Avez vous déjà entendu parler du Sommet de la Terre	7	18	2	23	<b>9</b>	<b>41</b>
Avez vous déjà entendu parler de la Charte TD de Lanzarote	0	25	1	24	<b>1</b>	<b>49</b>
Savez-vous ce qu'est un Agenda 21 Local ?	6	19	7	18	<b>13</b>	<b>37</b>
Connaissez-vous la notion d'empreinte écologique ?	18	7	1	24	<b>19</b>	<b>31</b>
Pour vous, le réchauffement climatique est-il une réalité ?	25	0	25	0	<b>50</b>	<b>0</b>
Connaissez-vous la notion de bilan carbone ?	4	21	1	24	<b>5</b>	<b>45</b>
Avez-vous déjà entendu parlé de la compensation d'émission de Co2 liée au transport ?	19	6			<b>19</b>	<b>6</b>
Seriez-vous prêts à faire un don de 5% du prix du voyage, pour lutter contre le réchauffement climatique ?	25	0	25	0	<b>50</b>	<b>0</b>
Avez-vous déjà pratiqué une compensation d'émission de Co2 ?	0	25	3	22	<b>3</b>	<b>47</b>
Connaissez vous au moins un label TD concernant les entreprises touristiques ?	5	20	3	22	<b>8</b>	<b>42</b>
Connaissez vous au moins un label TD concernant les destinations touristiques ?	0	25	0	25	<b>0</b>	<b>50</b>
Connaissez vous la signification du sigle ISO ?	0	25	0	25	<b>0</b>	<b>50</b>
Connaissez vous l'Ecolabel Européen ?	0	25	0	25	<b>0</b>	<b>50</b>
Connaissez vous Green Globe ?	0	25	1	24	<b>1</b>	<b>49</b>
Connaissez vous la Clef Verte ?	1	24	1	24	<b>2</b>	<b>48</b>
Connaissez vous ATR ?	3	22	3	22	<b>6</b>	<b>44</b>
Connaissez les Grands Sites de France ?	6	19			<b>6</b>	<b>19</b>
Connaissez la Charte Européenne du Tourisme Durable ?	3	22	1	24	<b>4</b>	<b>46</b>

Arcuset, L. 2013 (auprès de 50 étudiants de LP TES des promotions 2011-12 et 2012-13)

Les résultats sont éloquentes : tout le monde souhaite s'engager en faveur du développement et du tourisme durables mais rares sont ceux qui sont capables de définir précisément ces concepts ; le niveau de connaissance en la matière étant finalement limité. De l'analyse des réponses et des échanges avec les étudiants, il ressort aussi que les intentions et/ou les motivations personnelles sont souvent bien plus fortes que les actes.

En rejetant le modèle « classique » du développement touristique, les étudiants ne veulent pas intégrer les grandes entreprises du secteur, même si l'équipe pédagogique les sensibilise sur le fait qu'ils ont leur place en leur sein et que cela permettrait une diffusion et une application élargies des concepts de solidarités et de durabilité. C'est dans ce sens qu'a été conçue la seconde plaquette de la LP TES (Cf. illustration 34).

*Illustration 34 : Evolution de la plaquette de la LP TES entre 2008 et 2011 à travers la première de couverture*



Source : UAPV, 2008 et 2011

S'ils se revendiquent ouverts sur le monde, ils restent « entre eux » (et avec ceux qui leur ressemblent comme nous l'observons régulièrement chez les acteurs de l'ESS). Leur difficulté à tisser des relations avec les étudiants du Master (tournés plus vers l'économie « traditionnel ») est caractéristique, malgré les efforts consentis par l'association des étudiants (à travers des moments conviviaux) et l'équipe pédagogique (à travers des rencontres professionnelles).

Au niveau des stages, pour les promotions 2009-10 à 2011-12, nous enregistrons un bon équilibre entre le secteur privé (majoritairement dans les voyagistes solidaires et les hébergements à vocation sociale), le secteur public (organismes touristiques des collectivités territoriales et parcs naturels notamment) et le secteur associatif (principalement lié aux solidarités locales, à la coopération internationale et à l'éducation de l'environnement).

L'insertion professionnelle montre une évolution positive d'une année sur l'autre :

- en *post stage* (promotions 2010-11 et 2011-12), les emplois<sup>323</sup> représentent 36%, très majoritairement en CDD (dont 10% en service civique), les recherches d'emplois représentent 38%, les autres étant en continuité d'étude ou en voyages longs,
- après 12 mois (promotions 2009-10 et 2010-11), les emplois représentent 63% (avec 1 seul contrat en service civique), les recherches d'emploi 20%<sup>324</sup> (mais pratiquement tous les étudiants ont eu au moins une expérience professionnelle de 3 à 6 mois).

La proportion des CDD et des autres contrats « précaires », est très largement supérieur à la moyenne nationale. Concernant les secteurs d'activités, nous retrouvons pratiquement la même répartition que pour les stages avec une plus forte proportion des secteurs privés et associatifs (mais dans des très petites structures) au détriment du secteur public (étant donné le contexte, cela n'est pas malheureusement une vraie surprise)<sup>325</sup>. Les postes sont de niveaux agent de maîtrise (ou fonctionnaire B) ou employé (ou fonctionnaire C)<sup>326</sup>. Seules deux étudiantes ont créé leur entreprise. Quant à la localisation géographique, elle est mieux répartie au niveau national (régions PACA – avec une très faible localisation sur la Côte d'Azur !-, Rhône-Alpes, Bretagne... mais avec une très faible représentation de l'Île-de-France) et légèrement plus internationale (Europe puis Amérique Latine).

#### B-d) L'évaluation

La LP TES, se positionnant comme une formation innovante dans son approche du tourisme, a mis en place plusieurs dispositifs d'évaluation concernant :

<sup>323</sup> Ne sont pris en compte que les emplois en lien avec la formation. Les emplois dits « alimentaires » ne sont pas totalisés. Dans l'étude APEC (2012), ces derniers représentaient 18% des emplois des sortants bac+3.

<sup>324</sup> Ce qui est légèrement mieux que la moyenne nationale à la fois pour l'ensemble des formations universitaires et des formations de niveau bac+3 d'après les résultats de l'APEC (2012).

<sup>325</sup> L'étude APEC (2012) note que le secteur public ne représente que 18% des employeurs des étudiants sortants. Cette même étude montre que les structures employeuses sont majoritairement de tailles importantes (avec 38% pour les plus de 1000 salariés contre seulement 21% pour les TPE).

<sup>326</sup> L'étude APEC (2012) note que les postes occupés par les étudiants sortants Bac+3 sont de niveaux employé à 69%, agent de maîtrise à 23%.

- le processus de recrutement qui cherche à valoriser la diversité des étudiants au regard de leur sexe (en tentant de compenser la très forte proportion de candidatures féminines - plus de 90% -), leur formation initiale (en cherchant à compenser la très forte majorité de BTS Tourisme), leur parcours (en cherchant à retenir des candidats en formation professionnelle), leur projet professionnel (au sein des secteurs associatifs, publics et privés, en France ou à l'étranger)... Dans tous les cas, il est demandé un bon niveau en langue étrangère (avec anglais obligatoire) et un investissement dans des actions de solidarités locales et/ou internationales,
- les enseignements à partir notamment des remontées des étudiants,
- les stages à partir des notes et avis des tuteurs professionnels et des recrutements *post stages*,
- l'insertion professionnelle avec trois enquêtes annuelles (*post stage*, à 6 mois, à 12 mois la première année, à 24 et 36 mois les années suivantes),

Par ailleurs, lors de l'année 2010-11, la Bergerie Nationale de Rambouillet a confié une mission indépendante à Marlène Schmitt (cabinet *Alter ID*) sur *Evaluation et capitalisation de savoir-faire* débouchant sur 11 propositions d'actions<sup>327</sup>. A ce jour, 7 actions ont été mises en place ou étaient en cours de l'être.

Au même moment l'AERES a réalisé une évaluation intermédiaire, la LP TES n'ayant été habilitée que pour 2 ans en 2008. Les appréciations ayant été bonnes (« A » pour les deux évaluateurs), la formation a été reconduite jusqu'à la fin du plan quadriennal. Deux points faibles avaient toutefois été relevés : le positionnement dans l'offre globale de formation de l'établissement et le manque d'enseignants-chercheurs au sein de l'équipe pédagogique. Ces deux points relèvent certainement le manque de considération du tourisme au sein de l'UAPV car sur les trois formations concernées (LP TES, Master 1 et 2 Tourisme et LP Hôtellerie tourisme), seuls trois enseignants-chercheurs interviennent pour un total inférieur à deux temps complets. En 2012, l'AERES a de nouveau évalué la formation pour l'habilitation 2012-2015 accordant la note B. De cette dernière ressortent comme :

- points forts :

- l'ancrage professionnel et l'originalité de la formation,
- la bonne insertion dans des postes qualitatifs,

---

<sup>327</sup> Cette évaluation était basée sur la consultation de 48 personnes : 16 anciens étudiants, 17 professionnels impliqués dans les stages ou les projets tuteurés, 15 intervenants au sein de la LP TES.

- l'implication des enseignants-chercheurs (entre les deux évaluations, les enseignements assurés par Philippe Bachimon ont été renforcés),
- points faibles :
  - peu ou pas d'analyse prospective,
  - le positionnement trop général,
  - la préparation à la dimension internationale insuffisante

Une réponse a été faite concernant le positionnement général (revendiqué et contrebalancé par son approche spécifique) et sur l'analyse prospective qui, avec l'auto-évaluation, sont au cœur des préoccupations de la formation. Quant à la dimension internationale, elle doit effectivement être renforcée.

Ces expériences semblent bien démontrer le manque de connaissance fondamentale de la part des acteurs du tourisme des concepts de développement et de tourisme durables alors que le profil des publics aurait pu faire penser le contraire (chargés de missions touristiques confirmés, professionnels liés au tourisme rural, étudiants postulant à une formation dédiée au tourisme et à l'économie solidaire). Elles mettent aussi en évidence le fait que les publics concernés considèrent la mise en réseau comme une évidence sans savoir ce que cela représente. Enfin, la problématique de la responsabilisation est récurrente : les publics se placent bien plus facilement en observateurs désabusés, en critiquant les agissements « des autres » (des élus en général, des « industriels » du tourisme, des touristes « de masse », qu'en acteurs pouvant faire évoluer le développement du tourisme pour qu'il devienne plus durable. Cela démontrerait que pour tendre vers la durabilité, connaissance devrait rimer avec confiance, et changement avec engagement. Tels sont les principaux points que nous proposons de développer dans les enseignements qui suivent.





**[SECONDE PARTIE - CHAPITRE 4]**

**SOUS-CHAPITRE 2**

**LES ENSEIGNEMENTS**

---

Ces expériences de formation concernaient des publics différents : des chargés de mission, des prestataires, des étudiants. Pourtant, elles font ressortir des points communs, tant sur l'expression de la diversité, la non maîtrise du concept de tourisme durable que sur les besoins en termes de mise en réseau.

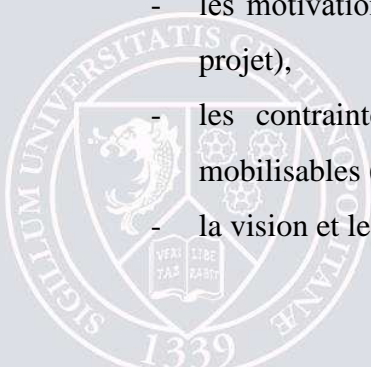
**II-IV-II-1- Une diversité représentée, porteuse de changement**

Dans les cas des formations *Gîtes de France Gard* et de la LP TES, nous avons des publics qui :

- ont volontairement choisi d'intégrer une organisation dans un but professionnel,
- ont été « sélectionnés » par l'organisation à partir de critères multiples parmi lesquels nous retrouvons les notions de valeurs et de projets,
- sont contraints de suivre des séances de formation.

Malgré ces points communs, il est assez remarquable d'observer la grande diversité des individus concernés au sein d'une même organisation. Celle-ci s'appréhende essentiellement lorsque nous nous attachons à analyser leurs parcours. Parmi les critères de différenciation, nous retrouvons :

- le niveau de formation et les expériences vécues (en tourisme, mais pas seulement),
- les motivations (qui les poussent à intégrer l'organisation et à vouloir construire un projet),
- les contraintes et opportunités personnelles et professionnelles, et les moyens mobilisables (financiers et humains notamment),
- la vision et le sens du projet à court, moyen et long terme.



Appréhender ces éléments passe par une étape importante d'écoute, à réaliser en amont des formations. Elle permet d'observer qu'aucun projet n'est semblable et qu'une stratégie de normalisation et/ou de standardisation serait, non seulement inadaptée, mais aussi contre-productive car allant à l'encontre de projets originaux, parfois même innovants.

Les formations expérimentées n'avaient pas pour objectif de gommer la diversité ou d'uniformiser les participants et/ou leurs projets mais :

- d'apporter une connaissance fondamentale et pratique permettant aux participants de questionner leur projet, souvent en le faisant évoluer en fonction des nouveaux acquis,
- de faire réfléchir les personnes engagées dans ces formations, aux notions de valeurs du développement durable, de réseau, d'engagement individuel et collectif au service d'une action d'intérêt général valorisant bien la diversité des compétences individuelles.

#### **II-IV-II-2- Un concept de développement touristique durable non maîtrisé**

Comme nous l'avons vu dans les expériences liées aux territoires et aux entreprises, le concept de tourisme durable est rarement maîtrisé par les participants aux formations. Dans les faits, chacun pense connaître la durabilité mais aucun n'en a la même définition. Elle se résumerait pour l'essentiel à du « bons sens ».

Dans ce cadre, les participants aux formations vont avant tout rechercher des « recettes », des « outils », un contenu « concret » et « pragmatique » ; la théorie n'étant pas jugée comme un passage nécessaire. L'expérience démontre que la première responsabilité des formateurs et des organisations qui proposent ces formations, est de questionner les participants afin rendre lisible la diversité des représentations, permettant à chacun de prendre conscience de l'ampleur de la dimension du concept de tourisme durable et de la responsabilité collective pour sa mise en application concrète. Il semble aussi indispensable de démontrer que la durabilité est une démarche de progrès globale qui s'opère par l'adaptation de mesures liées aux spécificités du projet et du territoire d'ancrage et non par la duplication d'actions invariantes. Faute de « recettes » et « d'outils » pertinents, la concrétisation de la durabilité passerait avant tout par l'adoption d'un processus (comment faire ?) et l'utilisation de boîtes à outils (avec quoi ?).

### **II-IV-II-3- Eviter l'isolement et agir en réseau**

Parmi les attentes et les interrogations des participants, nous observons que la question de la mise en réseau est omniprésente, tant sur le « comment être réseau » que sur le « comment mettre en réseau ». Il ressort une différence significative entre une forte volonté et une faible réalité. Pour les intéressés, cette situation regrettée serait due, là encore, à des facteurs extérieurs : l'individualisme des gens, la non volonté des responsables, le manque de moyens consacrés, le faible professionnalisme...

Force est de constater, comme pour le tourisme durable, que la notion de réseau est connue et désirée par tous, mais n'est pas maîtrisée. Aborder cette question revient une nouvelle fois à questionner les participants sur leurs pratiques en tant qu'acteurs d'une dynamique collective, en insistant sur les valeurs de partage, de solidarité, de coopération et de ce que cela implique, pour chacun d'eux, comme engagements et responsabilités. Il convient de leur donner les clés pour qu'ils puissent en être acteur et en tirer bénéfices. Parmi les clés, nous retrouvons la confiance en soi et envers les autres et la convivialité, qui vont s'établir à travers les relations humaines, dont la nature et l'intensité des liens va dépendre de l'ambiance générale. Celle-ci va se construire progressivement, notamment grâce à l'animation territoriale, rôle premier des chargés de mission. Pour que la mise en réseau engendre une dynamique positive, la coopération entre toutes les parties prenantes paraît indispensable. Nous pouvons considérer que les chargés de mission devront agir afin de faciliter cette coopération et de l'accompagner tout au long du processus.

Les études de cas analysés dans ce chapitre témoignent d'une volonté d'œuvrer en faveur du développement touristique durable de la part d'une grande diversité d'acteurs, représentant à la fois les organisations territoriales, les activités productives et les groupes sociaux à travers, pour ces derniers, des jeunes en formation initiale. Cette volonté de changement est souvent le fruit de parcours atypiques qui les ont poussés à être critiques face au modèle économique et social qui domine en France et dans le monde, dans lequel ils ne se reconnaissent pas ou que partiellement. Ils optent alors pour des projets personnels non sclérosant, les ouvrant au monde, considérant qu'ils ne peuvent pas trop compter sur les autres pour accomplir leur dessein. Pourtant, une grande majorité de ces acteurs porte par des valeurs altruistes et

universelles prometteuses et porteuses d'avenir. Répondre à ces réalités est le challenge de la formation.

Un processus de développement durable devrait être en mesure d'identifier ces acteurs ou ces groupes d'acteurs et leur permettre de s'exprimer et de progresser en faveur de la durabilité. Néanmoins, le processus ne peut s'adresser qu'à ces derniers au risque d'exclure les autres acteurs et d'être alors en contradiction avec l'ambition de prendre en compte la diversité. D'autant plus, comme nous avons pu l'observer à travers ces expériences, que des acteurs, qui ne revendiquent pas forcément d'être animés par des valeurs humanistes, pouvant avoir des positions dominantes, expriment aussi une volonté de progresser. Nous entendons ici, un progrès qui concerne toutes les dimensions de la durabilité mais avec des orientations et des intensités différentes, en réponse en leurs enjeux propres et tenant compte de leurs moyens.

Nous observons également que les forces productives ont rarement les moyens d'appréhender la durabilité dans sa globalité et d'identifier par conséquent les réelles marges de progrès porteuses d'avenir. Cela légitime l'utilité des stratégies collectives portées par les organisations territoriales à des échelles permettant une proximité entre les acteurs, où les liens de solidarités s'expriment à travers l'interconnaissance, la valorisation de ressources territoriales communes, qui constituent un bien collectif sur lesquelles s'appuient les activités touristiques. Les stratégies territoriales pourraient aider les activités productives à mieux maîtriser les concepts de développement et tourisme durables et les accompagner dans des stratégies individuelles, garantissant la préservation et la valorisation des ressources.

Pour définir et mettre en œuvre ces stratégies territoriales, plusieurs types d'acteurs sont directement concernés : les élus et les animateurs locaux, les partenaires techniques et financiers, majoritairement extra locaux, mais aussi tous les acteurs liés à la connaissance : formateurs, chercheurs, consultants... Ainsi, le processus de développement durable s'enrichit d'une connaissance territoriale en perpétuel approfondissement, élément central d'une utilisation judicieuse des moyens techniques, humains et financiers.

Il convient d'insister sur les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du processus et à son animation. Toutes nos expériences témoignent en effet de leur importance. Ces ressources humaines sont apportées par les chargés de mission qui parfois, vont avoir besoin de s'appuyer sur des compétences extérieures pour se former, acquérir de la connaissance, bénéficier de savoir-faire, disposer d'un capital temps supplémentaire, renforcer leur capacité

d'aide à la décision. Ces compétences extérieures peuvent provenir de chercheurs, de formateurs, de consultants mais aussi de chargés de mission liés à d'autres organisations territoriales, à d'autres secteurs économiques, à des filières particulières.

Sur le terrain, le chargé de mission est souvent dans une situation inconfortable en assumant une multitude d'activités faisant appel à des compétences de production de connaissance, de conduite de projet, d'animation, d'accompagnement, d'évaluation, d'aide à la décision ou encore de communication. Il va se retrouver au cœur du système d'acteurs local, qui sera complexe dans une logique participative prenant en compte la diversité des acteurs, favorisant l'émergence de représentations et d'intérêts différents, pouvant évoluer en cours de processus en fonction notamment des contextes mouvants.

Le chargé de mission peut alors être considéré comme un gestionnaire d'informations, de relations, d'intérêts, de ressources, de moyens, ayant pour objectif de favoriser la transformation d'une réalité perçue, en une réalité souhaitée, devant tendre vers « un mieux » économique, social et environnemental. Cette transformation constituerait un projet territorial d'ensemble (garant de l'intérêt général), lui-même composé de projets opérationnels, répondant aux besoins exprimés par une diversité d'acteurs. La gestion de ces projets serait donc polymorphe et liée à une gestion du temps complexe, faisant référence à la fois à la polychronie, à la multi temporalité et à la variabilité des rythmes. Les projets vont en effet impliquer une multitude d'échéances et de durées, très majoritairement contraintes, auxquelles le chargé de mission devra répondre dans le cadre de son temps de travail<sup>328</sup>. Ainsi, de la bonne organisation de ce dernier, peut dépendre la qualité et l'efficacité du processus.

L'organisation du temps de l'action nécessiterait avant tout des capacités évaluatives importantes permettant de définir, de hiérarchiser et de quantifier<sup>329</sup> les tâches, de déterminer celles qui nécessitent un appui extérieur et celles qui peuvent être partagées et/ou déléguées à d'autres acteurs, dans le cadre de relations partenariales et coopératives. L'optimisation de ces dernières, comme nous l'avons observé dans les expériences, passerait par la construction

---

<sup>328</sup> Le temps de travail est codifié pour les salariés. Il est courant, pour les chargés de mission, que ce temps soit dépassé afin de faire face à leurs « charges ». Lorsque cela se fait au détriment de la vie sociale, ou que cela est perçu comme tel, il y a de fortes chances que cela ait des conséquences négatives par la suite, pour le chargé de mission comme pour le processus.

<sup>329</sup> La quantification des tâches peut permettre de mesurer la charge réelle de travail à accomplir qui peut être très différente de la charge mentale. Nous avons observé de grandes différences entre les deux perceptions, la charge mentale minorant ou au contraire majorant la charge réelle, ce qui peut, dans les deux cas, être préjudiciable au processus.

d'une ambiance territoriale favorable, permettant aux acteurs de se connaître, se reconnaître et se respecter, et de mettre en évidence les liens de solidarité qui les unissent. Nous avons aussi pu observer que la qualité des relations humaines peut jouer un rôle significatif en faveur de l'efficacité et de l'efficacité des tâches démontrant que la performance n'est pas uniquement liée à des facteurs quantitatifs.

Ainsi, le chargé de mission, pour accomplir ses différentes tâches dans un système complexe, devrait être doté de nombreuses qualités qu'Anne Killi (2007) regroupe dans la *Roue du professionnalisme*, mêlant « motivation et engagement », « posture », « qualités personnelles », « compétences » et « expériences ». Ces qualités évoluent dans le temps : elles peuvent se perdre (on parle alors de déqualification), se renforcer ou s'acquérir. Afin d'être en capacité de prendre en compte la complexité du système d'acteurs et du processus de développement durable, et de s'adapter aux évolutions contextuelles locales et globales, il paraît indispensable que le chargé de mission se forme en continue pour : maîtriser de nouveaux concepts, gérer l'accroissement exponentielle de l'information, utiliser de nouveaux outils (notamment ceux liés aux TIC), anticiper sur les changements, comprendre les évolutions législatives, réglementaires ou institutionnelles, intégrer les nouvelles stratégies et les nouveaux programmes définis aux différents niveaux d'intervention...

Nous pourrions considérer que ces qualités puissent aussi être acquises par les autres catégories d'acteurs : les entrepreneurs en premier lieu. Mais ces derniers ont d'autres charges, d'autres missions, d'autres responsabilités. Les expériences nous invitent plutôt à les mobiliser autour de l'ambition de durabilité (par l'information et la sensibilisation), les comprendre leur logique (par l'écoute), à les faire participer à la définition du projet commun (par la concertation) et à les accompagner dans leurs projets opérationnels (par la coopération). Cet accompagnement consisterait surtout à forger une culture de l'apprentissage permanent afin qu'ils puissent avoir un autre regard sur leurs pratiques, identifier leurs marges de progression et leurs besoins en nouvelles compétences, mettre en œuvre leurs actions. Dans ce cadre, l'accompagnement permettra de partager les responsabilités en distinguant ce qui relève de l'intérêt général, des intérêts particuliers et, pour ces derniers, ce qui peut relever d'intérêts collectifs, favorables à la solidarité et à la coopération entre des acteurs partageant les mêmes desseins. Nous retrouvons alors les problématiques liées à la mise en réseau des acteurs qui pourront être encouragées au sein du processus.

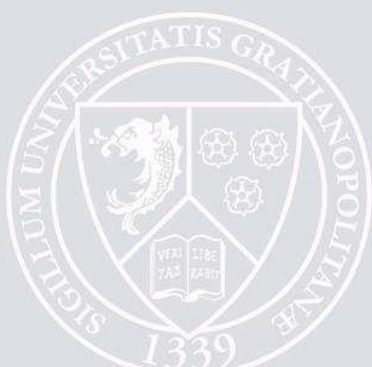
Enfin, ces expériences posent aussi la question de l'implication des élus en tant que décideur. Nous avons observé que celle-ci n'est pas toujours pleinement assumée au démarrage et/ou lors du processus. Les raisons peuvent être multiples : non maîtrise des concepts de développement et de tourisme durables, méconnaissance et/ou désintérêt de l'activité touristique, non intégration dans des démarches impulsées « par le haut »... L'implication des élus pose les questions liées à leur connaissance et reconnaissance de la durabilité, à la prise de décision, et par conséquent à l'aide à la décision, et plus globalement à la gouvernance territoriale.

Dans tous les cas, nous avons observé que les acteurs voulant s'engager concrètement en faveur du développement touristique durable cherchent à s'appuyer sur des méthodes et des outils opérationnels d'apprentissage, de mobilisation, de production, de coopération ou encore de communication. Les expériences analysées nous apportent des exemples testés, parfois améliorés et/ou adaptés, que nous proposons de développer dans la troisième partie de cette recherche.

La troisième partie cherchera à faire le lien entre les enseignements tirés des deux premières parties afin de renforcer l'opérationnalité des outils de prise en compte de la diversité des acteurs et de montrer comment cette diversité constitue la clé de voûte pour bâtir des processus de développement et tourisme durables. Dans ce cadre nous chercherons à préciser comment, avec et pour qui, nous pouvons :

- assurer la connaissance pour lancer et pérenniser le processus,
- conduire l'action pour définir les politiques locales à partir des ressources territoriales,
- permettre la reconnaissance des progrès réalisés,
- piloter le processus et les politiques menées.

Nous n'oublierons pas aussi de revenir sur la notion d'ambiance favorable, que le processus doit rechercher, afin de permettre aux acteurs de changer de pratiques et de favoriser ainsi le développement durable du tourisme.



## **TROISIEME PARTIE**

### **ENSEIGNEMENTS ET PROPOSITIONS EXPLORATOIRES**

---

*Le droit à l'Histoire a ainsi été remplacé par le droit à la Tradition, fixant à chacun le petit nombre de Références culturelles standardisées que nous connaissons aujourd'hui. Toute liaison entre le temps et l'espace a été radicalement coupée à partir de cette époque : la relation entre les peuples, leur histoire et leur terre a été déclarée antidémocratique. (Ruffin, Jean-Christophe, 2004).*

Cet extrait de *Globalia*, ouvrage d'anticipation, définit en partie la société « idéale » que l'auteur met en scène et qui s'avère être l'antithèse d'une société « durable » à laquelle nous aspirons. Bien modestement, nous proposons dans cette troisième partie, d'explorer des pistes opérationnelles afin de contribuer à sa construction.

Toute construction de projet territorial obéit au processus allant de l'idée à l'action en passant par la conception (le but, les objectifs, les étapes de construction...) qui nécessite d'assurer des fonctions de gestion et de pilotage (régulation, décision...). Un projet de tourisme durable, n'échappe pas à cette règle. En s'inscrivant dans une logique de durabilité, il va imposer des pratiques particulières permettant de « faire autrement » et de tendre vers un nouveau mode de développement.

Le premier chapitre est consacré à l'émergence du projet qui pourra tendre vers la durabilité si le concept est maîtrisé par les acteurs, en premier lieu les décideurs. Il y a maîtrise, et donc changement, si la « manière de penser » est en adéquation. Devons-nous parler de réforme de la pensée comme le soutiennent Hessel et Morin (2011) : « La réforme de la pensée politique se hisserait enfin à la prise de considération et à l'affrontement des problèmes fondamentaux et globaux, ceux-ci sont inséparables des réformes d'humanisation et de réhumanisation de la



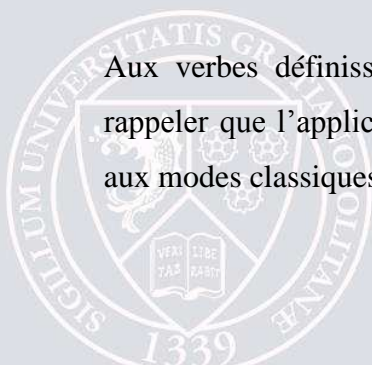
société ». Penser global fait appel aux valeurs universelles que le modèle de développement actuel a tendance à oublier. Il faut donc en (ré)apprendre les vertus. Humaniser le développement fait appel à des valeurs de bienveillance permettant de considérer la diversité comme une ressource territoriale qu'il faut auparavant identifier pour pouvoir la mettre au service du projet.

Un projet n'est pas seulement une affaire de méthode, mais aussi celle du processus dont il résulte. Nous verrons dans le second chapitre les conditions à réunir pour conduire le développement durable. Celles-ci sont relatives aux besoins « supérieurs » des hommes (en opposition aux besoins primaires en référence au psychologue Abraham Maslow dont les réflexions humanistes sont fréquemment détournées pour servir les théories marketing) et font appel à la confiance et à la responsabilisation des acteurs et permettent de développer des liens de solidarité. Dans une logique de développement humanisé, la solidarité permet de relier la diversité et de conduire un projet avec et pour toute « la famille humaine » (Hessel, S. Dalai-Lama, 2012). Nous insisterons dans ce chapitre sur la notion de réseau d'acteurs qui porte le changement collectif au sein des organisations engagées tout en permettant, pour chaque individu, l'accomplissement de soi.

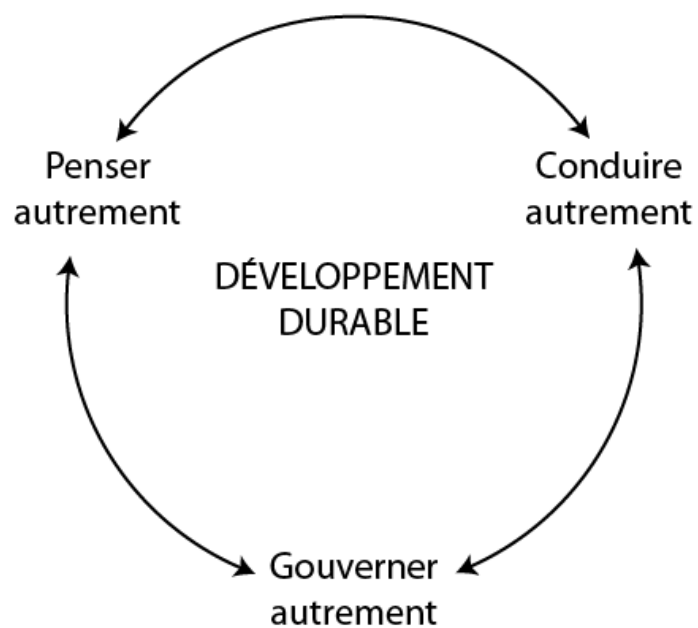
L'ultime chapitre de cette partie (et de cette recherche) abordera le pilotage du développement durable qui doit stimuler l'innovation territoriale au niveau du projet (de l'ambition à la réalisation), du processus et de la manière de gouverner basée sur la coopération entre tous les acteurs. Dans ce cadre, l'évaluation continue va être un indispensable outil de mobilisation, de créativité, de dynamisme et d'aide à la décision pour les générations actuelles et futures.

Ces trois chapitres suivent-ils un ordre logique ? Tout ordre serait à la fois contestable et pertinent. Les trois grands thèmes abordés sont en réalité des conditions (qu'il conviendra de transformer en vertus) de la durabilité, fondamentalement et perpétuellement inter reliés et en interaction. Le développement durable exige en effet de penser, conduire et gouverner autrement, sans quoi il ne sera pas (cf. illustration 35).

Aux verbes définissant les conditions, nous y associons l'adverbe « autrement » afin de rappeler que l'application de la durabilité nécessite de modifier les pratiques actuelles, liées aux modes classiques des développements économiques et touristiques.



*Illustration 35 : Les conditions du développement durable*



*Arcuset, L., 2013*



## [TROISIEME PARTIE]

### CHAPITRE 1

#### **COMPRENDRE POUR CONCEVOIR DURABLEMENT :**

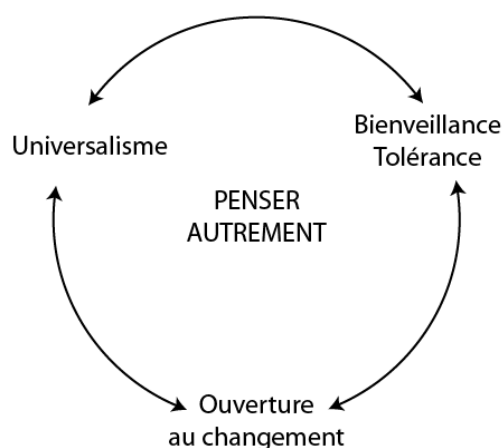
#### **PENSER ET FAIRE AUTREMENT**

---

Le projet n'est jamais neutre, il ne part jamais de rien. Il est le fruit d'une intention de départ d'un individu ou d'un groupe d'individus (le(s) décideur(s)). Cette intention peut être dictée par différents besoins auxquels il faut trouver des réponses. L'identification des besoins, et le choix des réponses à apporter, vont dépendre des valeurs cognitives des décideurs qui vont permettre ou non d'œuvrer en faveur du développement durable.

Il semble indispensable en amont du projet de s'assurer que les valeurs soient en équation avec les exigences d'une mise en application du concept de durabilité (cf. illustration 36). Cela ne pourra se faire qu'avec des acteurs ouverts au changement. Avec eux, il sera possible de mener une phase d'apprentissage basée sur l'expérience acquise et souhaitée, et sur la co-production.

*Illustration 36 : Les composantes du Penser autrement*



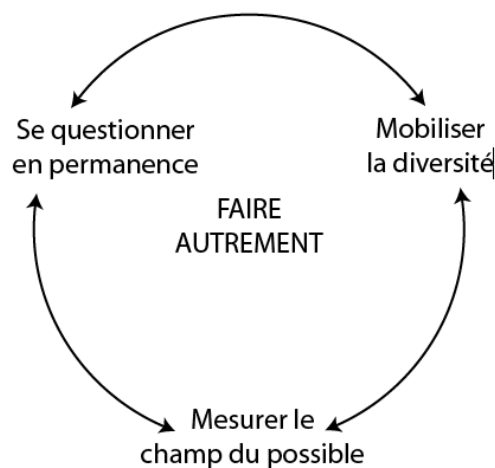
*Arcuset, L., 2013*

L'acquisition et l'usage de la connaissance concernent l'organisation locale qui a l'ambition d'agir concrètement en faveur du tourisme durable, toute construction étant « basée sur une certaine proximité » (Gumuchian, H., Pecqueur, B., 2007).

Aux préoccupations cognitives s'adjoignent des préoccupations organisationnelles pour passer de l'intention à la construction. L'organisation cherchera à être en capacité de proposer en son sein, « une intelligence sociale » apte à identifier puis à valoriser toutes les ressources mobilisables, la diversité des acteurs en premier lieu.

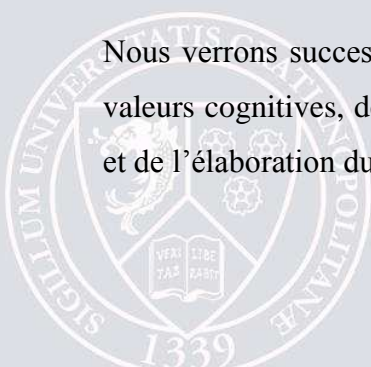
Cette « intelligence sociale » peut se mettre au service du projet à travers une analyse à la fois globale et locale, pluridimensionnelle (les 4 dimensions de la durabilité) et multi temporelle (rétrospective - l'héritage -, instantanée et prospective). Si nous ne remettons pas en cause les grandes étapes de construction d'un projet (du diagnostic au plan d'action en passant par la stratégie), nous proposons de conduire ces étapes d'une manière spécifique : « en faisant autrement » (cf. illustration 37).

*Illustration 37 : Les composantes du Faire autrement*



*Arcuset, L., 2013*

Nous verrons successivement dans ce chapitre les questions de l'apprentissage collectif des valeurs cognitives, de la mobilisation de la diversité des acteurs comme ressource territoriale et de l'élaboration du projet de tourisme durable.



**SOUS-CHAPITRE 1**

**CORRIGER LA VISION DU DEVELOPPEMENT DURABLE  
(PASSER D'UN CONCEPT FLOU A UNE VISION NETTE)**

---

L'ambiguïté du concept de développement durable, et plus encore de celui du tourisme durable, expliquent probablement leur faible application, largement en deçà des ambitions pour la Planète et l'Humanité qu'ils recouvrent, si l'on se base sur le contenu des textes fondamentaux.

La disproportion entre les ambitions déclarées par les hautes sphères institutionnelles et les moyens qu'elles leur accordent, contribue aussi grandement à cette ambiguïté. La « révolution durable » n'est pas en marche contrairement à la révolution numérique qui bénéficie elle de moyens publics et privés considérables<sup>330</sup>.

Nous choisissons de ne pas entrer dans des débats idéologiques pour expliquer cette réalité. Nous souhaitons l'illustrer en mettant en lumière quelques paradoxes inhérents aux concepts de développement et tourisme durables qui participent à leur méconnaissance et à leur incompréhension par les acteurs (citoyens, professionnels du tourisme, élus locaux notamment). Nous proposons une démarche d'apprentissage à suivre localement permettant d'acquérir une connaissance collective et de la transmettre pour l'enrichir.

Cette transmission s'attachera à tenir compte des spécificités territoriales et de la diversité des acteurs afin que chacun puisse se sentir concerné et être en capacité d'agir en faveur de la durabilité, en fonction de ses moyens et de ses responsabilités individuelles et collectives. Dans ce cadre, pour que les apprenants deviennent acteurs de la durabilité, il convient d'imaginer des méthodes d'apprentissage adaptées et actives.

---

<sup>330</sup> Pratiquement dans le même temps (en 1991, le projet *WorldWideWeb* devient public), nous avons assisté à « la révolution numérique » qui, portée au départ par des grandes firmes nord-américaines, s'est imposée partout dans le monde, dans toutes les classes sociales avec un soutien sans précédent des pouvoirs publics.

### III-I-I-1- Un aperçu du paradoxe des concepts du développement et du tourisme durables

Certains économistes, comme Gilbert Rist<sup>331</sup>, soulignent l'ambiguïté d'un développement qualifié de durable, qui reste basé sur la croissance économique au profit avant tout des pays les plus riches. Le développement durable est en effet un concept paradoxal à plus d'un titre. Ces quinze dernières années, il est certainement un des sujets qui a été le plus traité par une multitude d'auteurs à travers tous les médias. Avec notamment l'explosion d'*Internet*, tout le monde s'exprime sur ce concept : du plus convaincu au plus farouche opposant, du spécialiste à l'amateur plus ou moins éclairé, de l'individu aux grandes organisations internationales.

Parmi les opposants, en caricaturant (même si cela n'est pas la posture finale de cette recherche), nous pouvons distinguer deux grandes catégories :

- les « libéraux » économiques qui considèrent le développement durable comme « l'instrument » des écologistes radicaux luttant pour la « décroissance »,
- les « écologistes radicaux » qui fustigent ce concept qui pour eux, est accaparé par les forces « obscures » de la mondialisation.

Il est vrai que les grandes multinationales vont s'approprier le concept dans leur communication pour inciter à consommer leurs produits. Les opposants « libéraux » vont donc être de moins en moins nombreux ; « les convertis » trouvant alors des vertus au développement durable devenant favorable à la croissance économique. En réaction, « les écologistes radicaux » vont devenir plus virulents en dénonçant un concept qui mène l'humanité à sa perte en « endormant » les consciences grâce à la force communicative des multinationales. Les films réalisés par *MrMondialisation*, très « vus » sur *Youtube*, illustrent parfaitement ce phénomène (cf. illustration 38). Dans « du *greenwashing* durable »<sup>332</sup>, l'auteur est masqué, reprenant le symbole des *anonymous* comme pour annoncer qu'il sera bientôt illégal de s'opposer au développement durable, devenu une arme efficace au service de la société dite « de consommation ».

<sup>331</sup> Auteur notamment de l'ouvrage *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*, 1996.

<sup>332</sup> Source : <http://www.youtube.com/watch?v=nZJGz2OeSnA> (consulté le 5/12/2012).

*Illustration 38 : Le développement durable dénoncé comme l'instrument de la mondialisation*



Source : Mr Mondialisation « du greenwashing durable » Youtube, 2012

Premier paradoxe : le développement durable, qui doit contribuer au changement du modèle de développement, renforce au contraire le modèle actuel. Les opposants d'hier deviennent alors ses meilleurs ambassadeurs ; ses anciens partisans se transforment en farouches opposants.

Une des conséquences de l'hyper médiatisation du développement durable est la connaissance accrue (très dominante aujourd'hui) du nom de ce concept par les citoyens français (et occidentaux). Néanmoins, une très grande majorité reste incapable de le définir, même partiellement, les médias poussant à l'extrême simplification du concept. Comme nous l'avons observé dans les deux parties précédentes, la connaissance du développement durable ne peut s'appuyer sur les acquis de la formation initiale<sup>333</sup>. Face à cette situation, l'individu réduit souvent la durabilité à du simple « bon sens », le poussant à croire qu'il y participe « comme monsieur Jourdain, sans le savoir ». La communication de masse le rassure en lui affirmant qu'il peut s'inscrire pleinement dans cette logique en adoptant quelques gestes éco-environnementaux et en consommant des produits qualifiés de « durables ». Le concept banalisé devient « à la portée de tous » en s'accommodant parfaitement avec les modes de consommations actuels.

Deuxième paradoxe : la situation globale s'aggrave (augmentation des inégalités, appauvrissement de la biodiversité...) avec des médias qui ne remettent pas en question les pratiques dominantes de consommation, les encourageant même parfois.

<sup>333</sup> Nous avons observé que 20 ans après Rio, les formations tenant compte de ces concepts restent encore très minoritaires laissant présager qu'à court terme, les acteurs ne seront toujours pas en mesure de guider de changements significatifs.

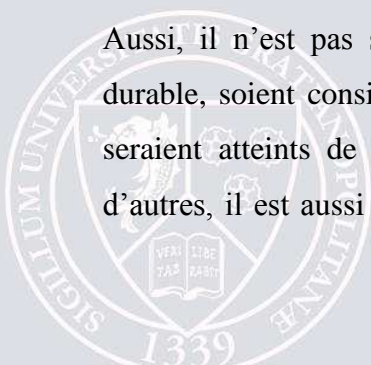
Un troisième paradoxe concerne plus spécifiquement les loisirs et le tourisme. Ces activités sont avant tout pratiquées au présent, sur des temps courts, pour se détendre, se déstresser, voire s’amuser. Le voyage (comme les transports) est synonyme d’évasion, de liberté et non d’émissions de gaz à effet de serre. Les activités sont synonymes de ressourcement et non de gaspillage des ressources. La chaleur est synonyme de bien-être et non de réchauffement climatique. Les rencontres sont synonymes d’enrichissement personnel et non de déstructuration des sociétés locales visitées. Les professionnels du tourisme (et plus particulièrement les gros opérateurs) vont jouer sur ces paradoxes, en affirmant œuvrer en faveur d’un droit universel. Non seulement le touriste (le voyageur selon les opérateurs) est déculpabilisé, mais il devient même un bienfaiteur pour l’Humanité.

### **III-I-I-2- Vouloir se former pour « penser autrement »**

« Il existe incontestablement des processus de dégénérescence, de dessèchement de la démocratie » qui engendrent une « incapacité des citoyens à acquérir des connaissances techniques et scientifiques qui leur permettraient de comprendre et de traiter des problèmes de plus en plus complexes » (Hessel, S., Morin, E., 2011). Ainsi, former et développer l’esprit critique des citoyens est utile à la vitalité démocratique, à la recherche et à l’acquisition de connaissances diversifiées, indispensables pour éclairer avec discernement la complexité. Le concept de développement durable intègre ces réalités en faisant référence :

- à la systémique,
- à la pluridimensionnalité,
- à la multitemporalité,
- aux échelles locale et globale,
- aux intérêts individuels et collectifs,
- aux ambitions qui doivent être « vivables, viables et équitables »...

Aussi, il n’est pas surprenant que le développement durable, et plus encore le tourisme durable, soient considérés par certains comme des concepts schizophréniques (les partisans seraient atteints de psychose en prônant un développement irréaliste) ou utopistes. Pour d’autres, il est aussi réconfortant de se dire, face à une telle complexité, qu’il convient « de





faire au mieux », selon ses connaissances actuelles. Hors la complexité n'est pas relative au concept de durabilité mais à celle du monde et au système territorial<sup>334</sup>.

D'après nos expériences de consultant, formateur ou enseignant, nous constatons que l'individu se référant au développement durable, est souvent convaincu, de bonne foi et souhaite agir en faveur de la durabilité. Comment l'accompagner à partir d'un questionnement pouvant remettre en cause certaines pensées ou convictions ? Cela ne doit pas se faire de manière brutale mais en générant chez lui un questionnement sur les conséquences de ses choix et de ses actes<sup>335</sup>.

Cette prise de conscience ne peut se faire sans apprentissage accompagné, pouvant être assuré par des formateurs, des chercheurs, des chargés de mission, des consultants que nous désignerons sous le terme générique « d'accompagnant ». Ce dernier va se mettre au service d'un acteur pour l'aider à réfléchir et à agir. L'acteur recouvre le consommateur, le chef d'entreprise, l' élu que nous désignerons sous le terme générique de « décideur ». L'approche retenue est cognitive, supposant une transformation du cadre de pensée, et fait notamment référence aux travaux d'Albert Bandura sur *La théorie sociale cognitive*.

L'accompagnant doit expliquer au décideur « ce qu'il doit apprendre et que l'on ne marchandera pas avec lui » (Maulini, O., 2006). L'investissement du décideur peut être très différent en termes d'intensité et de sincérité :

- est-il volontaire et/ou convaincu de cette nécessité ?
- Est-il contraint et réticent ? Cette posture est assez fréquente lorsqu'il y a des liens de subordination (application d'une politique décidée « en haut » par exemple).
- Est-il simplement curieux ?

Se pose la question de l'obligation pour les élus à se former<sup>336</sup> (ou au moins à être sensibilisé) au développement durable dans la mesure où toutes les politiques publiques s'en réclament.

---

<sup>334</sup> Le système territorial est « éminemment complexe, chaque composante, chaque acteur est en totale interaction avec les autres et avec l'environnement, en même temps qu'il est ouvert sur un environnement extérieur spatial et temporel » (Leroy, P., 2007).

<sup>335</sup> Dans ce cadre, nous pensons que *l'effet papillon* proposé par Edward Lorenz en 1972, dans son article intitulé *Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set off a Tornado in Texas?*, peut être adapté au concept de développement durable.

<sup>336</sup> Le droit à la formation des élus est fixé dans le *Code général des collectivités territoriales*. Cette formation est volontaire et peut être adaptée à leurs fonctions. La formation doit être exercée par un organisme agréé par le Ministère de l'intérieur. Par ailleurs, les élus « qui ont la qualité de salarié » ont droit à un congé de formation. « La durée de ce congé est fixée à 18 jours par élu, quel que soit le nombre de mandats détenus. Ce droit à congé

Actuellement, la formation des élus est basée sur le volontariat. Même si d'après le Centre National de Formation des Elus Locaux très peu d'entre eux utilisent leurs droits en la matière, il paraît délicat de les contraindre. En outre, la démarche de progrès reste volontaire et intégrée au processus de développement durable<sup>337</sup>.

Un des rôles de l'accompagnant est d'inciter le décideur à se former, tout au long du processus, pour l'aider à décider et à assumer ses choix. D'après Maulini (2006), l'accompagnant sera comme Rousseau qui « perdra Emile dans les bois afin de le contraindre à vouloir s'orienter ». « En se perdant », le décideur peut :

- accepter de prendre un risque faute de perception (totale ou partielle) quant aux conséquences de sa décision,
- ou différer sa décision le temps d'acquérir une meilleure maîtrise de la problématique et du sujet.

Le principe de précaution peut offrir une troisième solution au décideur : celle du *statu quo* et donc de l'inaction, en se réfugiant sous le confortable sentiment qu'agir peut s'avérer dangereux. Cette solution peut être aussi préjudiciable qu'un acte précipité : le développement durable exige d'agir. Pour Morin (1990), « la pensée complexe est non pas ce qui évite ou supprime le défi, mais ce qui aide à le relever, et parfois même à le surmonter ».

Le décideur devenant plus exigeant envers ses actes le deviendra très probablement vis-à-vis d'autrui (ses conseillers, ses collaborateurs, ses fournisseurs...). Il pourra alors exprimer des attentes fortes en termes de durabilité auprès des organismes de formation (initiale, continue et professionnelle) afin de lui permettre de s'appuyer sur des compétences adaptées.

---

de formation est renouvelable en cas de réélection ». Source : Conseil national de la formation des élus locaux, 2012.

<sup>337</sup> La part des élus ayant bénéficié de journées de formation continue (et le nombre de jours) constitue un des indicateurs clés proposés par le Ministère en charge du développement durable pour évaluer les *Agendas 21 Locaux*. Source : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-indicateurs-cles.html> (consulté le 12/12/2012).

### III-I-I-3- Apprendre en se questionnant

Les concepts de développement et de tourisme durables sont exigeants pour ceux qui veulent les mettre en œuvre. Il n'est donc pas nécessaire de les associer à un vocabulaire peu accessible. Pour l'accompagnant, la première des ressources est de savoir dire (Lajarge, R., Roux, E., 2007) en se faisant comprendre. Néanmoins vouloir trop simplifier la connaissance peut aussi s'avérer dangereux. Morin (1990) nous met en garde : « les modes simplificateurs de connaissance mutilent plus qu'ils n'expriment les réalités ou les phénomènes dont ils rendent compte [...], ils produisent plus d'aveuglement que d'élucidation... »<sup>338</sup>.

Pour que la connaissance transmise soit applicable et appliquée par le décideur, il faut qu'elle soit *impliquante* afin qu'il puisse se mettre dans la posture d'un acteur capable de conduire le changement. Il convient d'adapter la connaissance à transmettre à son interlocuteur, en prenant soin de le comprendre, de « se soucier de lui », en établissant un lien de confiance à partir de questions à la fois fondamentales et personnalisées afin de provoquer les échanges. Il n'y a « pas d'entente sans conversation. Et pas de conversation sans question » (O. Maulini, 2006). Herreros (2011) nous enseigne que la conduite du changement passe par « la formulation d'une interrogation, susceptible de produire la convergence des acteurs concernés ». Dans cet esprit, notre réflexion s'inscrit dans la pensée du philosophe Hans Georg Gadamer affirmant que la compréhension d'un sujet passe par la participation à une rencontre, à un dialogue permettant d'interpréter un sujet en fonction des acquis antérieurs. Cette rencontre n'a pas pour objectif d'imposer une manière de pensée et/ou d'agir mais de vérifier que cette dernière puisse être reconnue et appropriée par le décideur à travers « une éthique de la discussion » telle que défendue par un autre philosophe, Jürgen Habermas (Dortier, J.F., 2008).

Le questionnement doit être à double sens : l'accompagnant et le décideur deviennent tour à tour questionneurs et questionnés. L'exploration du concept de durabilité dans sa complétude est progressive et adaptée à la réalité de la situation. L'accompagnant apprend à connaître la réalité perçue par le décideur, permettant d'éviter qu'il n'impose des réponses à des questions que le décideur ne se pose pas (Maulini, O., 2006). Le décideur, quant à lui, apprend à avoir

---

338 « Savoir dire » fait référence aux travaux sur la théorie des investissements de forme de Thévenot (1986) qui cherche à réduire la complexité pour la rendre saisissable. Dans cette logique, Lemieux (2008) évoque une sociologie de la mobilisation permettant de « rendre visible ce qui ne l'était pas, c'est en effet provoquer l'attention des contemporains en direction de quelque chose que jusqu'alors, ils ne pouvaient pas ou ne voulaient pas voir ».

un nouveau regard sur ses pratiques et bénéficie de connaissances aptes à l'aider à décider « durablement ». Cette forme d'apprentissage, basée sur la valorisation mutuelle, provoque souvent le plaisir d'apprendre et de transmettre, et d'être ainsi active et efficace. Les travaux du généticien Axel Kahn en témoignent : « l'imagerie cérébrale montre que le traitement cognitif se fait d'autant mieux qu'il est lié au sentiment de plaisir »<sup>339</sup>.

L'accompagnant ne peut apporter toutes les réponses aux questions que pose le décideur. Il convient alors de rechercher des compétences spécialisées, tout en veillant à ce que ces spécialistes intègrent la complétude de la durabilité, afin d'éviter qu'ils ne la simplifient ou ne la gomment. Cela est souvent observé par exemple dans les phases de réalisation de projets d'aménagement, lorsque la maîtrise d'ouvrage n'est pas assistée : le maître d'œuvre, fort de sa spécialisation et de sa technicité, peut dénaturer le projet initial de développement durable en imposant des choix quitte à dénaturer le projet initial<sup>340</sup>. Cette réalité démontrerait l'utilité d'un accompagnateur généraliste et médiateur compétent, porteur de la problématique d'ensemble du projet, pour valoriser utilement l'ensemble des compétences spécialisées nécessaires.

Nous nous inscrivons donc dans une logique holistique s'intéressant à son objet comme constituant un tout<sup>341</sup> (cf. tableau 34). Dans ce cadre, la fonction d'accompagnement est déterminante pour conduire efficacement un processus de développement durable.

**Tableau 34 : L'apprentissage dans une logique de durabilité**

Contenu de l'apprentissage		Etapes de l'apprentissage	Objectifs de l'apprentissage	Outils pour la pédagogie active	Cycles
Complétude du DD		La personnalisation / la rencontre	Ecouter pour Transmettre	Langage simple	Apprentissage initial / savoir être DD
		L'adaptation / la mise en confiance	Comprendre pour Impliquer	Questionnement hiérarchisé	
Complétude du DD et du TD	Spécialisation	L'accompagnement / l'application	Orienter pour Progresser	Perfectionnement	Apprentissage permanent / savoir faire TD
	Evaluation	L'assistance / la mise en pratique	Aider pour Agir	Table d'indicateurs TD	

Arcuset, L., 2013

### **III-I-I-4- Etre vigilant sur la complétude du concept de durabilité**

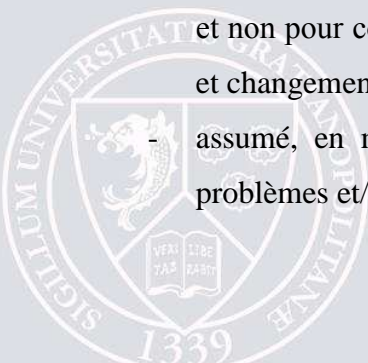
<sup>339</sup> In : Conforter l'estime de soi de l'élève. *Le Nouvel Observateur*, 2012, n° 2496.

<sup>340</sup> Expérience vécue dans certains projets communaux de Camaret-sur-Aigues notamment.

<sup>341</sup> Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/holistique> (consulté le 17/04/2013).

Nous proposons de définir le développement durable en 21 points (en référence à l'Agenda 21) comme étant :

- innovant – pas forcément technologique - car il implique obligatoirement des changements de faire, de faire faire, de produire, de consommer...
- voulu (le souhaiter n'est pas suffisant) et non imposé (sans quoi, il sera transgressé),
- désirable et non guidé par la peur,
- tolérant avec la diversité des acteurs et non sectaire,
- ambitieux (car les défis à relever sont considérables) et non précautionneux (l'inaction peut être collectivement très préjudiciable),
- pour le présent (dans l'immédiateté) et non dans le futur (aussi proche soit-il),
- lié à l'histoire et à la culture locales, tourné vers le futur et non passéiste ou futuriste,
- fortement territorialisé et localisé, en étant très ouvert sur l'extérieur et sur le monde, et non globalisé,
- stratégique mais pas enfermé dans une programmation,
- progressif et pragmatique et non brutal ou symbolique,
- réversible dans toutes ses composantes : processus, utilisation des ressources...
- équitable dans ses enjeux et ses répartitions (moyens, responsabilisations, impacts) et non équivalent en tout point,
- très qualitatif, à haute valeur ajoutée, basé que la différenciation, la valorisation et non sur la normalisation et la standardisation,
- utile et non consumériste,
- démocratique (et respectueux de la contradiction) sans être forcément consensuel ou même majoritaire,
- plus coopératif que concurrentiel,
- maîtrisé avec des moyens adaptés (avec un besoin important de compétences),
- engageant, réfléchi et responsabilisant et non enrôlant ou assistant,
- autonome et non dépendant,
- évalué en continue pour guider le changement *in situ* et pour pouvoir l'adapter *ex-situ* et non pour contrôler et l'appliquer partout de manière uniforme (car il est multiforme et changement perpétuel),
- assumé, en misant sur la communication responsable, sans chercher à éluder les problèmes et/ou à se décharger sur autrui.



Cette définition peut être les prémices d'une doctrine<sup>342</sup>, mais elle n'est en rien la base d'un dogme<sup>343</sup>; le développement durable en étant l'antithèse. Ces 21 points de définition concernent à la fois le penser, le conduire et le gouverner (cf. tableau 35).

**Tableau 35 : La complétude du développement durable en 21 points**

<b>Penser autrement</b>	<b>Conduire autrement</b>	<b>Gouverner autrement</b>
Changement	Territorialement / localement	Démocratiser
Volonté	Stratégiquement	Maîtriser
Désir	Progressivement	Engager / responsabiliser
Tolérance	Réversiblement	Autonomiser
Ambition	Equitablement	Coopérer
Au présent	Qualitativement	Evaluer
Avec le passé, pour le futur	Utilement	Assumer

*Arcuset, L., 2013*

Nous allons aborder ces différents points afin de mieux les appréhender et donner les clés pour les appliquer et guider le changement sans que cela ne constitue une théorie, car il semble aujourd'hui admis qu'il n'existe pas de théorie du changement, ce dernier étant envisageable dans le cadre d'un processus faisant intervenir une multitude de facteurs interagissant différemment, dans le temps, selon les territoires et les sociétés locales.

Dans un premier temps, nous allons analyser comment associer la diversité des acteurs dans le projet. Un décideur souhaitant prendre la meilleure décision possible doit prendre en compte les parties prenantes : « Les activités de tourisme sont dites durables quand elles permettent de renforcer l'écoute entre les acteurs, l'acceptation des différences et le respect des valeurs des populations « visitées » » (Perrin-Bensahel, L., 2010).

<sup>342</sup> Doctrine : « Ensemble de principes, d'énoncés, érigés ou non en système, traduisant une certaine conception de l'univers, de l'existence humaine, de la société, etc., et s'accompagnant volontiers, pour le domaine envisagé, de la formulation de modèles de pensée, de règles de conduite ». <http://www.cnrtl.fr/definition/doctrine> (consulté le 17/04/2013).

<sup>343</sup> Dogme : « Proposition théorique établie comme vérité indiscutable par l'autorité qui régit une certaine communauté ». <http://www.cnrtl.fr/definition/dogme> (consulté le 17/04/2013).

**[TROISIEME PARTIE - CHAPITRE 1]**

**SOUS-CHAPITRE 2**

**ETRE A L'ECOUTE DE LA DIVERSITE  
POUR CONSTRUIRE LE PROJET**

---

Nous avons vu dans la première partie que le nombre d'acteurs pouvant être concernés de manière directe, indirecte ou induite au développement touristique est considérable. Nous avons aussi observé que la diversité des acteurs est très rarement prise en compte dans les stratégies touristiques, y compris celles se référant à la durabilité.

Une des raisons de ce constat est à rechercher dans les démarches participatives telles qu'elles sont souvent menées lors de l'élaboration de projets et qui amènent à gommer la diversité, de manière délibérée ou non.

Nous proposerons alors une démarche permettant d'identifier la diversité des acteurs afin de pouvoir la mobiliser et la valoriser comme ressource spécifique. L'inscription dans un processus démocratique est à ce prix, comme le souligne Charles Taylor, en affirmant que la démocratie relève de la reconnaissance de la diversité<sup>344</sup>. Si cette définition était liée au multiculturalisme d'un pays, elle peut s'appliquer aussi au niveau local.

**III-I-II-1- Des démarches participatives qui ignorent la diversité**

La majorité des démarches mobilise avant tout les « classes d'acteurs » les plus nombreuses et/ou « les volontaires » et/ou « les plus influentes » et/ou « les plus disponibles ».

Dans le premier cas, si l'on se base sur des variables quantifiables, les classes ayant les plus forts effectifs seront les plus sollicitées. Si la distribution statistique obéit à la *Loi normale* les acteurs compris dans les classes centrales seront plus pris en compte, à l'inverse, ceux des

---

<sup>344</sup> In : *Multiculturalisme. Différence et démocratie*, 1992.

classes « extrêmes » (ou « marginales »), ne le seront pas ou très peu. Rares sont, à notre connaissance<sup>345</sup>, les démarches participatives qui se basent sur une analyse statistique pour caractériser les parties prenantes<sup>346</sup> pour plusieurs raisons :

- face la pluralité des acteurs concernés, il est très fastidieux de déterminer les unités à observer,
- les sources statistiques existantes ne facilitent pas l'identification de la population et son effectif total,
- les caractères pouvant être pris en compte sont nombreux, avec des modalités qui sont très difficiles à renseigner...

A cela s'ajoutent le coût des démarches statistiques pouvant être jugé trop élevé pour des territoires ayant souvent des moyens limités et une non maîtrise (ou une maîtrise partielle) de l'outil statistique par les personnes (chargés de mission, consultants...) élaborant les stratégies de développement touristique. Ce manque de savoir-faire s'observe aussi dans de nombreux observatoires touristiques qui réalisent presque exclusivement des traitements à une variable (avec analyse simple de la relation temporelle – description de la tendance) ou au mieux, à deux variables (sans prendre la précaution de vérifier la validité des résultats). Nous retrouvons aussi de nombreux syllogismes, consistant à faire des conclusions sur des clientèles à partir de prémisses.

Dans la très grande majorité des cas, la diversité des acteurs n'est pas recherchée (cf. tableau 36). Les cas les plus fréquents sont de se baser sur :

- les acteurs les plus concernés, ayant donc des activités directement en lien avec le tourisme (majoritairement les activités caractéristiques du tourisme),
- parmi lesquels on va privilégier les « volontaires ». Ils sont souvent désignés en amont par la maîtrise d'ouvrage et concernent les acteurs considérés comme les éléments « moteurs » du développement touristique. Ces acteurs ont « bonne réputation »<sup>347</sup> et ont déjà des habitudes de travail avec la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, ils seront plus enclins à « être volontaires » et à devenir par conséquent « influents ».

---

<sup>345</sup> Il est extrêmement rare de connaître les méthodes utilisées dans l'élaboration des stratégies notamment concernant les démarches participatives.

<sup>346</sup> Les parties prenantes concernent, dans une logique de durabilité des acteurs impliqués, intéressés ou concernés, directement ou indirectement, internes ou externes.

<sup>347</sup> La réputation fait référence à l'interactionnisme symbolique qui fait que les acteurs vont être plus facilement mobilisés par rapport à ce que l'on pense d'eux et non par rapport à ce qu'ils sont réellement.



Les facteurs d'influence sont multiples (économiques, culturels, politiques...); ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Ils sont souvent visibles, reconnus et acceptés par la maîtrise d'ouvrage. Il faudra donc « faire avec » et parfois même « qu'avec »<sup>348</sup>.

**Tableau 36 : Les catégories d'acteurs les plus pris en compte dans les démarches participatives**

Catégories	Avantages pour la maîtrise d'ouvrage	Justifications pouvant être données	Risque de déviance
Les "normés"	Faciles à identifier Conformistes	Ils sont les plus nombreux	Faible
Les "concernés"	Faciles à identifier Faciles à mobiliser	Ils sont directement concernés	Faible
Les "volontaires"	Faciles à identifier Habités à travailler ensemble	Ils sont les éléments moteurs	Très faible
Les "influents"	Faciles à identifier Ont un poids important	Ils sont incontournables	Très faible à très élevé
Les "locomotives"	Faciles à identifier Peuvent servir de faire-valoir	Ils vont tirer les autres vers le haut	Faible
Les "disponibles"	Faciles à mobiliser Peuvent servir de faire-valoir	La participation est large	Assez faible
Les "opportunistes" et "les craintifs"	Faciles à mobiliser Peuvent servir de faire-valoir	Le débat est démocratique	Variable

Arcuset, L., 2013

Fréquemment, la maîtrise d'ouvrage désigne aussi des acteurs considérés comme exemplaires, qui ont réussi selon sa propre perception de la réussite. Ils vont donc être sollicités avec bienveillance afin qu'ils puissent servir de « locomotives » du développement.

Selon la théorie de l'étiquetage d'Howard Becker, ces groupes dominants vont favoriser la production de normes<sup>349</sup> qui vont non seulement s'imposer mais qui vont aussi exclure ceux qui ne peuvent ou ne veulent les respecter.

Enfin, une autre classe est souvent représentée dans les démarches participatives. Celle des « gens disponibles » qui s'invitent à toutes les démarches même s'ils ne sont que

<sup>348</sup> Les acteurs influents constituent souvent « des groupes de pression » qui vont défendre ici des intérêts professionnels en mettant en avant des arguments politiques, techniques et/ou économiques. Cette pratique, lorsqu'elle est organisée, est connue sous le nom de *lobbying*.

<sup>349</sup> La norme est à prendre ici au sens de norme sociale, définie par un groupe dominant, à partir de leurs propres valeurs.

partiellement ou très partiellement concernés par le sujet. Cela est observable surtout dans les démarches ayant pour ambition d'être ouvertes à tous, en utilisant des techniques de communication de masse, afin de toucher le plus grand nombre.

Les démarches participatives « ouvertes » mobilisent de manière significative une autre catégorie d'acteurs : celle qui défend ses propres intérêts à partir de sa situation du moment, soit en voulant bénéficier d'opportunités (« les opportunistes »), soit en craignant une perte de moyens, de « liberté », de qualité de vie... (« les craintifs »).

Dans ces cas, la diversité des acteurs n'est pas recherchée, encore moins représentée. Au contraire, et pourtant sous le couvert de démarches participatives, ce sont les acteurs les plus « normés » (en référence aux classes modales des distributions normales), les plus « conformistes », les « plus influents », les « partiellement concernés » ou « les défenseurs d'intérêts particuliers » qui vont être majoritairement représentés. Les risques de déviance (non conformes à la pensée dominante) sont limitées, confortant donc le développement classique du tourisme.

Des oppositions peuvent naître avec des risques plus élevés du côté des « influents » ou des « craintifs ». Il s'avère que ces catégories sont la plupart du temps, soit pour le renforcement du modèle dominant, soit pour le *statut quo*. La maîtrise d'ouvrage peut « se servir » de ces oppositions pour renforcer ses positions : « On estime le prince quand il est ami ou ennemi sincère, c'est-à-dire lorsque sans balancer il se déclare en faveur de quelqu'un contre un autre, parti qui est toujours beaucoup plus profitable que de demeurer neutre » (Machiavel, N., 1513). L'histoire nous démontre qu'en démocratie, ce conseil doit être suivi avec précaution...

### **III-I-II-2- Une « manière de faire » pour identifier la diversité**

Prendre en compte la diversité des acteurs nécessite un travail d'identification en amont de la démarche. Dans ce cadre, nous devons intégrer deux facteurs déterminants dans la construction d'un projet :

- le temps de la genèse est limité à quelques semaines au mieux à quelques mois (l'étape préalable d'identification des acteurs ne doit donc pas être longue),

- les moyens disponibles localement (financiers, techniques, humains) sont eux aussi limités, ils doivent être mobilisés de manière efficiente tout au long du processus.

Par ailleurs, toute entité (territoriale ou entrepreneuriale) est singulière de par les individus qui la composent, ses organisations interne et externe, ses relations avec les contextes local et global, ses moyens d'intervention et ses cibles... le tout étant inter relié, inter dépendant.

Pour ces raisons, nous ne croyons pas qu'une méthode statistique soit applicable pour identifier la diversité des acteurs. Elle nécessiterait des moyens importants (acquisition et/ou création de données, compétences spécifiques). Plus encore, elle semblerait inadaptée à saisir toutes les réalités<sup>350</sup>. L'objectif n'étant pas tant de quantifier la réalité mais de la qualifier, pour mieux l'explorer.

Nous proposons donc de retenir une méthode basée sur l'observation systématique neutre (cf. tableau 37). D'après Tremblay et Perrier (2006), elle permet d'aller sur le terrain pour constater les réalités à partir d'une observation méthodique et d'une posture neutre (en opposition à l'observation participante qui implique que l'observateur s'intègre aux groupes observés). L'observation méthodique suppose que l'on prépare en amont son travail d'observation. Il est indispensable de prendre connaissance d'un certain nombre de documents généraux existants à des échelles extra-locales pour appréhender le territoire :

- son économie (les secteurs présents<sup>351</sup>, la place du tourisme), les dynamiques, l'organisation et les vocations territoriales,
- ses caractéristiques touristiques (capacité d'accueil, activités, positionnement...).

Ensuite, il convient de rechercher des données plus précises sur les acteurs liés au tourisme. Ceux relevant des secteurs public et mixte, sont facilement identifiables. L'enjeu est d'identifier les activités productives relevant du secteur privé. La principale difficulté concernera celles qui ne sont que partiellement liées au tourisme. L'avantage, lorsqu'on travaille dans le tourisme, est que les entreprises qui en sont liées (totalement ou partiellement) doivent s'assurer, plus que dans les autres secteurs économiques, de leur visibilité pour toucher leurs clients potentiels. Pour cela, elles vont :

---

<sup>350</sup> A ce stade, nous n'avons pas la connaissance sur l'étendue des méthodes quantitatives. Nous posons donc ce postulat qui pourra faire l'objet d'une recherche approfondie pour le confirmer ou l'infirmer.

<sup>351</sup> Il faut veiller à prendre en compte l'économie sociale et solidaire car comme le soulignent Gumuchian et Pecqueur (2007), il est indispensable de sortir de la sphère productive.

- utiliser les outils de la communication institutionnelle (par exemple les brochures et sites *Internet* des offices de tourisme),
- créer leurs propres outils en étant de plus en plus présents sur *Internet* et sur les réseaux sociaux.

L'analyse de ces outils permet de constituer une première base de données sur les activités touristiques présentes en distinguant celles qui sont connues de l'institution (car adhérentes aux OTSI) et celles qui ont fait le choix de ne pas y adhérer. Elle permet d'identifier les positionnements des entreprises, de les comparer par rapport au positionnement institutionnel. L'identification des référents territoriaux utilisés dans la communication est précieuse. Ces référents peuvent être liés à une entité administrative, géographique ou paysagère, à l'histoire, à des traditions, à des savoir-faire locaux... A ce stade, ils permettent d'affiner les recherches sur *Internet*, en les utilisant comme mots clés.

Pour compléter cette connaissance, il est utile de rencontrer des représentants de l'organisation territoriale (offices de tourisme notamment) et de la structuration des filières (chambres consulaires ou UNAT par exemple). Ces entretiens permettent de confronter l'analyse à leurs perceptions et leurs connaissances sur les activités productives de la destination (identification des activités reconnues) mais aussi sur la nature des relations entretenues entre les organisations (il s'agit de commencer à mesurer « l'ambiance territoriale ».). Ces acteurs, de par leurs fonctions et leurs activités sociétales, ont une bonne connaissance du terrain et des activités productives. Grâce à l'écoute de plusieurs d'entre eux et à l'analyse des informations obtenues depuis le départ, nous considérons que nous disposons d'une bonne représentation de la diversité des activités productives.

Avant de définir l'échantillon représentatif de la diversité, il convient d'explorer la destination. Cette exploration nécessite une préparation en amont en reportant sur une carte les principaux axes de circulation et lieux touristiques. Il est possible d'utiliser à la fois les techniques du paysagiste et du « visiteur mystère » pour constituer « un carnet de voyage » abondamment illustré (reportage photographique) et commenté afin de relater son expérience. Dans des destinations non urbaines, une attention particulière doit être portée à la publicité, aux préenseignes et aux enseignes car elles sont des marqueurs forts du secteur touristique. Il est fréquent d'identifier des activités non caractéristiques du tourisme qui cherchent à tirer profit du secteur sans en intégrer son organisation.

**Tableau 37 : Une méthode pour identifier la diversité des activités productives**

Etape	Informations mobilisées	Echelle	Objectifs	Accès	Durée	Coût
Travail d'analyse documentaire préparatoire	Schémas de développement économique	Extra territoriale et territoriale	Identifier la place du tourisme et des autres secteurs éco. (y compris de l'ESS).	Très facile	Très courte	Très faible
	Documents d'urbanisme (SCOT, PLU)	Extra territoriale et territoriale	Identifier les vocations de l'espace	Très facile	Très courte	Très faible
	Schémas de développement touristique	Extra territoriale	Identifier le positionnement touristique du territoire	Très facile	Très courte	Très faible
	Médias touristiques (guides)	Territoriale élargie	Identifier les principaux sites touristiques, la position du territoire / périphérie	Très facile	Très courte	Faible
	Données et communication touristiques institutionnelles (OTSI, espaces protégés...) : études, brochures, sites Internet...	Territoriale et infra territoriale	Identifier les activités touristiques connues et valorisées. Identification des référents territoriaux	Très facile	Courte	Très faible
	Communication des entreprises sur Internet et web 2.0 (utilisation de mots clés associés aux référents territoriaux)	Territoriale et infra territoriale	Comparer les activités connues et celles détectées. Analyser les positionnements des entreprises	Très facile	Assez courte	Très faible
	Cartographies (cartes touristiques et routières)	Territoriale et infra territoriale	Localiser les activités et les entreprises.	Très facile	Assez courte	Faible
Entretiens préalables	Connaissance et perception des acteurs du tourisme (MO, OT, CCI... et UNAT)	Territoriale et infra territoriale	Identifier les acteurs reconnus ("normés", "volontaires", "influent", "locomotives"). Identifier les réseaux formels et informels. Identifier ceux qui ont "mauvaise réputation". Compléter les informations préalables analysées. Apprécier "l'ambiance territoriale"	Facile	Assez courte	Modéré
Observation sur le terrain	Perception visuelle (territoire, paysages, sites et entreprises). Attention portée à la publicité et aux préenseignes. Reportage photographique. Entretiens "flash informels", visites et achats "mystères"	Territoriale et infra territoriale	Comparer les activités vues avec les activités connues et reconnues. Disposer d'une banque de données photographiques. Avoir une première expérience du territoire dans une posture de visiteur	Facile	Assez courte	Assez élevé
Préparation de l'enquête	Synthèse des données collectées et analysées	Territoriale et infra territoriale	Elaborer l'échantillon représentatif de la diversité et du protocole d'enquête	NC	Très courte	Faible
	Présentation de la méthodologie de l'enquête	Territoriale et infra territoriale	Confronter et valider la méthode	NC	Très courte	Faible

Arcuset, L, 2013

La conduite d'entretiens *flash* informels permet de compléter la connaissance sur « les réputations » et sur l'ambiance territoriale. Les « réputations » sont souvent liées à des « clichés » réduisant (parfois déformant) la réalité à quelques opinions simples, comme le démontre le psychologue Serge Moscovici dans sa théorie des représentations sociales. Dans son ouvrage *Psychologie des minorités actives* (1976), il montre qu'une minorité active, déterminée, peut-être plus influente qu'une majorité « normée » et « inconsistante ».

L'observation systématique neutre est donc complétée par une immersion dans le territoire où les rencontres avec les acteurs ont toute leur importance. Nous nous approchons donc de la méthode préconisée par Pierre Bourdieu qui « estime qu'on n'a pas à choisir entre l'observation participante [...] et l'objectivisme du regard éloigné » et qui recommande de « pratiquer une objectivation participante ».

L'observation et la pratique montrent, qu'à l'échelle d'une intercommunalité, d'un pays ou d'un parc naturel, 30 acteurs suffisent pour caractériser la diversité des acteurs en retenant comme catégories<sup>352</sup> (cf. tableau 38) :

- l'organisation territoriale, en distinguant les niveaux territorial et extraterritorial,
- les activités productives, en distinguant celles qui sont en réseau, celles qui sont caractéristiques du tourisme ou qui le sont partiellement,
- les activités liées à l'économie sociale et solidaire (ESS),
- les groupes sociaux.

Nous avons souhaité distinguer ici les activités liées à l'ESS des autres catégories alors qu'il est coutumier de ne considérer que trois groupes comme le rappelle *Sol et Civilisation* (2010) en raisonnant à partir « d'une triade » constituée des acteurs économiques (souvent sous représentés), des institutions et des politiques, des acteurs associatifs et des citoyens. Comme nous le verrons plus loin, les acteurs de l'ESS obéissent à des logiques propres (basées avant tout sur la proximité et le civisme) offrant de nouvelles perspectives de développement porteuses de durabilité.

Pour les activités productives et celles appartenant à l'ESS, nous proposons quatre critères de diversité :

---

<sup>352</sup> Beuret, Dufourmantelle et Beltrando (2006) proposent dans leur méthode *RELIEF*, liée à l'évaluation des processus de concertation, de partir d'un échantillon restreint pour une question de coût-efficacité. Leurs expériences ont démontré que les premiers entretiens permettent de faire surgir la diversité conduisant « à compléter l'échantillon » afin d'avoir une vision couvrant la diversité « des situations et des points de vue ».

- la gamme des prestations et/ou des services,
- l'âge de l'entreprise,
- la taille de l'entreprise,
- la localisation géographique.

Ces critères de différenciation se rajoutent donc à ceux liés aux statuts et aux logiques d'action comme le préconise Capron (2003) pour analyser la diversité des entreprises.

**Tableau 38 : Proposition pour la construction de l'échantillon représentatif de la diversité des acteurs**

Critères	Réputation			Total	Gamme				Age			Taille			Localisation			
	Indicateurs	Reconnus	Connus		Méconnus	Entrée de g.	Milieu de G.	Haut de G.	Hors catég.	Jeune	Installée	Ancienne	Sans salariée	TPE	Autres	Centrale	Intermédiaire	Périphérique
<b>Catégories</b>																		
<b>Publics et mixtes</b>																		
Extra territoriaux		2			2													
Territoriaux		3			3													
<b>Activités productives</b>																		
Réseaux		2	2	1	5													
Caractéristiques		2	2	1	5													
Partiellement		2	2	1	5	3	3	3	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>ESS</b>		2	2	1	5													
<b>Groupes sociaux</b>		2	2	1	5													
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>30</b>													

Arcuset, L, 2013

Quant aux groupes sociaux, ils peuvent être représentés par des associations, des personnes dites « ressources », des individus ayant des positionnements singuliers...

Le tableau théorique ci-dessus constitue un appui à l'organisation de l'échantillon en évitant d'oublier des éléments structurels importants de la diversité touristique locale. Il n'est cependant pas obligatoire de le respecter scrupuleusement. Lorsque plusieurs activités présentent des caractères semblables, il est proposé de faire un tirage au sort aléatoire.

Notons que cette échantillonnage favorise grandement les activités formelles sans exclure toutefois les activités informelles qui pourront être détectées lors du travail de terrain. La proposition d'indicateurs liés à la méconnaissance et l'hors catégorie respectivement dans les critères « réputation » et « gamme » permet éventuellement de les intégrer. Néanmoins, l'informel n'est pas forcément synonyme de représentations et de pratiques marginales et/ou significatives.

**SOUS-CHAPITRE 3**

**MESURER LE CHAMP DES POSSIBLES DE LA RESSOURCE TERRITORIALE**

---

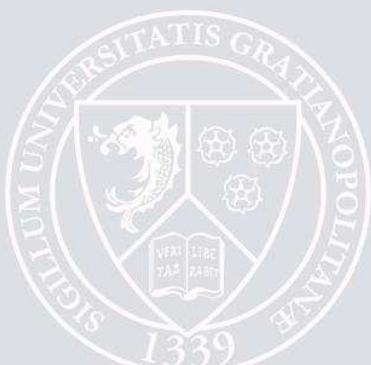
Pour toute construction de projet (qu'il soit territorial, collectif ou individuel), il est nécessaire de suivre un processus organisé en phases successives en débutant par un diagnostic et en terminant par la mise en œuvre des actions, en passant par la définition de la stratégie et du plan d'action. Tout au long de ce processus, un système d'évaluation sera mis en place afin de s'assurer de sa pertinence, sa cohérence, son efficacité, son efficacité et son utilité.

Réaliser un diagnostic suppose une analyse complexe et non linéaire ; ce n'est pas un outil neutre mais bien un outil de positionnement, d'une situation par rapport à des perceptions vécues et/ou perçues, des ambitions, le tout étant dépendant du contexte local mais aussi du contexte global. Pour reprendre la terminologie utilisée par Gorgeu et Jenkins (1997), le diagnostic est le fruit d'un « regard » permettant « de dégager une appréciation collective sur l'état du territoire et ses potentiels ».

Quant à la stratégie, elle permet de fixer un cap, un horizon en fonction des résultats du diagnostic : les atouts à valoriser, les faiblesses à corriger, les menaces à éviter, les opportunités à saisir. Cet horizon va se traduire par la définition d'objectifs à atteindre (ou à se rapprocher) avec des inscriptions variables dans le temps (à plus ou moins long terme), dans l'espace (selon les vocations territoriales) et au sein de la société locale. Pour Morin (1990), « la stratégie lutte contre le hasard » et permet par conséquent « d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action, qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont survenir et perturber l'action ». Cela sous-entend que le territoire soit en capacité d'évaluer en continue sa politique et qu'il soit en mesure d'adapter ses interventions en conséquence.

En appliquant cette logique de projet, nous observons que de la qualité du diagnostic va dépendre la pertinence et l'utilité de tout le processus. Il convient par conséquent de mobiliser des moyens et des outils adaptés à sa construction.





### **III-I-III-1- Réaliser un diagnostic dynamique et ouvert pour identifier le champ des possibles**

Analyser le champ des possibles consiste à définir les ressources territoriales qu'il convient dans un premier temps d'identifier puis de valoriser ; la valorisation pouvant prendre différentes formes d'interventions allant de la création à l'exploitation en passant par la « réparation » ou la protection. La notion de ressource territoriale est à prendre dans le sens donné par les auteurs de l'ouvrage qui lui est consacré (Gumuchian, H., Pecqueur, B., 2007). Elle est matérielle ou idéelle, à l'état « initiale » ou « accomplie »<sup>353</sup>. Cette transformation va être le résultat de l'initiative d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs en suivant une double logique, « à la fois compétitive et singulière » à travers un projet (Lajarge, R., Roux, E., 2007).

L'identification passe par un premier stade de connaissance. L'état des lieux constate les ressources territoriales dont dispose la destination au démarrage du projet. Le tourisme pouvant s'appuyer sur presque toutes les ressources territoriales, et la durabilité impliquant une lecture pluridimensionnelle, ce travail d'identification peut s'avérer fastidieux s'il est réalisé sans outil adapté.

Nous proposons de nous appuyer sur un tableau de bord comme proposé dans le guide *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*. Celui-ci est construit autour des quatre dimensions de la durabilité, lesquelles sont caractérisées par des critères, eux-mêmes renseignés par des indicateurs. Afin de respecter l'égalité importance des quatre dimensions (afin de rappeler qu'il n'y a pas une dimension supérieure à une autre, notamment l'économie qui a été et reste « désencastrée » pour reprendre le terme de Laville et Cattani (2005)), ces dernières comprennent un nombre équivalent de critères et d'indicateurs. Cela n'était pas le cas initialement : s'il y avait bien 4 critères pour chacune des dimensions, le nombre des indicateurs était variable d'un critère à l'autre. Nous avons retravaillé les indicateurs afin qu'ils puissent devenir des « traducteurs », des « révélateurs » d'une réalité territoriale, pouvant être mobilisés facilement sur tous les territoires. La grille d'indicateurs proposée n'a pas la prétention d'être invariable et encore moins immuable. Elle constitue « un guide,

---

<sup>353</sup> Les auteurs caractérisent la ressource territoriale par « ses attributs de position..., ses caractéristiques liées à sa constructibilité, son inscription dans une complexité systémique..., son sens et sa temporalité ». Lajarge et Roux (2007) précisent que la ressource peut être « accomplie » après que la ressource « initiale » ait été réinterprétée (si elle était méconnue), cherchée (si elle était absente), reconsidérée, instituée.

destiné à donner des idées, à élargir le champ d'observation habituelle, et à susciter d'autres éléments d'estimation ».

## **A) Tableau de bord du tourisme durable**

### A-a) Dimension économique (cf. tableau 39)

La performance économique d'une destination touristique peut se mesurer par :

- le poids économique que ce secteur représente sur le territoire,
- la spécialisation ou la diversification de cette économie touristique en termes de prestations et de services mais aussi en termes de spatialité (rapport à l'espace) et de temporalité (rapport au temps),
- le maintien ou le développement d'autres secteurs économiques qui vont être en synergie avec le tourisme (l'agriculture, l'artisanat...),
- la maîtrise locale du secteur en termes de réglementation, de politiques foncières et immobilières, de gestion des risques, de capacité d'investissement (publique et privée).

La performance de l'économie n'est pas mesurée par les critères liés à l'économie de marché et à la croissance. Elle est mesurée à travers la diversité de l'activité en termes de bien, de services et de travail, présente sur le territoire et en lien avec celui-ci, ainsi qu'à travers l'intervention publique ; cette dernière étant considérée comme utile (et non comme un frein) au développement. Ce positionnement a été démontré par de nombreux économistes longtemps marginalisés comme le rappellent Laville et Cattani (2005) en précisant que ces derniers recouvrent plusieurs modèles qui constituent « l'autre économie... une économie qui existe, tant au niveau théorique que pratique, mais qui est occultée dans les versions dominantes de l'économie fournies par la plupart des médias comme par la recherche et l'université ». Cette utilité des interventions publiques est nécessaire « compte tenu des principes d'individualisme et d'utilitarisme qui gouvernent les entreprises, la société ne peut faire confiance à une autorégulation de leur part et c'est la raison pour laquelle elle doit intervenir ». Cela constitue l'un des aspects fondamentaux de l'« intérêt général » qui prend, en l'occurrence, les formes de la préservation, de l'entretien et du développement des biens communs globaux (Capron, M., 2003). Ces interventions varient selon les territoires car leurs spécificités engendrent notamment des seuils d'acceptabilité différents selon les populations

et les ressources naturelles et ce, en fonction de nombreux facteurs liés à l'histoire, la culture, l'économie... expliquant que ces seuils d'acceptabilité ne soient pas figés dans le temps.

**Tableau 39 : Critères et indicateurs renseignant la dimension économique**

Critères	Objectifs	Indicateurs
<b>POIDS ECONOMIQUE</b> <sup>354</sup> L'activité touristique est-elle importante et dynamique ?	Définir le poids du tourisme au sein de la destination	Entreprises touristiques Emplois touristiques Fréquentations touristiques Recettes touristiques
<b>DIVERSITE COMMERCIALE</b> <sup>355</sup> Les activités touristiques sont-elles diversifiées ?	Caractériser les spécificités du tourisme	Filières touristiques Gamme prestations Spatialité Saisonnalité
<b>INTÉGRATION TERRITORIALE</b> <sup>356</sup> Le tourisme est-il intégré dans l'économie locale ?	Identifier les autres secteurs économiques et les liens qu'ils entretiennent avec le tourisme	Tissus économique Circuit économique Pluriactivité Notoriété
<b>PERENNITE</b> <sup>357</sup> Le tourisme est-il maîtrisé par les acteurs locaux ? Est-il menacé par l'évolution contextuelle ?	Mesurer les capacités locales à gérer les facteurs de risques et à saisir les opportunités internes et externes au territoire	Réglementation Maîtrise locale Maîtrise globale Capacité d'investissement

Arcuset, L., 2013, d'après l'AFIT, 2001.

Mesurer les indicateurs économiques peut nécessiter la mobilisation de nombreuses données utilisées dans les analyses classiques du tourisme. Néanmoins, il conviendra de ne pas « se perdre » dans ces dernières car le travail peut rapidement s'avérer fastidieux voire irréaliste surtout si l'on cherche à mesurer tous les effets directs, indirects et induits. Par ailleurs, plus le travail sera fait à grande échelle (donc sur un petit territoire), plus les contraintes statistiques peuvent être importantes.

<sup>354</sup> Ce critère peut être renseigné quantitativement à partir notamment des bases de données nationales accessibles facilement et gratuitement : *Unistatis* (à partir des codes NAF) et INSEE (capacité d'accueil touristique marchande – hôtellerie et hôtellerie de plein air - et non marchande – résidences secondaires). Concernant les indicateurs *Fréquentations* et *Recettes*, l'analyse des observatoires touristiques locaux sera indispensable.

<sup>355</sup> Ce critère est difficile à renseigner de manière quantitative. L'analyse des stratégies et des observatoires des collectivités territoriales peut s'avérer suffisante.

<sup>356</sup> Ce critère peut demander la mobilisation de données très hétérogènes. Les indicateurs *Tissus économiques* et *Pluriactivités* peuvent correspondre à des éléments de mesures facilement quantifiables et mesurables par les bases de données de l'INSEE ou *Unistatis*. L'indicateur *Circuit économique*, pouvant correspondre aux circuits courts, aux marchés, aux ventes directes, nécessite une recherche plus complexe (des observatoires régionaux se développent sur les circuits courts. Voir notamment le site <http://liproco-circuits-courts.com/presentation/>). Quant à la *Notoriété*, elle se renseigne à travers l'analyse plutôt qualitative des différents médias touristiques.

<sup>357</sup> Ce critère peut mobiliser de nombreuses sources de données. La réglementation relève du droit et de la législation. La maîtrise locale peut permettre d'aborder la question de la maîtrise foncière (analyse des documents d'urbanisme – voir [http://www.geomatique-aln.fr/index.php3?forcer\\_lang=true&lang=fr](http://www.geomatique-aln.fr/index.php3?forcer_lang=true&lang=fr) - et des cadastres - voir <http://www.cadastre.gouv.fr/scpc/accueil.do> -, de la gestion des équipements ou des outils de commercialisation. La *Maîtrise globale* peut être relative aux degrés de vulnérabilité face aux risques naturels et technologiques (informations disponibles sur <http://www.risquesmajeurs.fr/>). Enfin, la *Capacité d'investissement* peut être mesurée par l'analyse des budgets des collectivités (informations disponibles sur <http://www.colloc.bercy.gouv.fr/>), des programmes de développement, des outils financiers locaux...

### A-b) Dimension environnementale (cf. tableau 40)

La performance environnementale d'une destination touristique peut se mesurer par :

- la capacité à garantir les besoins présents des différents utilisateurs en ressources naturelles, en quantité et en qualité, dans le temps et l'espace, et à assurer leur renouvellement pour les besoins futurs,
- la connaissance du patrimoine (au sens large : historique, culturel, immatériel, naturel...) et les mesures prises pour le protéger et le valoriser,
- les moyens mis en œuvre pour le faire connaître, reconnaître et comprendre des publics à travers des services, des aménagements ou des prestations spécifiques,
- la qualité du cadre de vie offerte à la fois aux visiteurs mais aussi aux habitants à travers des considérations esthétiques, fonctionnelles et de santé publique.

La dimension environnementale ne se résume donc pas à un problème de préservation et de gestion des ressources naturelles, qui reste toutefois indispensable. Elle témoigne du lien entre écologie et social à travers l'accès aux patrimoines (par l'apprentissage, la médiation, les aménagements) et la qualité de vie que nous retrouvons notamment dans le concept d'écodéveloppement prôné lors de la *Conférence de Stockholm* (1972) et repris par des économistes comme Ignacy Sachs, soulignant qu'il convient de « s'attacher à trouver des façons à la fois socialement utiles et écologiquement prudentes de la mise en valeur des ressources naturelles »<sup>358</sup>.

La mesure des indicateurs liés à la dimension environnementale ne pourra pas se faire qu'avec des données quantitatives, ces dernières étant essentiellement mobilisables pour renseigner le critère sur le renouvellement des ressources. Ainsi, plus que pour la dimension économique, il conviendra de prendre en compte la littérature grise c'est-à-dire « ce qui est produit par toutes les instances du gouvernement, de l'enseignement et la recherche publique, du commerce et de l'industrie, sous un format papier ou numérique, et qui n'est pas contrôlé par l'édition commerciale »<sup>359</sup>. Cette dernière devra, dans la mesure du possible, être identifiée et rendue accessible par le commanditaire et ses partenaires. Il conviendra de compléter cette connaissance par le travail et les observations de terrain. Ces principes valent aussi pour les dimensions sociale et éthique.

<sup>358</sup> In : *Stratégies de l'écodéveloppement*, 1980.

<sup>359</sup> Définition donnée lors de la 3e *Conférence internationale sur la littérature grise* en 1997.

**Tableau 40 : Critères et indicateurs renseignant la dimension environnementale**

Critère	Objectif	Indicateurs
<b>RENOUVELLEMENT DES RESSOURCES NATURELLES</b> <sup>360</sup> Le tourisme permet-il le renouvellement des ressources sur lesquelles il s'appuie ?	Mesurer les capacités locales à gérer les ressources naturelles	Air
		Eau
		Energie
		Déchets
<b>PRÉSERVATION DES PATRIMOINES</b> <sup>361</sup> Les risques de dégradation des patrimoines sont-ils contrôlés ?	Identifier les moyens mis au service de la connaissance et de la préservation des patrimoines	Connaissance patrimoniale
		Protection patrimoniale
		Gestion patrimoniale
		Education à l'environnement
<b>VALORISATION DES PATRIMOINES</b> <sup>362</sup> Le tourisme valorise-t-il les ressources patrimoniales ?	Identifier les moyens mis au service de la valorisation des patrimoines	Accueil/information/communication
		Accessibilité au public
		Médiation patrimoniale
		Commercialisation
<b>CADRE DE VIE</b> <sup>363</sup> Le tourisme crée-t-il un cadre de vie agréable favorable aux relations humaines ?	Caractériser les facteurs d'attractivité d'une destination composant le cadre de vie des habitants	Architecture et paysage
		Exposition aux bruits et aux odeurs
		Transports collectifs
		Mobilité douce

Arcuset, L., 2013, d'après l'AFIT, 2001.

<sup>360</sup> Ce critère peut nécessiter la mobilisation de données très diverses produites par de nombreux organismes. La mesure de la qualité de l'air est assurée par le réseau *Atmo France* (<http://www.atmo-france.org/fr/>). La question de l'eau est plus complexe car elle concerne les eaux de surface, les eaux souterraines, les problématiques de gestion, d'adduction, de qualité, d'assainissement... (voir le portail <http://www.eaufrance.fr/> qui apporte les informations essentielles). L'énergie comprend la production, la distribution, la gestion... et prend en compte la question des énergies renouvelables (voir le site <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/energie-climat/966.html>). L'analyse des plans *Climat-Energie* territoriaux, quand ils existent, permet de bien renseigner cet indicateur (voir <http://www.pcet-ademe.fr/>). Enfin, la question des déchets concerne à la fois le ramassage, le tri, la valorisation... (voir le site de l'ADEME spécialisé <http://www.sinoe.org/index>). Des informations plus précises peuvent être obtenues aux niveaux régional ou départemental grâce aux observatoires dédiés.

<sup>361</sup> Ce critère peut être renseigné assez facilement par des données quantifiables sur les indicateurs *Connaissance* et *Protection* patrimoniales grâce notamment aux bases de données des ministères liées à l'environnement (il existe plusieurs portails dédiés : voir par exemple <http://www.naturefrance.fr/portails/portails-nationaux>) et à la culture (voir <http://www.culture.gouv.fr/culture/inventai/patrimoine/>). La *Gestion patrimoniale* peut couvrir les espaces comme les OGS, les sites *Natura 2000*, les réserves de biosphère etc (voir les sites dédiés). Enfin, l'*Education à l'environnement* recouvre de nombreuses initiatives difficilement quantifiables de manière exhaustive ...

<sup>362</sup> Ce critère peut recouvrir de nombreuses données hétérogènes pouvant nécessiter un travail de recherche et d'analyse fastidieux. Il est donc recommandé de se baser sur le travail d'analyse locale.

<sup>363</sup> Ce critère peut aussi contraindre à un travail important de collectes de données. Pour la question de l'*Architecture et du paysage*, l'analyse des Atlas, Chartes et Plans de paysage est riche d'enseignements. En 2006, on dénombrait pas moins de 119 plans de paysage en France (Source : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/DGALN\\_Plans\\_de\\_paysage\\_dec2006.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/DGALN_Plans_de_paysage_dec2006.pdf) consulté le 30/01/2013). A noter que le Ministère lance en 2013 un appel à projet « pour inciter les collectivités à élaborer et partager un projet de territoire autour des plans de paysage ». Source : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Appel-a-Projets-2013-Plans-de.html> Consulté le 30/01/13). Concernant l'exposition au bruit, il est conseillé d'aller sur le site du *Conseil national du Bruit* (<http://www.bruit.fr/>). Localement des cartes de bruit et des plans d'actions ont pu être élaborés. Pour l'exposition aux nuisances olfactives, les données sont assez difficiles à obtenir. Pour les pollutions liées à l'activité industrielle, il est possible de consulter les DREAL et les *Secrétariats Permanents pour la Prévention de Pollution Industrielle* (SPPPI) lorsqu'ils ont été mis en place. Les transports collectifs concernent les transports de voyageurs par air, mer et terre (chemin de fer, cars, bus...). <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Transports,1310-.html> et <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/transports/873.html>. Localement, l'analyse des *Plans de Déplacement Urbains*, lorsqu'ils existent, sont à conseiller (sur les 88 PDU obligatoires, 60 ont été approuvés en 2011 : source : CERTU 2012). Enfin, les mobilités douces concernent les sentiers de randonnées, les voies vertes. Il n'existe pas de données exhaustives à l'échelle nationale sur ces éléments de mesure. La plupart du temps, elles sont disponibles à l'échelle des départements. Pour aider la recherche, voir <http://www.cdesi-sportsdenature.fr/observatoire.cfm> et <http://www.departements-regions-cyclables.org/page/observatoire-national---p-11.html>.

### A-c) Dimension sociale (cf. tableau 41)

La performance sociale d'une destination touristique fait référence aux concepts du bien-être et de l'économie sociale et solidaire considérant que l'un des atouts majeurs d'une destination « est l'harmonie sociale [lui offrant] une attractivité, c'est-à-dire une capacité à attirer des hommes et des activités sur son sol » (Durance, P., Mousli, M., 2010). Elle peut se mesurer par :

- la possibilité du multi-usage des services, commerces, activités, équipements et de l'espace, pour les visiteurs et pour les habitants, en veillant à l'accessibilité foncière et immobilière en faveur des seconds,
- les bénéfices apportés par le développement touristique en faveur des actifs endogènes et exogènes qui souhaitent participer à la vitalité de la destination,
- le niveau de solidarité (au sens large : partenariat, coopération notamment sous la forme de réseaux) entre les acteurs publics et/ou privés dans le cadre d'échanges infra territoriaux, territoriaux et extraterritoriaux,
- l'accessibilité à tous aux activités touristiques : personnes handicapées, personnes à faibles revenus, jeunes publics (offres caractéristiques du tourisme à vocation sociale) mais aussi aux habitants (dans une double logique : faciliter le départ en vacances et/ou les pratiques locales).

La dimension sociale, plus que les autres dimensions, prend en compte les acteurs non concernés par le tourisme à travers notamment l'ensemble des habitants, afin qu'ils puissent accéder à la propriété, aux équipements, aux services..., et les non partants (locaux ou extérieurs au territoire) afin qu'ils soient en mesure de prendre des vacances.

Cette dimension prend aussi en compte les salariés pour identifier les mesures prises localement par les Institutions et les organisations professionnelles (patronales et salariales) en faveur de l'insertion, de la qualification mais aussi de la qualité de vie. De nombreuses initiatives poursuivant ces objectifs sont aussi proposées par des structures relevant de l'économie sociale et solidaire.

C'est certainement à travers cette dimension que les rapports entre visiteurs et habitants vont être les mieux appréhendés. Comme nous l'avons vu précédemment, ces derniers vont être probablement corrélés avec la touristicité de la destination et la saisonnalité du tourisme.

**Tableau 41 : Critères et indicateurs renseignant la dimension sociale**

Critère	Objectif	Indicateurs
<b>BIEN ÊTRE</b> <sup>364</sup> Le tourisme contribue-t-il au bien-être de la population ?	Déterminer l'accessibilité des usages en faveur des habitants	Culture et loisirs <sup>365</sup> Services et commerces Espaces publics Accessibilité à la propriété <sup>366</sup>
<b>INSERTION</b> <sup>367</sup> Le tourisme favorise-t-il l'intégration de l'ensemble des acteurs qui le souhaitent ?	Identifier les moyens mis au service de l'emploi, des salariés et des porteurs de projets	Création d'emplois touristiques Services aux salariés et saisonniers Services aux porteurs de projet Formation
<b>SOLIDARITE / PARTENARIAT</b> <sup>368</sup> Les acteurs touristiques sont-ils solidaires au sein du territoire ?	Identifier les moyens mis au service de la solidarité entre acteurs	Solidarité territoriale Solidarité locale Coopération professionnelle Coopération internationale
<b>PUBLICS SPÉCIFIQUES</b> <sup>369</sup> Le tourisme est-il accessible au plus grand nombre ?	Identifier l'offre caractéristique du tourisme à vocation sociale et de proximité	Accès aux handicapés Accès aux faibles revenus Accès aux jeunes Accès aux habitants

Arcuset, L., 2012, d'après l'AFIT, 2001.

#### A-d) Dimension éthique (cf. tableau 42)

<sup>364</sup> Ce critère ne peut être abordé que d'une manière quantitative, même si des bases de données nationales permettent de quantifier certains éléments de mesure (INSEE avec les codes NAF ou le recensement des équipements sportifs <http://www.res.sports.gouv.fr/> ). Il sera nécessaire de faire des analyses des stratégies culturelles locales (voir <http://www.observatoire-culture.net/> ).

<sup>365</sup> Les éléments de mesure de cet indicateur ne doivent pas prendre en compte que les équipements mais aussi toute l'activité qui est proposée au sein du territoire qui est souvent liée au dynamisme du tissu associatif. Pour aider la recherche, il existe plusieurs sites d'annuaires des associations à l'échelle nationale comme <http://www.rnaf.net/>.

<sup>366</sup> Cet indicateur est ambivalent comme l'est le coût de la vie : « sa faiblesse contribue à l'attractivité d'un territoire, mais un territoire très attractif se caractérise par des coûts de la vie plus élevée, ne serait ce que pour le logement ». (Durance, P., Mousli, M., 2010). Pour renseigner cet indicateur, voir <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/logement-construction/752.html>

<sup>367</sup> D'après Davezies (2010), l'attractivité d'un territoire pour les touristes est indissociable de son attractivité pour les professionnels, et en particulier pour les créateurs d'entreprise. Renseigner les indicateurs liés à ce critère, en dehors de la création d'emplois touristiques (données INSEE ou *Unistatis*), peut s'avérer très fastidieux. De nombreuses informations pourront être obtenues sur les sites des *Observatoires Régionaux de l'Emploi et de la Formation* (voir <http://www.intercariforef.org/formations/reseau-carif.html> et <http://www.cereq.fr/> ). Pour les aides aux porteurs de projet, il est possible de commencer sa recherche en consultant les sites <http://www.aides-entreprises.fr/> et <http://www.apce.com/>. Pour les formations, il existe le *Répertoire national des certifications professionnelles* (RNCP). Concernant plus spécifiquement le tourisme, il est possible de consulter le site <http://www.fftst.org/formations.php> ... Certains territoires mènent des réflexions globales sur les questions d'insertion – qualification en adoptant une logique de *Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences* (GTEC) : voir <http://www.territoireetemplois.fr/gtec/>.

<sup>368</sup> Ce critère peut nécessiter la mobilisation de données très hétérogènes. Il est recommandé de se baser sur la connaissance locale issue de l'analyse documentaire, des observations terrain et des entretiens. La solidarité territoriale relève des politiques territoriales : groupements de communes, répartition des compétences, missions et des aides... (commencer sa recherche sur <http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/node>). L'analyse des SCOT peut aussi être riche d'enseignement (voir <http://www.fedescot.org/> ). La solidarité locale peut concerner les aides aux plus démunis, les actions de mécénat, les politiques d'achats... La coopération professionnelle peut se mesurer par les services communs (groupements d'achats, d'employeurs, réseaux...). La coopération internationale enfin peut relever de la coopération décentralisée... De nombreuses données pourront être obtenues en portant son attention sur le secteur de l'économie sociale et solidaire (consulter : [http://www.cncres.org/accueil\\_cncres](http://www.cncres.org/accueil_cncres)).

<sup>369</sup> Ce critère peut être assez facilement renseigné pour les indicateurs *Accès aux handicapés* (voir <http://www.tourisme-handicaps.org/>), *Accès aux faibles revenus* et *aux jeunes* (voir <http://www.ancv.com/L-action-sociale-de-l-ANCV> et <http://www.unat.asso.fr/>). Concernant l'accès aux habitants, une recherche spécifique est indispensable.



« Par la double exigence de justice et de prise en compte de la finitude du fonds terrestre, la notion de développement durable appelle – et c’est sans doute l’un de ces principaux intérêts – à réintroduire le souci de l’éthique... au cœur de l’analyse et des pratiques économiques » (Maréchal, J.P., 2005)<sup>370</sup>. L’éthique peut se définir comme « la volonté de guider la conduite humaine vers une vie heureuse. Elle serait d’abord une sagesse pratique qui viserait la vie bonne » (Dortier, J.F., 2008). Cette volonté émane de l’homme et non de la morale à laquelle ce dernier doit se soumettre par devoir comme l’illustre de Baruch Spinoza dans *L’Ethique* (1677). Max Weber distingue quant à lui deux formes d’éthique : une éthique de conviction, basée sur l’application inconditionnelle des lois morales qui dictent le bien et le mal, et une éthique de responsabilité ou l’homme va être responsable des conséquences de ses actes. Enfin, pour Meyer-Bisch l’éthique « consiste d’abord à répondre au besoin et au droit d’autrui, à prendre un engagement de cohérence. En ce sens, elle ne se définit pas d’abord par une conception du bien et du mal, mais par une réponse aux appels d’autrui. Du point de vue de son statut épistémologique, cela signifie qu’elle répond aux sciences et aux pratiques tout en les interrogeant... L’éthique est l’apprentissage des «répondances» : des capacités des acteurs à se répondre mutuellement en fonction de leurs diversités de position et de compétence (domaines) ».

La question de l’éthique s’applique à plusieurs champs en définissant les pratiques à adopter. La performance éthique permet d’agir au mieux en tenant compte des enjeux des trois autres dimensions<sup>371</sup>. Elle peut se mesurer par :

- la qualité de la gouvernance locale qui comprend l’exercice du pouvoir et les processus de décision considérant que le débat et la participation des acteurs concernés<sup>372</sup> sont des facteurs de réussite du processus de tourisme durable<sup>373</sup>,
- le partage des responsabilités,
- les outils de planification et d’évaluation qui doivent favoriser notamment l’innovation territoriale,

<sup>370</sup> Source : Développement durable. In : *Dictionnaire de l’autre économie*. Laville, J.L., Cattani, A.D. Desclée de Brouwer, 2005. P. 125-133.

<sup>371</sup> L’UNESCO dans son programme *Ethique de l’économie* prône « la promotion et la diffusion dans la vie économique de règles du jeu, de principes et de normes éthiques universellement acceptables susceptibles de favoriser à moyen terme la réconciliation de l’économique, du social, de l’écologique et du culturel et à plus long terme d’assurer leur codétermination dans le processus de mondialisation en cours ».

<sup>372</sup> La gouvernance est liée aux exigences de la démocratie participative (qui doit favoriser « des formes de coproduction entre des acteurs reconnus dans leur diversité » (Dortier, J.F, 2008).

<sup>373</sup> Durance (2010) précise que «la bonne décision n’est pas forcément la plus rationnelle, mais le résultat d’un réel processus d’appropriation ».

- les garanties apportées aux visiteurs en termes de sécurité<sup>374</sup> des biens et des personnes mais aussi en termes de qualité de services et de prestation.

Tableau 42 : Critères et indicateurs renseignant la dimension éthique<sup>375</sup>

Critère	Objectif	Indicateurs
<b><u>GOUVERNANCE LOCALE</u></b> Le tourisme est-il organisé pour faciliter la participation des acteurs concernés ?	Identifier les processus de participation et de décision	Organisation
		Animation
		Participation
		Décision
<b><u>RESPONSABILISATION</u></b> Le tourisme favorise-t-il le partage des responsabilités entre les acteurs concernés ?	Mesurer les moyens mis au service de la gestion des activités et de l'espace	Information
		Sensibilisation
		Implication
		Contractualisation
<b><u>ADAPTATION/ANTICIPATION</u></b> Le territoire dispose-t-il d'outils stratégiques permettant de piloter le tourisme?	Déterminer les outils de la stratégie territoriale au service du temps présent et de l'avenir	Vielle
		Stratégie
		Innovation
		Evaluation
<b><u>GARANTIES</u></b> Le tourisme est-il en capacité de répondre aux exigences de qualité des clientèles ?	Identifier les processus de qualification engagés et les moyens de communication responsable mis en œuvre	Sécurisation <sup>376</sup>
		Progression <sup>377</sup>
		Qualification
		Communication <sup>378</sup>

Arcuset, L., 2012, d'après l'AFIT, 2001.

#### A-e) Les éléments de mesure

Les éléments de mesure pouvant être retenus pour chacun des indicateurs offrent des possibilités innombrables. Ils peuvent être qualitatifs, quantitatifs, être à une, deux ou à multiples variables... Nous posons comme postulat que la recherche des éléments de mesure peut être réalisée en cours de processus en fonction des besoins identifiés localement pour définir et évaluer le projet de tourisme durable. Les éléments de mesure retenus doivent faire l'objet d'une réflexion sur la capacité d'obtenir ou de produire les données nécessaires ; une des principales qualité recherchée devant être l'accessibilité de ces dernières.

<sup>374</sup> La sécurité doit être prise comme « une garantie de dignité, du respect de l'intégrité de la personne individuelle... La sécurité est liée au respect de tous les droits de l'homme » (Meyer-Bisch, P., 2003).

<sup>375</sup> Afin de renseigner les critères et indicateurs de la dimension éthique, il est nécessaire de se baser sur l'analyse documentaire, les observations terrain et les entretiens lors de l'évaluation ex-ante. Néanmoins, il sera indispensable de suivre en continue les indicateurs des trois premiers critères en établissant des éléments de mesure adaptés au processus engagé en faveur du tourisme durable. Ces derniers devront s'attacher notamment à mesurer la prise en compte de la diversité des acteurs. Seul l'indicateur *Qualification* peut réellement bénéficier de bases de données structurées, liées aux signes de reconnaissance de la qualité pour les territoires comme pour les entreprises : labels, certifications, chartes...

<sup>376</sup> La *Sécurisation* fait référence ici à la sécurité des biens et des personnes qui est un des premiers critères recherchés par la grande majorité des clientèles touristiques. S'il existe des observatoires liés à cette problématique, aucun n'aborde la question spécifique du rapport direct entre insécurité / tourisme à une échelle locale.

<sup>377</sup> La *Progression* concerne les organisations engagées dans une démarche de progrès ne correspondant pas à un signe de qualité par exemple à travers la *Charte Européenne du Tourisme Durable* ou encore la démarche *RESPECT*.

<sup>378</sup> La *Communication* fait référence à la communication responsable.

## B) Un tableau de bord pour mesurer autrement le développement ?

Lanquar (2012) s'interroge sur le lien entre tourisme et bonheur. Dans ce cadre il rappelle les différents travaux menés au niveau international sur les indicateurs de développement alternatifs au Produit Intérieur Brut (PIB) et les limites de ces derniers (notamment l'*Indice de Développement Humain* -IDH-<sup>379</sup>). En 2008, l'OMT souhaitait intégrer « des indices sociaux et environnementaux dans les comptes satellites du tourisme. Mais les administrations nationales de tourisme avaient préféré ne pas donner suite ». Pourtant, il semble aujourd'hui nécessaire « de mettre en place des indicateurs afin de faire prendre conscience à tous, décideurs et grands public, des liens qui unissent les valeurs économiques, environnementales et sociales et des arbitrages qui s'opèrent entre eux ». Trouver un indicateur alternatif n'est pas simple. L'*Organisation de Coopération et de Développement Economiques* (OCDE) a mis au point le sien en tentant de mesurer le « mieux vivre » en retenant 11 variables non pondérées<sup>380</sup>. Celui-ci, qui n'est destiné qu'aux 36 pays riches membres de l'organisation, reste « assez fortement corrélé au PIB par habitant... et n'intègre pas les inégalités, la pauvreté ou encore le degré de protection sociale ». Pour Jean Gadrey (un des cofondateurs du *Forum pour d'Autres Indicateurs de Richesse*<sup>381</sup>) cet indicateur est « une conception individualiste et anglo-américaine du bien être personnel »<sup>382</sup>. D'autres initiatives sont portées par des ONG comme l'*Institut pour l'Economie et la Paix* (IEP) qui, à partir de 4 variables et de 23 indicateurs, propose le *Global Peace Index*<sup>383</sup>.

Aux niveaux national<sup>384</sup> et régional<sup>385</sup>, plusieurs initiatives (souvent à titre expérimental) sont proposées pour mesurer la richesse des territoires en prenant en compte des indicateurs sociaux et environnementaux. Néanmoins, ces démarches sont peu transférables à l'échelle des territoires infra régionaux et pas spécifiques au secteur touristique.

<sup>379</sup> L'IDH prend en compte trois variables : le niveau de revenu par habitant, la longévité et la santé, le niveau d'instruction. Il est possible de suivre l'IDH sur le site dédié : <http://hdrstats.undp.org/fr/indicateurs/103106.html>

<sup>380</sup> Pour mesurer « le mieux vivre » des pays membres, il est possible d'aller sur le site dédié. La pondération des variables est au libre arbitrage de l'internaute : <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>.

<sup>381</sup> Pour en savoir plus : <http://www.forum-fair.org/>

<sup>382</sup> In : *Alternatives Economiques*, 2011, n° 304. P. 30-31.

<sup>383</sup> Pour en savoir plus : <http://economicsandpeace.org/research/iep-indices-data/global-peace-index>.

<sup>384</sup> La France propose des *Indicateurs de Développement Durable* (IDD) comprenant 15 indicateurs phares associés directement aux enjeux de la *Stratégie nationale de développement durable*, 4 indicateurs de contexte économique et social et 35 indicateurs complémentaires en lien avec les choix stratégiques. Pour en savoir plus : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Reperes\\_IDDN\\_Ed\\_2012.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Reperes_IDDN_Ed_2012.pdf).

<sup>385</sup> La région Nord-Pas-de-Calais (avec le programme Indicateurs 21) est certainement la plus avancée. Ces travaux ont été repris dans plusieurs autres régions et ont servi de base au guide de l'*Association des Régions de France* sur les nouveaux indicateurs : <http://www.arf.asso.fr/wp-content/uploads/2012/04/rapportfinalARF.pdf>

Si un tableau de bord de tourisme durable peut permettre de mesurer le développement durable au sein du territoire, il ne semble pas adapté pour en faire un outil de comparaison de la performance des territoires pour plusieurs raisons :

- Les échelles territoriales correspondent à des projets et non à des entités administratives,
- Les éléments de mesure retenus seront différents d'un territoire à un autre, ces derniers pouvant être de surcroît qualitatifs ou quantitatifs.

Par ailleurs, nous pouvons aussi nous poser la question sur l'utilité d'outils permettant la comparaison entre les destinations (tout indicateur de développement engendrant un classement avec des « premiers et des derniers de la classe », des « perdants et des gagnants ». Enfin, ces indicateurs (même ceux qui se veulent alternatifs) peuvent pousser plus à la concurrence qu'à la coopération.

Nous reprenons le questionnement des économistes Florence Jany-Catrice et Dominique Méda (2012) « A quoi sert de modifier les indicateurs de mesure, quand les fins elles-mêmes ne sont aucunement repensées ? »<sup>386</sup>. Le tableau de bord n'est pas une fin en soi, il est un outil au service d'une ambition première de tendre vers un développement durable du tourisme.

### **C) La prise en compte des différents regards**

Dans une logique de prise en compte de la diversité des acteurs, il s'agit de rechercher « les différents regards » pour identifier, mesurer et apprécier les ressources territoriales. Cette connaissance va s'acquérir lors de la consultation des acteurs, à partir de l'échantillon préalablement défini.

Pour la consultation, nous proposons d'utiliser la méthode retenue dans la démarche *RESPECT* à savoir, se baser sur la perception vécue et/ou perçue des acteurs interrogés en les invitant à se positionner sur chacun des indicateurs sur la situation actuelle et la situation souhaitée à partir d'appréciation allant de :

- « très actif » à « pas actif » en passant par des stades intermédiaires « actif » et « peu actif » pour la situation actuelle,
- « progresser » à « ne pas agir » en passant par des stades intermédiaires « continuer » à « être informé et/ou initié » pour la situation souhaitée.

<sup>386</sup> Cette question est liée à une critique du rapport Stiglitz commandé par le président Sarkozy.

Dans ces appréciations, la non réponse doit être prise en compte ; elle constitue en soi une information importante. Par ailleurs, toute appréciation nécessite une « illustration » par une action (ou un état observé) jugée significative. Il convient enfin de distinguer si cette « illustration » est vécue ou perçue.

La conduite de cette consultation se fait sous la forme d'un entretien permettant d'obtenir des informations sur les parcours, les modes de vie, les représentations des activités et des politiques territoriales... en recueillant des faits et des impressions d'acteurs impliqués dans le développement touristique de la destination.

La synthèse des grilles cherchera à mettre en évidence les niveaux d'homogénéité/d'hétérogénéité des regards en s'appuyant sur des « illustrations ». Une série d'hypothèses sera posée en utilisant la méthode *AFOM* en mettant en évidence les convergences mais aussi les divergences.

Comme cela a été fait à Valloire, nous proposons de réaliser des ateliers de concertation en conservant une diversité de représentation au sein des participants, en conviant des acteurs identifiés lors de la consultation avec la possibilité d'y agréger d'autres acteurs (élus, chercheurs, personnes ressources...). Quelle que soit la méthode d'animation, cette concertation permettra, sur les dimensions économique, environnementale et sociale de déterminer collectivement le champ du possible et le possible souhaitable ainsi que la manière d'agir au mieux pour y parvenir. Ce dernier point est relatif à la dimension éthique pouvant être abordée systématiquement avec les autres dimensions (cf. tableau 43).

**Tableau 43 : Le contenu du regard partagé**

Dimension	Le regard partagé		
Economie	Le champ du possible (diagnostic sous la forme AFOM)	Le possible souhaitable (pouvant faire l'objet d'une hiérarchisation)	Comment agir au mieux (dimension éthique)
Environnement			
Social			

*Arcuset, L, 2013*

Cette concertation va notamment faciliter l'identification des interrelations et des interdépendances qui existent entre des acteurs ayant jusqu'alors des logiques et des responsabilités différentes et/ou concurrentielles. Elle facilitera la construction de nouvelles

relations partenariales et de coopération dans le cadre d'un projet commun. Leloup, Moyart et Pecqueur (2005) parlent de « translation de la perception et des pratiques... vers des situations créatrices de solidarité, d'échanges, d'ententes, de mise au point de projets communs dans un cadre de proximité géographique mais aussi organisationnelle ».

Notons que cette méthode de concertation peut s'appliquer dans le cadre des projets territoriaux comme dans les projets collectifs (au sein des réseaux d'acteurs par exemple) ou les projets particuliers (au sein des entreprises par exemple). Il en est de même pour la méthode de définition de la stratégie qui suit.

### **III-I-III-2- Définir des enjeux prospectifs pour avoir une vision**

La définition d'une stratégie est un passage obligé dans l'élaboration d'une politique de développement. Pourtant cette phase est souvent négligée (volonté de passer directement à la phase opérationnelle) ou confuse (non maîtrise de cette notion).

Il est vrai que la terminologie associée à cette phase porte souvent à confusion avec l'utilisation d'une multitude de mots sans définition précise : enjeux, finalités, ambitions, scénarios, principes, axes, orientations, objectifs... mots auxquels parfois on accole des qualificatifs « fondamentaux », « majeurs », « opérationnels »...

Pour avoir une vision opérationnelle, nous proposons un raisonnement stratégique faisant le lien entre le concept de développement durable et le tableau de bord du tourisme durable (cf. tableau 44)<sup>387</sup> :

- partir systématiquement des finalités, ambitions et principes des *Agendas 21 Locaux* (cf. [annexe 19](#)) pour démontrer que le territoire s'inscrit dans une logique globale, systémique et transversale (ce à quoi le territoire doit contribuer = l'horizon),
- définir les enjeux spécifiques du territoire (ce vers quoi le territoire doit tendre = la vision) à partir des critères les plus significatifs du territoire,
- préciser les objectifs (les directions à prendre pour y arriver = le chemin) à partir des indicateurs les plus pertinents, validés collectivement.

---

<sup>387</sup> Pour les stratégies particulières, celles des entreprises notamment, il est proposé d'utiliser la grille *RESPECT* (pour rappel : cf. annexe 16).

**Tableau 44 : Le contenu de la stratégie**

	<b>L'Horizon</b>	<b>La Vision</b>	<b>Le Chemin</b>
Éléments devant être définis	Les ambitions	Les enjeux	Les objectifs
Lien avec la grille TD	Les dimensions	Les critères	Les indicateurs

*Arcuset, L, 2013*

Les enjeux, étant par définition prospectifs, vont s'appuyer sur un contexte mouvant dans le temps, plus ou moins prévisible. Il convient de faire un effort pour définir des scénarios d'évolution probable en identifiant les invariants, les tendances inéluctables ou lourdes, les ruptures pressenties ou désirées (cf. [annexe 20](#)). Notre réflexion s'inscrit ainsi dans la pensée des prospectivistes dont le rôle est décrit par Michel Godet<sup>388</sup> et dont la théorie s'applique à l'entreprise comme aux territoires (Durance P. *et al*, 2007).

Plusieurs facteurs vont entrer en compte dans la définition de la stratégie (cf. tableau 45). Nous considérons qu'ils concernent trois niveaux :

- le niveau décisionnel relevant des organes de décision qui ont à leur tête des acteurs, élus selon différents modes de scrutins (majoritaires, proportionnels ou mixtes) qui accordent généralement peu d'importance à la représentativité de la diversité. Ces élus sont plus ou moins attachés à des idéologies politiques auxquelles s'ajoutent des valeurs personnelles. Face aux compétences qu'ils doivent assumer et aux situations auxquelles ils doivent faire face, il vont agir de différentes manières en fonction de leurs parcours qui vont ou non leur apporter expérience, maturité et acceptation du risque,
- le niveau opérationnel relevant des moyens humains, techniques et financiers disponibles et mobilisables. Il regroupe à la fois les moyens publics et les moyens privés. Il peut être défini à travers des savoir-faire, des compétences, des moyens financiers,
- le niveau spatio-temporel, qui relève des deux précédents niveaux, relatif aux logiques temporelles et spatiales.

D'autres facteurs peuvent intervenir dans le temps avec des niveaux d'incertitudes souvent importants. Ils peuvent être :

---

<sup>388</sup> Godet propose huit principes de la prospective : voir loin (à long terme), voir large (approche systémique), analyser en profondeur (les motivations), prendre des risques, penser à l'homme, voir autrement (contre le conformisme), voir ensemble (démarche et intelligence collectives, utiliser des outils et des méthodes (Durance P. *et al*, 2007).

- internes au territoire. Nous proposons de raisonner en termes de stocks disponibles :
  - o de voies (qui peut amener l’alternance),
  - o de ressources territoriales (épuiement ou accroissement),
  - o d’acteurs (départs et arrivées),
  - o de moyens (diminution ou augmentation),
  - o de connaissance (perte ou développement),
- externes au territoire et qui vont avoir des conséquences sur les stocks. Nous proposons de raisonner en termes de ruptures liées :
  - o aux votes de nouvelles réformes et/ou de nouvelles programmations (les deux étant souvent liées),
  - o au progrès et à l’innovation,
  - o aux crises (écologiques et/ou économiques),
  - o au marché qui peut être influencé par les facteurs précédents.

**Tableau 45 : Les facteurs déterminants de la stratégie**

Facteurs d'orientation (stratégie)		Facteurs de changements (scénarios)	
Niveau décisionnaire	Idéologie et valeurs	Facteurs internes	Stock de voies
	Expérience et maturité		Stock de ressources
	Acceptation du risque		Stock d'acteurs
Niveau opérationnel	Savoir-faire		Stock de moyens
	Compétences		Stock de connaissance
	Moyens financiers		Réformes et programmations
Niveau spatio temporel	C / M / L terme	Facteurs externes	Progrès et innovation
	Local / global		Marché
	Localisation / diffusion		Crises
Niveau relationnel	Désalliance vs alliance / isolement vs partenariat / Concurrence vs coopération		

Arcuset, L, 2013

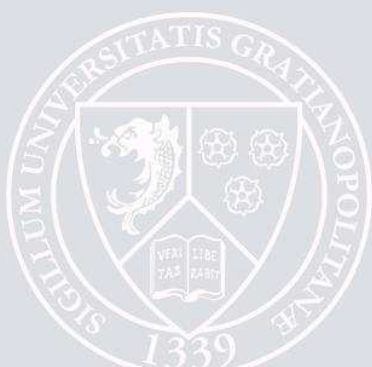
De manière transversale, concernant les facteurs d’orientation et les facteurs de changement, nous pouvons rajouter le niveau relationnel qui va caractériser les logiques de gouvernance territoriale. Celles-ci vont faciliter ou non les alliances, les partenariats, les coordinations et vont donc influencer fortement les autres facteurs avec des *feed back* positifs ou négatifs. Ainsi, une stratégie continue à se construire dans le temps, au cours de l’action<sup>389</sup>. Il est donc souhaitable par conséquent qu’elle puisse s’appuyer sur une évaluation permanente du processus.

<sup>389</sup> Certains spécialistes des organisations, comme James G. March, Herbert A. Simon ou Henry Mintzberg, parlent de « stratégie émergente ».



La stratégie n'est pas uniquement « l'objet » du seul niveau territorial. Elle peut être « éclairée » par le niveau opérationnel et élaborée avec les partenaires potentiels dans lesquels on retrouvera notamment le niveau régional et l'Etat afin de mieux prendre en compte le global et le long terme et d'optimiser les partenariats et la coordination de l'action politique (et par conséquent de limiter les positions dogmatiques).

Nous avons vu dans le cas de Valloire que les approches globales et prospectives avaient été insuffisantes. Une implication plus en amont de la Région aurait donc été probablement très utile. Aujourd'hui, avec l'*Acte III de la Décentralisation*, l'implication des Régions devient plus évidente. Néanmoins, lorsque le projet porte sur un territoire interrégional, comme pour l'IPAMAC qui intervient à l'échelle du Massif central, l'implication des Régions peut devenir problématique, surtout lorsqu'elles cherchent à asseoir leur légitimité territoriale. Dans ce cas, seuls les services de l'Etat pourraient défendre un projet d'ensemble cohérent ; faut-il encore qu'ils aient les moyens de le porter et qu'ils soient reconnus. Nous pouvons craindre, avec les orientations nationales et européennes visant à réduire l'influence de l'Etat, qui ont des conséquences négatives sur la qualité de l'ingénierie publique, que ces conditions seront de plus en plus difficiles à réunir.



## [TROISIEME PARTIE]

### CHAPITRE 2

## **FAIRE CONFIANCE POUR CONSTRUIRE DURABLEMENT : CONDUIRE AUTREMENT**

---

*« La société a eu de plus en plus tendance à nous isoler, avec ses parcours et ses rétributions individuels, pour qu'on ne s'associe pas et parce que la gestion du pouvoir est plus facile. Mon métier c'est l'inverse : comment additionner les compétences pour une performance collective... Le cœur et l'engagement que les hommes vont mettre est plus important que ce qu'ils vont faire techniquement ».*  
(Onesta, Claude)<sup>390</sup>.

L'auteur de cette déclaration n'est ni un économiste, ni un sociologue, ni un géographe mais l'entraîneur de l'équipe de handball double championne olympique et double championne du monde. Dans un sport collectif, ce qui prime n'est pas l'addition de performances techniques individuelles mais la valorisation et la gestion des ressources humaines et de la diversité. La base de cette réussite est la confiance permettant de répondre aux besoins individuels qui ne peuvent être totalement satisfaits qu'à travers l'équipe et donc l'action collective<sup>391</sup>.

En économie, la confiance est reconnue comme étant un des facteurs clés de la croissance. De nombreux indicateurs tentent de la mesurer : climat des affaires, confiance des marchés, des investisseurs, des ménages... La confiance est aussi, et avant tout, la base de toute démarche éthique. Meyer-Bisch (2005) la place au centre de l'éthique économique en considérant qu'elle constitue « le capital sans lequel les relations ne peuvent se développer ». Le

---

<sup>390</sup> In : Claude Onesta, expert en hommes. *L'Equipe Magazine*, 2011.

<sup>391</sup> Pour Sabournin et Antona (2003), réciprocité et confiance sont « des notions au cœur de l'action collective ». Pour Bel (2007), les dynamiques sociales « reposent sur l'idée de loyauté entre les partenaires [fondée] sur la confiance ». Dupuy et Torre (2004) affirment même que « la confiance est la mère de l'action collective et de la constitution de collectifs au niveau local ».

développement durable ne peut alors se conduire que dans un climat de confiance. Comme on parle de confiance des affaires, nous proposons de parler de confiance territoriale caractérisée par « le partage de représentations communes, de croyances collectives ou de règles d'action » (Dormois, R., 2007).

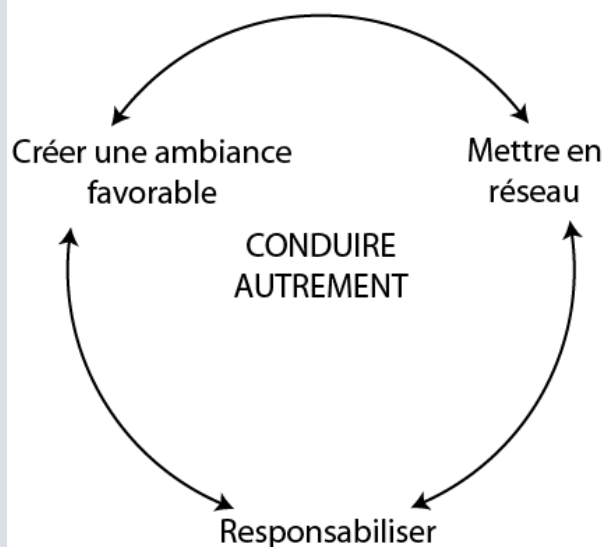
Respecter la diversité des représentations, créer des dynamiques collectives pour construire une offre touristique durable, nécessite de favoriser les mises en réseau d'acteurs impliquant une responsabilisation des acteurs<sup>392</sup> qui, selon Perrin-Bensahel (2010), doit être triple :

- « la responsabilité envers soi-même, c'est-à-dire s'assumer ;
- la responsabilité envers les autres, en assumant les autres à travers un intérêt privilégié pour le bien collectif ;
- et enfin la responsabilité vis-à-vis des générations futures ».

Cette démarche va à l'encontre des tendances actuelles comme le rappellent Hessel et Morin (2011), la société engendre « la perte d'initiative et la peur des responsabilités ».

Nous verrons successivement dans ce chapitre les conditions à réunir pour conduire le changement (cf. illustration 39) afin de créer une ambiance favorable, réussir la mise en réseau des acteurs et de parvenir à responsabilisation les parties prenantes.

**Illustration 39 : Les composantes du Conduire autrement**



Arcuset, L., 2013

<sup>392</sup> La responsabilité des acteurs est mise en avant par de nombreux auteurs comme étant indispensable à toute construction de projet territorial comme le rappelle Bertacchini Y *et al.* (2007) en citant Raffestin, Durkheim ou encore Bourdieu.

**SOUS-CHAPITRE 1**

**CREER UNE AMBIANCE FAVORABLE OU FAIRE CONFIANCE  
POUR CREER UNE DYNAMIQUE**

---

La création d'une ambiance favorable<sup>393</sup> est une affaire de volonté plus que de moyens. Comme pour tout projet, il est nécessaire de passer par des étapes successives et en premier lieu celles de l'émergence puis de la conception. Ce projet sera difficile à réaliser dans une société « gouvernée par la peur et la cupidité » (Samdhong Rimpotché)<sup>394</sup>.

La création d'une ambiance favorable est basée sur la reconnaissance<sup>395</sup> et la tolérance envers tous ceux et celles qui poursuivent une ambition de durabilité pouvant être perçus aujourd'hui comme des « anormaux » (Schéou, B. 2009), des « déviants ou des marginaux pittoresques » (Durance, P., Mousli M., 2010), « des non experts » (Durance, P., 2010). Pourtant, cette diversité est susceptible de porter des projets innovants « économiquement et culturellement » importants.

**III-II-I-1- Impulser**

L'impulsion peut être aussi brève qu'efficace. Lancer le projet de développement durable du tourisme, par l'identification puis l'écoute des acteurs pris dans la diversité, a cette ambition. Cet acte est d'autant plus fort qu'on va aller sur le terrain, aller à la rencontre des acteurs, sur leur lieu d'activité pour les écouter puis les convier à participer à la construction du projet collectif comme cela a été le cas lors de l'expérimentation du Pays Viganais puis à Valloire.

---

<sup>393</sup> Bertacchini Y *et al.* (2007) notent que « la création d'un environnement favorable est un pré requis de toute innovation émergente au sein de la société... [en premier lieu pour que] les acteurs puissent exprimer leurs perceptions, enrichir leurs savoirs, affirmer leurs compétences et peser sur le processus de développement ».

<sup>394</sup> Ancien président du gouvernement tibétain en exil. In : *Déclarons la Paix*, 2012.

<sup>395</sup> Le philosophe Tzvetan Todorov « soutient que le besoin de reconnaissance est tout aussi fondamental que les besoins primaires comme la fin ou la soif » (Dortier, J.F., 2008).

Pour parvenir à gagner la confiance de ces derniers, il est nécessaire que l'animateur adopte une posture particulière. Il ne sera pas là pour présenter, convaincre, juger ou imposer en cherchant à enrôler, à assister et à agir pour eux (justifiant ainsi son poste), mais pour expliquer, faire prendre conscience, respecter, comprendre afin de mobiliser, responsabiliser et faire agir.

Elle ne peut être asymétrique, elle doit reposer sur une réciprocité<sup>396</sup> qui va bien au-delà des relations « donnant/donnant » mais sur le principe du « gagnant/gagnant ». Faut-il encore avoir envie de « gagner » en s'en donnant les moyens. Cela passe par une certaine estime de soi<sup>397</sup> qui se construit dans le rapport à l'autre.

Cette construction collective va nécessiter des lieux (physiques ou virtuels) et des moments (réguliers ou non, organisés ou spontanés) d'échanges entre les acteurs, ce que permettra leur mise en réseau. Cela fait écho à une proposition de Meyer-Bisch (2003) : « Un espace public est un instrument d'intermédiation des savoirs et des fonctions ; il permet la critique mutuelle des rôles, des individus et des institutions en faisant communiquer les savoirs complémentaires ; sa fonction est de réaliser par le débat permanent la clarification des principes, le choix et le contrôle des fonctions et des objectifs ».

### **III-II-I-2- Donner sa place aux volontaires (aux intentions)**

« L'intentionnalité donne une orientation de l'action qui ne se contente pas d'infléchir une trajectoire territoriale mais crée le territoire » (Gumuchian, H. Pecqueur, B., 2007). Il sera donc nécessaire de s'appuyer sur ceux et celles qui ont l'*intention* (au sens de l'intentionnalité comme volonté issue de représentations mentales d'après Edmund Husserl) d'œuvrer en faveur de la durabilité, même si au départ ils ne constituent qu'une minorité. Il conviendra par la suite, tout au long du processus, de permettre à d'autres acteurs ayant la même intention de s'agréger à la dynamique.

---

<sup>396</sup> Beuret *et al.* (2006) notent « l'une des conditions *sine qua none* au bon fonctionnement et à l'avancée d'une démarche de concertation est que les acteurs s'investissent dans le processus et fassent des efforts par rapport à la démarche ».

<sup>397</sup> « Une des premières fonctions, et la plus facilement observable, de l'estime de soi, concerne la capacité à s'engager efficacement dans l'action » (Dortier, J.F., 2008).

Penser qu'une majorité d'acteurs dans un territoire donné va s'atteler spontanément à tendre vers la durabilité dans une démarche collective est illusoire. *A contrario*, penser que personne n'est disposé à le faire serait une erreur. Vouloir au départ du projet recenser de manière exhaustive les acteurs ayant l'intention de le faire serait fastidieux et occasionnerait une perte de temps et d'énergie qui pourrait être préjudiciable au processus. Devons-nous parler de taille critique (compter un certain nombre d'acteurs) pour lancer une dynamique de tourisme durable ? Nous ne le pensons pas car cette recherche nécessitera la mobilisation de moyens importants, avec des risques de déviance vis-à-vis de l'ambition première afin d'attirer des « volontaires ».

Cette logique est pourtant classique dans les démarches se réclamant du tourisme durable. De nombreuses organisations (têtes de réseau, collectivités territoriales...) choisissent en effet de mettre en avant un certain nombre d'avantages dont « les volontaires » pourront bénéficier s'ils s'engagent dans le processus. En utilisant ce qui s'apparente à une technique commerciale classique, le processus de tourisme durable est perverti et fragilisé : on pousse les acteurs du tourisme à se comporter comme des consommateurs opportunistes voulant bénéficier d'avantages et on s'engage à garantir des prestations sans forcément s'assurer qu'on a les moyens de les offrir et/ou d'en évaluer les impacts. Au lieu de partir avec un petit nombre d'acteurs responsabilisés, on risque fort de se retrouver avec des acteurs à la recherche d'avantages portant une attention particulière à leur obtention.

L'exemple de l'application du volet 2 de CETDEP dans les PNR de PACA est riche d'enseignement à ce sujet. Les Parcs, poussés par le Conseil régional qui cherchait surtout à pouvoir commercialiser une offre quantitativement significative, ont incité les professionnels du tourisme à entrer dans la démarche en mettant en avant, non seulement la gratuité de la démarche, mais aussi la possibilité d'être marqué *Accueil du Parc*, et de bénéficier ainsi de la communication institutionnelle proposée par le Comité Régional du Tourisme à travers son site dédié <http://www.mesescaparcs.fr/>. Ce n'est plus la volonté de se questionner au crible du tourisme durable afin de progresser qui primait alors mais le fait d'être marqué et commercialisé et ce, en étant aidé par les agents des Parcs et les consultants associés. La nature des prestations pour ces derniers relevait alors plus de l'assistantat que de l'accompagnement. Les exigences des professionnels étaient bien plus fortes envers les chargés de mission qu'envers eux-mêmes, certains n'étant même pas disposés à changer leurs pratiques.

Devons nous parler d'acteurs exemplaires pour lancer une dynamique de tourisme durable ? L'exemplarité peut être intéressante lorsqu'on recherche un objectif quantifiable et comparable (comme l'obtention d'une norme ou d'un label) qui répond à un *process* prédéfini. Si l'on accepte que le développement durable du tourisme n'est pas un but à atteindre mais un processus adapté à chaque cas, ayant pour objectif permanent de tendre vers la durabilité, alors l'exemplarité quantifiable, si tant est qu'elle existe, peut devenir inhibant.

La demande est forte lorsqu'on s'adresse à un public qu'il convient de former ou de sensibiliser, sur un sujet qu'il ne maîtrise pas, ou partiellement, à utiliser un ou plusieurs exemples concrets pour lui démontrer l'intérêt du propos, et ainsi faciliter son appropriation. Lorsqu'on aborde le concept de tourisme durable et que l'on souhaite s'adresser à un public diversifié, il devient difficile (pour ne pas dire illusoire) de trouver les exemples correspondant à la diversité des cas. Ce qui a été jugé comme exemplaire par l'intervenant peut alors être perçu comme non adapté par le public, qui pourra alors s'abriter derrière ses particularités pour considérer que cela n'est pas transposable dans son cas. Un des effets pervers aussi du cas exemplaire, est de générer un complexe d'infériorité en démotivant le public au lieu de l'encourager. Nous avons pu l'observer lors des premières formations avec les adhérents des *Gîtes de France* du Gard quand nous prenions des exemples de gestion environnementale « reconnus » mis en place par le groupe *Accor* ou des hébergements très haut de gamme. Par la suite, nous interrogeons en amont les professionnels sur leurs pratiques, afin de valoriser les démarches les plus exemplaires avant de voir comment on pouvait les adapter dans les autres structures, voire les améliorer.

Comme cela a été dit plus haut, l'important est de s'attacher aux fondamentaux en les rendant accessibles, moins par des exemples, plus par des questionnements que chacun pourra s'approprier en fonction de ses spécificités. Par contre, l'exemplarité en termes de valeurs et d'intentions peut avoir un formidable effet de levier.

Une autre question se pose souvent : doit-on exiger des pré-requis de la part des acteurs voulant entrer dans une démarche de durabilité ? Cela signifierait que le développement durable serait excluant et ne pourrait s'adresser à tout le monde. Sur ce point, nous nous inscrivons totalement dans l'esprit de la CETDEP et de la démarche *RESPECT*, qui s'adressent à toutes les entreprises touristiques, sans exception. Cela n'est pas sans poser des problèmes à de nombreuses organisations territoriales qui estiment que certaines activités ne peuvent bénéficier de leur accompagnement, les jugeant incompatibles avec leurs objectifs de

durabilité. Cette incompatibilité est le plus fréquemment établie à partir de considérations environnementales idéologiques. Les activités les plus impactantes ne seraient alors pas éligibles. Il y a là un paradoxe très préjudiciable pour la préservation de l'environnement, en laissant de côté, par exemple, les activités les plus polluantes. Une autre incompatibilité est souvent mise en avant : celle de la qualité des prestations, résumant cette dernière à l'obtention d'un label ou à une certaine gamme de prestation. Ainsi, sont souvent exclues des prestations "inclassables" car trop originales et/ou des prestations d'entrée de gamme plutôt destinées à des publics ayant des revenus limités. Nous risquerions dans le premier cas d'exclure les prestations les plus innovantes, dans le second cas celles à vocation sociale.

Nous mettons donc en garde contre toute velléité à vouloir déterminer en amont des critères de sélection, fussent ils consensuels. Nous proposons donc d'aller au-delà du cadre proposé par Lajarge et Roux (2007) à savoir de sélectionner [les spécificités et les diversités] susceptibles de faire consensus, puis les faire valoir comme ressources évidentes inscrites au cœur du projet pour faire territoire » car toute sélection est excluante. Accorder une chance à tous c'est refuser « la dictature » du consensus. La sélection ne se ferait alors qu'à partir de la volonté éclairée d'agir en faveur de la durabilité.

### **III-II-I-3- Avancer progressivement**

La démarche de progression est aujourd'hui souvent évoquée dans les démarches s'inscrivant en faveur de la durabilité et plus globalement dans celles liées à la qualification de l'offre. Il est important de rappeler que cette notion est apparue une des premières fois dans la méthode d'application du volet 2 de la CETD proposée par l'IPAMAC, grâce au concours du cabinet *MaHoc* et de son dirigeant d'alors, Luc Deschamps.

La plupart du temps, cette progression n'est reconnue – et donc accompagnée - par les organismes pilotant les démarches que si elle permet à terme d'obtenir un certain niveau (un label, une norme, une gamme de prestation...). Dans ce cadre, l'acteur engagé doit respecter un calendrier qui peut être pluriannuel (au mieux sur 3 ans) mais avec des contrôles annuels. La progression est donc assortie d'un but à atteindre, d'un calendrier à respecter, et d'un contrôle pour s'assurer du respect de l'engagement du professionnel.



Par contre les exigences et les contrôles ne concernent pas les organismes pilotant les démarches. Ces dernières sont d'ailleurs très souvent dans l'incapacité s'assumer pleinement leur rôle dans le temps, à cause d'une mauvaise évaluation des moyens à mobiliser en amont et/ou de contextes institutionnels mouvants tendant de plus en plus à restreindre ou à annuler les moyens prévus initialement pour l'accompagnement (qui fait souvent partie des avantages promis aux professionnels pour qu'ils s'engagent dans la démarche). Nous avons observé ce cas notamment dans les Parcs du Massif central engagés dans le volet 2 de la CETDEP.

Nous proposons que la démarche de progrès soit appréhendée de manière différente. Elle s'attachera avant tout au progrès réalisé par l'entreprise, quel que soit son point de départ, et non à l'atteinte d'un niveau particulier. Dans cet esprit, les progressions veilleront à répondre aux enjeux propres de l'entreprise et non à ceux visés par les politiques territoriales ou les têtes de réseau. Si tout le monde est convaincu du bien-fondé de la durabilité, pourquoi faudrait-il leur imposer un système d'assistanat et de contrôle professionnel ? L'accompagnement est conseillé mais pas l'assistanat. L'évaluation est encouragée mais pas le contrôle. Pourquoi être suspicieux vis-à-vis de quelqu'un qui s'engage volontairement dans une démarche de pilotage de ses enjeux spécifiques et de sa performance d'entreprise ?

L'évaluation de la démarche de progrès servira à aider le professionnel à agir de manière la plus efficiente possible, en veillant à s'assurer que les préconisations proposées soient supportables pour l'entreprise et le territoire.

Cette approche est doublement responsabilisante : pour l'animateur qui va réellement se mettre au service du professionnel en lui apportant des conseils, peu chronophages mais à haute valeur ajoutée, et pour le professionnel qui devra agir de manière autonome en fonction de ses moyens, tout en s'inscrivant dans un projet collectif.

Pour certains, cette approche présenterait l'inconvénient d'handicaper les actions structurantes pour des professionnels qui se contenteraient de peu. Cette conception reste étrange au regard du concept de durabilité, qui n'est pas une contrainte mais une chance pour les professionnels désireux d'améliorer leurs attractivité et leurs performances d'entreprise. Cela démontrerait aussi que l'on ne fait pas confiance à des personnes voulant s'engager volontairement dans une démarche de durabilité. Ces doutes exprimés posent aussi la réelle question de la qualité de l'accompagnement

### III-II-I-4- Accorder une chance aux autres

La confiance ne se décrète pas, ni ne s'improvise ; elle se construit dans le temps progressivement. Il faut donc prévoir que d'autres professionnels aient à un moment donné la volonté d'intégrer le processus.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène. Malgré l'ingéniosité que l'on va déployer pour sensibiliser les professionnels à la démarche de tourisme durable, certains ne vont pas être réceptifs. C'est le cas des professionnels qui sont méfiants vis-à-vis des organisations, de ceux qui ont été déçus par les démarches précédentes et de ceux qui ne se sont jamais sentis concernés (ou qui n'ont jamais été pris en considération) par ces dernières<sup>398</sup>.

Accorder une chance à tous, de participer à un projet collectif, permet d'apporter une réponse à ceux et celles qui souhaitent s'engager et/ou agir et qui ne croient plus au suffrage électoral, qui selon certaines études favoriseraient certaines catégories d'acteurs<sup>399</sup>. Cyril Lemieux note même que « la progression de l'abstention doit être comprise comme entraînant *de facto* une régression de nos institutions vers un modèle aristocratique »<sup>400</sup>. Leloup, Moyart et Pecqueur (2005) affirment aussi que « le suffrage électoral ne peut plus assurer la représentativité nécessaire à la démocratie. [Par conséquent] il s'agit d'emprunter de nouvelles voies de consultation, de participation et de légitimité afin de faire émerger non seulement des avis mais des processus et des décisions ».

Cette règle d'intégration progressive de tout acteur volontaire sera connue et acceptée, dès départ du processus, par les parties prenantes comme le soulignent Gumuchian et Pecqueur (2007) afin de limiter les risques de conflits... et d'adapter en conséquence les politiques de développement touristique. Deux risques à anticiper dans ces démarches :

- le souhait des pionniers à disposer d'un statut privilégié au regard des autres acteurs,
- des programmes financiers parfois rigides et limités dans le temps, rarement configurés en fonction des besoins des acteurs.

<sup>398</sup> Cette non réceptivité fait référence à l'anomie telle que décrite par le sociologue Merton qui pousse des acteurs, ne partageant pas les normes de la société, à refuser de participer à des dynamiques collectives.

<sup>399</sup> Avec une surreprésentation des classes moyennes et supérieures et des personnes âgées au détriment des plus jeunes, des moins diplômés et des personnes en difficulté sociale et/ou professionnelle.

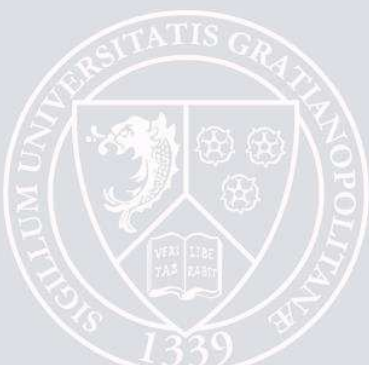
<sup>400</sup> In *Alternatives Economiques*, 2012, n° 313, p. 77.

Lors de l'expérimentation dans le Pays Viganais, nous avons rencontré ce type de problèmes en misant sur l'accompagnement des acteurs ayant intégré la démarche au départ, et en oubliant de porter attention aux autres acteurs. Certains vont alors intervenir auprès des élus locaux pour témoigner leur mécontentement, générant quelques conflits entre professionnels. Les premiers engagés, quant à eux, estimaient qu'il était légitime de les privilégier car ils avaient été les moteurs de la dynamique collective et territoriale.

« Le territoire est révélé par les acteurs et sa durée de vie dépend directement de la volonté, ou de l'engagement, de ces mêmes acteurs ». (Gumuchian, H., Pecqueur, B., 2007). Le processus de tourisme durable pourrait donc être construit comme une politique pérenne capable d'intégrer au fur et à mesure les acteurs ayant l'intention de changer leurs pratiques pour progresser et faire progresser le territoire en termes de durabilité.

Pour y parvenir, il convient de créer des conditions favorables basées sur de l'ingénierie à haute valeur ajoutée et des responsabilités partagées et assumées par tous. Dans ce cadre, il semble utile de favoriser les mises en réseau des acteurs à tous les niveaux.

La mise en réseau n'est pas uniquement une affaire de performance mais aussi de bien-être comme le souligne Robert Putnam : « plus les réseaux sont développés entre les membres [de la société] et plus la cohésion est forte, celle-ci favorisant elle-même diverses dimensions du bien-être » (Martinache, I., 2013).



**SOUS-CHAPITRE 2**

**METTRE EN RESEAU OU FAIRE CONFIANCE POUR RESPONSABILISER**

---

La notion de réseau est connue depuis longtemps des géographes qui souvent caractérisent un territoire par des éléments physiques, des lieux et des infrastructures qui les relient. Les infrastructures vont générer des flux de différentes natures faisant le plus souvent émerger une hiérarchie des lieux. Cette notion est aussi bien connue des ingénieurs spécialisés dans des réseaux techniques : voiries et réseaux divers, dont ceux liés à l'information et la communication. Les flux immatériels vont prendre de plus en plus d'importance : les capitaux, les informations... L'analyse de ces flux va être à la base de nombreuses réflexions géographiques et économiques.

Les sociologues s'attachent davantage aux réseaux humains, aux réseaux sociaux, cette dernière dénomination étant maintenant liée, aux yeux du grand public, aux médias sociaux présents sur *Internet*.

Aujourd'hui, la notion de réseau s'impose<sup>401</sup> en devenant un symbole de réussite des territoires, des sociétés, des entreprises et des individus : il faut être en réseau, développer son réseau... mais avec des motivations différentes, de plus en plus orientées vers la recherche du succès et l'affirmation du pouvoir personnel<sup>402</sup>.

Dans le domaine du tourisme, les acteurs sont poussés à se mettre en réseau dans le cadre des stratégies des destinations, des filières, des marques.. Les gros opérateurs se revendiquent facilement comme étant des réseaux affichant fièrement leur puissance à travers le nombre d'établissements et le poids économique (chiffres d'affaires, emplois) qu'ils représentent.

---

<sup>401</sup> « La notion de réseau dans les sciences sociales est relativement ancienne. Elle a été peu à peu appropriée par les différentes disciplines (géographie, économie, sociologie, sciences politiques » (Bel, M., 2007).

<sup>402</sup> Certains chercheurs deviennent septiques, comme Pierre Musso (auteur de *Critiques des réseaux*, 2003), quant à la notion de réseau devenue à leurs yeux « passe-partout », ou perçue comme « une mode » (Dortier, J.F, 2008).

*Bienvenue à la Ferme* revendique être le « premier réseau de vente directe de produits fermiers et de tourisme à la ferme »<sup>403</sup>. Dans sa page de présentation, les *Gîtes de France* signale que leur marque « s’est développée au fil des années pour devenir le premier réseau en Europe d’hébergement chez l’habitant »<sup>404</sup>. *Les Logis* informent : « ancré depuis 60 ans dans le paysage touristique français et européen, le réseau des hôtels restaurants *Logis* s’est donné un objectif passionnant : se moderniser sans perdre son âme »<sup>405</sup>. Le groupe *Accor* lui communique sur son « réseau d’hôtel dans le monde », *TourCom* annonce qu’il est « le deuxième réseau d’agences de voyages en France. Il regroupe près de 600 points de vente, est présent dans 80 pays et représente un volume d’affaires global de 1,65 milliard d’euros... »<sup>406</sup> etc.

Dans le même temps, les professionnels du tourisme (surtout les « indépendants ») témoignent d’une forte volonté d’intégrer un réseau, considérant que les marques auxquelles ils adhèrent (quand c’est le cas) n’en sont pas. Nous avons pu l’observer dans les formations effectuées pour le compte du pôle touristique Costières Camargue et des *Gîtes de France* du Gard et lors des diagnostics au crible du tourisme durable effectués à partir de la méthode *RESPECT* pour le compte de CCI France et des Parcs naturels régionaux de Provence-Alpes-Côte-d’Azur.

Lorsque les destinations favorisent la constitution de réseaux d’acteurs, le nombre de professionnels s’impliquant reste malgré tout, peu significatif comme cela a été notamment le cas en Pays Viganais. Par ailleurs, les réseaux constitués regroupent souvent les entreprises les plus performantes, présentant des caractéristiques identiques illustrant les phénomènes analysés dans de nombreux réseaux à savoir que « le capital va au capital »<sup>407</sup> et/ou « une persistance de l’homophilie<sup>408</sup> et de l’homogamie<sup>409</sup> » (Martinache, I., 2013).

Face à ces constats, nous posons deux hypothèses :

- beaucoup de groupements d’entreprises se revendiquant être des réseaux, n’en sont pas,

<sup>403</sup> In <http://www.bienvenue-a-la-ferme.com/> (requête effectuée le 17/11/2012).

<sup>404</sup> In <http://www.gites-de-france.com/nos-valeurs.html> (requête effectuée le 17/11/2012).

<sup>405</sup> In <http://www.logishotels.com/decouvrez-les-logis/notre-philosophie.html> (requête effectuée le 17/11/2012).

<sup>406</sup> In <http://www.tourcom.fr/> (requête effectuée le 17/11/2012).

<sup>407</sup> Le capital est à prendre ici dans le sens de « capital social » tel que défini par Bourdieu à savoir « les ressources actuelles ou potentielle qui sont liées à la possession d’un réseau durable de relations ». In : *Le capital social*. Actes de la recherche en sciences sociales, 1980, n° 31.

<sup>408</sup> Tendances à se lier avec des personnes présentant les mêmes caractéristiques que soi.

<sup>409</sup> Tendances à choisir un conjoint présentant les mêmes caractéristiques que soi.

- la faible représentativité des professionnels du tourisme dans les réseaux serait due à un manque de savoir-faire de leur part et de celle des agents de développement ;.

Il convient alors de revenir sur la définition d'un réseau d'acteurs et de mettre en évidence les conditions de réussite pour les constituer.

### **III-II-II-1- Comment définir un réseau d'acteurs ?**

Comme le propose Pecqueur (2010) pour « les territoires », le réseau constituerait un niveau intermédiaire entre l'individu (la micro-économie) et la totalité (la macro-économie) dans lequel s'agrègeraient « les acteurs, par affinité, par sentiment partagé d'appartenance ou par regroupement en vue de trouver une solution à un problème commun (la méso-économie) ».

Le réseau d'acteur est caractérisé par :

- des nœuds qui représentent les acteurs,
- des liens qui caractérisent les relations existantes entre les acteurs,
- des ressources qui constituent les entités échangées entre les acteurs qui sont très majoritairement immatérielles : informations, données, idées mais aussi des compétences et donc du temps.

Lemieux précise que « le réseau d'acteurs est un système dans lequel les acteurs agissent collectivement avec un objectif commun »<sup>410</sup>. Les échanges de ressources sont au service d'un dessein collectif. Ce dernier est alors l'essence même du réseau. Sa construction peut obéir à une double logique :

- descendante ou ascendante,
- verticale ou horizontale.

La logique verticale fait référence à un modèle organisé autour d'une autorité, où la subordination serait plus ou moins forte et où les membres seraient soumis à des règles normées. Elle semblerait alors peu cohérente avec la nécessité de prendre en compte la diversité des acteurs. La logique ascendante serait donc la plus adaptée au concept de durabilité. Selon Lemieux, elle facilite les liens sociaux, démultiplie les possibilités d'interactions entre les acteurs, favorise la créativité et l'innovation et ce, dans le cadre de

<sup>410</sup> In : *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Presse Universitaire de France, Paris, 1999

relations libres et non hiérarchisées. Nous retrouvons cette logique dans les outils coopératifs présents sur Internet, et plus précisément sur le web 2.0.

### **III-II-II-2- Quel est le cycle de vie d'un réseau d'acteurs ?**

Le cycle de vie commence par la naissance qui correspond à l'acte fondateur permettant de définir le projet commun de manière collective par les acteurs intéressés. Cette étape sera plus ou moins longue, plus ou moins laborieuse, car elle va contraindre les acteurs à se connaître et à se reconnaître dans l'acceptation de la différence et la prise en compte des préoccupations d'autrui, qui pourra interférer avec les recherches d'accomplissement personnel de chacun des acteurs.

La seconde étape correspond au lancement du réseau qui exige la validation de règles communes de fonctionnement. Dans une logique horizontale, ces règles sont applicables par tous les membres, sans distinction hiérarchique et/ou de rang.

La troisième étape est celle du développement par la réalisation d'actions qui vont pouvoir progressivement être plus nombreuses et/ou ambitieuses. Comme dans le cycle des produits, le développement va atteindre lors la maturité (quatrième étape), un sommet qui peut durer plus ou moins longtemps. Le réseau peut connaître une cinquième étape correspondant à la dégénérescence pouvant aller jusqu'à la mort, ou au contraire une régénération avec la définition d'un nouveau projet commun avec éventuellement le renouvellement des membres. La dégénérescence peut être due à la perte de ressources et/ou d'acteurs ; les deux étant très souvent liés. Ainsi, le réseau doit être conçu comme un système ouvert capable d'agrèger en cours de fonctionnement de nouveaux membres. Cette ouverture nécessite le plus souvent une adaptation du projet collectif afin de conserver un équilibre entre la vie du réseau et celle de ses membres.

Il va de soi que le réseau d'acteurs réclame de ses membres un certain savoir-être associé à un savoir-faire comme le décrit Anne Versailles (2009) : « Fonctionner en réseau change en effet la donne. Depuis notre petite enfance, on nous a appris à « ne pas copier sur son voisin », à « ne compter que sur soi-même », à « se spécialiser », à « acquérir et défendre un statut » validé par des diplômes, des titres, de l'ancienneté et légitimé par une fonction précisée dans un « job description ». Le fonctionnement en réseau exige au contraire de devenir fluide, de

sortir des cases pré-établies, de s'inspirer des autres, de relier pour créer, de se diversifier, voire même de se disperser, et surtout d'être dans l'acceptation, la nuance et la relativité plutôt que dans le refus, la dichotomie et les certitudes ».

La recherche d'autonomie du réseau est une double nécessité car elle permet :

- aux acteurs d'affirmer leur projet de manière indépendante et donc de valoriser ce qui les relie au sein du réseau et ce qui les différencie de l'extérieur (ce qu'avait recherché le réseau *Fugues en Cévennes* en Pays Viganais),
- aux territoires de pouvoir compter sur des réseaux dont l'existence n'est pas dépendante des fluctuations de moyens qui peuvent leur être accordés, problématique très actuelle avec la diminution des ressources publiques (objectif recherché notamment par les chargés de mission touristique lors des formations proposées par la FR PAT du Languedoc-Roussillon).

### **III-II-II-3- Quelles sont les conditions de réussite d'un réseau d'acteurs ?**

A travers l'analyse du cycle de vie d'un réseau, nous avons évoqué trois conditions de réussite d'un réseau d'acteurs :

- la première, essentielle, est celle qui va animer les motivations des acteurs en se basant sur « l'altruisme »<sup>411</sup> et « l'ouverture au changement » tels que définis par Schwartz (1994)<sup>412</sup>,
- la seconde est celle de l'autonomie du réseau que nous développerons dans le sous-chapitre suivant,
- la troisième est liée à l'ouverture du réseau et plus globalement à son organisation.

D'après Pennauguer, Raymond et Tartarin (2006), s'il ne doit pas y avoir dans un réseau des acteurs ayant plus de pouvoir que les autres, il existe des acteurs clés. Ces derniers peuvent être caractérisés par une ou plusieurs qualités reconnues par autrui comme :

- la volonté de créer une dynamique collective,
- la capacité d'écouter et de comprendre pour fédérer autour du projet collectif,
- la mise en confiance pour accepter de partager des ressources,

<sup>411</sup> L'altruisme est, pour Emmanuel Kant, le fruit d'un choix personnel (et rationnel) et non d'une règle imposée.

<sup>412</sup> Altruisme : recherche du bien-être d'autrui. Ouverture au changement : recherche de la nouveauté. Source : « Are There universal aspects in the structure and contents of human values ? ». In : *Journal of Social Issues*, vol. 50, n°4, pp. 19-45.



- la connaissance du contexte pour rassurer sur l'utilité du réseau et sur les opportunités à saisir,
- la capacité à être le porte-parole pour dialoguer et négocier avec l'extérieur<sup>413</sup> ...

Généralement, lors de la naissance du réseau, un « noyau » d'acteurs va se constituer pour porter le projet de création. Ces derniers vont alors créer entre eux des liens forts qui vont souvent perdurer voire même se renforcer au sein du réseau. Plus il y aura de liens forts entre les membres du réseau, plus ce dernier sera en capacité d'échanger des ressources pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre du projet commun. Néanmoins, l'ensemble des membres du réseau ne va pas vouloir (ou pouvoir) s'impliquer avec la même intensité engendrant de fait des liens d'intensité variable entre certains membres. On parle alors de liens faibles. Ces derniers seraient fondamentaux dans un réseau, car contrairement aux liens forts, ils favoriseraient l'ouverture et l'élargissement du réseau et donc son ouverture sur l'extérieur. Brian Uzzi, en 1999, démontrait que les liens faibles étaient favorables au processus d'innovation avec des membres « moins enclins à se conformer aux routines de pensée » qui peuvent dominer au sein d'un réseau « trop cohésif » (Martinache, I., 2013).

Dans tous les cas, le partage des responsabilités et des « tâches » est indispensable car cela :

- diminue les risques « d'épuisement » des personnes clés qui vont souvent investir plus de temps et mobiliser plus d'énergie que les autres membres,
- permet de pallier plus facilement à l'absence d'un ou plusieurs membres,
- limite les risques de conflits entre les membres souvent liés à des perceptions poussant à croire qu'il y a des « contributeurs » et des « profiteurs »,
- valorise les membres en les mettant dans une posture « d'acteurs essentiels d'un système en devenir et non pas dans celle d'agents passifs d'une structure qui pourrait fonctionner sans eux » (Herrerros, G., 2011).

Cette responsabilisation peut se faire de manière progressive afin de lutter contre la peur ou la méfiance des individus face à l'inconnu, que suscite un investissement personnel dans le cadre d'une action collective. En effet, chaque individu (surtout lorsque cela concerne des entrepreneurs indépendants comme c'est majoritairement le cas dans les réseaux touristiques) va attendre un retour (l'adhésion à un réseau est rarement un acte gratuit) en lien avec ses motivations (épanouissement personnel, amélioration de ses performances, développement de

---

<sup>413</sup> Georges Goudal, président fondateur de *Costières Camargue Authentique* et Serge Pujol, créateur de *Fugues en Cévennes* étaient pourvus de telles qualités.

ses activités...). Le réseau, dans son organisation et son fonctionnement, pourra par conséquent garantir à ses membres une utilité collective, mais aussi une utilité individuelle<sup>414</sup>.

Il est parfois difficile pour les personnes clés de partager les responsabilités. Il est souvent encore plus difficile pour elles d'assurer leur propre renouvellement considérant qu'elles sont vitales (et donc irremplaçables) pour la vie du réseau. Ce sentiment peut se forger à partir de convictions personnelles mais aussi par les autres membres qui auront peur du changement et/ou de devoir assumer de nouvelles responsabilités. Le renouvellement des membres et des personnes clés doit être prévu dans l'organisation et le fonctionnement du réseau.

S'il faut apporter des garanties pour rassurer et mobiliser les membres, il faut également des garanties sur la qualité de l'ambiance au sein du réseau et notamment sur la convivialité. En 2007, une enquête menée par le site *Place des Réseaux*, auprès de 1.024 dirigeants de TPE et d'indépendants, mettait en évidence que « l'ambiance générale du réseau » constituait le premier critère de choix d'un réseau devant « l'activité propre du réseau » ou encore « les objectifs affichés par le réseau ». Si la convivialité ne peut être l'essence même du réseau (le projet commun), elle en constitue pas moins l'essence (l'énergie)<sup>415</sup>. L'hédonisme, qui favoriserait aussi l'ouverture au changement, doit être une valeur centrale de tout réseau.

Un réseau d'acteurs performant ne pourrait être que « virtuel », c'est-à-dire basé uniquement sur des liens via les réseaux sociaux. La proximité géographique de ses membres serait favorable à son fonctionnement et à sa vitalité. Celle-ci facilite les échanges et les relations humaines et renforce l'identité commune<sup>416</sup>. Cela semble d'autant plus important pour un réseau d'acteurs touristiques où la notion de destination est primordiale. La relation au territoire, l'ancrage du réseau au sein de celui-ci, serait donc une clé de réussite. Cet ancrage territorial signifierait-il que le réseau d'acteurs soit dépendant des politiques territoriales ? Idéalement l'un et l'autre seront en synergie tout en restant indépendants. Cela pose la question de l'autonomie du réseau et des moyens d'accompagnement dont il pourra bénéficier.

---

<sup>414</sup> « Il s'agit de faire émerger des aspirations collectives au-delà de la somme des intérêts particuliers, en vue d'une gestion concertée des biens communs, articulée à la gestion individuelle des biens privés ». (Beuret, J.-E., Tréhet, C., 2001).

<sup>415</sup> Source : <http://www.placedesreseaux.com/Dossiers/comprendre-reseaux/criteres-choix-reseau.htm> (consulté le 23/12/2012).

<sup>416</sup> Durance (2010), parle d'une double proximité des acteurs comme condition de réussite : spatiale et intellectuelle et affective.

**SOUS-CHAPITRE 3**

**CHERCHER L'AUTONOMIE OU FAIRE CONFIANCE  
POUR ACCOMPAGNER OU ETRE ACCOMPAGNE**

---

Un réseau d'acteurs, nous l'avons vu, se caractérise en premier lieu par le projet commun défini par ses membres et par la dynamique qu'il va engendrer . Dans une logique ascendante, le réseau va surtout chercher à légitimer son projet en affirmant les objectifs poursuivis collectivement et les motivations qui animent ses membres. Cette légitimation peut être la résultante d'un contexte socio-économique général et/ou de situations individuelles ne pouvant satisfaire les besoins des membres.

Par ailleurs, le contexte général peut varier et même changer brutalement alors que les besoins des membres peuvent rester identiques. Pour faciliter la pérennisation du réseau et lui offrir la possibilité de répondre aux besoins de ses membres à travers leur projet commun, il semble indispensable qu'il soit autonome. Le réseau cherchera alors à se doter de moyens propres et le territoire pourra l'accompagner dans cette démarche.

Pour aborder la question des moyens, il est utile de revenir sur les deux principaux motifs évoqués par les professionnels, déclarant être intéressés pour se mettre en réseau, mais ne passant pas à l'acte :

- le manque de temps,
- et/ou le manque d'argent.

Si la mise en réseau engendrait une perte de temps et une perte d'argent pour chacun de ses membres, elle n'aurait guère d'intérêt. Il convient alors d'inciter les acteurs à avoir une réflexion sur leur activité et leurs besoins en termes de coûts et de temps (sans dissocier les deux) afin d'identifier toutes les tâches et/ou postes où ils ne sont pas efficaces faute de compétences, d'économie d'échelle suffisante, de moyens techniques adaptés...

Cette réflexion met en perspective les besoins individuels non ou mal couverts pouvant être intégrés dans les objectifs du réseau. Elle permet d'évaluer à temps et à coûts constants les opportunités offertes dans le cadre d'un projet commun, sans omettre non plus les risques que cela peut comporter. Chaque membre pourra accorder alors un capital compétence, de temps et/ou financier permettant au réseau de se doter de moyens opérationnels.

A ces moyens individuels additionnés peuvent se rajouter des ressources propres aux réseaux et des moyens extérieurs mis en place par les organisations territoriales, l'Etat et l'Europe. Ces derniers, dans leurs programmes d'intervention (l'Europe notamment), cherchent à favoriser les actions collectives et à limiter les aides aux actions individuelles portées par les acteurs privés. Les opportunités financières sont donc supérieures.

Enfin, il est démontré par les spécialistes des réseaux que l'action collective est souvent plus efficace que l'addition d'actions individuelles sous les effets des synergies, de la mutualisation, des économies d'échelles...

### **III-II-III-1- Les ressources financières**

Les membres d'un réseau, constitué ou en cours de constitution, formel ou informel, comme toute organisation à but lucratif ou non, peuvent raisonner de manière comptable en établissant un plan de trésorerie et un plan de financement pluriannuel (à trois ans) prévisionnels. Il leur faudra identifier les encaissements et les décaissements d'exploitation et hors exploitation, les besoins et les ressources durables.

Il est indispensable de prendre en compte les dépenses et recettes liées à la valorisation, cette dernière constituant logiquement des postes importants mais qui n'est pas systématiquement (loin sans faut) évaluée.

Cette démarche va avoir comme vertu de faire prendre conscience aux adhérents que leur participation à un réseau a un coût (qu'ils vont devoir supporter) mais aussi une valeur (dont ils vont pouvoir profiter), cette dernière étant pour chaque membre logiquement supérieure au coût supporté individuellement puisque correspondant à la somme des recettes valorisées.

Pour évaluer cette valorisation, il est possible de se baser sur :

- le coût horaire du SMIC,
- le coût journalier en se basant par exemple sur les barèmes de la Fonction Publique d'État du *Compte Epargne Temps* allant de 65 € brut (catégorie C) à 125 € brut (catégorie A)<sup>417</sup> pouvant correspondre à la nature des travaux effectués au sein du réseau.

Ce calcul peut se faire pour chaque membre du réseau afin de pouvoir estimer le coût de chaque action qu'il mène au sein de son activité et d'identifier les actions où il est plus ou moins efficient. C'est à cette condition que l'on peut déterminer les actions qu'il aura intérêt à externaliser et/ou à intégrer dans le projet collectif.

La valorisation peut aussi être estimée pour l'animateur territorial chargé d'accompagner et/ou d'animer le réseau. Cela fait prendre conscience aux membres du réseau que le temps et les compétences qui leurs sont accordés, ont une valeur assumée par l'employeur de l'animateur, principalement par des ressources publiques.

Cette démarche peut aussi évaluer les ressources ciblées hors exploitation avec deux postes majeurs :

- l'apport en capital, relatif par exemple aux cotisations des membres,
- et les subventions publiques.

D'autres postes peuvent être concernés :

- les ressources privées (en faisant appel au mécénat par exemple),
- ou encore les emprunts.

La détermination du montant de la participation financière des membres du réseau est souvent un moment délicat à aborder. Pourtant, cela constitue une étape indispensable à assumer au démarrage et non pas à éviter ou à repousser ultérieurement comme cela a été le cas pour *Fuges en Cévennes*. Quant aux aides financières publiques, elles peuvent accompagner le réseau tout le long de son cycle de vie, sous la forme d'aides, d'exonération, de prêts, d'avances, de subventions pour :

- la création,
- la gestion financière,
- la gestion des emplois,

---

<sup>417</sup> Source : <http://vosdroits.service-public.fr/F585.xhtml> (consulté le 23/12/2012).

- la formation,
- la stratégie et le développement des marchés,
- l'innovation,
- l'éco-développement,
- l'investissements matériels,
- l'immobilier...

Ces dernières dépendent du statut du réseau, de sa localisation géographique, de son secteur d'activité et de ses projets. Parfois, le statut des membres peut prédominer sur le statut du réseau pour l'obtention de certaines aides, pouvant s'avérer être un frein au développement de réseaux plurisectoriels (avec des hébergeurs, des prestataires d'activité de pleine nature, des artisans d'art et des agriculteurs par exemple). Il en est de même de la localisation géographique des membres par rapport à celle du réseau, pouvant nuire à une approche projet et/ou destination touristique ne correspondant que rarement aux limites administratives. Cela pose à nouveau la question du territoire pertinent. Dans une logique de mise en réseau « les limites du territoire ne sont plus définies en référence à un périmètre politico administratif (aspect politique) ou comme un fragment d'un système productif national (aspect économique), elles définissent le lieu d'intersection de réseaux (physiques ou humains, formels ou informels), de stratégies et d'interdépendances entre partenaires reliés entre eux, le lieu de production, de négociation, de partage d'un devenir commun » (Leloup, F., Moyard, L., Pecqueur, B., 2005).

### **III-II-III-2- Les ressources non financières**

Avoir un raisonnement comptable est indispensable mais non suffisant. Il convient aussi de raisonner en besoin de compétences et d'identifier au sein du réseau, celles qui sont existantes et celles qui restent éventuellement à trouver. Les Ministères de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (2011) proposent trois registres de compétences :

- le savoir, c'est-à-dire la connaissance,
- le savoir-faire relatif aux compétences opérationnelles,
- le savoir-être relatif aux compétences comportementales.

18 grands domaines de compétences sont proposés à partir de logiques :

- métiers (« Management », « Ressources humaines », « Systèmes d'informations et de communication »...),
- sectorielles (dont « Accueil, hébergement, restauration »),
- transversales (« compétences transversales » et « compétences comportementales »).

A noter qu'à aucun moment, dans aucun domaine, le concept de développement durable n'est mentionné. Atout France (2012) propose des référentiels spécifiques liés au tourisme et à l'hôtellerie en raisonnant par blocs d'activités dont certains sont dits « sensibles ». Parmi ces derniers nous trouvons un bloc concernant l'intégration, « dans la conduite des projets et chantiers, des enjeux de développement durable ». Ces blocs d'activités peuvent aider le réseau à définir celles qu'il devra assurer et facilitera l'identification des compétences nécessaires (cf. tableau 46).

**Tableau 46 : Les blocs d'activités pouvant être assurés par un réseau d'acteurs du tourisme**

Les blocs d'activités	Les blocs d'activités dits sensibles
La stratégie et le développement de la structure	Développer et favoriser des partenariats
	Intégrer dans la conduite des projets les enjeux du développement durable
Le management et la gestion des collaborateurs	Effectuer des actions de GRH
Le marketing	Définir et animer la politique marketing (dont e-marketing)
La commercialisation	Concevoir les outils web de la politique commerciale
	Gérer et développer les différentes situations de la relation client
La production et l'animation	
La communication	
La qualité, la sécurité, l'environnement	S'assurer du respect des normes
Les études, le conseil et l'ingénierie	Elaborer des cahiers des charges ou y répondre
La gestion courante et l'administration	

Source : d'après Atout France, 2012

Il devient possible de déterminer, pour chaque activité nécessaire à la réalisation du projet commun, les compétences disponibles et les compétences à acquérir au sein du réseau. Il est

recommandé d'identifier, dans le premier cas, les membres disposant de ces compétences pouvant alors les transmettre aux autres membres, dans le second cas, d'identifier comment et avec qui elles peuvent être acquises, par la formation notamment (cf. tableau 47).

**Tableau 47 : Exemple de matrice permettant de faire un bilan de compétences**

	Compétences disponibles			Compétences à acquérir		
	Savoir	Savoir-être	Savoir-faire	Savoir	Savoir-être	Savoir-faire
<b>Activités 1</b>	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Comment / Combien	Quoi / Comment / Combien	Quoi / Comment / Combien
<b>Activités 2</b>	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Comment / Combien	Quoi / Comment / Combien	Quoi / Comment / Combien
...						
<b>Activités n</b>	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Qui / Combien	Quoi / Comment / Combien	Quoi / Comment / Combien	Quoi / Comment / Combien

Arcuset, L., 2013

Au sein du réseau, comme au sein du territoire, il peut être mis en place une *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* (GPEC) permettant de gérer les ressources humaines au regard des besoins. Cette démarche, initialement mise en place dans les entreprises, peut en effet être adaptée à toute organisation collective et territoriale comme le préconise notamment le *Réseau Rural Français* (Sol et Civilisation, 2010).

Les activités du réseau nécessitent la mobilisation de moyens techniques ou de services. Il convient de les évaluer et d'identifier en parallèle les ressources propres au réseau : mise à disposition de locaux, de matériels, de logiciels, de fichiers... Autant de ressources qu'il sera possible de valoriser dans les plans comptables<sup>418</sup>.

Attribuer une valeur à tout peut paraître fastidieux (l'accompagnement par des compétences extérieures sera à ce stade souvent indispensable) et difficile à faire accepter par tous, surtout si l'on recherche à tout traduire en euros. Les expériences des *Systèmes d'Echanges Locaux* sont intéressantes à prendre en compte. Ils représentent des « groupes de personnes qui pratiquent l'échange multilatéral de biens, de services, et de savoirs »<sup>419</sup> en établissant leur propre unité de mesure pour tous les échanges, quelle que soit la nature de ces derniers, considérant que le système monétaire est « archaïque et dépassé »<sup>420</sup>. La mesure la plus utilisée est le temps : minutes, heures ou journées. L'unité temps semble adaptée aux acteurs liés au tourisme ; ces derniers mettant souvent cet élément en tête des contraintes expliquant leur non (ou faible) implication dans les réseaux.

<sup>418</sup> Toute aide ou service donné gratuitement par un membre, mais qui a un coût pour celui-ci, peut être valorisée à la fois en termes de recettes et dépenses, comme pour le temps valorisé.

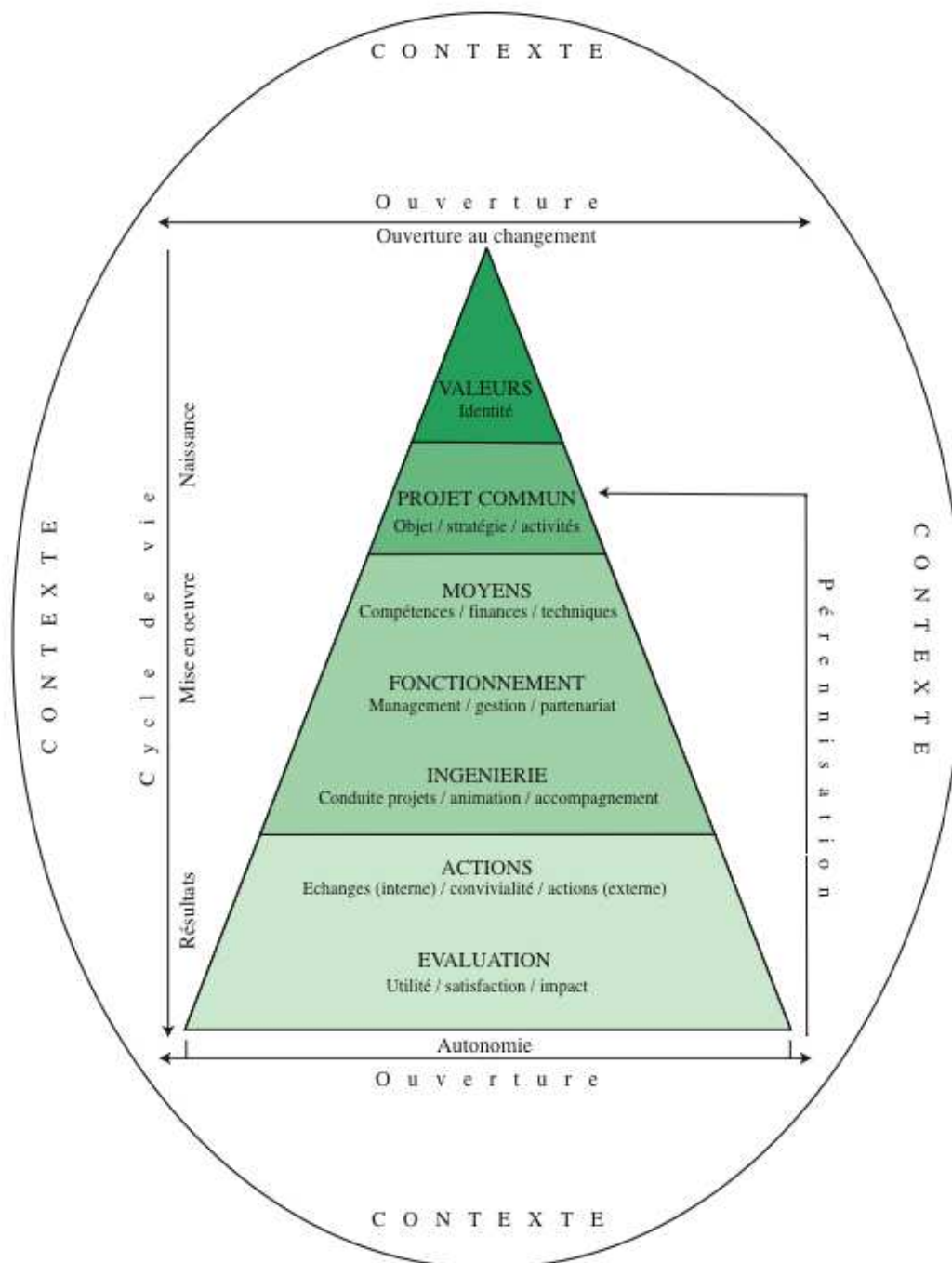
<sup>419</sup> Source : *SEL'Idaire*. In : <http://www.selidaire.org/spip.php?article230> (consulté le 22/12/2012).

<sup>420</sup> Nous retrouvons le même logique dans les *Accorderies*, concept venant du Québec se développant dans les villes et s'étendant dans l'espace rural (dans le Diois). <http://www.accorderie.fr/> (consulté le 22/12/2012).

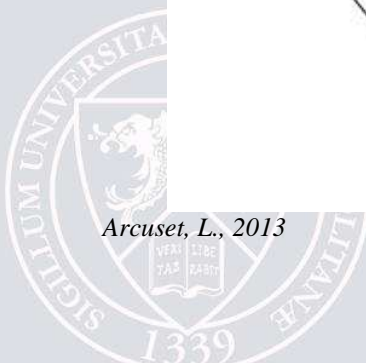


Un réseau se crée avec un objectif de résultats collectifs. Individuellement, les membres recherchent « un retour sur investissement » comme le soutient le sociologue Mancur Olson dans *La logique de l'action collective* (1965). Pour y parvenir, nous avons vu que plusieurs étapes dans le cycle de vie du réseau sont cruciales afin d'offrir aux membres des avantages individuels et spécifiques (cf. illustration 40).

**Illustration 40 : Les conditions de réussite d'une mise en réseau d'acteurs**



Arcuset, L., 2013



La naissance du réseau se construit souvent lentement avec des acteurs prédisposés, possédant certaines valeurs humaines permettant d'accepter une part de risque ; l'ouverture au changement ; et de faire confiance à autrui pour partager un certain nombre de ressources afin d'accomplir un projet collectif. Celui-ci devra non seulement être explicite et accepté par tous mais aussi faire l'objet d'une réflexion stratégique permettant de définir des objectifs opérationnels auxquels seront associées des activités que le réseau devra assumer.

La mise en œuvre nécessite une réflexion aboutie en termes de moyens à mobiliser (financiers, humains et techniques), de fonctionnement au sein du réseau (gestion, management), et d'ingénierie (conduite de projet, animation). Le tout dans une double logique : une recherche d'autonomie et une ouverture vers l'extérieur afin de s'appuyer sur des partenariats avec les organismes en charge du développement territorial et des filières concernées.

Les résultats obtenus au sein d'un réseau peuvent être de plusieurs ordres. Les plus visibles seront les actions ciblant des publics externes (production de produits, biens et services, communication, commercialisation...). D'autres, non visibles de l'extérieur, seront le fruit d'échanges au sein du réseau (notamment de compétences) inter membres (mutualisation, transfert de savoir-faire etc.). Ces échanges seront d'autant plus riches que les membres seront diversifiés. Enfin, il y a les résultats dus aux relations humaines inter membres. Le fonctionnement cherchera à créer une ambiance favorable, basée avant tout sur la convivialité. La concrétisation de projets collectifs passe souvent en effet par ce qui pourrait paraître le plus frivole : le plaisir d'être ensemble.

Afin de vérifier que les résultats obtenus répondent aux objectifs fixés collectivement et qu'ils permettent au réseau d'être pérenne, il convient de les évaluer en termes d'impacts mais aussi en termes d'utilité (de satisfaction) pour les membres.

La démarche d'évaluation ne peut être centrée que sur les réseaux. Il convient de l'appliquer à tout le processus de développement durable du tourisme afin d'anticiper, de piloter, de pérenniser et de régénérer les politiques des territoires, des réseaux et des entreprises. Elle permettra aussi de communiquer d'une nouvelle manière. Enfin, elle aidera à gouverner autrement. Autant de points que nous allons aborder dans le dernier chapitre de cette recherche.

## [TROISIEME PARTIE]

### CHAPITRE 3

#### **INNOVER POUR PILOTER DURABLEMENT : GOUVERNER AUTREMENT**

---

Paradoxalement, nous terminerons cette recherche par ce qui doit se mettre en place au début du processus : les outils de pilotage et décisionnels permettant de gouverner autrement (cf. illustration 41). Toutefois ces derniers doivent perdurer tout au long du processus, non pas de manière immuable, la durabilité exigeant une adaptation permanente que va permettre l'*intelligence territoriale*<sup>421</sup>. Cette adaptation ne sera possible et efficace que si le territoire se dote d'outils d'évaluation.

En France, la culture de l'évaluation est faible car elle se heurte à des fonctionnements souvent rigides, hérités depuis longtemps. Pourtant, pour modifier le mode de développement, il est impératif d'agir sur les pratiques de gouverner, au sein des territoires, des organisations professionnelles, des réseaux et des entreprises. Cela ne peut se faire de manière brutale au risque de ne plus maîtriser les systèmes de décision et d'entraîner un effet *boomerang* qui irait à l'encontre des principes de la démocratie participative. La durabilité exige plus une innovation « incrémentale » qui « consiste à améliorer jour après jour des modes opératoires ou des processus » (Durance, P. Mousli, M., 2010) qu'une innovation « de rupture ».

L'appropriation et la concrétisation du changement passent aussi par la communication qui doit cibler autant les publics internes que les publics externes. Elle cherchera à faire comprendre qu'il n'y a plus le choix en termes de perspectives : le développement sera durable ou ne sera plus. Elle expliquera que les pratiques actuelles ne sont plus adaptées et

---

<sup>421</sup> « L'intelligence territoriale joue sur le rapprochement entre l'intelligence comme processus cognitif et d'organisation de l'information, et le territoire comme espace de relations significantes » (Dumas, P., 2007).

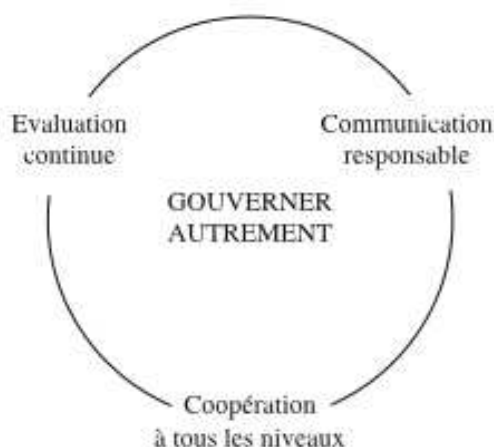
qu'il est impératif d'en inventer de nouvelles pour tendre réellement vers la durabilité, pour faire que le développement (re)devienne utile pour toute l'humanité et les générations futures.

L'évaluation et la communication seront d'aucune utilité si les modes de décision ne sont pas concertés ou démocratiques. Ces derniers intégreront de nouvelles logiques plus participatives<sup>422</sup> et plus solidaires. Les pratiques coopératives seront mobilisées pour apporter des réponses à ces défis.

Cela supposerait-il qu'il existe un modèle idéal pouvant s'appliquer partout et pour toujours ? Cela irait à l'encontre de tout ce qui a été exposé dans cette recherche. Les acteurs ne pourront compter sur l'application de modèles de gouvernance car chaque cas est spécifique comme le rappellent Gumuchian et Pecqueur (2007) : « chaque territoire construit représente un cas irréductiblement particulier du fait de la quasi infinie combinaison des variables qui s'y jouent ». Les volontés et « les intelligences » locales devront donc se mobiliser afin de trouver les moyens spécifiques (voir uniques) de cette coopération.

S'il n'existe pas de modèle, des conditions pour tendre efficacement vers le développement durable paraissent indispensables : être animé par les valeurs universelles, croire qu'il est encore temps d'agir, être conscient que le processus sera long et complexe.

**Illustration 41 : Les composantes du Gouverner autrement**



*Arcuset, L., 2013*

<sup>422</sup> « Un discours idéal est en œuvre si tous les participants concernés peuvent participer au discours concernant certaines décisions et si les individus discutent sans préjudice, en l'absence de pressions et de façon cognitive » (Bohnet, I., Frey B.S., 1994).

**SOUS-CHAPITRE 1**

**EVALUER POUR INNOVER**

---

L'évaluation peut permettre aux organisations, à l'instar des « régions apprenantes », à « capitaliser du savoir et de la mémoire » et d'élaborer « des stratégies autonomes de développement » (Pecqueur, B., 2010). La forme de l'évaluation recherchée est plus formative (capable d'identifier les besoins en compétences à mobiliser en permettant de progresser en toute connaissance de cause) que sommative (consistant à faire un bilan des acquis). Les stratégies élaborées permettront alors de dépasser « la sempiternelle approche marketing propre au tourisme, qui conduit aux mêmes schémas et aux mêmes recettes d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre, d'une ville à l'autre » (Michaud, J-L., 2010). Il semble alors indispensable, pour les organisations privées, publiques ou mixtes, d'innover, d'autant plus lorsqu'elles s'inscrivent dans une logique de durabilité. Avant de préciser ce qu'il convient d'évaluer, il est utile de préciser ce que nous entendons par innovation.

**III-III-I-1- Qu'est ce que l'innovation ?**

D'après Durance et Mousli (2010), l'innovation cherche à améliorer l'existant. Elle est relative au contexte et notamment au contexte territorial. Elle peut prendre des formes extrêmement diverses pour :

- faire mieux,
- faire différemment,
- faire autre chose,
- faire plus vite,
- faire moins cher,
- faire ensemble,
- faire plus résistant.



L'innovation peut être « ordinaire », comme le souligne le sociologue Norbert Alter<sup>423</sup>, pour qui une part importante de l'innovation relève d'adaptations « quotidiennes », techniques ou sociales, permettant de résoudre des problèmes rencontrés dans son activité, liés à des micro particularités.

Dans une logique de développement durable, l'innovation consistera à « faire différemment » (en termes de mode de production et de management) afin de tendre vers de nouveaux modèles de développement. Ces changements seront guidés par une recherche de performance globale (sociale, économique et environnementale) pour « faire mieux » et/ou à « faire autre chose ». En intégrant la notion d'éthique, l'innovation cherchera toujours à « faire ensemble ». C'est à cette condition que les organisations pourront « faire plus vite » et « faire moins cher », non pas en utilisant « les recettes » du modèle économique actuel (baisse du coût du travail, flexibilité...)<sup>424</sup> mais en mobilisant l'intelligence collective mêlant connaissance, savoir-faire et savoir être. Michaud (2010), quant à lui, affirme que si le tourisme français recherchait à s'aligner sur ses concurrents dans le contexte de mondialisation actuelle cela engendrerait « un déclassement coûteux et durable, avec à terme son cortège de fermetures d'entreprises et de pertes d'emplois, de friches touristiques et de désertification des territoires ». Mersali (2012) note qu'une entreprise touristique s'inscrivant dans une logique de durabilité gagnera en compétitivité sur sa performance « hors prix » (personnalisation de ses produits, réactivité aux demandes ; aptitude à offrir des solutions globales, prise en compte de la question des ressources...). L'innovation, d'autant plus dans le tourisme, doit s'inscrire au sein du territoire permettant une différenciation spatiale et au final de « produire du territoire » (Larceneux, A., 2007).

Luke Georghiou, confirme qu'il existe bien une autre voie lorsqu'il déclare le 22/10/2009, lors des *Rencontres de la croissance COE-Rexecode* : « Il est probable que l'ère de l'innovation tirée par la consommation touche à sa fin et que nous entrons dans celle de l'innovation tirée par les enjeux sociaux ». Aujourd'hui, la Commission Européenne reconnaît dans l'innovation sociale et la créativité, des facteurs de croissance durable.

L'innovation ne se résume donc pas à une affaire de marché et de conquête commerciale comme le laisserait supposer le guide *Osez l'innovation* édité par le Ministère des PME, de l'Innovation et de l'Economie Numérique en décembre 2012. Dans l'argumentaire introductif,

<sup>423</sup> In : *L'innovation ordinaire*, 2000.

<sup>424</sup> « Les activités peu qualifiées, standardisées ou génériques, sont confrontées à des concurrences par le coût du travail » (Larceneux, A., 2007).

adressé il est vrai aux entrepreneurs, les objectifs suivants sont énoncés : « conquérir de nouveaux marchés, mobiliser ses salariés, se donner des marges pour exporter, faire face aux changements de l'environnement, des concurrents ou des comportements des clients... ». A aucun moment il est fait mention du concept de durabilité... et encore moins de remise en cause du modèle de développement. Parmi les 20 exemples d'entreprises innovantes, deux concernent le tourisme, aux noms très internationaux (*French Touch Services* et *Wonderbox*), spécialisées dans la conception de coffrets haut de gamme !

Faut-il rappeler que l'innovation n'est pas forcément liée à la technologie. Godet (2010) note même que seuls 20% des innovations sont de source technique. « Le fait scientifique, l'innovation technique, le changement, ne s'impose jamais d'eux-mêmes. C'est le processus qui est au fondement de leur émergence qui leur donne ou non la stabilité » (Herrerros, G., 2011). C'est la reconnaissance par les acteurs qui va assurer son application et son développement<sup>425</sup>. Ainsi, l'évaluation devra s'attacher tant au projet qu'au processus, les deux étant intimement liés à l'innovation (Durand, T., 2010).

### **III-III-I-2- Que devons-nous évaluer ?**

L'évaluation, définie par le décret du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques comme ayant pour « objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en oeuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés »<sup>426</sup>, peut poursuivre plusieurs objectifs :

- mesurer les effets d'un projet (au sens large),
- d'en comprendre le processus,
- aider l'organisation à décider<sup>427</sup>.

D'après le Conseil Scientifique de l'Evaluation (1996), une politique doit répondre à plusieurs critères de qualités :

---

<sup>425</sup> Beuret J.-E. *et al.* (2006) rappellent que les sociologues de l'innovation « observent qu'une innovation s'impose non pas du fait de ses qualités intrinsèques mais avant tout parce qu'elle gagne l'adhésion et le soutien d'un grand nombre d'acteurs. C'est le processus qui engendre l'innovation et le réseau d'acteurs qui la porte qui détermine sa diffusion et son succès ».

<sup>426</sup> Source :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000524121&dateTexte=&categorieLien=id>  
(consulté le 27/12/2012).

<sup>427</sup> Baslé (2000) précise : « évaluer ne signifie pas, ne signifiera jamais pour des évaluateurs « dire la vérité au pouvoir ». Nous nous accordons pour dire qu'évaluer, c'est connaître ».

- la pertinence : adaptation des objectifs au regard des enjeux du projet,
- la cohérence : cohérence des objectifs, adaptation des moyens mobilisés,
- l'efficacité : bonne utilisation des moyens (financiers notamment),
- l'efficacités : conformité des effets par rapport aux objectifs,
- l'impact : bénéfices du projet au regard des ambitions.

L'évaluation peut être menée de manière prospective (*ex-ante*), rétrospective (*ex-post*) ou pendant la mise en œuvre, soit ponctuellement (évaluation(s) intermédiaire(s)), soit de manière continue (concomitante). D'un point de vue opérationnel, l'évaluation peut être :

- quantitative, qualitative ou mixte (mais dans tous les cas elle est basée sur des référentiels),
- distancée (confiée à des compétences extérieures) ou implicite (réalisée par les acteurs chargés de la mise en œuvre) et ce, de manière plus ou moins participative.

L'évaluation en France n'est pas systématique, par manque de culture, de compétences et de temps ; celle-ci étant souvent considérée comme chronophage. Parfois elle est réalisée car imposée, comme c'est le cas notamment pour les programmes européens. Elle est alors souvent confiée à des compétences extérieures et remise directement à l'organisation en charge des programmes, sans forcément être utilisée localement. Le dispositif à mettre en place cherchera à être pragmatique, facile à concevoir et à suivre. Nous proposons :

- une évaluation *ex-ante* participative s'attachant à renseigner simplement les critères de qualité (vus plus haut) d'un projet et de son processus (questions à se poser simultanément lors de l'élaboration de ces derniers),
- une évaluation continue simplifiée (avec des intervalles réguliers pouvant être annuels : lors des bilans pour les organismes de droit privé, du vote des budgets pour les collectivités) à partir des tableaux de bord (voir ci-après), en veillant plus particulièrement à la qualité de l'ambiance et à la satisfaction des acteurs concernés.

Cette évaluation ne doit pas être perçue (et donc animée) comme un contrôle ou un simple outil de gestion mais comme un levier d'implication et d'apprentissage collectifs<sup>428</sup>. Nous nous inscrivons dans la définition donnée par Hoppe (1999)<sup>429</sup> et reprise par Baslé

<sup>428</sup> C'est à cette condition que les règles collectives et les valeurs associées vont évoluer car « elles ne sont pas des données identifiables une fois pour toute ou relative à une « culture ». Elles se construisent – et se modifient – dans l'action » (Sabournin A. et Antona M., 2003).

<sup>429</sup> In : "Policy analysis, science and politics : from speaking truth to power to making sense together". *Science and Public Policy*.



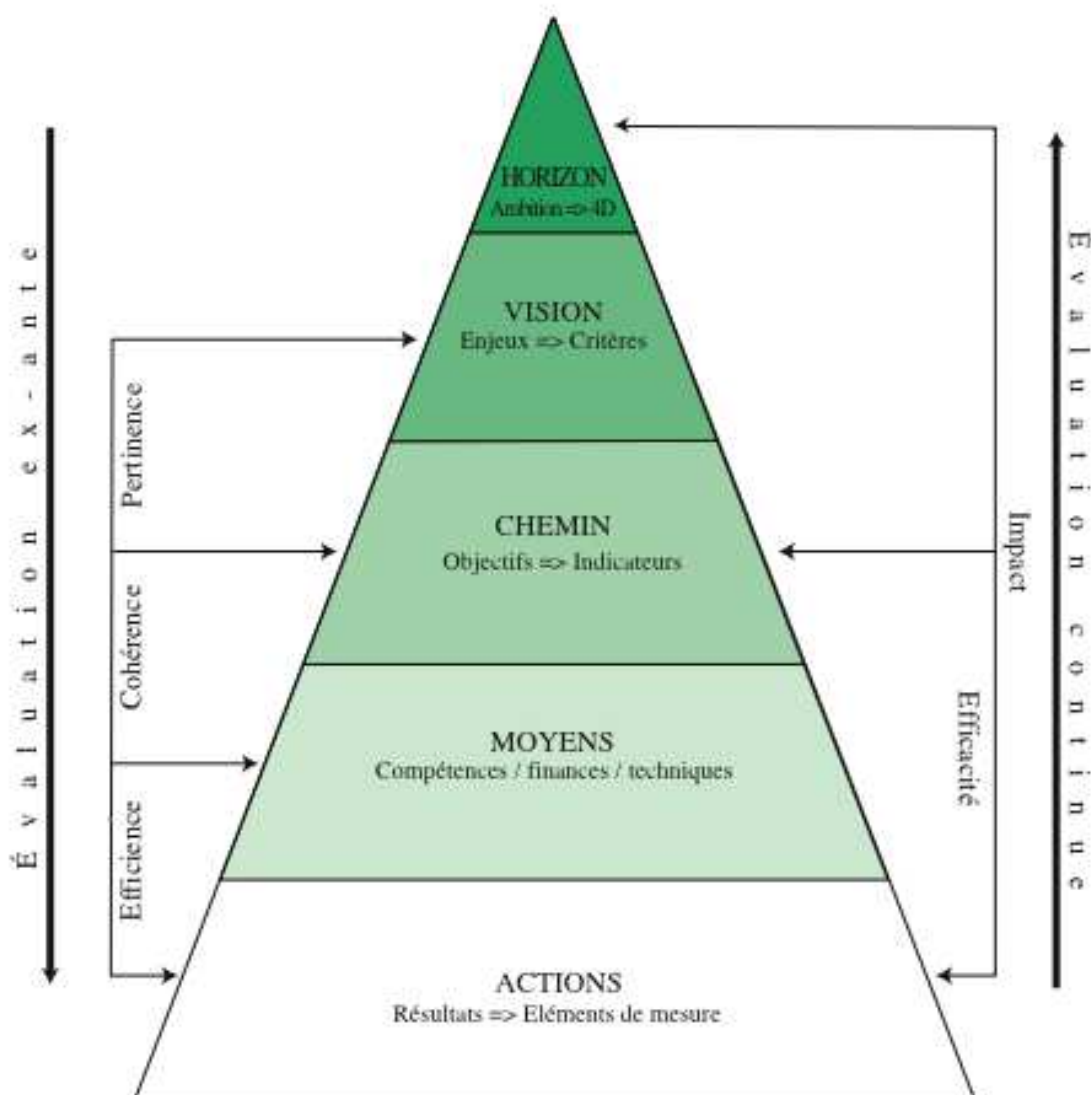
(2000) : « évaluer c'est construire ensemble du sens [...] alors que tout contribue à rendre les choses opaques ».

A) **Évaluer le projet** (cf. illustration 42).

Pour évaluer le projet, il convient d'utiliser des référentiels. Nous proposons les référentiels présentés dans cette recherche à savoir :

- pour les organisations celui basé sur la démarche *RESPECT*,
- pour les territoires, le tableau de bord territorial.

*Illustration 42 : La démarche d'évaluation d'un projet*



Arcuset, L., 2013

Pour l'évaluation *ex-ante*, il conviendra d'adopter une logique descendante partant de la pertinence pour arriver à l'impact attendu en passant par la cohérence, l'efficience et

l'efficacité. Pour l'évaluation continue, il conviendra d'adopter une logique ascendante partant de l'efficacité pour arriver à l'impact obtenu en passant par l'efficience, la cohérence puis la pertinence.

Dans les deux cas, il est proposé de mesurer (cf. tableau 48) :

- les résultats, prévus ou réalisés, à partir des actions,
- la performance, attendue ou observée, à partir des critères de qualités.

**Tableau 48 : La mesure de la performance du projet**

MESURES	PERFORMANCES			
<b>Actions</b>	Réalisée, non prévue	Réalisée comme prévu	Partiellement réalisée	Non réalisée
<b>Qualités</b>	Supérieure à la prévision	Conforme à la prévision	Partiellement conforme	Non conforme

Arcuset, L., 2013

### **B) Evaluer le processus** (cf. tableau 49)

L'évaluation ne cherchera pas à rigidifier le processus mais au contraire à le rendre souple et adaptable aux circonstances, tout en garantissant la poursuite de l'ambition première - tendre vers la durabilité - car « lorsque les choses tiennent, elles commencent à être vraies » (Latour, B., 1989)<sup>430</sup>. « Pour faire avancer un projet faut-il accepter de s'en éloigner, d'accomplir des détours pour y revenir ensuite mieux armé, quitte à ce que ledit projet ait subi quelques transformations » (Herreros, G., 2011). Les raisons poussant à éventuellement « changer de cap » et/ou « à changer de rythme »<sup>431</sup> sont potentiellement nombreuses. Elles peuvent dépendre :

- des contextes local ou global qui vont divergés vs convergés,
- des ressources disponibles qui vont décroître vs croître,
- des moyens mobilisables qui vont diminués vs augmentés,
- du projet lui-même qui va être limité vs renforcé.

Il faut admettre, comme le souligne notamment Herbert Alexandre Simon, que l'on ne dispose pas toujours de toutes les informations nécessaires pour prendre la meilleure décision.

<sup>430</sup> Source : *La science en action*. Editions La Découverte.

<sup>431</sup> Pecqueur (2010) parle de capacités à adapter et de réguler le processus.

**Tableau 49 : L'évaluation du processus : composants, facteurs et variables de changement**

COMPOSANTS (contenus et contenants)		FACTEURS DE CHANGEMENT	VARIABLES DE CHANGEMENT
Contexte	Contexte socio-éco	Défavorable vs Favorable	<b>Les invariables</b>  Les valeurs universelles  L'ambition / durabilité
	Législation	Assouplie vs durcie	
	Organisation	Affaiblie vs renforcée	
	Partenariat	Affaibli vs renforcé	
	Influence	Affaiblie vs renforcée	
	Ambiance	Dégradée vs améliorée	
Ressources	Acteurs	Perdus vs gagnés	<b>Les variables</b>  Ralentissement vs accélération (régulation)  Déviation vs recentrage (adaptation)
	Ressources	Raréfiées vs augmentées	
	Flux	Décroissants vs croissants	
Moyens	Moyens financiers	Diminués vs augmentés	
	Moyens techniques	Diminués vs augmentés	
	Moyens humains (compétences)	Diminués vs augmentés	
Projet	Objectifs	Diminués vs accrus	
	Stratégie	Limitée vs renforcée	
	Activités	Unifiées vs diversifiées	
	Actions	Limitées vs développées	
	Résultats	Inférieurs vs supérieurs	

Arcuset, L., 2013

Le tableau 49 peut servir de référentiel pour évaluer le processus en tenant compte de ses grands composants, qui peuvent être contenus (propres aux processus) ou contenants (externes au processus mais en interrelation avec ce dernier), des facteurs de changements potentiels (qui peuvent avoir une mesure supérieure ou inférieure à la mesure de référence)<sup>432</sup>, et les variables de changements du processus (régulation ou adaptation).

### C) Évaluer le contexte global

L'évaluation prendra en compte le contexte externe (le contenant du processus) mais aussi le contexte global à partir d'une approche interscalaire permettant de passer d'une connaissance

<sup>432</sup> Sachant qu'une mesure supérieure ne sera pas forcément favorable au projet comme une mesure inférieure ne sera pas forcément défavorable à celui-ci

micro à une connaissance macro en croisant des logiques spatiales, catégorielles et temporelles<sup>433</sup>.

La logique spatiale permet une connaissance de l'entité élémentaire au monde en passant par le local, le régional, le national et l'international (Europe, Occident, Monde).

Les logiques catégorielles permettent une connaissance de :

- l'individu consommateur à la masse, en passant par les segments,
- l'individu producteur (approche métier) à l'intersectoriel, en passant par les approches filières et sectorielles.

La logique temporelle permet une connaissance rétrospective, présente et prospective sachant qu'il peut y avoir des discontinuités et/ou des ruptures. « L'idée de durabilité n'est pas la perpétuation *achronique* d'un développement, mais une harmonie dans les échelles temporelles, une adéquation entre les décisions et la prévision de leurs effets, une tentative pour les sujets d'harmoniser leurs temporalités, *d'additionner* leurs libertés » (Meyer-Bisch, P., 2003).

L'adoption de logiques de réseau et de coopération (notamment avec la recherche) faciliteront l'acquisition de cette connaissance globale. Cela est d'autant plus important que :

- le tourisme est concerné par de nombreux autres secteurs,
- le tourisme n'est certainement pas aujourd'hui le secteur le plus avancé en termes de durabilité<sup>434</sup>,
- les expériences internationales, y compris hors modèle occidental, peuvent être riches d'enseignement<sup>435</sup> ...

---

<sup>433</sup> Durance et Mousli (2010) relèvent les résultats d'une étude menée en 2009 par les chercheurs Dyer, Gegersen et Christensen démontrant que les personnes innovantes sont celles qui observent ce que font les autres, font le lien entre « des questions, des problèmes, des idées de différents domaines souvent très éloignés les uns des autres », fonctionnent en réseau, se questionnent et expérimentent.

<sup>434</sup> Par exemple, aucune entreprise touristique n'est membre du club *Génération Responsable* qui existe depuis 2007. <http://www.facetoface-eshop.com/boutique/gr/> (consulté le 28/12/2012). Très rares sont celles qui sont membres du réseau *Entrepreneurs d'avenir* <http://www.entrepreneursdavenir.com/pea/page/-/code/vocation.ea.presentation> (consulté le 28/12/2012). Seul le groupe *Accor* est membre de l'ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises) <http://www.orse.org/accueil-9.html> (consulté le 28/12/2012)...

<sup>435</sup> Chaque année, les étudiants de Licence Professionnelle Tourisme et Economie Solidaire et de Master 1 MCI Tourisme, Gestion de projets et E-marketing, rédigent des fiches descriptives d'initiatives de tourisme durable étrangères, et si possible dans des pays non francophones. Les résultats permettent de vérifier que la France et ses entreprises ne sont pas forcément les plus avancées.

- la durabilité par définition inter relie le local et le global, s'enrichit de la mémoire collective et s'inscrit à la fois dans le présent et le futur...

#### **D) Evaluer les contradictions et les oppositions**

L'évaluation prendra en compte les oppositions qui peuvent s'exprimer tout au long du processus. « Aucune n'est négligeable et encore moins méprisable » (Herreros, G., 2011). Cette évaluation ne peut avoir comme finalité de réduire l'opposition (ce qui irait à l'encontre des droits fondamentaux) mais au contraire de pouvoir alimenter le débat contradictoire afin que l'opposition puisse avoir « une part active et constructive au processus » comme cela a été souhaité par la *Commission de Venise* à propos de l'opposition parlementaire<sup>436</sup>.

Le débat contradictoire, pour qu'il soit constructif, peut s'appuyer sur une communication transparente et utile des résultats objectifs et dignes de confiance de l'évaluation. Ainsi, pourront se construire des « situations de solidarité, d'échanges, d'ententes, de mise au point de projets communs... entre des groupes d'intérêts divers dont les objectifs, les stratégies, les temporalités, les espaces de référence peuvent être différents, voire contradictoire, mais qui contribuent, chacun à sa façon, à la production de facteurs de développement » (Leloup, F., Moyart, L. Pecqueur, B., 2005).

Nous pouvons considérer que la démarche adoptée à Valloire a permis de provoquer ces situations dont les auteurs parlent, notamment lors de l'animation des ateliers visant à construire le référentiel de pilotage du développement durable. La diversité des acteurs, malgré des représentations, des intérêts et des responsabilités différents, est parvenu à proposer un projet commun, en se basant sur les résultats du diagnostic contradictoire et d'un questionnement fondamental lié au développement durable, mais adapté au contexte spécifique de la station.

---

436 In : *Rapport sur le rôle de l'opposition au sein d'un parlement démocratique* adopté les 15 et 16/10/10 par la *Commission Européenne pour la Démocratie par le Droit* (dite de Venise). Dans ce rapport, l'opposition est considérée comme un « rouage indispensable au bon fonctionnement de la démocratie ».

**SOUS-CHAPITRE 2**

**COMMUNIQUER POUR FAIRE SAVOIR**

---

Le thème de la communication revient de manière récurrente pour expliquer la réussite ou l'échec d'un projet comme si elle en constituait la pierre angulaire. Cette perception simpliste doit être questionnée afin de forcer les diseurs à trouver les véritables facteurs de réussite ou d'échec, pouvant effectivement (partiellement) concerner une ou plusieurs composantes de la communication. La communication couvre en effet plusieurs enjeux, de multiples composantes et formes. En précisant cela, nous ne voulons pas en minimiser l'importance. Elle est utile et nécessite des moyens techniques, humains et financiers adaptés, mais force est de constater que cela est rarement le cas : soit ils sont sous-estimés, soit ils sont surestimés (dans ce deuxième cas, il peut s'agir d'une volonté délibérée de l'organisation afin de pallier à certaines faiblesses).

Dans ce sous-chapitre, nous n'aborderons pas toutes les réalités de la communication (dont certaines ont déjà été traitées abondamment : la formation, l'animation... Nous nous limiterons à traiter la communication comme objet et vecteur d'évaluation<sup>437</sup>. Dans ce cadre, nous nous plaçons uniquement dans la communication dite responsable (cf. illustration 43) qui fait l'objet de réflexions et d'applications récentes qui tendent à se développer. Aujourd'hui, l'*Union des Annonceurs*, qui regroupe les plus grandes sociétés françaises au sein de son conseil d'administration (mais aucune du secteur touristique), se positionne ouvertement sur ce thème en collaborant notamment avec l'ADEME<sup>438</sup>. Cette dernière a élaboré en 2007 une *Charte de la communication responsable* signée aujourd'hui par une quarantaine de grands groupes dont *Accor* (seul représentant du secteur touristique)<sup>439</sup>. Par ailleurs, AFNOR, avec la participation de professionnels de la communication, vient de sortir (en 2012) un guide pour adapter la norme *ISO 26.000* au secteur et pour élaborer des stratégies de communication responsable. Presque simultanément, l'ADEME, en

---

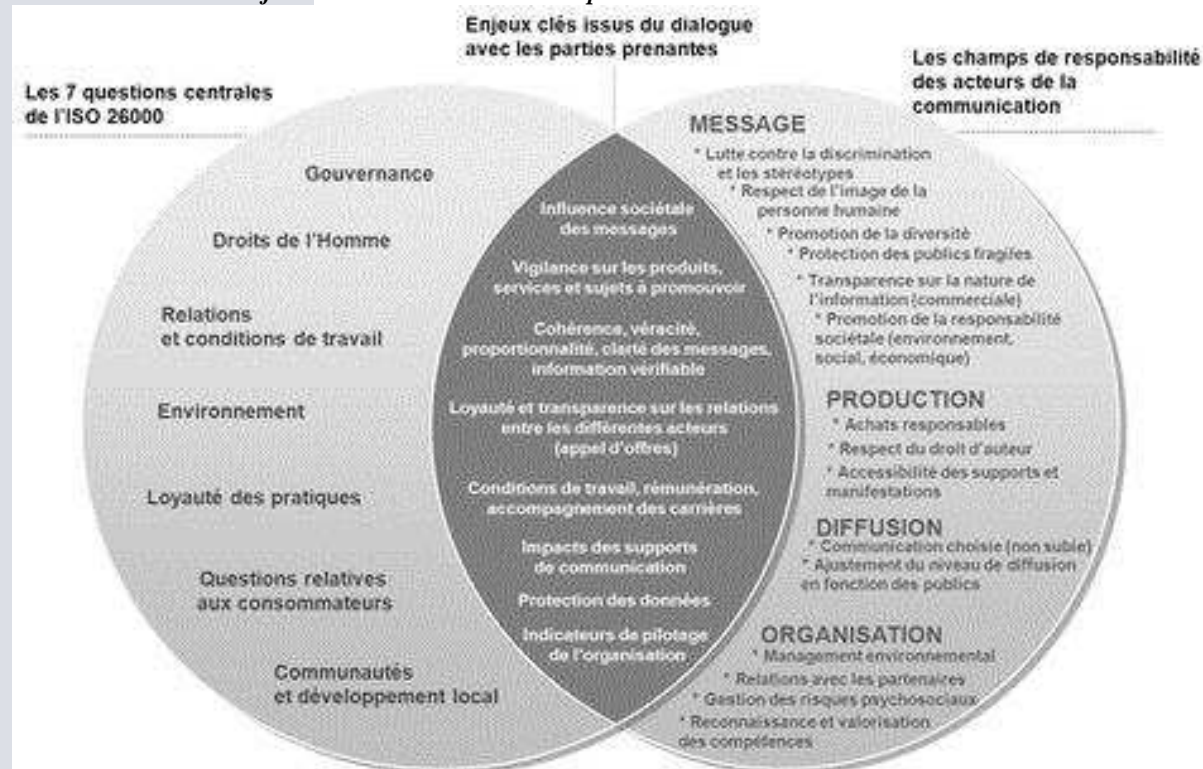
<sup>437</sup> Baslé (2000) note que «l'évaluation donne à connaître et doit donner à connaître à tous. [...] La communication sans évaluation reste souvent exercice de style convenu ou manipulation de l'information ».

<sup>438</sup> Source : <http://www.uda.fr/communication-responsable/> (consulté le 28/12/2012).

<sup>439</sup> Source : <http://www.uda.fr/communication-responsable/charte-uda/> (consulté le 28/12/2012).

collaboration avec l'ARPP<sup>440</sup>, sortait son guide *Anti Greenwashing*<sup>441</sup> afin de sensibiliser les consommateurs et d'inciter les entreprises à communiquer autrement<sup>442</sup>. L'ADEME encore, propose un site dédié à l'éco-communication<sup>443</sup> intimement liée à la communication responsable. Les sites et publications abordant l'éco-conception en communication sont de plus en plus nombreux. Nous nous limiterons de mentionner, à titre d'exemple, le guide sur *Le système d'information éco-responsable*<sup>444</sup> publié en 2011 par WWF et *le guide pratique des allégations environnementales à l'usage des professionnels et des consommateurs*<sup>445</sup> publié en 2012 par le *Conseil National de la Consommation*.

**Illustration 43 : Les enjeux de la communication responsable**



Source : AFNOR, 2012

<sup>440</sup> ARPP : l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité a mené des réflexions en termes de communication responsable. Elle a édité un rapport sur la publicité et le développement durable en 2007 et depuis 2008, elle édite un rapport sur publicité et environnement. <http://www.arpp-pub.org/Etudes.html#Ancre1>.

<sup>441</sup> Dans le guide, les 9 signes caractéristiques du *Greenwashing* sont « un vrai mensonge, une promesse disproportionnée, des mots vagues, des informations insuffisantes, une image trop suggestive, un faux label, une mise en avant hors sujet, des preuves inexistantes, une fausse exclusivité ».

<sup>442</sup> Le sondage mené par l'IFOP en 2011 sur *Les français et le greenwashing* relève que les consommateurs sont de plus en plus sensibles au « discours vert » et que « l'argument environnemental dans la publicité est justifiée » [http://www.ifop.com/media/poll/1555-1-study\\_file.pdf](http://www.ifop.com/media/poll/1555-1-study_file.pdf). Néanmoins, un autre sondage réalisé par *Ethicity* et l'ADEME relève que « seuls 46% des français croient les marques quand elles s'engagent dans le développement durable », <http://www.blog-ethicity.net/share/docs/version%20web.pdf>.

<sup>443</sup> Source : <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=22284&m=3&catid=22303> (consulté le 28/12/2012).

<sup>444</sup> Source : <http://www.wwf.fr/s-informer/actualites/lancement-du-guide-pour-un-systeme-d-information-eco-responsable> (consulté le 28/12/2012).

<sup>445</sup> Source : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_allégations\\_ok.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/guide_allégations_ok.pdf).

La maîtrise de la communication responsable et de l'éco-conception par les organisations engagées en faveur du développement durable nécessitera en amont une sensibilisation et une formation des membres. Il sera aussi souvent utile de faire appel à des compétences externes spécialisées<sup>446</sup>. Néanmoins, la communication responsable ne doit pas être dissociée du projet et du processus, elle doit être directement intégrée à ces derniers.

Enfin, la communication responsable doit s'attacher à refléter et à concerner la diversité des acteurs. Elle s'opposera alors à la communication « classique » (celle des *mass média*) qui, selon les travaux de la sociologue Elisabeth Noëlle-Neuman, ne reflète seulement qu'une fraction d'opinions « autorisée » et renforce ainsi la place des acteurs dominants tout en marginalisant les acteurs minoritaires. La communication, en s'adressant à tous et donc en limitant les asymétries d'information, va alors favoriser « la confiance entre les parties prenantes et alimentera un sentiment réciproque » (Martinache, I., 2013)<sup>447</sup>.

### **III-III-II-1- Faire savoir pour mobiliser et progresser**

Deux niveaux sont à prendre en compte : interne et externe. Dans les deux cas, les émetteurs sont les organisations impliquées dans le projet et le processus. La communication reste ici localisée dans le périmètre du projet et du processus en distinguant leurs « contenus » de leurs « contenants ».

#### **A) La communication interne (les « contenus »)**

Au niveau interne, les émetteurs sont aussi les récepteurs<sup>448</sup> ; le codage de l'information sera donc simplifié. Les objectifs poursuivis sont :

- transmettre les informations pour créer une connaissance collective,
- favoriser le dialogue pour renforcer l'identité commune (et la convivialité),

---

<sup>446</sup> Il existe plusieurs collectifs d'agences spécialisées dans la communication responsable comme *Ad Wisser* <http://www.blog-adwiser.com/> ou l'*Association pour une communication plus responsable* <http://collectifcomresponsable.fr/>. L'UDA propose des *éléments pour un brief de communication responsable* permettant d'aider les organisations dans leur démarche. <http://www.uda.fr/communication-responsable/elements-pour-un-brief-de-communication-responsable/>

<sup>447</sup> En référence aux travaux de Ronald Burt et de Mark Granovetter, socio-économistes américains, spécialistes des réseaux.

<sup>448</sup> Nous nous inscrivons dans la théorie qui affirme que les messages des émetteurs sont retenus, restitués et interprétés différemment selon la culture et les valeurs des récepteurs.



- échanger pour affirmer et développer la dynamique collective (notion de *feed-back* positif).

La communication de groupes s'attachera à présenter les résultats de l'évaluation en assurant des qualités :

- d'utilité (information compréhensible et directe répondant aux ambitions, enjeux, objectifs et actions du projet),
- d'objectivité en s'appuyant sur les résultats observés,
- de fiabilité en garantissant la sincérité de ces derniers,
- et de transparence en étant la plus complète possible.

### **B) La communication externe (« les contenants »)**

Au niveau externe, les récepteurs ciblés sont l'ensemble des acteurs qui se trouvent au sein des organisations engagées (entreprises, territoire...) en faveur du tourisme durable, potentiellement mobilisables. Les objectifs sont :

- affirmer son identité, en assumant ses choix, pour être connu,
- inciter les récepteurs à participer au projet collectif.

Le codage de l'information sera important afin que cette dernière puisse être claire, assimilable et engendrer des retours positifs et un désir à s'engager. Les finalités seront :

- de pertinence (choix de l'information à transmettre en insistant sur les ambitions et les enjeux),
- d'objectivité en s'appuyant sur des résultats significatifs observés,
- de fiabilité en garantissant la sincérité de ces derniers,
- et de transparence en expliquant les choix et les limites d'une telle communication.

### **III-III-II-2- Faire savoir pour garantir et progresser**

Les organisations engagées en faveur du tourisme durable s'adresseront aussi à leurs prospects afin de les conquérir et/ou de les fidéliser. Dans ce cadre, les émetteurs seront les organisations et les clientèles seront les récepteurs ; la communication ne sera plus localisée et utilisera plus les techniques de la communication de masse.

Les objectifs vont être principalement de convaincre les cibles à consommer les prestations offertes au sein de l'organisation en adoptant une stratégie d'influence.

### A) Les attentes des consommateurs vis-à-vis de la communication responsable

Plusieurs études démontrent que les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux organisations qui agissent en faveur du développement durable (UDA, 2011). Parallèlement d'autres études montrent que les Français sont de plus en plus sceptiques et méfiants vis-à-vis des informations délivrées par les organisations (y compris les chercheurs) et de leur communication<sup>449</sup>. Ces derniers recherchent alors davantage des actes concrets qu'ils peuvent contrôler, comme la chasse au gaspillage et la consommation de produits locaux. Par ailleurs, ils attendent que les communications des organisations cessent d'être dramatiques<sup>450</sup> et abstraites et qu'elles deviennent plus positives<sup>451</sup>, informatives<sup>452</sup>, transparentes et sincères (UDA, 2012).

Le codage de l'information sera complexe afin que cette dernière puisse générer le désir et la confiance des cibles. Ces derniers chercheront à être convaincus du bien-fondé de la démarche de l'organisation et de la gratification qu'ils pourront tirer en ayant une relation – commerciale – avec elle. Les qualités de la communication seront :

- la pertinence (choix de l'information à transmettre en ne retenant que l'essentiel c'est-à-dire ce qui est à la fois différenciant, valorisant, maîtrisé et vérifiable,
- l'objectivité en s'appuyant sur quelques actions concrètes et pragmatiques,
- la fiabilité en garantissant la sincérité de ces derniers en apportant des preuves,
- et la transparence en restant humble et proportionnée.

---

<sup>449</sup> 27% seulement des français accorderaient du crédit aux discours développement durable des entreprises. Source : enquête réalisée par Mekheia et Occurrence en 2011 sur *Les entreprises face aux français*. <http://www.makheia.com/#!/groupe/deuxieme-edition-de-l-etude-mensonges-verites-les-entreprises-face-aux-francais> (consulté le 30/12/2012).

<sup>450</sup> En 2011, l'ADEME a réalisé une étude sur *L'humour et le développement durable*. Celle-ci relève que l'humour est de plus en plus présent dans les campagnes de communication des organisations jouant la carte de la durabilité (aucune organisation en lien avec le tourisme n'est pris en exemple). Dans cadre, l'humour servirait parfois d'outil de dramatisation. <http://www2.ademe.fr/servlet/getBin?name...tomcatlocal1318425736282.pdf> (consulté le 30/12/2012).

<sup>451</sup> Le collectif *AdWiser* a sorti en 2012 un manifeste *Communiquer pour une consommation soutenable : 28 propositions joyeuses et durables pour le monde d'après*, introduit par « Notre monde se dégingue, s'asphyxie, s'épuise, croissance y compris. On est inquiet, pour nous, pour nos enfants, pour demain matin, pour après-demain et pourtant l'essentiel du business continue *as usual*... Nous, communicants, pouvons contribuer au changement » et ce, en revisitant la communication responsable : plus créative et positive. [http://sidiese.blogs.com/files/adwiser\\_plateforme\\_210x297-ok.pdf](http://sidiese.blogs.com/files/adwiser_plateforme_210x297-ok.pdf) (consulté le 30/12/2012).

<sup>452</sup> 76% des français considèrent que les entreprises ne donnent pas assez d'information sur les conditions de fabrications de leurs produits. In : Ethicity, *Les français et la consommation responsable*. 2012. <http://www.blog-ethicity.net/share/docs/WEB2012-Les%20francais%20et%20la%20consommation%20responsable-02042012-02.pdf> (consulté le 30/12/2012).

## **B) Comment apporter des garanties ?**

Nous avons vu antérieurement que les signes de qualité du tourisme, y compris ceux se revendiquant du tourisme durable, sont pour les clientèles peu connues et/ou peu dignes de confiance. Afin de les rendre plus accessibles et compréhensibles auprès des cibles, en s'inscrivant dans une communication responsable, une organisation « qualifiée » devrait davantage considérer son « signe » en transmettant :

- ce qu'il recouvre (ce qui est valorisant),
- pourquoi elle a voulu l'obtenir (ce qui est différenciant),
- ce que cela a permis de faire (ce qui est objectivant),
- ce que cela apporte au client (ce qui est désirable).

Il serait judicieux que les organisations qui portent ces démarches qualifiantes ne se contentent pas de vendre un signe (ne défendant par là que leurs propres intérêts) mais conseillent ceux qui leur ont fait confiance (défendant alors les intérêts de ces derniers). Il convient aussi de rappeler que :

- les signes de qualité « officiels » ne couvrent que très partiellement les ambitions du tourisme durable,
- les organisations bénéficiant de ces signes restent encore très minoritaires,
- malgré tout, de nombreuses actions sont menées en faveur de la durabilité, non reconnues par les signes de qualité (par des organisations qualifiées ou non qualifiées).

Il est nécessaire de trouver des moyens adaptés à chaque organisation engagée, de communiquer sur ses projets. Les grands groupes touristiques tentent d'y répondre à travers :

- la création de leur propre marque de tourisme durable,
- et/ou la transmission d'informations issues de leur rapport annuel. Depuis l'application de la *Loi sur les nouvelles régulations économiques*, les entreprises cotées doivent obligatoirement inclure dans leur rapport annuel, leur politique de gestion sociale et environnementale<sup>453</sup>.

---

<sup>453</sup> Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000223114> . Cette loi n'est pas accompagnée d'outils de normalisation de construction et de diffusion des informations sociétales. Elle n'impose pas non plus de contrôle des informations reportées. Des évaluations indépendantes, réalisées sur les rapports élaborés par de grandes entreprises, font ressortir une « information très inégale et souvent médiocre ». Des travaux sont en cours au niveau international pour normer la diffusion de l'information sociétale et normer les audits ! (Capron, M., 2003).

Nous préconisons que toute organisation, quelle que soit sa taille, « qualifiée » ou non, adopte une logique de *reporting* afin de communiquer et de donner de la visibilité, tant en interne qu'en externe, sur ses engagements en termes de durabilité et ce, en se basant sur leur propre référentiel de tourisme durable. La forme de cette communication pourrait être celle d'une charte comme cela est recommandé par l'UDA - avec le soutien de l'ADEME - (2009) pour les entreprises, ou par Atout France – alors ODIT France – pour les organisations professionnelles et les destinations (2007). Le fond de la charte devrait alors suivre les mêmes finalités communicationnelles vues plus haut et pourrait valoriser la créativité et les spécificités de chacune des organisations et respecter ainsi leur diversité.

Certains critiquent ce type de démarche (souvent ceux qui vendent des labels, des normes ou des marques collectives) en argumentant que cela :

- contribue à la confusion des démarches qualifiantes et à leur méconnaissance auprès des clientèles,
- ne repose sur aucune norme et aucun contrôle certifié,
- tire la qualité vers le bas.

A ces derniers nous répondons :

- sur le premier point : avoir des informations précises permettant de comparer plus facilement une offre touristique très standardisée répond aux attentes des clientèles,
- sur le second point : avec l'essor du *Web 2.0* et des outils collaboratifs, les organisations prendraient un risque très important concernant leur (e)réputation, car à la moindre incohérence observée par les clients, les critiques peuvent se propager immédiatement et très rapidement. Par ailleurs, plusieurs études ont démontré que les normes et les audits liés à la responsabilité des entreprises présentaient des biais fondamentaux sur la qualité et la pertinence des résultats obtenus (Capron, M., 2003),
- sur le troisième point : permettre à tous de se distinguer à partir de ses propres engagements favorise les démarches de progrès et l'innovation. Par ailleurs, et cela est un élément déterminant rejoignant aussi le premier point, cette démarche permet d'ancrer son organisation dans son territoire – ce que nous appelons l'intégration territoriale – en rendant l'offre unique et donc indélocalisable.

A ces réponses nous pouvons rajouter aussi l'argumentaire de Schéou (2006) sur les alternatives à la certification et sur la nécessité de prendre en compte l'éthique. Dans son

introduction, à la question abordée aux journées auxquelles il participe *Comment éviter le piège des bonnes intentions ?* - ce que certains reprochent aux chartes - il répond par une autre question « Et pourquoi une bonne intention serait-elle un piège ? ». Dans sa conclusion, il pose une dernière question « Est-il possible de revenir à une confiance mutuelle des différents acteurs concernés (producteurs, distributeurs, consommateurs) ? ». La charte fait appel effectivement à la confiance et à la responsabilité de chacun... comme l'encourage le concept de durabilité.

### **III-III-II-3- Faire savoir pour transmettre et coopérer**

« L'une des tâches les plus difficiles à mener dans un monde où il faut mettre en œuvre toujours plus de connaissances est leur transmission horizontale et temporelle, entre les générations qui se succèdent » (Durance, P., Mousli, M., 2010). Nous venons de voir dans ce qui précède que l'évaluation et la communication responsable cherchent à répondre à différents enjeux pour mobiliser les acteurs et pour apporter des garanties. Elles peuvent aussi se mettre au service de la coopération avec des organisations extra locales engagées dans une démarche de développement durable en favorisant le partage de connaissances (cf. tableau 50).

Dans ce cadre, il convient d'adopter une communication de groupes où émetteurs et récepteurs inter changent régulièrement leur posture. L'objectif est de transmettre des informations afin de faciliter le dialogue entre les groupes et créer ainsi de la valeur ajoutée. Aux qualités énumérées précédemment concernant le communication interne (utilité, objectivité, fiabilité et transparence), se rajoute celle de généralisation permettant d'analyser dans quelle mesure les enseignements tirés dans un contexte particulier peuvent être utiles dans un autre contexte et/ou dans une autre temporalité. Ce travail réclame une double collaboration pour :

- collecter et organiser les connaissances collectives (qui aujourd'hui sont incroyablement disséminées et difficiles d'accès),
- analyser et communiquer.

La mise en œuvre d'une plateforme collaborative, au moins au niveau national, dédiée au tourisme durable n'existe pas à ce jour, même si certaines initiatives cherchent à jouer ce rôle comme l'association *Acteurs du Tourisme Durable* (qui ne compte aucun salarié à ce jour !)

ou *La Cité de la Culture et du Tourisme Durable*. Il y a là une ambition que doivent poursuivre les organisations engagées. Néanmoins, elles ne pourront la gérer directement. Il convient de coopérer avec des organisations ayant les capacités techniques et humaines, étroitement liées à la recherche. Cette orientation aurait le grand avantage de faciliter la coopération internationale et les liens avec la formation.

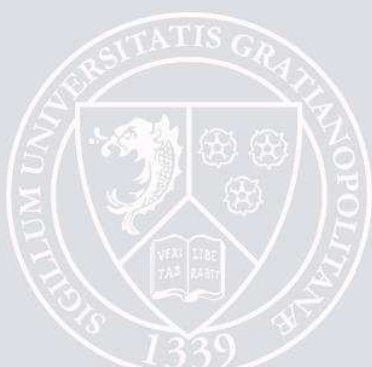
La coopération avec la formation initiale notamment, permettrait d'assurer une transmission vers les générations futures dont parlent Durance et Mousli.

**Tableau 50 : L'évaluation et la communication responsable**

Enjeux	Echelle	Objectifs	Émetteurs	Récepteurs	Typologie	Qualités
Mobiliser en interne	Locale	Créer une connaissance collective, renforcer l'identité, développer la dynamique	Organisations engagées		de groupes	Utilité, objectivité, fiabilité, transparence
Mobiliser en externe		Etre connu, Sensibiliser, mobiliser	Organisations engagées	Acteurs locaux	de masse	Pertinence, objectivité, fiabilité, transparence
Garantir	Non locale	Convaincre	Organisations engagées	Prospects	de masse	
Collaborer		Partager, enrichir les connaissances collectives	Ensemble des organisations engagées (présentes et futures)		de groupes	Idem + généralisation

*Arcuset, L., 2013*

Nous observons que la problématique de la coopération est récurrente dans un processus de développement durable. Elle doit en effet être généralisée et à tous les niveaux comme nous allons le voir dans le dernier sous-chapitre de notre travail.



**SOUS-CHAPITRE 3**

**COOPERER POUR GOUVERNER**

---

Gouverner recouvre plusieurs significations. Nous prendrons dans ce dernier sous-chapitre celle qui « suppose d'être en capacité de générer une action collective » (Dormois, R., 2007). L'action collective ne sera effective que si la coopération – signifiant littéralement « travailler et/ou fonctionner ensemble » - entre les acteurs est réelle. Comme le souligne Delcourt (2006), le concept de coopération peut avoir aussi plusieurs significations : « Terme fourre-tout, monstre sémantique, il désigne tout à la fois une action ou un mode action, un système, une pratique, une théorie, un moyen, un processus, une finalité, un état des choses idéal et stable à construire, une façon de vivre ensemble, etc. ». Cet auteur note aussi que sa signification « change du tout ou tout selon le parti pris, le lieu à partir duquel on en parle, le registre de discours utilisé ». Nous proposons de la définir de la manière suivante :

- elle résulte d'une action collective dans laquelle les individus ont librement fait le choix d'y participer, tout en conservant leur individualité,
- elle s'oppose à la concurrence en faisant référence à la solidarité,
- elle nécessite que tous les individus soient des émetteurs de ressources, non pas dans un rapport d'équivalence mais d'équité,
- elle engendre un *feed-back* positif à la fois pour le collectif et pour les individus,
- elle n'engendre pas de relation de dépendance ni de subordination.

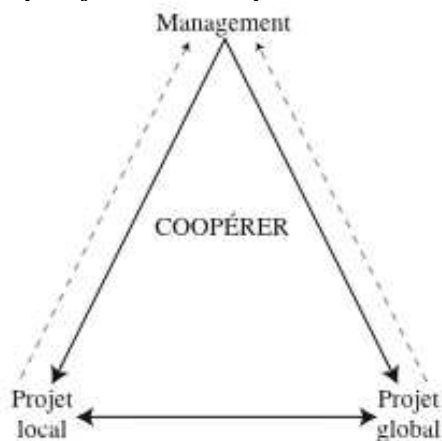
La coopération peut se concrétiser en amont du processus : « la coopération entre les différentes sphères a d'autant plus de chances d'aboutir qu'elle associe l'ensemble des acteurs dès la formulation des problèmes... Mais elle doit également se poursuivre au-delà, dans la conception des réponses à apporter et dans leur mise en œuvre » (Durance, P., 2010). La coopération n'est pas figée, elle évolue en cours de processus. « Tout changement suppose une lente et patiente construction d'alliances, de coopérations, dans un contexte qui, s'il doit être rendu maîtrisable, n'est jamais entièrement stabilisé ni irréversible » (Herrerros, G., 2011).

Un processus de durabilité est non linéaire, il contraint à avancer au bon moment, avec les bonnes personnes, à la bonne échelle pour lutter contre les menaces et saisir les opportunités, qui vont progressivement et inéluctablement évoluer dans le temps et dans l'espace. « Pour qu'un territoire puisse exister et perdurer, la quête de nouvelles ressources apparaît obligatoire » (Lajarge, R., Roux, E., 2007).

Dans ce cadre, l'apprentissage collectif cherchera à être continu ; c'est ce que permet la coopération (Gumuchian, H., Pecqueur, B., 2007), qui va elle-même construire le territoire comme étant « la constitution d'un espace abstrait de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites » (Pecqueur, B., 2010). La coopération concerne à la fois le processus et le projet. Pour le projet, la coopération sera traitée sous l'angle du management et plus spécifiquement de la démarche participative menant à la décision. Nous aborderons aussi les échelles d'intervention des projets, leurs finalités et leurs approches en passant du local au global même si celles-ci sont fortement inter reliées (cf. illustration 44).

Symboliquement (ou logiquement) nous terminerons cette recherche sur deux points fondamentaux. Le premier peut être lié (toute proportion gardée !) à notre parcours initiatique personnel sur le développement du tourisme durable puisqu'il aborde la coopération entre organisations engagées (ce que nous vivons en tant que gérant de *Géo-Système* et qu'élu communal) et les mondes de l'ingénierie (notre premier métier), de la formation (notre second métier) et la recherche (notre perspective). Le second revient sur la grande ambition de la durabilité : se mettre au service de l'Humain. A tous les niveaux, il convient de forger des solidarités, permettant de lutter contre l'inacceptable : les injustices et les inégalités.

**Illustration 44 : Les manières d'agir pour favoriser la coopération**





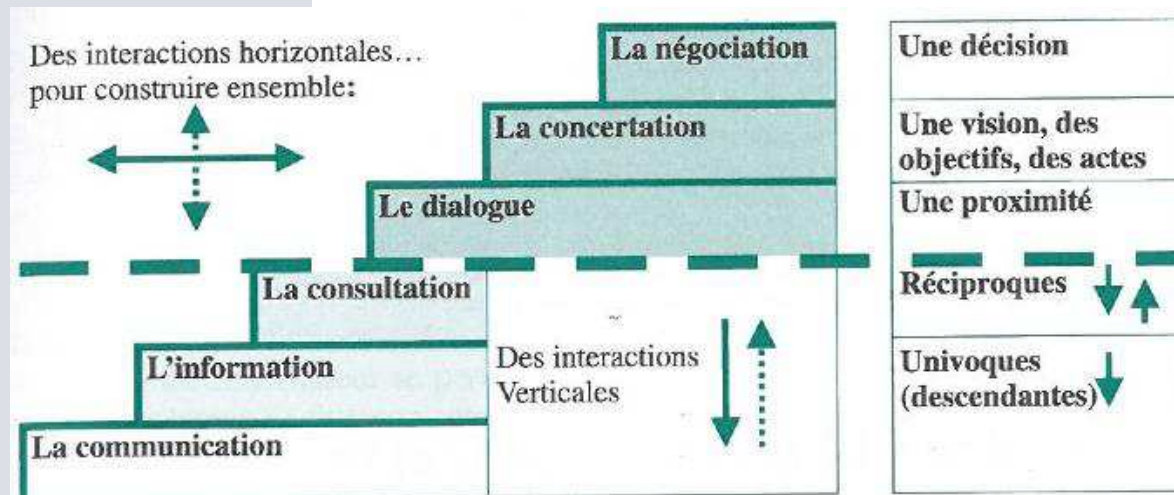
### III-III-III-1- La coopération par le processus : de la participation à la décision

Adopter une démarche participative dans le cadre d'un processus de développement durable serait non négociable<sup>454</sup>. Néanmoins, cette notion recouvre plusieurs formes permettant de limiter ou au contraire de favoriser la contribution de la diversité des acteurs. La démarche participative peut faire naître des conflits. Le management doit non seulement permettre de les gérer mais d'en tirer profit pour stimuler la créativité et l'innovation collective. Enfin, la démarche participative, pose la question de la décision finale : peut-elle être prise collectivement ?

#### A) Formes et outils de la participation

Les formes de la participation peuvent être ordonnées selon une logique contributive des parties prenantes dans la construction du projet collectif. L'illustration 45 nous propose cinq niveaux allant de la communication à la négociation<sup>455</sup>. Dans le premier niveau, les acteurs ciblés ne sont que des récepteurs. Dans le dernier niveau, les acteurs aux intérêts opposés cherchent volontairement à trouver un accord.

*Illustration 45 : Les formes de la participation*



Source : Beuret J.E. et al., 2006

<sup>454</sup> Cette obligation d'adopter une démarche participative est « représentative d'un courant de pensée important dans les recherches et les innovations françaises sur la concertation. Un courant qui privilégie l'initiative locale, qui met au centre des préoccupations l'appropriation locale des problèmes et des solutions, qui préconise d'accorder plus d'importance au dialogue et à la recherche de l'accord qu'à des objectifs techniques ou environnementaux fixés à l'avance » (Beuret J.E. et al., 2006).

<sup>455</sup> Defelix (2005) définit la négociation comme « toute régulation conjointe, toute production de règles issus d'une confrontation ».

Pour que l'accord aboutisse à un résultat optimal (dans un rapport gagnant/gagnant), il est inévitable de passer par les étapes intermédiaires. L'information et la consultation seront conduites essentiellement lors de l'état des lieux, le dialogue et la concertation lors des phases diagnostic, stratégique et opérationnelle (comme cela a été le cas dans la Pays Viganais et à Valloire). La négociation permettra de valider chacune de ces trois dernières phases. Pour conduire cette participation, il conviendra d'utiliser des outils et des techniques adaptés (cf. tableau 51)<sup>456</sup>.

**Tableau 51 : Les principaux outils au service de la participation**<sup>457</sup>

Niveaux de participation	Outils spécifiques	Outils transversaux
Communication	Communication responsable	Apprentissage / évaluation
Information	Analyse documentaire / bases de données / observations / entretiens <i>flash</i> => tableaux de bord TD	
Consultation & dialogue	Entretiens face-à-face => grilles d'entretien et référentiels	
Concertation	Réunions de travail, commissions => techniques d'animation	
Négociation	Comités techniques et de pilotage => techniques de négociation	

Arcuset, L., 2013

Grâce à l'évaluation et à l'apprentissage collectif (que nous considérons comme des outils transversaux), l'information disponible va croître, pouvant engendrer un nouveau cycle. Il est fort à parier qu'au cours de la démarche des rapports de force émergent, posant la question de la gestion des conflits.

## **B) La gestion des conflits**

Lorsque deux ou plusieurs individus, groupes ou organisations s'opposent<sup>458</sup> dans le but de dominer, cela peut entraîner une perte significative de ressources qui peut être double :

- chaque entité va mobiliser des ressources pour écarter les autres entités du processus,

<sup>456</sup> L'intelligence territoriale « relève d'une problématique spécifique consistant à définir le cadre conceptuel de l'accompagnement d'un processus démocratique ascendant. C'est la proximité spatiale qui est au cœur de cette spécificité territoriale... Elle relève d'une première étape de construction d'un « nouveau » territoire... qu'il s'agit d'accompagner et de favoriser » (Bertacchini, Y. Herbaux, P., 2007).

<sup>457</sup> Les outils proposés dans ce tableau ne sont pas exhaustifs. Ils reprennent principalement ceux qui sont abordés dans la présente recherche.

<sup>458</sup> Les raisons peuvent être variées. On parle de conflits d'intérêt, d'identité, de concurrence, de génération...

- les entités écartées ne pourront mettre à profit du projet ou du processus leurs ressources.

Au final, « le vainqueur aussi aura perdu, parce qu'il aurait gagné plus et plus durablement s'ils avaient réussi à trouver ensemble une solution respectant leur diversité » (Mousli, M., 2005). Face à des positions contradictoires, quatre stratégies peuvent être adoptées :

- l'évitement qui, comme nous l'avons vu antérieurement, est très fréquente dans les politiques de développement « classiques ». Elle consiste à ne pas rechercher à identifier, mobiliser et valoriser la diversité et à s'appuyer sur les modèles dominants et/ou normés. L'évitement peut aussi consister à penser que les conflits peuvent se résoudre ou disparaître « naturellement » avec le temps,
- la domination, qui peut être une des conséquences de l'évitement, consistant à imposer à l'ensemble un modèle de développement et de pensée,
- le compromis qui recherche à bâtir un projet à partir de concessions et donc souvent à partir du plus faible dénominateur commun. Il engendre de ce fait des frustrations de la part de toutes les parties prenantes ; frustrations qui ont de fortes chances de ressortir en cours de processus (pouvant entraîner un ralentissement ou une rupture de ce dernier),
- l'intégration qui va chercher à confronter puis à répondre aux intérêts des différentes parties prenantes, respectant ainsi la diversité. Un processus de développement durable du tourisme, ne peut que choisir cette voie, même si elle est sans aucun doute la plus difficile à emprunter et à maîtriser<sup>459</sup>. Elle offre l'avantage de favoriser la créativité et l'innovation participatives<sup>460</sup> pour que chaque intérêt puisse être pris en compte dans l'accomplissement d'objectifs communs et/ou de nouvelles règles<sup>461</sup> au service d'une même ambition<sup>462</sup> (tendre vers la durabilité).

<sup>459</sup> Rares sont les techniques de négociation coopérative qui poussent à l'intégration. Les techniques sont plus destinées à asseoir une domination ou au mieux à trouver un compromis en « jouant » sur le temps (et l'épuisement), la peur, le chantage, les leurres...

<sup>460</sup> Defelix (2005) fait le lien entre négociation et changement « en analysant l'innovation comme une négociation pour intéresser les parties prenantes et adapter le changement ». Pour Antoine Héron (2010), président de l'association *Innovation citoyenne et Développement Durable*, « l'innovation participative apporte des pistes nouvelles d'innovations souvent inattendues, peu coûteuses et pragmatiques, répondant à des besoins précis et certains », faut-il encore qu'au sein de l'organisation que, comme le précise l'auteur, « cette impertinence de l'innovation participative » soit reconnue et acceptée.

<sup>461</sup> Pour l'économiste américain John Rogers Commons, les conflits sont le moteur de l'évolution des règles permettant la coopération (Gallaud, D., 2006).

<sup>462</sup> Une ambition dans laquelle les parties prenantes sont interdépendantes et partagent les responsabilités. Ce rappel fait référence à la définition de l'équipe de travail proposée par André Savoie (Fixmer, P., Brassac, Ch., 2004).

Le consensus peut résulter du compromis ou de l'évitement : « le rêve consensuel des générations présentes est souvent un accord momentané pour que rien ne change et pour transmettre aux générations futures le fardeau de nos irresponsabilités collectives. Une telle prospective a beau être participative, elle est contraire à la définition même du développement durable » (Durance, P. *et al.*, 2007).

L'intégration aura d'autant plus de chances de réussir qu'elle s'appuie sur des proximités organisationnelles, permettant de partager des connaissances et une même culture, et géographique, permettant de partager un même espace et ce, de manière permanente ou temporaire (Gallaud, D., 2006).

Si certains conflits sont faciles à résoudre (lorsqu'il s'agit notamment d'un malentendu qui pourra être souvent évité grâce à la communication responsable), d'autres le sont plus difficilement, comme les conflits idéologiques. Dans ce cas, la démarche basée sur l'apprentissage collectif peut au mieux aboutir à un compromis. Basée aussi sur le volontariat, elle peut aussi favoriser l'évitement, mais en aucun cas, il conviendra d'adopter une stratégie de domination. Cette dernière fait référence à un autre type de conflit potentiel, lié à l'autorité, au pouvoir et donc à la décision.

### **C) La prise de décision**

Le débat permet de participer à la préparation de la décision, pas de décider (Romi, R., 2007)<sup>463</sup>. La question de la décision reste de ce fait ouverte.

Nous avons débuté cette partie sur une des premières responsabilités que devraient assumer les décideurs, à savoir se former sur le concept de durabilité afin de le maîtriser et de pouvoir le mettre en œuvre. Nous avons rappelé que cet acte devait être volontaire de leur part ; de ce fait, il relève d'une décision.

La mise en œuvre du processus et la construction des projets qui va en résulter, vont nécessiter la prise de nombreuses décisions permettant d'avancer dans le processus et dans la gestion des projets. Sans nullement remettre en question la démarche participative sur laquelle

---

463 In : « Le débat public dans le droit positif ». *Le débat public : une expérience française de démocratie participative*. La Découverte, 2007. 416 p.

nous avons tant insisté, nous pensons que la décision ne peut relever que des acteurs en ayant la responsabilité légale à savoir :

- un gérant d'une société,
- un président d'association,
- un maire d'une commune ou le président d'une collectivité territoriale...

Cette vision, qui peut paraître simpliste et/ou dangereuse, repose sur tous les principes que nous avons défendus dans cette recherche, comme étant les fondements d'une démarche de développement durable. Le premier est le respect du droit et notamment du droit constitutionnel. Le second est le partage, le respect ET l'acceptation des responsabilités sachant que « les décisions courageuses à prendre face à l'avenir sont rarement consensuelles, et si la prospective doit être participative, la stratégie qui s'en inspire revient aux représentants élus ; il leur revient de faire preuve de volonté et de courage pour éviter le piège de la démagogie participative » (Durand, P. et al., 2007). Le troisième est la confiance à accorder aux personnes souhaitant s'engager en faveur du développement durable.

Il est important que cette légitimité démocratique soit bien claire dès le départ, reconnue et acceptée par la diversité des acteurs. Selon Max Weber, « la légitimité d'une autorité peut s'appuyer sur trois sources : la tradition, le charisme ou la rationalité » sachant que la rationalité est non seulement liée à la fonction mais aussi et surtout à la compétence et à la rationalité des choix (Dortier, J.F., 2008). La capacité du dirigeant à capter l'intérêt, à mobiliser les acteurs, et à faciliter leur engagement va déterminer ou non sa position de *leader*. Cette position s'approche de la légitimation par le charisme, sachant que la légitimation, comme l'action, peuvent relever de plusieurs logiques.

La décision peut être prise par un organe délibérant et être exécutée par un organe exécutif, même si dans les faits, l'organe exécutif est celui qui détient réellement le pouvoir. Par exemple, dans une commune, l'organe exécutif (le Maire) est issu directement de l'organe délibérant (le conseil municipal) qu'il préside. Par ailleurs, le conseil municipal ne dispose pas « de mécanisme de régulation des conflits qui peuvent opposer » les organes délibérant et exécutif (Vonsy, M., 2008). Mabileau (1995) parle de « monarchie municipale ».

Assumer ses responsabilités de décideurs pose la question de l'acceptation du risque. Un mouvement de changement et d'innovation rend inévitable la prise de risque. Ce mouvement serait donc incompatible avec l'application systématique du principe de précaution énoncé

dans la *Déclaration de Rio*. Néanmoins, la prise de risque doit être raisonnée<sup>464</sup>. Dans ce cadre, la décision pourra s'appuyer sur :

- un apprentissage et une évaluation continus,
- une démarche collective basée sur des engagements et des responsabilités partagées,
- une mobilisation de compétences dont celles liées à l'ingénierie territoriale.

Fixmer et Brassac (2004) rappellent que la décision est envisagée soit comme une façon rationnelle de choisir la bonne option, « en ce sens, il s'agit de *prendre une décision* » soit comme « résultant d'une séquence de plusieurs étapes qui constituent un développement dont le caractère actionnel et cognitif est central. Il s'agit là de *construire une décision* ». Nous pensons, que le processus de durabilité s'inscrit plus dans cette seconde perception, celui-ci devant *aider à construire la décision*.

Un décideur devant exécuter de multiples tâches au regard de sa fonction ne peut être présent dans toutes les étapes de construction et de mise en œuvre du processus. Toutefois, il pourra se donner les moyens de suivre la démarche en y apportant l'attention nécessaire pour la maîtriser et pouvoir ainsi décider (comités de pilotage, conseils délibérants...). Notre expérience démontre que malheureusement ce n'est que rarement le cas...

La décision relève du statut juridique de l'organisation. L'aide à la décision relève des règles de gouvernance dont chaque organisation pourra se doter. Le statut peut être imposé (par la Constitution pour les collectivités territoriales) ou choisi (y compris par les organisations publiques sous la forme par exemple de délégations). Dans ce cas, le choix du statut est une forme d'actions, tout comme l'est le choix de règles de gouvernance.

### **III-III-III-2- La coopération par l'action**

Capron (2003) rappelle les logiques d'action et de justification<sup>465</sup> qui peuvent être :

- domestiques s'exprimant en termes de proximité,
- civiques mettant en avant la notion d'intérêt général,
- industrielles s'appuyant sur l'efficacité,

---

<sup>464</sup> Herbaux et Bertacchini (2007) rappellent qu'il existe une « zone intermédiaire entre la science probabiliste et science incertaine. Traduction : ne pas attendre les résultats de la science certaine pour mettre en œuvre les mesures d'anticipation ».

<sup>465</sup> D'après Boltanski, L, Thévenot, L. *De la justification*. 1987.

- marchandes où l'esprit de conquête est mis en exergue,
- d'opinions avec la réputation et la reconnaissance publique comme valeurs,
- inspirées où l'on se situe par rapport à des valeurs transcendantes.

## A) Les formes de l'action

### A-a) Les formes juridiques

Le répertoire officiel d'immatriculation des entreprises et des établissements recense près de 270 catégories juridiques codifiées selon trois niveaux. Le premier niveau correspond aux 9 grandes familles de formes juridiques (cf. illustration 46)<sup>466</sup>.

#### *Illustration 46 : Liste des grandes familles de formes juridiques*

Entrepreneur individuel  
 Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale  
 Personne morale de droit étranger  
 Personne morale de droit public soumise au droit commercial  
 Société commerciale  
 Autre personne morale immatriculée au RCS  
 Personne morale et organisme soumis au droit administratif  
 Organisme privé spécialisé  
 Groupement de droit privé  
*Source : INSEE, 2012*

Certaines formes juridiques intègrent la notion de coopération :

- entre collectivités territoriales<sup>467</sup> comme les communautés urbaines, de villes, d'agglomération, de communes, les syndicats intercommunaux (SIVU, SIVOM), les syndicats mixtes...,
- entre organismes publics et privés comme les Sociétés d'Economie Mixte (SEM), les Sociétés Publiques Locales (SPL), les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC)...
- entre les membres comme les Groupements d'Intérêt Economique (GIE), les groupements d'employeurs, les Sociétés COopératives et Participatives (SCOP en SARL ou SA)...

<sup>466</sup> Le second niveau correspond aux critères juridiques fondamentaux du droit. Le troisième niveau, le plus détaillé, permet de préciser la catégorie juridique en tenant compte de la spécificité des dispositions juridiques concernant les unités concernées. (INSEE, 2012).

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/cj/cj.htm> (consulté le 9/01/2013).

<sup>467</sup> Lajarge et Roux (2007) affirment que pour valoriser les ressources territoriales, il faut « légitimer le territoire pour exprimer les intentions ». Nous avons vu très récemment, lors de l'application de la réforme territoriale, que certaines collectivités ont utilisé le prétexte de la légitimité territoriale pour limiter la coopération (parfois la refuser) et se recentrer sur elles-mêmes. Il convient donc de préciser qu'il faut légitimer le territoire de projet et non le territoire administratif.

A ces formes, nous pouvons rajouter les associations qui couvrent toutefois une très grande hétérogénéité de situations. Au sein du secteur privé et en faveur de l'économie mixte, nous pouvons admettre que les formes juridiques caractéristiques de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont celles qui favorisent le plus la coopération entre les parties prenantes.

Dans la grande majorité des cas, les acteurs locaux peuvent choisir le statut le plus adapté au projet et au sens qu'il souhaite lui donner. Ils peuvent le changer afin de répondre aux évolutions, subies ou souhaitées. Il est important de noter que des initiatives collectives peuvent aussi être portées par des organisations « informelles », ne bénéficiant pas de statut moral. C'est le cas de certains réseaux composés de personnes morales et/ou physiques.

Face aux nombreuses possibilités offertes, le conseil juridique peut avoir une grande importance. Précisons que celui-ci nécessite des qualifications particulières qui vont varier selon le niveau d'expertise demandé : l'exercice de plein droit ne peut être exercé que par les professions réglementées, l'exercice à titre accessoire que par une personne bénéficiant d'une qualification OPQIBI<sup>468</sup> et respectant certains critères<sup>469</sup>. Il est rare de trouver ces exigences parmi les agents de développement touristique et les consultants en ingénierie touristique.

#### A-b) Les règles<sup>470</sup>

Nous proposons cinq critères pour définir les types de règles applicables dans les organisations publiques et/ou privées :

- le caractère obligatoire<sup>471</sup> ou volontaire,
- l'application à toutes les organisations ou à certaines,
- l'invariabilité du contenu ou son adaptabilité,

---

<sup>468</sup> « La qualification attribuée par l'OPQIBI a pour objet de reconnaître la compétence et le professionnalisme d'un prestataire d'ingénierie (personne morale) : Ingénieurs-conseils, bureaux d'études, sociétés d'ingénierie, ... » <http://www.opqibi.com/page-la-qualification-opqibi.htm> (consulté le 8/01/2013).

<sup>469</sup> Une licence en droit (au minimum) ou une expérience professionnelle de 10 ans et une formation juridique de 250 heures sous la responsabilité des organisations professionnelles représentatives ou une expérience professionnelle de 7 ans et un DEUG, BTS ou DUT juridique. Source : GEFIL <http://www.gefil.org/1-ingenierie-lct/article/pratique-du-droit-a-titre> (consulté le 8/01/2013).

<sup>470</sup> « Prescription d'ordre moral ou pratique, plus ou moins impérative, relative au domaine social, juridique, administratif ou idéologique » <http://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A8gles> (consulté le 8/01/2013).

<sup>471</sup> Meyer-Bish (2003) rappelle l'importance des règles obligatoires dans une logique de durabilité : « Un marché sans obligation par le droit de soumission aux normes constitutives de l'espace public, est un marché aveugle et aveuglant; il interdit ou détruit les logiques sociales lentement élaborées; il continue d'appauvrir et de tuer de façon massive, culturellement et physiquement, et en fin de compte il réduit la diversité qui est pourtant son capital, la base de son développement ».



- la définition par un organisme extérieur ou au sein d'un organisme,
- le niveau inter-organisationnel ou intra-organisationnel.

Ces critères peuvent se combiner. Par exemple, le règlement ERP (pour les établissements recevant du public) défini dans le *Code de l'Habitation et de la Construction*, a un caractère obligatoire et s'applique de façon invariable au sein des établissements concernés. Les possibilités de règlements sont donc nombreuses. Par ailleurs, plusieurs règles s'appliquent pour une même organisation. Enfin, certaines règles peuvent évoluer en cours de processus.

Nous évacuons ici la question de l'obligation d'être en règle pour prétendre être dans une logique de durabilité. Nous pensons que le respect des règles est primordial, bien que parfois, la désobéissance à certaines règles, pour les faire évoluer ou les faire abroger, semble plus en cohérence avec le concept de durabilité...

Dès que cela est possible, les organisations devront s'attacher à définir leurs règles (sous la forme de règlements, de convention, de chartes...), en insistant sur :

- l'attachement aux valeurs liées à la durabilité,
- la recherche de la qualité des prestations offertes en insistant sur leur intégration territoriale,
- la gouvernance<sup>472</sup> interne : gestion des ressources humaines, de la démarche participative, de l'évaluation et de la prise de décision,
- la gouvernance externe : gestion des liens avec les organisations externes ayant un caractère solidaire, coopératif et/ou commercial (relations souhaitées avec les fournisseurs et/ou sous-traitants qui permettront par exemple, de rédiger les clauses de durabilité des cahiers des charges, des contrats),
- la communication responsable.

Lorsqu'un projet concerne plusieurs parties prenantes, il est préférable de privilégier un règlement commun plutôt qu'une série de conventions « bipartites » pouvant aboutir à autant de compromis qui pourront être incohérents les uns avec les autres<sup>473</sup>.

<sup>472</sup> Il n'existe pas de consensus sur la définition de la gouvernance (Basmé, M., 2000). Nous proposons d'adopter celle proposée par l'*Institut de Recherche des Nations Unies pour le développement social* – et reprise par de nombreuses organisations - pour la définir : "effort pour obtenir le consentement ou l'assentiment nécessaire à l'exécution d'un projet au sein d'une organisation où de nombreux intérêts entrent en jeu".

<sup>473</sup> La *Charte d'utilisation partagée et de développement durable* de la forêt départementale de Saou, espace naturel sensible, rédigée à l'initiative du Conseil général de la Drôme et signée par toutes les parties prenantes en

### A-c) Les interventions<sup>474</sup>

Les modes d'interventions possibles sont très nombreux. Ils varient selon le statut et les compétences des organisations concernées. Nous proposons deux grands familles servant à agir :

- directement pour faire vs interdire,
- indirectement pour soutenir vs contraindre.

Dans une logique de durabilité, et pour agir en faveur de la coopération, il convient de disposer d'une diversité de modes d'intervention afin de bénéficier de tous les leviers de développement touristique : aménagement d'équipements structurants, outils réglementaires, de planification, de gestion foncière et immobilière, d'observation et de veille, de communication et de commercialisation, d'aides à la création, à la reprise et au développement d'activités...

Ces interventions vont être assurées par une multitude d'organisations publiques (ces dernières devant garantir l'intérêt général)<sup>475</sup>, mixtes et privées pas forcément spécialisées dans le tourisme. Afin de pouvoir couvrir les besoins et d'identifier les organismes compétents, pour reprendre les termes de la *Loi Organique relative aux Lois de Finances*<sup>476</sup>, il est nécessaire d'adopter une logique de performance (cf. illustration 47) en partant de l'ambition (objectif de la démarche stratégique), et non une logique de moyens.

Les interventions chercheront à poursuivre des objectifs :

- de bonne répartition des moyens afin de répondre aux besoins de la diversité des projets,
- de ciblage des projets au crible de la performance globale afin de répondre aux exigences de durabilité. Nous proposons d'adopter une approche qualitative (en

---

2007 est un bon exemple à suivre. [http://www.ladrome.fr/uploads/media/charte\\_foret\\_saou.pdf](http://www.ladrome.fr/uploads/media/charte_foret_saou.pdf) (consulté le 8/01/13).

<sup>474</sup> « Action volontaire des pouvoirs publics, directe ou indirecte, exercée sur l'économie pour orienter celle-ci dans un sens conforme à la politique économique menée » . <http://www.cnrtl.fr/definition/intervention> (consulté le 8/01/2013).

<sup>475</sup> « La définition de cet intérêt général ne peut être dévolue qu'à la puissance publique, celle-ci ayant précisément pour charge de transcender les intérêts particuliers et de poursuivre des fins collectives qui s'imposent à tous » (Capron, M., 2003).

<sup>476</sup> Source : <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/guidepratiquelolf2012/guidelolf2012.pdf> (consulté le 9/01/2013).

privilégiant la force de l'argumentation) basée sur l'utilité collective et sur la coopération et non sur une approche quantitative ou encore moins normée,.

*Illustration 47 : La logique de performance pour déterminer les interventions*



*Arcuset, L, 2013*

Toute intervention nécessite la mobilisation de compétences. Les organisations peuvent alors intervenir en faveur de l'ingénierie, la formation et la recherche, comme nous allons le voir dans ce qui suit.

## **B) Agir localement**

De nombreux travaux ont démontré que les productions intégrées à un territoire sont plus performantes en termes de durabilité car reposantes sur les ressources locales<sup>477</sup>. Cela est d'autant plus vérifiable dans le tourisme.

D'autres travaux ont étendu cette idée à l'innovation. Le lien au territoire et la proximité organisationnelle et géographique des acteurs favoriseraient la diffusion de la connaissance et son développement en stimulant l'innovation.

Néanmoins, les vertus de la proximité ne pourront se vérifier que si localement les organisations sont en capacité de coopérer. Cette coopération, nous l'avons vu pour les

<sup>477</sup> Meyer-Bisch (2003) note « Il est curieux que dans les débats sur la mondialisation et sur le développement durable, on ne discute que secondairement de la notion de «territoire», comme si le sujet était tabou, antimondialisation. Plus loin il rajoute « Un marché sans limite est un espace de dérégulation, de déconstruction des économies ; la main invisible y est alors la «main du diable» de Polanyi ».

réseaux d'acteurs, ne pourra se concrétiser qu'à travers des relations de confiance et de réciprocité (Gallaud, D., 2006).

Agir localement pour favoriser la coopération locale, prenant en compte la diversité des acteurs, nécessiterait donc :

- de construire une stratégie de développement durable touristique en tenant compte des enjeux de la durabilité. Nous proposons que celle-ci s'inscrive dans une logique d'*Agenda 21 Local* adaptable à toute forme d'organisation (privée, publique ou mixte),
- d'adopter, dans le cadre du processus et au sein des organisations, une démarche participative (ce qu'exige une logique d'*Agenda 21 Local*) permettant la concertation et la négociation avec toutes les parties prenantes et donc l'innovation participative,
- d'optimiser la proximité organisationnelle et géographique pour stimuler les productions de biens et de services basées sur les ressources territoriales.

Ayant déjà traité ces points, nous choisissons ici d'exposer deux pistes complémentaires permettant de guider l'action locale en faveur de la coopération :

- les opportunités offertes en soutenant l'économie sociale et solidaire,
- l'intérêt de se doter d'une ingénierie territoriale performante.

### **C) Soutenir l'économie sociale et solidaire**

Le secteur de l'ESS, regroupant les organisations ayant un statut d'association, de coopératives, de mutuelles et de fondations, représenterait 10,3% de l'emploi français soit 2,34 millions de salariés, dont plus de 1,8 dans les associations, répartis dans près de 223.000 établissements, dont près de 189.000 associations (CNCRES, 2012)<sup>478</sup>. Il revendique sa différence en reposant sur quatre grandes valeurs communes :

- la liberté d'adhésion et de retrait,
- la gestion collective, démocratique et participative avec le principe d'une personne = une voix dans les organes de décisions,
- l'utilité sociale et sociétale (et non la lucrativité),
- la solidarité et la responsabilité en s'inscrivant dans une logique de développement durable.

<sup>478</sup> Source : *Panorama de l'ESS*. Edition 2012.

<http://www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama%20national%20ESS%202012%20-%20CNCRES%20basse%20def.pdf> (consulté le 12/01/2013).

Si les acteurs de l'ESS mettent systématiquement en avant leurs poids économique et social, elle oublie volontiers de rappeler que dans ces données sont compris des groupes financiers des secteurs des assurances (*MMA, Macif, Matmut...*) et des banques (*Crédit Coopératif, Crédit Agricole, Banque Populaire-Caisse d'Épargne...*) pour lesquels il peut être difficile de croire qu'ils partagent les valeurs annoncées. Devons nous rappeler que ces établissements bancaires ont été au cœur de l'actualité récente en étant impliqués dans la crise des *subprime*, dans l'enrichissement personnel de ses dirigeants et dans la dérive de l'organisation du pouvoir (Frémaux, P., 2009)<sup>479</sup>.

Le secteur financier lié à l'ESS est aussi, et heureusement, caractérisé par de nombreux organismes financiers solidaires offrant une grande variété d'outils : sociétés de capital risque (*Garrigue, IDES...*), sociétés de garanties bancaires (*France Active...*), des clubs d'investisseurs (*Cigales...*), des sociétés financières (*Nef, France Active...*), des sociétés foncières (*Habitat & Humanisme, Terre de liens...*) etc. (Le Labo de l'ESS, 2012).

L'ESS est très présente dans l'action sociale<sup>480</sup>, culturelle, sportive et de loisirs mais aussi dans l'enseignement. Ces interventions sont essentiellement liées au développement de services de proximité, à la revitalisation territoriale par l'économie, à la formation à l'emploi.

Plus que son poids, l'ESS peut être reconnue par son foisonnement d'initiatives locales très ancrées sur les territoires et au service de l'utilité sociétale, à partir d'approches souvent innovantes dans ses dimensions sociales, environnementales et éthiques, tout en recherchant de plus en plus des modèles économiques viables<sup>481</sup>. Dans un contexte économique de plus en plus incertain, les pouvoirs publics reprennent conscience du rôle que peut jouer à l'avenir l'ESS. En 2010, le Premier Ministre lance une mission pour définir les besoins en annonçant qu'une partie du *Grand Emprunt* lui serait consacrée (Vercamer, F., 2010). En 2012, sous le premier gouvernement Ayrault, Benoît Amont est nommé ministre en charge de l'Économie

---

<sup>479</sup> En 2010, Frémaux notait que les secteurs financiers, associés à l'ESS, avaient adopté progressivement « des règles du système dominant ».

<sup>480</sup> Le poids du secteur social s'explique en partie par le désengagement progressif de l'action directe des pouvoirs publics qui confient volontiers des missions à des associations qui vont les assurer « à moindre frais » (Frémaux, P., 2010). Favreau (2003) note que le libéralisme a favorisé la reconnaissance des associations dans un rôle pour accélérer le désengagement de l'État, en la limitant « à la prestation de services et à la philanthropie ».

<sup>481</sup> Cette innovation est le fruit « d'une démarche militante... portée par des individus motivés pour agir autrement et qui souhaitent mettre en œuvre des projets collectifs » (ARENE, 2012).

sociale et solidaire<sup>482</sup> devant appliquer sept engagements du Président de la République<sup>483</sup>.

Une loi doit être votée en 2013 pour soutenir l'ESS<sup>484</sup> qui doit faire à des problèmes de :

- connaissance et reconnaissance<sup>485</sup>,
- réduction des ressources publiques et des financements privés,
- mise à disposition de moyens d'accompagnement et d'ingénierie,
- renouvellement de ses cadres et dirigeants<sup>486</sup>...

Cette loi renforce les interventions de l'Europe qui propose de soutenir l'ESS notamment à travers ses fonds (FSE et FEDER) ; l'innovation sociale étant considérée comme une des priorités pour la création d'emploi et la compétitivité. Au niveau des collectivités des dispositifs spécifiques se mettent aussi en place sans qu'il n'existe « d'approche unique pour encourager et soutenir l'innovation sociale » (Avisé, 2012).

Localement, les enjeux sont de soutenir une économie fortement ancrée sur le territoire, à fort potentiel d'innovation, inscrite dans une logique de durabilité (en termes de valeur et de performance). Deux grands enjeux, identifiés par le rapport du Conseil Economique et Social présenté par Marcon en 2006, sont liés plus spécifiquement au tourisme à vocation sociale :

- l'aménagement du territoire de nombreuses destinations rurales<sup>487</sup>,
- la cohésion sociale afin de permettre au plus grand nombre de partir en vacances<sup>488</sup>.

Les organisations locales peuvent agir de deux manières :

- spécifiquement en faveur de l'ESS<sup>489</sup> et du tourisme à vocation sociale,

---

<sup>482</sup> Ce qui constitue une première au sein des gouvernements. Seuls deux secrétaires d'Etat (chargée de l'économie sociale puis solidaire) avaient été nommés auparavant, le premier étant Jean Gatel sous le gouvernement Fabius, du 19 juillet 1984 au 20 mars 1986.

<sup>483</sup> Source : portail *Internet* du Gouvernement <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/qu-est-ce-que-l-economie-sociale-et-solidaire-0> (consulté le 12/01/2013).

<sup>484</sup> Elle doit permettre une meilleure reconnaissance de l'ESS, la création d'un dispositif de labellisation, un accès facilité à la *Banque Publique d'Investissement*. <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/reformer-l-economie-sociale-et-solidaire-pour-assurer-son-developpement> (consulté le 12/01/2013).

<sup>485</sup> En 2009, Le *Labo de l'économie sociale et solidaire*, *Think Tank*, a été créé dans le but « de faire connaître et reconnaître l'ESS, d'être un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement » <http://www.lelabo-ess.org/?-Presentation-> (consulté le 12/01/2013).

<sup>486</sup> Une étude du CNCRES montre que près de 25% des salariés de l'ESS devraient partir à la retraite d'ici 2020, concernant principalement les cadres et les femmes. [http://www.cncres.org/upload/iedit/1/210\\_1498\\_Synthese\\_departs\\_retraite\\_ESS\\_2011.pdf](http://www.cncres.org/upload/iedit/1/210_1498_Synthese_departs_retraite_ESS_2011.pdf) (consulté le 12/01/13)

<sup>487</sup> En 2013, l'UNAT, qui représente 1.400 établissements, 230.000 lits et un chiffre d'affaire de 1,6 milliard de d'euros, rappelle qu'en moyenne un village de vacances représente en contributions directe et indirecte 22,8 emplois équivalent temps plein (EQTP) et près de 800.000 euros de dépenses dans l'économie locale.

<sup>488</sup> En novembre 2012, la Ministre Sylvia Pinel a lancé une mission pour favoriser l'accès aux vacances pour tous « en vue de la mise en œuvre d'un plan d'action à l'horizon 2013-2017 pour réduire la fracture touristique entre les Français qui peuvent partir en vacances et ceux qui sont contraints d'y renoncer faute de moyens financiers. » <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/13555.pdf> (consulté le 12/01/2013).

- et/ou en intégrant l'ESS et le tourisme à vocation sociale au sein de leurs politiques.

Nous préconisons que la seconde orientation soit être privilégiée<sup>490</sup> car l'ESS est trop souvent isolée<sup>491</sup> dans les démarches de développement, et ces dernières souffrent du manque d'opportunités offertes par l'ESS. Ce raisonnement se vérifie pour le tourisme qui fait fréquemment l'objet d'une politique sectorielle dans laquelle est souvent oublié le tourisme à vocation sociale, qui au mieux bénéficie d'une politique spécifique. Dans ce cadre, l'ESS pourrait bénéficier d'appuis techniques et financiers qui seraient d'autant plus facilement mobilisables que les projets liés à ce secteur semblent bien répondre à la logique de performance recherchée pour orienter les interventions. D'un autre côté, l'intégration des acteurs de l'ESS permettrait d'apporter des savoir-faire et des savoir être spécifiques, utiles au processus et à son évaluation. « L'ESS joue un rôle pionnier, à la fois réparateur des maux de la société et initiateur de solutions nouvelles. A ce point de vue, elle est moins une alternative au système qu'un élément majeur de sa réforme et de sa régulation » (Frémaux, P., 2010).

Des pistes seraient à explorer à court terme pour favoriser l'ESS et la coopération en général comme le développement du mécénat local<sup>492</sup> ou la mise en place de politiques d'achats et de commandes avec l'intégration de clauses éco-responsables<sup>493</sup>. Pour Gianfaldoni (2013), l'enjeu est de permettre aux entreprises sociales de conserver leur identité, aujourd'hui menacée. En effet, les politiques publiques les contraignent de plus en plus soit à entrer dans le champ des entreprises privées à but lucratif (et donc à être dans une logique purement concurrentielle), soit à être sous la tutelle des financeurs (et donc à perdre leur autonomie et leur fonctionnement solidaire et démocratique).

---

<sup>489</sup> C'est l'objet notamment du *Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire* qui réunit des collectivités locales (RTES) engagées autour d'une charte spécifique <http://rtes.fr/La-Charte-du-RTES> (consulté le 12/01/2013).

<sup>490</sup> C'est dans cet esprit qu'ont été initiés par plusieurs réseaux de l'ESS, les *Pôles Territoriaux de Coopération Economique* (PTCE), « regroupements, sur des territoire donnés, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'ESS associés à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui mettent en œuvre des stratégies de coopération et de mutualisation ». Suite à un appel à candidature (fin 2011), 18 pôles témoins ont été retenus (sur plus de 130 candidatures) [http://www.lalabo-ess.org/IMG/pdf/Premiers\\_elements\\_caracterisation\\_PTCE.pdf](http://www.lalabo-ess.org/IMG/pdf/Premiers_elements_caracterisation_PTCE.pdf) (consulté le 12/01/2013).

<sup>491</sup> L'ESS bénéficie de son propre réseau de *Chambres Régionales d'ESS* (CRESS) . En 2004 est créé une structure nationale d'échanges et de concertation : le *Conseil national des CRESS* qui à lui-même créé un *Observatoire de l'ESS* (l'ONESS).

[http://www.cncres.org/accueil\\_cncres/cncres\\_le\\_conseil\\_national/ses\\_missions](http://www.cncres.org/accueil_cncres/cncres_le_conseil_national/ses_missions) (consulté le 12/01/2013).

<sup>492</sup> Des réseaux spécialisés ont pour objectif de favoriser le mécénat comme l'ADMICAL, <http://www.admical.org/> . En 2010, le *Commissariat général au développement durable* a édité un intéressant guide <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref16.pdf> (consulté le 12/01/2013).

<sup>493</sup> Il existe à ce jour, de nombreuses initiatives portant sur la commande publique. Le portail d'échanges <http://www.achatsresponsables-bdd.com/index.php> est un bon outil au service des collectivités territoriales.

Mais bien d'autres interventions sont à construire localement pour « développer une économie plurielle dans laquelle d'autres composantes que l'économie marchande internationalisée peuvent avoir droit de cité, à savoir des initiatives et des réformes basées sur des hybridations entre marché, Etat et société civile oxygénée notamment par la diffusion d'une culture associative et coopérative revitalisée » (Favreau, L., 2003). L'ESS ne doit pas être un secteur à part, ni un secteur de substitution, mais un secteur complémentaire aux secteurs publics et privés permettant de trouver de « métamorphoser de nouvelles ressources territoriales » avec et pour des acteurs aujourd'hui exclus du développement (en tant que porteurs ou bénéficiaires) et ce, dans une logique de solidarité renouvelée. L'*Avise* (2012)<sup>494</sup> propose cinq facteurs clés de succès :

- Une volonté politique,
- Une ouverture à l'innovation sociale des dispositifs de droit commun,
- Une définition du périmètre de l'innovation sociale pour qu'elle soit en phase avec les attentes des acteurs et des territoires,
- Un acteur « pivot » en charge de la coordination et de la médiation,
- Une sensibilisation des acteurs de l'accompagnement de l'innovation afin que celle-ci ne soit pas limitée aux technologies.

#### **D) Se doter d'une ingénierie performante**

Afin de mettre en œuvre le processus de développement durable et les projets qui vont en résulter, les organisations locales doivent bénéficier de compétences variées. Selon Killi (2007)<sup>495</sup> elles concernent pour l'ingénierie territoriale :

- les études destinées à passer du diagnostic au plan d'action et à élaborer une stratégie marketing,
- la conduite de projets afin de mettre en œuvre les actions,
- l'accompagnement afin d'aider les porteurs de projets et les réseaux,
- l'évaluation pour mesurer et analyser le processus et les projets,
- l'aide à la décision afin d'*aider à construire la décision*,
- l'animation et de négociation afin de favoriser la mobilisation et la coopération des acteurs,

---

<sup>494</sup> L'*Avise* définit 20 critères pour caractériser l'innovation sociale à partir de 4 entrées : réponse à un besoin social mal satisfait, génération d'autres effets positifs, expérimentation et prise de risque, implication des acteurs concernés.

<sup>495</sup> Les travaux d'Anne Killi s'appuyaient sur *Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial* (ARADEL, 2005). <http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/cahier8.pdf> (consulté le 12/01/2013).



- la communication responsable afin de toucher les différentes cibles<sup>496</sup>.

Si aucune de ces compétences est à négliger, il semble difficilement concevable qu'une organisation puisse toutes les maîtriser en interne. D'autant que chaque projet va demander des compétences plus spécifiques : juridiques, architecturales, environnementales...

Il sera donc indispensable, à un moment donné, de faire appel à des compétences extérieures publiques ou privées. Le recours à l'ingénierie publique (d'Etat notamment) devient de plus en plus difficile car, pour des raisons financières essentiellement, elle a tendance à s'amenuiser. Cette réalité accroît les disparités entre organisations riches et pauvres. Ces dernières, en ayant moins de moyens pour se doter de compétences (en interne ou en externe), compromettent leur avenir<sup>497</sup>. De nombreux dispositifs d'aides à l'ingénierie sont proposés par les collectivités territoriales, les territoires de projet (Pays, Parcs naturels régionaux...) ou les organisations professionnelles aux organisations publiques comme privées. Ils consistent à mettre à disposition des compétences internes (majoritairement à temps très partiel et fragmenté souvent dans un rôle d'assistance technique) ou à proposer une aide financière pour faire appel à des compétences externes, aides qui seront conditionnées et/ou plafonnées et/ou dégressives et/ou limitées dans le temps.

L'ingénierie privée se trouve dans les cabinets spécialisés mais aussi dans des associations ou des réseaux. Faire appel à cette dernière nécessite une réflexion, le respect de règles (qui sont plus contraignantes dans le cadre de marchés publics<sup>498</sup>) et des moyens<sup>499</sup>. Trois éléments fondamentaux vont influencer la qualité de la coopération entre le maître d'ouvrage (le donneur d'ordre) et le maître d'œuvre (le prestataire de service) : la procédure, le cahier des charges et la conduite de la mission. La procédure cherchera à être simple, souple et directe lorsque cela est possible :

---

<sup>496</sup> A la lecture de ces compétences, nous pouvons observer que l'ingénierie dans un processus de tourisme durable entre plus dans le champ de la facilitation (« le facilitateur accompagne les acteurs locaux dans les différentes composantes du processus qui aboutit à une prise de décision ») que dans le champ de l'intervention (« l'intervenant agit à la place des acteurs locaux ») (Beuret, J.-E. *et al.*, 2006).

<sup>497</sup> « Là où les collectivités les plus grandes ou les plus riches pourront se doter des moyens nécessaires à la réflexion, au pilotage, à l'innovation, à la prospective, d'autres devront « se contenter » d'un appui technique à leurs opérations » (ETD, 2012).

<sup>498</sup> Nous ne détaillerons pas les règles dans la présente recherche. Celles-ci sont fixées dans le *Code des marchés publics* <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005627819> (consulté le 12/01/2013).

<sup>499</sup> Une note du GEFIL (2008) estimait que le coût pour un donneur d'ordre lançant une procédure d'appel d'offres représentait entre 7 500 et 10 500 euros, principalement dû au temps nécessaire que les intervenants publics doivent y consacrer : de la définition des besoins à l'information du lauréat et des candidats non retenus.

- lors de la mise en concurrence, une consultation restreinte semble préférable à une consultation ouverte. Elle a le désavantage pour le donneur d'ordre d'identifier en amont les personnes physiques ou morales qui sont les plus susceptibles de répondre à ses attentes (en termes de prestations mais aussi en termes de valeurs). Elle a l'avantage de limiter les réponses (viser 5 réponses) et de pouvoir consacrer plus de temps à l'analyse des offres qui devraient aussi être plus facilement comparables<sup>500</sup>.
- Il est intéressant de se donner la possibilité de négocier avec les candidats afin qu'ils puissent préciser ou reformuler certains points de leur proposition.
- Il est recommandé de proposer une audition pour les deux ou trois candidatures jugées les plus pertinentes. Les auditions facilitent les échanges et favorisent parfois la mise en confiance mutuelle.
- Selon les besoins, des marchés à bons de commande ou à tranches conditionnelles peuvent s'avérer judicieux car ils permettent de gagner en souplesse et de minimiser les risques d'engagements financiers.

Le cahier des charges doit être le plus explicite possible. ODIT France (2005) précise que c'est « un document dont la qualité conditionne le futur bon déroulement de la mission. Il doit être précis et adapté au problème posé. Rédiger un cahier des charges est donc une tâche complexe, qui requiert toute la vigilance du commanditaire ». Outre les informations administratives, il proposera un contenu qualitatif sur plusieurs points :

- l'objectif de la mission. Il peut être détaillé et rappeler dans quel cadre la mission se déroule, en précisant que cette dernière est incluse dans un processus de développement touristique durable avec ce que cela comporte comme exigences en termes d'ambitions, de valeurs et de sens,
- le contexte de la mission. Il expose brièvement la situation telle qu'elle se présente au démarrage et donne des indications indispensables sur le « chemin à parcourir » pour atteindre les objectifs fixés,
- le contenu de la mission. Il permet de déterminer les attentes du commanditaire en termes de démarche et de résultats à obtenir : dans tous les cas, la nécessité de prendre en compte la diversité des acteurs doit figurer explicitement. Il nous semble préférable de ne pas être trop directif concernant la méthodologie à appliquer. En effet, il peut être très intéressant de laisser les candidats exposer et expliquer leur méthode afin de

---

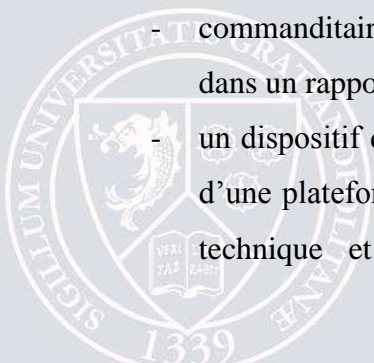
<sup>500</sup> Il y a aussi un avantage pour les répondants : mieux cibler leurs candidatures. En effet, la même note du *GEFIL* (2008), estimait que le coût d'une réponse à un appel d'offre représentait entre 2.400 et 2.800 euros HT dû là aussi essentiellement au temps à y consacrer : de la veille à l'audition en passant par la rédaction de la proposition.

laisser le choix au commanditaire de retenir la plus pertinente. La méthode peut être un des principaux critères de sélection des candidats.

- Le délai de la mission. Il peut être bien défini. L'idéal est de fixer une date butoir que les parties prenantes devront respecter. L'organisation du travail proposé pourra constituer un autre critère de sélection déterminant. Il faut veiller à ce que le délai ne soit pas trop court car il va inmanquablement engendrer des problèmes par la suite : qualité du travail, relations entre les parties prenantes (commanditaire, partenaires, missionnaire...)... Un délai trop long peut être nuisible au bon déroulement de la mission et du processus pouvant entraîner une démobilisation des acteurs concernés. La gestion du temps et le respect du calendrier sont des garants d'une mission réussie.
- Le budget de la mission. Rares sont les commanditaires qui souhaitent l'afficher, pensant qu'ils vont pouvoir éventuellement économiser quelques centaines ou milliers d'euros. Dans ce cas, le critère du moins disant en termes de coût est souvent déterminant. Nous pensons qu'il s'agit là d'une erreur à double titre. Avoir des propositions avec de fortes variations en termes de coût rend la comparaison impossible car il est certain que le contenu des propositions sera très (trop) différent. Vouloir économiser quelques euros sur un budget validé en amont n'a pas de sens, si de la qualité de la mission peut dépendre le projet et l'avenir de l'organisation. Une petite économie au départ peut avoir des conséquences plus ou moins graves au final.
- Les compétences nécessaires. Il n'est pas forcément utile que le commanditaire soit précis sur ce point. La plupart du temps il fait « une liste à la Prévert » des compétences que les candidats devront réunir. Nous pensons que les candidats doivent aussi se différencier sur le choix des compétences qu'ils proposent de mobiliser, sur la manière qu'ils souhaitent les gérer et sur leur capacité à mobiliser éventuellement d'autres compétences en cours de mission selon les besoins du bon déroulement de la mission.

La conduite de la mission sera optimale dans un climat de confiance mutuelle. Il sera propice si :

- commanditaire et missionnaire sont réellement dans une logique de coopération et non dans un rapport de client / fournisseur,
- un dispositif de coproduction, d'évaluation et de validation est mis en place (création d'une plateforme collaborative, séances de travaux collectifs, instauration de comités technique et de pilotage). Cette coopération nécessitera une implication du



commanditaire, qu'il est impératif d'évaluer en amont afin de pouvoir y consacrer les moyens nécessaires,

- les règles fixées conjointement sont respectées par les parties prenantes (délais, paiement, rendus...).

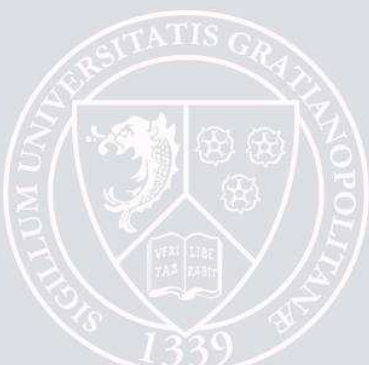
L'appel à de l'ingénierie privée peut être considéré comme un investissement pour agir au présent et pour préparer l'avenir. Cet investissement à un coût pouvant s'avérer important sachant qu'un coût journée varie généralement entre 500 et 1000 euros hors taxe selon la nature de la prestation. Nous pensons qu'à l'avenir, l'ingénierie se centrera sur des prestations limitées mais à forte valeur ajoutée et dans une logique d'accompagnement plus que d'exécution. Un accompagnement ne sera réellement efficace que s'il se déroule sur une période assez longue correspondant à un cycle de projet (de 3 à 5 ans généralement). Le fait de repositionner la nature des missions d'ingénierie et de les inscrire dans une logique de projet, nécessitent de reconsidérer la question de la coopération entre les parties prenantes et d'innover pour qu'elle soit effective et efficace.

Dans le cadre de démarches expérimentables et innovantes, il est possible de faire appel à de l'ingénierie liée à la recherche. Même si la recherche est appliquée au sein de l'organisation locale, elle aura pour vocation à être transférable et pourra ainsi bénéficier à d'autres organisations. A ce titre, nous pouvons considérer que la coopération avec la recherche se situe entre actions locales et globales, ce qui n'est pas sans poser des problèmes pour les grands organismes de recherche qui doivent faire face à la difficile conciliation entre la satisfaction de la demande locale, la définition des priorités nationales et « l'ouverture incontournable des recherches finalisées en direction du partenariat européen et international pour garantir leur visibilité » (Van Lerberghe, P., 2005). Il en est de même pour la formation (surtout initiale) qui cherche à répondre à des attentes locales tout en permettant la mobilité des étudiants et faciliter leur insertion professionnelle hors du local<sup>501</sup>.

Pratiquement tous les petits établissements touristiques considèrent que faire appel à des compétences extérieures est impossible pour eux à cause du coût engendrés, ne faisant que très rarement le calcul sur ce que cela peut apporter en retour. Par contre, dans un projet collectif, nous observons que c'est souvent une des priorités des acteurs concernés.

---

<sup>501</sup> Le rapport de la mission Descamps (2008) relevait que l'offre de formation manquait de cohérence car trop axée sur le contexte local et pas assez sur le contexte national. Si nous ne partageons pas forcément cette vision, nous nous accordons à dire que les deux niveaux – auxquels nous rajoutons volontiers l'international – sont à prendre en considération dans les formations.



## E) Agir Globalement

### E-a) Coopérer avec la formation et la recherche

Economistes, géographes et sociologues mettent souvent en avant l'importance que jouent la formation et la recherche dans l'attractivité et la performance économiques des territoires (Duport, J.P., 2008) en permettant aux entreprises de s'adapter « aux nouvelles exigences concurrentielles » (Larceneux, A., 2007), en créant plus globalement une économie de la connaissance<sup>502</sup>. Conscient de cette réalité, l'Etat a impulsé les *Systèmes Productifs Locaux* (SPL) et plus récemment les *Pôles de Compétitivité*. Toutefois, ces outils d'aménagement du territoire ont renforcé les polarités où se concentrent les organismes de formation et de recherche (Levy, R., Woessner, R., 2007).

Par ailleurs, les récentes réformes liées à l'enseignement supérieur et la recherche (*Pacte pour la Recherche* visant notamment à renforcer les modalités de partenariats à travers les *Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur* (PRES), les *Réseaux Thématiques de Recherche Avancée* (RTRA) ou les *Instituts Carnot*, ou encore la *Loi sur les Libertés et Responsabilités des Universités* (LRU)<sup>503</sup>...), accordent une place croissante à l'intégration territoriale, à l'implication des territoires (Van Lerberghe, P., 2005) et au partenariat avec le secteur privé. Cet objectif devrait se poursuivre dans les années à venir comme l'y invite Le Déaut dans le rapport *Refonder l'Université. Dynamiser la recherche. Mieux coopérer pour réussir* de janvier 2013.

Agir en faveur de la formation<sup>504</sup> et de la recherche dans le cadre du processus de développement durable nécessite de « passer d'une relation classique formation-emploi à une relation formation-[recherche]-emploi-développement des territoires » (Simon-Zarca, G., Vernières, M., 2007). Elle implique une coopération entre les entreprises, les organismes de formation-recherche et les décideurs politiques<sup>505</sup>. Même si la formation et la recherche

---

<sup>502</sup> Pour M.M. Fischer (2000) « Un système d'innovation peut être vu comme un ensemble d'acteurs et d'entités tels que des entreprises, mais aussi d'autres organismes et institutions [telles que les universités] qui interagissent pour la génération, l'utilisation et la diffusion de nouvelles connaissances [économiquement rentables] ».

<sup>503</sup> Source : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315> (consulté le 29/01/2013)

<sup>504</sup> Le secteur de la formation comprend la formation initiale, la formation continue et l'apprentissage.

<sup>505</sup> Nous n'évoquons pas ici les structures intermédiaires entre les offreurs et les demandeurs d'emploi comme *Pôle Emploi* ou les *Missions Locales*, non pas pour minimiser leur importance, mais afin de ne pas nous écarter de notre sujet.

relèvent de grandes institutions (nationales principalement<sup>506</sup> - mais qui concernent pas moins de six ministères - mais aussi professionnelles<sup>507</sup>), il est possible d'agir localement.

Les organisations locales peuvent s'investir dans la mise en œuvre de politiques régionales, nationales et européennes<sup>508</sup> visant à favoriser les liens formation-emploi-territoire, afin de les rendre effectives et efficaces<sup>509</sup>. Cela est d'autant plus important que ces interventions sont de plus en plus sous la forme d'appels d'offres qui permettent de les sélectionner<sup>510</sup> selon des critères accordant une grande place à la coopération.

Les organisations locales peuvent aussi favoriser la formation continue<sup>511</sup> et la formation-action (ou formation développement). Les acteurs concernés (en premier lieu les entreprises) ne peuvent pas être dans une simple logique de concurrence afin d'être en mesure de faire émerger collectivement leurs besoins aux établissements de formation et bénéficier ainsi de financements publics et/ou des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA). Dans ce

---

<sup>506</sup> Les conseils régionaux ont un rôle important dans le domaine de la formation en étant chargé de l'organisation de l'offre régionale de formation. Par ailleurs, elles sont associées « à l'élaboration de la politique nationale de recherche et à sa mise en œuvre ». Source : *Code général des collectivités*. Certaines régions, comme la région Rhône-Alpes, pionnière en la matière, élaborent des *Schémas régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche* qui pourraient à terme avoir un caractère obligatoire (Le Déaut, J-Y., 2013). Les collectivités territoriales dans leur ensemble interviennent dans le champ de la formation et de la recherche à travers trois principaux outils de coopération institutionnelle : les *Contrats de Plan Etat-Région*, la contractualisation avec les universités et les grands organismes et la coopération inter-collectivité (Van Lerberghe, P., 2005).

<sup>507</sup> L'organisation de la formation continue par exemple « est étroitement liée à celle des branches professionnelles » (Simon-Zarca, G., Vernières, M., 2007) et ce depuis la *Loi sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie* de novembre 2009.

Source : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021312490&categorieLien=id> (consulté le 129/01/2013)

<sup>508</sup> L'Union Européenne intervient notamment à travers le *Programme-cadre pour la recherche et l'innovation*. Le nouveau programme, nommé *Horizon 2020*, devant entrer en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2014, cherche à développer la coopération entre universités, centres de recherche, entreprises et collectivités régionales. Les trois priorités de ce programme concerne l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis de société (comprenant notamment les sciences sociales). 60% du budget global du programme « devrait être lié au développement durable ». Par ailleurs, le programme « couvre aussi les processus, systèmes ou autres approches, notamment en tirant partie des points forts de l'Europe dans le domaine de la conception, de la créativité et des services et de l'importance de l'innovation sociale » (Commission Européenne, 2011).

<sup>509</sup> L'*Association de la Fondation Etudiante pour la Ville* (AFEV) incite les universités à rentrer dans une démarche collective visant à formaliser leur responsabilité sociale : la RSU, à l'instar de la RSE pour les entreprises. Parmi les trois grandes ambitions poursuivies, une concerne la participation à l'inscription territoriale des Universités. La participation des collectivités et des entreprises locales à ce projet faciliterait la coopération entre les différentes parties prenantes. Source : [http://www.afev.fr/pdf/plaquette\\_rsu.pdf](http://www.afev.fr/pdf/plaquette_rsu.pdf) (Consulté le 17/01/2013).

<sup>510</sup> Aust (2012) note bien que « l'intervention de l'Etat se fait de plus en plus sélective » avec des interventions de l'Etat qui sont passées « du plan au contrat puis à l'appel d'offre compétitif ».

<sup>511</sup> La formation continue peut être assurée par un très grand nombre de prestataires : en 2010, on dénombrait pas moins de 55.300 prestataires de formation continue. Ces prestataires sont publics (comme le CNAM, le CNED, les GRETA, les AFPA, le CNFPT, les Universités) ou privés (internes aux grandes entreprises, relevant de groupements d'entreprises...). Dans ce domaine, les chambres consulaires jouent un rôle très important. A noter que le tourisme n'était pas en 2010 dans les 10 premières spécialités de formation continue (Delfort, A., Lé J., 2012).

cadre, il faut considérer « la formation comme bien commun pour le collectif engagé » (Bel, M., 2007).

Concernant la formation initiale et de la recherche, « l'enjeu est de ne plus limiter les contacts et les partenariats aux seules questions immobilières et financières... [mais de les placer] au cœur du processus territorial d'innovation » (Duport, J.P., 2008). Les organisations locales peuvent participer efficacement de différentes manières, en :

- intégrant les comités de perfectionnement,
- intervenant dans les enseignements,
- proposant des projets tuteurés,
- prenant des apprentis et/ou des stagiaires...

Elles peuvent participer à des travaux de recherche à travers notamment des contrats de recherche qui permettent de mener des recherches sur des durées longues. Elle peuvent aussi financer des thèses, y compris les entreprises grâce par exemple aux CIFRE<sup>512</sup> qui permettent aux doctorants de travailler sur un sujet déterminé à la fois par un laboratoire de recherche et une entreprise.

Les possibilités sont donc nombreuses et variées (nous n'avons pas la prétention d'avoir fait une présentation exhaustive) permettant à toute organisation locale de pouvoir coopérer en faveur de la formation et de la recherche, en fonction de ses moyens et de ses besoins. Notons que la proximité géographique ne permettra pas toujours de répondre aux besoins spécifiques locaux. Il convient alors de rechercher la proximité de projets nécessitant parfois de coopérer avec des organisations situées sur le territoire national, voire même à l'international.

En effet, l'offre de formation et de recherche en matière de développement durable, de tourisme durable et d'économie sociale et solidaire reste limitée et inégalement répartie. A titre d'exemple, en 2012, 72 formations d'enseignement supérieur liées à l'ESS ont été recensées par l'*Observatoire National de l'ESS*, dont 17 en Ile-de-France et 10 en Rhône-Alpes (cf. carte 12). Sur les 72, une seule est spécialisée dans le tourisme : la *Licence Professionnelle Tourisme et Economie Solidaire* de l'Université d'Avignon et des Pays de

---

<sup>512</sup> Les *Conventions Industrielles de Formation par la Recherche* existent depuis 1981. Sur les 12.678 thèses CIFRE financées entre 1981 et 2002, 25,8 % étaient en Sciences Humaines, et 16,6% en Sciences Sociales, ces dernières étant les deux disciplines les plus représentées (Levy, R., Woessner, R., 2007).





Comme l'indique Raoul (2012), ces « deux axes sont en fait étroitement liés ». Dans ce cadre, il est possible de veiller à la compétitivité des territoires et des entreprises mais aussi de participer à la lutte contre les inégalités.

#### E-b) Coopérer pour lutter contre les inégalités

Nous avons débuté notre recherche par une citation de Stéphane Hessel et Edgard Morin (2011). Nous la terminerons par une autre citation de ces mêmes auteurs. « Si le développement à l'œuvre aujourd'hui dispense des prospérités « à l'occidentale » à une fraction des populations du monde, il a aussi produit d'énormes zones de misères et secrète en soi de gigantesques inégalités » Le tourisme participe à la production de ces inégalités. Le tourisme durable peut lutter contre cela en s'inscrivant dans la pensée de Jean-Jacques Rousseau : « ce que la société a fait, elle peut le défaire »<sup>517</sup>.

Le processus détaillé tout au long de cette recherche poursuit cette ambition localement à travers notamment à la prise en compte de la diversité des acteurs et en intervenant sur les trois types de capital (économique, social et culturel) définis par Pierre Bourdieu, qui jouent comme ressource ou comme obstacle dans l'ascension sociale. En faveur du tourisme pour tous<sup>518</sup>, pour sortir les habitants de chez eux comme pour accueillir des populations extérieures, il est possible de :

- développer l'offre touristique à vocation sociale liée principalement à l'économie sociale et solidaire,
- permettre l'accessibilité de l'offre aux personnes handicapées,
- prendre en considération les formes non marchandes de l'accueil touristique (*couchsurfing*, *woofing*, échanges de maison...),
- soutenir les dispositifs d'aide aux départs en vacances. Ces derniers sont principalement gérés par l'ANCV et par certaines collectivités territoriales,
- soutenir les initiatives des associations visant à faire partir les populations les plus défavorisées,

---

technologie, notamment pour les PME, qui nécessitent une grande proximité avec les bassins d'emploi » (Duport, J.P., 2008).

<sup>517</sup> In : *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, 1755.

<sup>518</sup> En 2011, le *Centre d'Analyse Stratégique* publiait une note sur *Les vacances des Français : favoriser le départ du plus grand nombre*. Dans cette dernière, il proposait de prioriser les actions en faveur : des personnes n'étant jamais parties, les jeunes, les personnes en situation de handicap et les aidants familiaux. Source : *Revue Espaces*, Varia, n° 295, septembre 2011. P. 5.

- favoriser la mobilité internationale et interculturelle des jeunes (chantiers internationaux, services volontaires...)

La mobilité internationale des jeunes fait référence à la question de la solidarité<sup>519</sup> entre les pays riches et les pays pauvres qui fait elle-même référence à la question controversée du tourisme solidaire ou équitable<sup>520</sup>. Pour les uns, le tourisme solidaire est une activité qui apporte autant à ceux qui partent qu'à ceux qui accueillent. Pour d'autres, c'est utiliser la solidarité pour proposer des produits touristiques commerciaux, qui s'adressent plutôt à des catégories sociales professionnelles aisées et qui ne veillent pas aux impacts qu'ils engendrent.

La coopération internationale vise à rééquilibrer les impacts positifs du tourisme à l'échelle planétaire en poursuivant simultanément des objectifs économiques, environnementaux, sociaux et éducatifs, en favorisant la mobilisation et la participation des acteurs locaux. Favreau (2003) propose plusieurs critères pour opérer cette coopération internationale :

- « capacité à mobiliser les gens directement concernés autour d'activités économiques;
- inscription dans la durée avec des visées de développement plus que d'aide;
- innovation et expérimentation de nouvelles avenues économiques viables et concrètes;
- travail en réseau local, national et international;
- capacité à peser sur les politiques globales d'une région ou d'un pays;
- capacité de combiner l'association et l'entreprise ».

L'auteur distingue trois formes de coopération nord-sud : l'aide internationale basée sur la philanthropie pour des interventions qui s'inscrivent essentiellement dans le court terme (souvent même dans l'urgence), la coopération internationale et la solidarité internationale. Cette dernière forme serait plus efficace en reposant sur « des échanges interculturels et de solidarité » (cf. illustration 48). Une solution simple et efficace, pouvant être adoptée par tous les acteurs, serait de favoriser le commerce équitable. La *Plateforme du commerce équitable*<sup>521</sup> ou l'association *Minga* proposent des outils intéressants pour qui veut s'engager d'une manière ou d'une autre dans ce domaine. En 2011 un *Guide des labels du commerce*

<sup>519</sup> Le sens de la solidarité « peut varier selon le contexte d'application qui en privilégiera la dimension juridique, morale, philosophique, politique ou sociologique ». La solidarité comme valeur universelle fait référence à une solidarité d'appartenance à l'humanité qui invite à la responsabilité pour autrui (Jolin, L., 2007).

<sup>520</sup> La controverse existe aussi concernant le « volontourisme » favorisé par les dispositifs de mobilité des jeunes. L'article de Vincent Dalonneau (2011) en témoigne. Dans son introduction, il annonce « j'ai eu envie d'écrire cet article pour vous éviter de participer à un système qui ne profite à personne, sauf peut-être à vous... ».

<sup>521</sup> Source : <http://www.commerceequitable.org/>

*équitable* a été édité, permettant de comparer les démarches au regard des engagements qu'elles recouvrent<sup>522</sup>.

*Illustration 48 : Les formes des interventions dans la coopération Nord-Sud*

<b>Dimensions/ critères</b>	<b>Aide internationale</b>	<b>Coopération internationale</b>	<b>Solidarité internationale</b>
<b>finalité</b>	philanthropie	justice sociale et développement	justice sociale, développement, réciprocité et auto-organisation
<b>organisation</b>	logique d'urgence  Exemple: aide aux réfugiés	logique de support au développement  Exemple : envoi de coopérants ; stages des chantiers jeunesse...	logique de développement fondée sur l'échange culturel, technique, professionnel et économique. Exemple : commerce équitable ; jumelage de municipalités...
<b>institutionnalisation</b>	Démarches de sensibilisation pour le financement d'activités humanitaires	Démarches d'information et d'éducation aux problèmes de développement du monde	Démarches partenariales autour d'activités de développement
<b>populations locales visées</b>	des bénéficiaires	des collaborateurs	des partenaires

Source : Favreau, L., 2003.

Nous pensons que le développement de la solidarité internationale ne peut s'improviser et qu'elle demande des compétences spécifiques proposées par quelques organismes spécialisés (Ministère des Affaires Étrangère, 2006), notamment dans le cadre de la coopération décentralisée. Dans ce domaine, les établissements de formation et de recherche se doivent de jouer un rôle majeur. Le fait de soutenir et/ou participer à leurs programmes de coopération internationale serait donc la meilleure façon d'agir au service du développement durable des destinations touristiques des pays défavorisés. Rappelons qu'en 2008, la mission Descamps, notait qu'il n'existait « pratiquement aucun travail de recherche avec des chercheurs internationaux, ni de publications académiques internationales »<sup>523</sup>.

<sup>522</sup> Source : [http://www.commerceequitable.org/images/pdf/garanties/guide\\_labels\\_ce\\_2011.pdf](http://www.commerceequitable.org/images/pdf/garanties/guide_labels_ce_2011.pdf).

<sup>523</sup> En 2008, aucun chercheur français dans le tourisme ne participait au *Conseil International des Chercheurs de l'OMT*.

Notre recherche a débuté par les grandes déclarations universelles qui malheureusement ont bien du mal à s'appliquer. Nous terminerons en rappelant l'ambition affichée par le PNUE à travers son *Partenariat Mondial pour le Tourisme Durable* qui « entend transformer la manière dont le tourisme est pratiqué dans le monde entier » en unissant « le secteur privé, les gouvernements, les Universités et les ONG ». Bien modestement, nous espérons que cette recherche puisse un jour y contribuer en transférant et en adaptant les enseignements dans des contextes internationaux différents. Dans tous les cas, comme le rappelle Sacareau (2007) à propos du tourisme solidaire, « il n'y a pas de réussite du tourisme dans un lieu... sans l'assentiment et la participation... de la société locale ». Partout dans le monde cette dernière est composée d'une diversité d'acteurs relevant des institutions, des activités productives et des groupes sociaux, plus ou moins liés à l'activité touristique, qui vont exercer des fonctions relevant de la connaissance, de l'action et de la reconnaissance<sup>524</sup>. Partout dans le monde, le développement durable du tourisme ne semble possible qu'en prenant en compte cette diversité d'acteurs à partir de processus et de stratégies, élaborés et maîtrisés localement, nécessitant des pratiques décisionnelles, de pilotage et d'animation. Enfin, partout dans le monde le tourisme durable devrait reposer sur les ressources territoriales qu'il conviendrait d'identifier, de préserver et de valoriser au service de la communauté locale<sup>525</sup> grâce à l'émergence de valeurs universelles forgeant de nouvelles solidarités d'appartenance. Dans ce cadre, le tourisme pourra servir de laboratoire pour le développement durable car « comme lieu d'apprentissage de l'altérité, [il] recèle un fort potentiel pour exprimer notre solidarité et notre appartenance à l'humanité » (Jolin, L, 2007).

Avoir cette ambition, et la mettre au service du développement durable, implique de conduire un processus complexe, que nous avons cherché à explorer dans cette troisième partie. Cette complexité est due à plusieurs facteurs caractérisant le processus qui :

- mène vers de nouveaux modes de développement aux concepts encore imprécis mais intégrant les grands principes et enjeux de la durabilité,

---

<sup>524</sup> Pour Béville (2011), quatre types d'acteurs sont concernés par le tourisme dans les Pays en Voie de Développement et les Pays les Moins Avancés (PMA) : les communautés locales (dans lesquelles il semble difficile d'avoir une implication égalitaire), l'Etat et les pouvoirs locaux (avec souvent une implication faible de l'Etat), le secteur privé (qui serait le plus puissant mais aussi le moins enclin à changer de pratiques pour tendre vers la durabilité) et les associations et les ONG. Ces derniers constitueraient les acteurs les plus en capacité de conduire le développement durable du tourisme en assurant les principales fonctions.

<sup>525</sup> Dans les PVD et les PMA, les ressources naturelles sont souvent plus rares et/ou plus fragiles, renforçant les enjeux de préservation. Par ailleurs, les risques de conflits liés à la gestion des ressources et du foncier, ainsi que les risques de déstructurations sociales et économiques (notamment dans les secteurs agricole et artisanal), sont souvent importants.

- s'appuie sur des ressources territoriales spécifiques, parfois même uniques, qu'il convient de révéler avant de les protéger, les préserver et/ou les valoriser,
- intègre la diversité des acteurs qu'il faut identifier, mobiliser et valoriser en respectant leurs représentations, leurs intérêts, pour les mettre au service de la durabilité,
- se compose d'un projet territorial d'ensemble, impulsant plusieurs projets opérationnels individuels (au sein notamment des activités productives) et/ou collectifs (sous la forme notamment de réseaux),
- forme des systèmes d'acteurs et des sous-systèmes d'acteurs inter reliés, ouverts sur l'extérieur à partir de relations solidaires et coopératives,
- repose sur un partage des responsabilités qu'il est nécessaire d'encourager puis d'assumer,
- fait appel à des nouvelles manières de décider, d'animer, de manager, de produire et de communiquer, impliquant souvent de prendre des risques et d'innover,
- nécessite la maîtrise de méthodes et d'outils d'apprentissage, de gestion de projet et d'évaluation particuliers,
- est basé, avant tout, sur des valeurs et des ressources humaines, qui s'expriment pleinement et positivement dans un climat de confiance.

Dans cette partie, nous avons choisi d'aborder ces caractères à partir des trois grands enjeux du processus de développement touristique durable, liés à sa construction, sa conduite et à sa gouvernance.

De manière globale, nous pouvons identifier cinq clés de réussite pour le lancement et la pérennisation du processus afin qu'il soit en mesure d'apporter des changements significatifs.

La première condition de réussite est liée au volontarisme des acteurs. Celui-ci peut au départ ne concerner qu'une minorité d'acteurs. Le processus permettra de les identifier et de les mettre en mouvement afin de créer localement une dynamique. Cela peut se faire avec des moyens limités, par exemple dans le cadre d'une expérimentation. La dynamique pourra alors s'appuyer sur des acteurs mobilisés et des actions engagées. Le processus cherchera à intégrer progressivement les acteurs volontaires en veillant à adapter les moyens nécessaires au déploiement de la démarche.

La seconde condition concerne les objectifs opérationnels. Ces derniers s'attacheront principalement à suivre une logique de progression et non de but à atteindre. Pour cela, il est

proposé de suivre les étapes classiques que nous trouvons dans la *Roue de Deming* à savoir, Planifier à partir d'un référentiel de tourisme durable, Mettre en œuvre les actions prévues, Evaluer ces dernières et Agir en fonction des résultats de l'évaluation avant de recommencer le cycle, en tenant compte notamment des changements de contextes locaux et globaux. Le processus proposera un accompagnement pour que les principes et enjeux de la durabilité soient systématiquement appréhendés et que les progressions respectent toujours la diversité des acteurs engagés.

La troisième condition est de penser le tourisme comme une composante d'un tout et non comme un secteur économique à part. Cette condition permettra au tourisme de ne pas nuire aux autres composantes (économiques, sociales et environnementales) mais au contraire, de contribuer à l'identification et à la valorisation des ressources territoriales liées à ces composantes. L'intégration du tourisme dans un projet global offre de nouvelles perspectives de solidarités, de coopérations et d'innovation. Elle légitime aussi le tourisme dans les politiques générales d'aménagement et de développement, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités sur les moyens mobilisables. Penser le tourisme au sein d'*Agendas 21 Locaux* aurait donc tout son sens.

La quatrième condition fait référence au temps. Un processus, dont l'ambition est de changer de mode de développement en impliquant des pratiques renouvelées, n'obtiendra des résultats significatifs que sur une certaine durée, que nous estimons à trois ans au minimum. Cela a des conséquences sur les programmations définissant les moyens humains et financiers mobilisables. Celles-ci sont actuellement rarement compatibles avec la mise en œuvre de processus longs. La progression significative des acteurs volontaires dans la démarche et de leurs performances individuelles et collectives au crible de la durabilité, demande du temps et donc l'adaptation des programmes d'intervention.

La cinquième condition, très liée aux précédentes, est relative aux ressources humaines et aux compétences. La qualité et l'utilité du processus de développement touristique durable va dépendre principalement des moyens humains disponibles. Parmi ces derniers, nous observons deux catégories de personnes clés : les décideurs et les accompagnants. Les décideurs vont non seulement donner l'impulsion et accorder les moyens au processus, mais ils vont aussi accepter d'assumer leurs responsabilités dans le cadre de démarches participatives, cherchant à mobiliser et à valoriser les différences, sans rechercher le consensus, ni éviter la complexité, mais en misant sur l'intégration de ces différences dans des

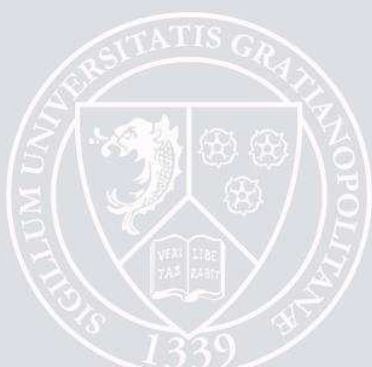
projets d'ensemble communs. Afin de limiter les risques inhérents à l'adoption de cette logique décisionnelle, le processus cherchera à favoriser la construction de décisions, basée sur des argumentations développées, à partir de questionnements liés à la durabilité. Pour mener à bien ces réflexions, les acteurs concernés pourront être accompagnés. Cet accompagnement pourra être assuré par des chargés de missions ou des consultants dont l'implication tout au long du processus s'avère souvent indispensable : en amont pour identifier et mobiliser la diversité des acteurs, chemin faisant, pour mettre en mouvement les acteurs volontaires. Afin que ces personnes clés puissent agir utilement tout au long du processus, elles chercheront à se former en continue et à transmettre la connaissance aux acteurs engagés, en veillant à ce que cette transmission soit adaptée à la diversité des acteurs et à leurs problématiques de durabilité.

Pour conclure, nous pouvons observer que notre développement, sur la mobilisation et la valorisation de la diversité des acteurs dans le cadre d'un processus de développement touristique durable, reposent sur des recherches et des enseignements transdisciplinaires. Est-ce le concept de durabilité qui nous y a incité et/ou le fait de l'appliquer au tourisme ?

Nous avons beaucoup fait référence aux valeurs universelles en nous appuyant notamment sur des travaux de sociologues et de philosophes. Sont-elles indissociables de la durabilité ? Constituent-elles des prérequis ? Peuvent-elles être acquises en cours de processus ?

Enfin, nous avons tiré des enseignements et fait des propositions à partir d'expériences récentes et de recherches contemporaines. Comment nous situons-nous face aux changements attendus ou prévisibles, qui devraient marquer nos sociétés à l'avenir ? Quelles pourraient être les perspectives de recherche liées au tourisme durable ?

Telles sont les questions que nous nous posons à la fin de cette recherche. Celles-ci vont guider notre conclusion à partir de la problématique de la diversité des acteurs.





## **CONCLUSION**

---

Afin de conclure cette thèse, nous proposons d'aborder différents points relevant à la fois des enseignements tirés et des perspectives en termes de recherche. Nous débiterons par l'intérêt et les limites de l'approche transdisciplinaire dans le domaine des sciences humaines que nous avons souhaité suivre. Nous poursuivrons par les éléments fondamentaux que nous en retirons. Enfin, nous nous projeterons dans l'avenir pour entrevoir les voies pour la recherche et pour l'action qu'ouvre cette recherche.

### **Une approche transdisciplinaire en sciences humaines**

« Le tourisme n'est pas une science... [mais] un agrégat de matières complémentaires (géographie, économie, histoire, gestion, langues, droit,...) qui justifie une pédagogie généraliste... complétée par un enseignement spécialisé » (Descamps, J.J., 2008).

De nombreux chercheurs partagent le fait que le tourisme n'est pas, et ne doit pas devenir, une science<sup>526</sup>. Parallèlement, ils plaident pour que la recherche liée au tourisme s'inscrive dans une approche transdisciplinaire (Dewailly, J.M., 2008)<sup>527</sup>. « Il n'y a pas d'autres voies que de s'ouvrir au dialogue interdisciplinaire, au prix du renoncement à certaines notions que l'on croit fondées » (Pronovoat, G., 2008).

Faire appel à l'interdisciplinarité, lorsqu'on travaille sur le tourisme, serait indispensable afin « d'analyser et comprendre le touristique, ses dynamiques et ses évolutions, ainsi que sa position changeante dans les sociétés humaines » (Darbellay, F., Stock, M., 2012). Cela est

---

<sup>526</sup> Cette position n'est pas unanime, plusieurs chercheurs (comme Hoener, Vicériat...) revendiquant « une autonomie » scientifique du tourisme. Hillali (2008) plaide pour une reconnaissance : « connaître son identité disciplinaire et reconnaître son port d'attache scientifique, pour éviter des célébrations sous tutelle, ne peut que contribuer à l'épanouissement du chercheur et de la recherche en tourisme ».

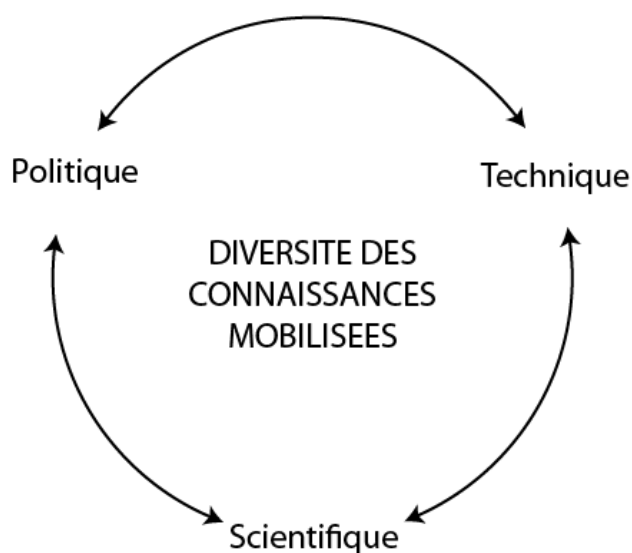
<sup>527</sup> L'auteur rappelle la position sans équivoque de l'économiste René Baretje « Le tourisme n'est et ne sera jamais une science mais une activité... empruntant ses techniques et ses méthodes à toutes les autres sciences ».

encore plus vrai lorsqu'on explore ce domaine à travers le concept de durabilité. « Chaque science sociale apporte sa rationalité, d'une façon réductrice si elle ignore les interactions, d'une façon éthiquement cohérente si elle les accepte et les recherche. La rationalité éthique est d'abord la résultante de ces interactions, avant d'apporter sa spécificité : la définition progressive de valeurs fondatrices » (Meyer-Bish, P., 2003).

A travers le prisme du tourisme durable, nous explorons plus globalement le concept de développement durable, nous amenant à faire des va-et-vient entre approches globales et spécifiques et à répondre à la volonté de Pronovoat (2008) : « les études en tourisme pourraient faire montre d'un esprit critique sur certaines notions idéologiquement et culturellement marquées ».

Dans cette recherche nous avons fait appel à la géographie, l'économie, la sociologie, la philosophie, la psychologie... Nous avons analysé des connaissances de natures différentes : scientifiques bien entendu, mais aussi techniques<sup>528</sup> et politiques (cf. illustration 49) qui relèvent aussi des sciences politiques et de l'information et de la communication. Nous avons fait appel enfin aux discours, à l'écrit et au faire, faisant référence au passé mais plus encore au présent et à la prospective.

*Illustration 49 : La nature des connaissances mobilisées dans la recherche-action*



Arcuset, L., 2013

<sup>528</sup> L'analyse des bibliographies des ouvrages techniques et scientifiques montrent que les liens entre ces deux « mondes » restent assez hermétiques. Rares sont les références scientifiques dans les ouvrages techniques et vice versa.

La connaissance mobilisée se veut représentative des catégories d'acteurs concernées par le tourisme durable, liées au public, au privé ou au « tiers secteurs » (relevant de l'économie sociale et solidaire).

Nous revendiquons dans cette recherche d'être « spécialiste d'aucune spécialité mais de la complétude de la durabilité » en cherchant à s'enrichir des avancées des disciplines des sciences humaines. Lorsque Dewailly (2008) écrit : « C'est une chose d'être « spécialiste de tout », c'en est une autre de parvenir à des synthèses de spécialistes variées », nous nous inscrivons bien dans la seconde voie, pour appréhender la complétude de la durabilité.

Nous avons la prétention que cette recherche puisse s'adresser à tous les acteurs voulant s'engager en faveur du tourisme durable. Si nous avons bien distingué la diversité des acteurs, et les intérêts qui les animent, nous n'avons pas toujours suivi cette distinction dans notre démonstration. Nous assumons cette position en posant comme postulat que le développement durable est avant tout guidé par des valeurs et non par des intérêts, par conséquent elles peuvent s'exprimer de la même manière dans le cadre d'un processus territorial ou entrepreneurial. Ce postulat a été conforté lors de l'analyse d'ouvrages concernant la durabilité au sein des territoires ou au sein des entreprises<sup>529</sup> et lors des différentes missions menées auprès de ces deux catégories d'acteurs.

Cette position peut révéler toutefois notre ambiguïté persistante entre une vision qui privilégie un interventionnisme public, capable de garantir l'intérêt général, la solidarité et la coopération à tous les niveaux, et une vision pouvant s'assimiler à une nouvelle forme de libéralisme, basée sur la confiance des acteurs privés pour développer de nouvelles formes de tourisme durable. Ce dont nous sommes convaincus, c'est que le développement durable a besoin des deux logiques... sans savoir si l'une doit dominer l'autre. Il est fort probable que les articulations entre les deux logiques devront différer selon les contextes locaux. « Des modes d'articulation et de régulation particuliers sont à inventer pour assurer la stabilité mais aussi le développement... [car] chaque territoire représente un cas irréductiblement particulier du fait de la quasi infinie combinaison des variables qui s'y jouent, appelant par conséquent un mode particulier de gouvernance » (Leloup, F., Moyart, L. Pecqueur, B., 2005).

---

<sup>529</sup> Rares sont les ouvrages qui abordent les deux catégories (ou même les trois catégories si l'on rajoute les « tiers secteurs »). Nous avons en effet principalement des ouvrages spécialisés dans l'une des catégories. Prendre en compte les trois catégories dans cette recherche peut être considéré comme une suite logique du guide *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*. Logique que nous retrouvons aussi dans les objectifs et le contenu de la Licence professionnelle *Tourisme et Economie Solidaire*.

## Un tourisme durable basé sur des valeurs universelles pour s'ouvrir au changement et se dénormaliser

La prise en compte de la diversité des acteurs, dans une logique de durabilité, permet de reconsidérer la question de l'innovation touristique. Celle-ci est aujourd'hui presque toujours associée à la gestion environnementale des équipements et aux technologies de l'information et de la communication (TIC), avec l'explosion du e-tourisme et du m-tourisme.

Ce dernier point nous interroge sur son utilité dans une logique de durabilité. Les TIC ont en effet un incroyable impact sur l'environnement. En France, elles représentent 13.5% de la facture électrique (avec une augmentation d'environ 10% sur les dix dernières années et 5% des émissions de gaz à effet de serre (GES). Au-delà de ces chiffres, il faut rappeler que la fabrication des TIC réclame d'incroyables quantités d'eau et de matières premières dont des terres rares et des métaux précieux qui nécessitent des méthodes d'extractions de plus en plus polluantes et qui engendrent le développement du marché noir, des conflits armés (avec des enfants soldats) et des situations d'esclavage. Ce phénomène s'amplifie avec une société de consommation qui pousse à renouveler fréquemment les matériels : la durée d'utilisation des ordinateurs est inférieure à 3 ans, celle des téléphones mobiles est de 18 mois. Les TIC constituent certainement aujourd'hui le plus beau des symboles de la société matérialiste<sup>530</sup>. Dans ce contexte, les déchets d'équipements électriques et électroniques s'accumulent posant des problèmes de pollutions. Aux Etats-Unis, 70% des métaux lourds extrêmement toxiques présents dans les décharges proviendraient de ces matériels (WWF, 2011). Par ailleurs, les échanges et requêtes électroniques ne sont pas non plus sans impact sur l'environnement :

- envoyer un courrier électronique d'un mégaoctet (Mo) à une personne équivaut à la consommation directe de 25 Wh, soit 25 min d'utilisation d'une ampoule de 60 W., entraînant potentiellement une consommation d'énergie fossile équivalente à 6 g de pétrole [2-8 g éq.pétrole] et l'équivalent de 20 g de CO<sub>2</sub><sup>531</sup>, sachant que l'impact augmente avec le poids des pièces jointes et le nombre de destinataires,
- rechercher une adresse *Internet* en utilisant un moteur de recherche équivaut à la consommation directe de 3,4 Wh, soit environ 3 minutes et 30 secondes d'utilisation d'une ampoule de 60 W., entraînant potentiellement une consommation d'énergie

<sup>530</sup> Société qui ne rend pas heureux l'*homo Economicus*, comme le rappelle notamment Daniel Cohen dans *homo Economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux*. In *Alternatives Economiques*, 2012, n°318, p. 78-79.

<sup>531</sup> En 2013, plus de 500 milliards de messages électroniques devraient être envoyés dans le monde. Source ADEME, 2011.

fossile équivalente à 0,8 g de pétrole [0,04-3,8 g éq.pétrole] et l'équivalent de 2,8 g de CO<sub>2</sub>. (Bio Intelligence Service, 2011).

Les partisans des TIC vantent le fait qu'elles favorisent une meilleure lisibilité de l'offre, des possibilités de la comparer et de trouver par conséquent des séjours adaptés à tous. Dans ce schéma, nous pourrions imaginer que cela permettrait un accès aux vacances à un plus grand nombre. Or, en France, le taux des personnes parties en vacances recule depuis 2008 passant de 65% à 58%. En cause la crise mais aussi « l'engouement pour les nouvelles technologies [qui] a généré, d'une certaine façon, de nouvelles dépenses qui se sont intégrées dans les budgets des ménages »<sup>532</sup> ! Il est certain qu'*Internet* favorise l'hyper concurrence<sup>533</sup> entre les destinations<sup>534</sup> et les entreprises qui vont adopter des stratégies qui ne sont pas forcément opposées : la montée en gamme et/ou le développement du *low-cost*. Si ce modèle était connu pour les voyageurs et les transporteurs, il l'était moins pour les destinations<sup>535</sup>. Nous pouvons craindre des conséquences aux niveaux social et de l'utilisation des fonds publics<sup>536</sup>.

Bruno Patino pense que l'accumulation des données se faisant à travers *Internet* et les réseaux sociaux, peut engendrer deux modèles économiques numériques : « un hypercapitalisme ou un capitalisme régulé avec une économie du partage ». Dans la mesure où les données appartiennent aujourd'hui à des géants comme *Google, Apple, Facebook, Amazon...* il semble plus probable que le premier modèle s'impose. En outre, il rajoute « le fait que nous soyons connectés en permanence (cf. illustration 50), parfois à notre corps défendant, modifie notre rapport aux autres, notre façon d'agir en société, notre façon de penser et même notre rapport au réel »<sup>537</sup>. Le psychiatre Boris Cyrulnik parle de « révolution à l'échelle de l'humanité. Plus rien ne sera comme avant. Nous avons devant nous de véritables mutants (en

---

<sup>532</sup> Source : Hoibian, Sandra. *Les catégories défavorisées de plus en plus sur le bord de la route des vacances*. CREDOC, 2012, Note de synthèse.

<sup>533</sup> Les sociétés de *deals*, comme *Groupon, KGBdeals* ou *Letrader*, de plus en plus présentes dans le tourisme, représentent certainement les modèles les plus emblématiques de l'hyperconcurrence.

<sup>534</sup> Pour la directrice du cabinet *Qassiopé*, « tous les territoires du monde sont désormais en concurrence ». Dans ce cadre ils cherchent avant tout, « pour capter l'attention » à être vu et reconnu. Elle s'interroge sur de telles pratiques : « L'espace touristique ne finira-t-il pas par s'apparenter à un hypermarché sophistiqué, avec des destinations présentées dans les rayons ? » (in : *Revue Espaces*, 2012, n° 3003. P. 13-14). N'est-ce pas déjà le cas avec la multiplication des coffrets cadeaux comme *Smartbox, Wonderbox, Naturabox* (spécialisé dans l'écotourisme) ou encore *Regiobox, Breizhbox* ou *Marnobox* (coffrets commercialisant l'offre des départements et les régions) ?

<sup>535</sup> En 2008, la station de Brides-les-Bains a été la première station de ski à se qualifier de « station *low-cost* ». En 2013, *France Montagnes* titrait fièrement « le *low-cost* s'invite à la montagne ».

<sup>536</sup> *Ryanair*, deuxième compagnie aérienne européenne en termes de nombre de passagers transportés, symbole du modèle *low-cost*, dégage des bénéfices grâce aux aides publiques s'élevant à près de 800 millions d'euros (exercice 2011-2012) et grâce à une politique sociale pour le moins minimaliste (ou ultralibérale). Source : Lagrange, Nicolas. *Ryanair, ou les dérives du Low-cost*. *Alternatives Economiques*, 2013, n°321. P. 40-12.

<sup>537</sup> Source : *La condition Numérique*. Le Nouvel Observateur, 2013, n° 2526. P. 118-121.

parlant des enfants) »<sup>538</sup>. Il est donc inévitable que cela aura des conséquences sur le tourisme...

Aujourd'hui, les TIC permettent aux destinations et aux entreprises de communiquer sur leurs actions en faveur du développement durable du tourisme, pour le meilleur ou pour le pire. « La fréquence de l'emploi des termes « transparence », « engagement », « développement durable » dans les discours managériaux peut être interprétée comme la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes... Les signaux émis par la firme sont relayés par les médias qui forment le jugement des publics » (Capron, M, 2003). Pour renforcer le message, ces acteurs vont être à l'origine de démarches autoproclamées durables qui vont s'imposer comme de nouveaux codes de conduite ou de nouvelles normes de référence du tourisme durable et ce, sans apporter de garanties méthodologiques, sans prendre en compte toutes les dimensions de la durabilité... Capron (2003), note que cela conduit « à la privatisation d'un bien public, c'est-à-dire l'identification de la qualité sociale d'un bien de consommation ».

**Illustration 50 : Des générations connectées en permanence**



Photos : *Le Nouvel Observateur* n°2503 du 25/10/12, p. 16 et n°2526 du 4/03/13, P 121.

Toutes ces stratégies, largement dominantes, vont chercher à accroître les profits à partir de modèles normatifs qui poussent à standardiser l'offre. Nous proposons donc de reconsidérer la question de l'innovation afin qu'elle puisse être au service du plus grand nombre, tant pour les récepteurs que les émetteurs. Nous faisons référence à l'innovation sociale telle que définie par le *Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire* et permettant « d'élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération

<sup>538</sup> Source : *Nos enfants, ces mut@ants*. *Le Nouvel Observateur*, 2012, n°2503. P. 12-18.

des acteurs concernés... ». « Ce bouleversement n'en est qu'à ses prémisses mais il nous oblige déjà à remettre en cause nos certitudes et à revoir nos politiques, et il modifiera profondément notre conception du développement économique » (AVISE, 2012).

Pour participer à ce bouleversement, nous proposons une méthodologie permettant d'identifier les ressources territoriales (en premier lieu la diversité des acteurs), de définir des enjeux spécifiques à la fois contemporains, prospectifs et fortement territorialisés, et de passer à l'action en tenant compte des intérêts de chacun tout en garantissant l'intérêt général. Cette méthodologie résulte d'un processus de développement basé sur la participation des acteurs (qui ne doit pas seulement être souhaitée mais qui doit être effective) et sur le partage des responsabilités dans un esprit de coopération généralisée et non plus de concurrence exacerbée. Dans ce processus, la prise de décision devient complexe car elle cherche à privilégier la confrontation créative à l'évitement, la domination ou le consensus. Dans ce cadre, la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation permet d'aider à construire la décision.

Ce bouleversement n'est pas seulement une question de méthode et d'outils. Il ne peut s'opérer qu'avec l'imprégnation de nouvelles valeurs liées à l'universalisme et à l'altruisme permettant d'instaurer un climat de confiance envers les gens et pour l'avenir, et de créer une ambiance territoriale favorable, que nous jugeons indispensable pour conduire le changement. Or, aujourd'hui ces valeurs ont du mal à émerger car « le néolibéralisme a lancé une OPA sur l'avenir. [Il convient] de réinjecter du possible et du désirable dans un univers économique, politique, médiatique et intellectuel où tout paraît impossible » (Michaël Foessel, 2012)<sup>539</sup>. Réinjecter du possible passe par la formation initiale et tout au long de la vie afin que chacun (et en premier lieu les décideurs) puisse connaître et appliquer le concept de durabilité dans sa complétude et ce, à partir de méthodes pédagogiques renouvelées. Le challenge est immense car l'offre de formation actuelle n'est pas en mesure de le relever, loin sans faut.

Pour y parvenir, il convient de s'appuyer davantage sur la recherche et l'expérimentation car le développement durable ne peut s'accommoder d'un modèle unique. Pour Favreau (2003), le développement ne peut que s'appuyer sur « une pluralité de modèles de développement à travers le monde et sur une pluridimensionnalité du développement qui n'a de sens qu'en combinant l'économique, le social et l'environnemental. Intégrer les complexités, les spécificités territoriales et les diversités d'acteurs, à l'échelle nationale et plus encore à l'échelle mondiale, nous amène bien à penser qu'il faut inventer des modèles de

---

<sup>539</sup> Source : Le Nouvel Observateur, 2012, n° 2503, p. 120.

développement durable. Nous nous reconnaissons alors l'affirmation d'Albert Hirschman « L'ennemi principal, c'est bien l'orthodoxie ; répéter toujours la même recette, la même thérapie, pour résoudre toutes sortes de maux ; ne pas admettre la complexité, vouloir à tout prix la réduire »<sup>540</sup>.

Une des limites de notre recherche est certainement le manque d'analyse sur le champs réel d'application et sur les leviers d'adaptation possibles pour intégrer toutes les complexités locales. Ainsi, si nous réfutons l'idée que le développement durable soit dogmatique, notre démonstration peut parfois nous faire penser le contraire.

Nous pouvons considérer que plus nous nous orienterons vers un développement durable du tourisme, plus la question de la prise en compte des acteurs sera prégnante (avec notamment une implication plus forte des groupes sociaux), avec très probablement comme corolaire, une complexification des processus et de la gouvernance.

### **Une prise en compte de la diversité des acteurs qui intègre et responsabilise**

Nous avons observé qu'aujourd'hui la diversité des acteurs n'était pas prise en compte dans les politiques de développement touristique, y compris dans celles se revendiquant durables. Pourtant, les textes fondateurs, et/ou les plus aboutis, du développement et du tourisme durables (Déclarations de Rio pour le premier, de Québec pour le second) préconisent que cette diversité soit impliquée pour construire un nouveau mode de développement, celui dominant actuellement étant reconnu comme non soutenable pour la Planète et l'Humanité. Face à une telle ambition, forts de leurs influences grandissantes, les grands opérateurs privés vont peser de plus en plus dans l'orientation des politiques portées par les organisations internationales et nationales afin que le développement durable ne rime plus avec changement de modèle économique. D'abord timides, les entreprises industrielles du tourisme vont se montrer de plus en plus actives en faveur de la durabilité, répondant ainsi aux attentes des citoyens et plus spécifiquement des touristes. Dans ce cadre, elles vont inventer et imposer une vision « élémentaire » de la durabilité portant essentiellement sur la gestion environnementale et sur une communication « verdissante ». Avec le soutien des organisations professionnelles et territoriales, elles vont multiplier les initiatives de marquage, de normes, de labels poussant à standardiser l'offre et à favoriser les consommations, en

---

<sup>540</sup> Source : *Crise : pourquoi les économistes ont failli*. Alternatives Economiques, 2013, n° 320, p. 79.



cherchant à rassurer et à déculpabiliser les touristes. Cette logique va alors exclure des acteurs (entrepreneurs et citoyens) ne pouvant et/ou ne voulant la suivre. De nombreux acteurs productifs indépendants vont alors choisir de proposer des offres alternatives, ancrées territorialement, économes en ressources naturelles et socialement responsables. Il semble que certaines destinations, à dominantes rurales et/ou naturelles (par exemple au sein des parcs naturels régionaux), certains secteurs, liés le plus souvent à l'économie sociale et solidaire, et certaines procédures, comme les *Agendas 21 Locaux* ou la *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés*, soient propices à ces expressions créatives et innovantes. Néanmoins, ce mouvement, bien que prometteur, reste marginal.

Nous proposons donc d'intégrer systématiquement ces acteurs, qualifiés fréquemment de « marginaux », dans la construction des processus, l'élaboration des politiques touristiques locales et la définition des moyens (techniques, humains et financiers) à mobiliser. Toutefois, cette orientation ne doit pas engendrer de nouvelles discriminations excluant les acteurs aujourd'hui dominants en termes de représentativité, de poids économiques ou encore de notoriété. Un processus de développement durable du tourisme cherchera à inclure tous les acteurs afin qu'ils puissent contribuer et tirer profit, individuellement et collectivement, des changements souhaités. Dans ce cadre, il conviendra d'orienter les interventions publiques en faveur des solidarités (mises en réseau, coopérations..) et non plus en faveur des logiques concurrentielles.

Intervenir en faveur des solidarités revient à sortir du seul champ touristique pour prendre en considération l'ensemble des acteurs qui sont liés à ce secteur (ou qui peuvent l'être), dans des rapports pouvant être contradictoires : en tirant profit ou en profitant, en luttant ou en subissant. Le tourisme durable favorisera les relations intersectorielles neutres (protection, préservation) et positives (économie de ressources, valorisation patrimoniale, circuits courts...).

En agissant de la sorte, trois catégories d'acteurs ressortent de manière évidente : les acteurs publics (garant de l'intérêt général), les activités productives (dans lesquelles nous pouvons distinguer les activités sociales et solidaires) et les acteurs supra nationaux et/ou supra sectoriels représentant les législateurs, régulateurs et incitateurs (parmi ces derniers nous retrouvons les acteurs liés aux organisations internationales qui portent les textes fondamentaux du développement et du tourisme durables).

Paradoxalement, les groupes sociaux (les habitants et les touristes) n'apparaissent pas de manière directe dans nos propositions relatives à la prise en compte de la diversité des acteurs alors qu'ils sont au centre des préoccupations du concept de durabilité. En effet, nous avons analysé de manière générale :

- les touristes à travers leurs pratiques, leurs perceptions, leurs attentes ou les tendances de consommation,
- les habitants selon leurs rapports au tourisme (en mettant en lumière des formes hybrides de touristes-habitants ou d'habitants-touristes),
- les citoyens d'après les grandes données et tendances sociétales.

Nous avons bien recommandé d'inclure les habitants (notamment les salariés) dans les processus. Nous avons bien accordé aux habitants la responsabilité d'élire leurs représentants territoriaux, qui prendront les décisions, tout en soulevant les problèmes de représentativité des élections, peu favorables à la diversité. Cela peut paraître bien insuffisant. Devons-nous avouer que nous n'imaginons pas encore possible un processus permettant à chaque citoyen de participer à l'élaboration d'une stratégie touristique durable ? Y parvenir demanderait une mobilisation très conséquente de moyens, ce qui paraît inenvisageable au moins à court terme.

Quant aux touristes, nous les avons considérés comme des citoyens du monde, très majoritairement confrontés à des forces opposées générant des comportements souvent contradictoires, avec d'un côté une volonté de contribuer à une société plus égalitaire, solidaire et respectueuse des ressources naturelles et de la biodiversité, d'un autre côté un modèle économique les poussant à avoir des comportements individualistes et à consommer toujours plus. Devons-nous avouer que nous pensons encore possible un mouvement citoyen en faveur d'activités durables, si des moyens adaptés sont alloués à la connaissance (en premier lieu à la formation initiale) et à la reconnaissance (grâce à une communication responsable dé-marginalisée) ? Cela n'est pas contradictoire avec notre positionnement sur les habitants. Nous pensons qu'il est illusoire de prétendre à ce que chaque habitant devienne stratège, mais nous pensons que le citoyen peut influencer les politiques en devenant un véritable consommateur éclairé. Il pourra alors être le *consom'acteur* responsable, qu'il n'est pas encore aujourd'hui, même si certains prétendent le contraire en louant les vertus des TIC.



Les exclus des politiques touristiques concernent les très nombreux citoyens qui ne peuvent partir en vacances<sup>541</sup>. Nous considérons que le tourisme durable peut s'adresser à ces derniers, notamment en soutenant des initiatives portées par des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, le tourisme durable peut aussi inclure des acteurs qui ne sont pas concernés aujourd'hui par le secteur. Dans le même temps, il cherchera à ne pas « perturber » certains écosystèmes et systèmes socioéconomiques qui sont, nécessairement et/ou volontaire, hors du champ touristique. La prise en compte de la diversité des acteurs, c'est alors aussi respecter ceux qui ne doivent pas, ou ne veulent pas, être liés au tourisme. Celui-ci, durable ou non, n'a pas vocation à s'appliquer dans tous les territoires et à répondre à tous les maux de la société.

L'inclusion des acteurs dans le processus de tourisme durable nécessiterait, comme nous l'avons proposé, de respecter une démarche logique (de l'état des lieux, permettant notamment d'identifier les ressources territoriales et la diversité des acteurs, à la programmation), de mobiliser des moyens adaptés (d'animation notamment) et ce, en adoptant des principes de bonne gouvernance (participation, coopération, évaluation, transparence, responsabilisation...). Parmi les éléments fondamentaux de cette gouvernance, nous avons particulièrement insisté sur la responsabilisation des acteurs devant exercer leurs fonctions relevant de la connaissance, de l'action ou de la reconnaissance. Nous considérons que cette responsabilisation peut se forger, se renforcer en cours de processus. Afin d'y contribuer, il semble nécessaire d'aller plus loin dans les outils et les méthodes en s'appuyant notamment sur les approches cognitives de la décision ou de la stratégie.

## **Un horizon qui ouvre de multiples chemins pour la recherche et l'action**

Les perspectives de recherche plus spécifiques dans le tourisme durable sont nombreuses sur l'approfondissement de la connaissance interdisciplinaire<sup>542</sup>, les impacts des TIC, ou encore sur l'adaptabilité des méthodes et des outils selon les territoires (en ouvrant sur l'international)...

---

<sup>541</sup> Le dernier baromètre IPSOS sur *Les vacances des Européens* (mai 2013), nous informe que « les intentions de départs des Européens en vacances d'été enregistrent un nouveau record à la baisse » avec 54% d'intentions, soit un recul de 12 points par rapport à 2011. Ce recul est de 6 points pour les Français, 13 points pour les Espagnols et de 25 points pour les Italiens.

<sup>542</sup> « Il peut s'agir d'opérations de transferts, d'emprunts et de mise en circulation de concepts ou de méthodes d'une discipline à l'autre, de mécanismes d'hybridation ou de croisements entre les disciplines, voire la création d'un nouveau champ de recherche par couplage de deux ou plusieurs disciplines » (Darbellay, F., Stock, M., 2012).

Parallèlement, il convient certainement d'inventer un nouvel enseignement dans les formations initiales et continues tant, dans le contenu que dans la pédagogie, permettant de transmettre cette connaissance transdisciplinaire afin que les acteurs, dans leur diversité, puissent tendre de manière significative vers le développement durable du tourisme. Ces recherches s'enrichiront en s'inscrivant dans les réflexions prospectives.

Que sera le tourisme dans un monde où le pétrole deviendra rare<sup>543</sup> ? Plusieurs scénarios sont proposés par Babou et Callot (2011), avec des substituts qui seront disponibles ou non disponibles pour les voyages. Dans le premier cas, pourraient émerger des tourisms élitistes et/ou de massification<sup>544</sup>, dans le second cas, un tourisme virtuel et/ou de proximité et/ou un *slow tourism* pourraient s'imposer. Ces scénarios corroborent les travaux de Dubois et Céron sur les impacts du changement climatique et de la dépendance vis-à-vis du pétrole sur le développement touristique. « Les conséquences sociétales risquent d'être importantes, et la population peu préparée à des changements si radicaux. Parmi ceux-ci, on peut citer : une baisse de la mobilité touristique..., une baisse du nombre de touristes... [entraînant] une concurrence exacerbée, la modification de la demande et de la saisonnalité, la fermeture d'établissements... » (Dubois, G., Céron J.P., 2010).

Quelles seront les destinations touristiques de demain ? Et si l'avenir nous réservait des ailleurs délocalisés où les destinations seraient « copiées-collées » y compris avec leurs ressources et leurs acteurs ? N'est-ce pas déjà le chemin pris par les *Center-parcs*, *Villages Nature* ou le *Dubailand Ski Dome* ? Ou plus modestement par le campement *Tamana*, le village africain situé en Ardèche<sup>545</sup> ou le parc zoologique *Cerza Safari Lodge* qui propose des safaris dans le Calvados ? Et si des ailleurs permettaient de changer de destinations sans voyager comme le suggère la construction de *The World* à Dubaï ? (cf. illustration 51).

---

<sup>543</sup> Au niveau mondial, la rareté ne concernera pas que le pétrole comme le rappelle Manuel Domergue (Alternatives Economiques, 2013) mais aussi la forêt, la biodiversité, l'eau... autant de ressources sur lesquelles une grande partie de l'activité touristique repose. Bien au-delà du tourisme, c'est du déclin de l'humanité dont il est en question...

<sup>544</sup> Selon les auteurs, la massification peut être vertueuse avec une « optimisation » et une bonne gestion des ressources, ou non vertueuse avec des consommations excessives.

<sup>545</sup> Frank Michel (2010) nous interroge sur les différences « entre un village Dogon traversé par des touristes français qui vont déguster un plat local chez des paysans maliens, transformés pour l'occasion en figurants de leur propre culture, et un village Dogon reconstitué et exposé au centre d'un écomusée dans un village en France, avec des visiteurs qui pourront voir des artisans maliens s'activer pour faire partager leurs traditions villageoises ».

Illustration 51 : Les destinations délocalisées : Dubailand Ski Dome et The World



Sources : Google Maps, Google Image - ©2013 Google. Captures réalisées le 26/04/2013,

On pourrait alors imaginer du développement local délocalisé, du développement durable déterritorialisé... On peut aussi présager des destinations (durables ou non) virtuelles où nous pourrions nous y rendre avec un simple *clic*, en restant chez soi et en ayant toutes les sensations recherchées, comme la tendance au tourisme virtuel et/ou au *staycation* semble l'annoncer. « Serions-nous à l'aube du non voyage ? »<sup>546</sup> (Babou, I., Callot, P., 2011).

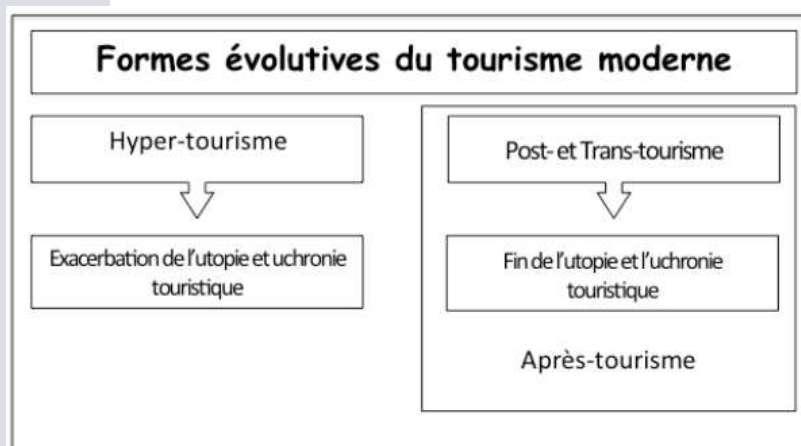
Comment vont se recomposer les destinations actuelles ? Nous faisons référence notamment aux recherches effectuées dans le cadre du programme *Attractivité et recomposition des territoires touristiques* (sous la responsabilité de Vincent Vlès et Philippe Bachimon) où « les

<sup>546</sup> En 2008, Pierre Gras dans *Petit imprécis de voyage*, écrivait « bientôt on pourra peut-être se passer d'un voyage – sûrement coûteux, risqué pour la santé ou éventuellement pour notre portefeuille – grâce à la modélisation des sites et aux simulations 3D, voire grâce à des récits des voyages numériques pré-intégrés ».

positions théoriques du post-tourisme<sup>547</sup> et de l'économie présentielle sont confrontées aux résultats de la recomposition des stations »<sup>548</sup>.

Ces questions s'inscrivent dans les recherches sur « l'après tourisme » qui, selon Bourdeau, regroupe « à minima trois modalités « mutantes » d'un tourisme au premier degré né avec la Modernité » (Berthelot, L., 2011). Berthelot nous en propose une nouvelle grille de lecture en distinguant « l'hyper-tourisme » du « post et trans-tourisme »<sup>549</sup> (cf. illustration 52).

*Illustration 52 : Proposition de distinction entre hyper-tourisme et après-tourisme*



Source : Berthelot, L., 2011

Deux grandes logiques semblent se dessiner à l'avenir :

- une logique de tourisme hors sol, adoptée par de grands groupes internationaux, où la diversité des acteurs sera très atténuée,
- une logique intersectorielle très intégrée territorialement, où la diversité des acteurs devrait être conservée, voire même accentuée, avec des interdépendances si fortes que la distinction entre activités touristiques et partiellement touristiques risquent de ne plus avoir de signification. Dans ce cadre, les formes de développement seront très

<sup>547</sup> Martin et Daller (2011) nous rappellent que Jean Viard a donné la définition suivante « Par post-tourisme, nous désignerons les activités et les migrations humaines qui sont attirées par certaines régions touristiques mais sans que ces activités et ces hommes aient directement à voir avec le tourisme » (in. *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité*. 2000). Il précise que cette notion a été reprise par John Urry (2002, in *The Tourist Gaze*. 2002) pour désigner « des phénomènes de réinventions et d'hybridations récréatives et géotouristiques » puis par Philippe Bourdeau pour désigner « cette tension entre reconversion résidentielle de lieux touristiques et nouvelles pratiques de l'habité ».

<sup>548</sup> Source : [http://www.msha.fr/msha/recherche2011-2015/attractivite/territ.touristiques\\_bilan\\_2011-2012.pdf](http://www.msha.fr/msha/recherche2011-2015/attractivite/territ.touristiques_bilan_2011-2012.pdf). (consulté le 24/04/2013).

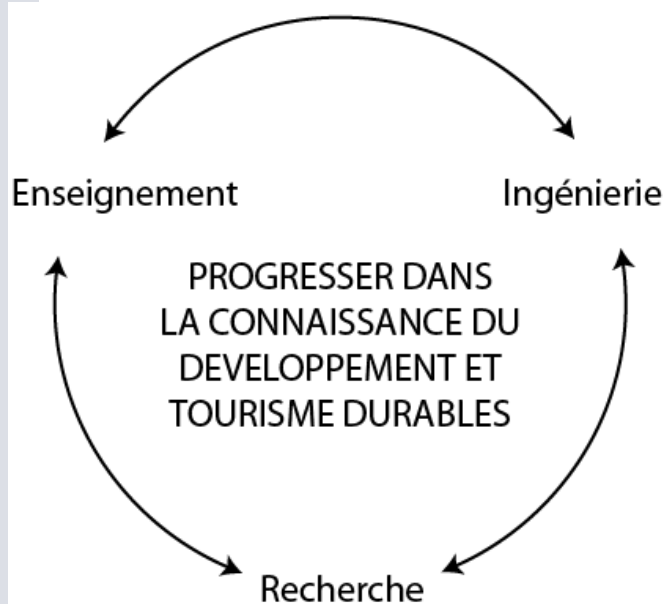
<sup>549</sup> Berthelot (2011) nous rapporte les définitions proposées par Bourdeau. « L'hyper-tourisme constituerait un tourisme moderne puissance 10 en accentuant l'utopie et l'uchronie de l'insularité et de l'altérité touristique à grand renfort d'équipements ultrasophistiqués portés par une inflation instrumentale ». Le trans-tourisme « regroupe des pratiques et représentations de la récréation marquées par un volontarisme éthique (...) et une recherche de cohérence existentielle, basées sur l'hybridation de l'univers récréatif avec la vie quotidienne, l'agriculture, le patrimoine, l'art(isanat), l'éducation, le développement personnel et même la spiritualité ».

probablement diversifiées et devraient être davantage en cohérence avec le concept de durabilité. La part d'activités non marchandes devrait y être significative.

Entre ces deux logiques, des logiques hybrides perdureront, plus ou moins tournées vers la durabilité, plus ou moins favorables à l'expression de la diversité des acteurs.

Un ultime questionnement (plus personnel et donc bien moins fondamental) se pose quant à notre horizon post thèse. Faut-il choisir entre un chemin permettant d'aller plus loin dans l'enseignement et la recherche et un chemin permettant de changer de pratique dans l'ingénierie ? Nous aimerions croire, quoi qu'il advienne, que ces chemins pourront se rejoindre. Nous pensons, comme nous avons tenté de le démontrer dans cette recherche, que le développement durable du tourisme doit concomitamment progresser grâce à la recherche, la pratique et l'enseignement (cf. illustration 53). Néanmoins, poursuivre en même temps ces chemins nous expose à des barrières juridiques et déontologiques. Nous retrouvons ici les problématiques sur la confrontation du droit, de la morale et des valeurs...

**Illustration 53 : Les domaines interdépendants nécessaires à la progression de la connaissance du concept de durabilité**



Arcuset, L., 2013

*Toutes les époques ont leurs lacunes et leurs erreurs. Si l'on me demandait quel est le défaut majeur de la nôtre, je répondrais que c'est la confusion et le renversement des valeurs (Guitton, Jean).*

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

### **Ouvrages et articles**

AFIT (Agence Française d'Ingénierie Touristique). *Les marques du tourisme*. AFIT, 2002. Collection Guide de savoir-faire. 136 p.

AFIT. *Démarches qualité et tourisme*. AFIT, 1998. Guide de savoir-faire. 146 p.

ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie). *Guide anti greenwashing*. ADEME, 2012. 29 p.

ANCV (Agence Nationale des Chèques-Vacances). *Etude sur les publics non-partants en vacances*. ANCV, BVA, 2009. 21 p.

ARENE (Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies). *L'ESS au service du Développement durable : premières clefs pour les collectivités territoriales*. ARENE, 2012. 36 p.

AGRESTE. *Enquête sur les systèmes d'exploitation agricole 2007*. AGRESTE, 2008.

AGRESTE. *Recensement Général Agricole (RGA)*. AGRESTE, 2000.

ALPMEDIA. *L'enneigement artificiel dans l'arc alpin. Rapport de synthèse*. 2004. CIPRA. 18 p.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES. *Faut-il dire adieu à la croissance*. Alternatives Economiques, 2013. Hors-série n°97. 81 p.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES. *La richesse autrement*. Alternatives Economiques, 2011. Hors-série n°48. 160 p.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES. *Les chiffres 2011*. Alternatives Economiques, 2010. Hors-série n°86. 98 p.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES. *L'économie durable*. Alternatives Economiques, 2009. Hors-série n°83. 66 p.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES. *Le tourisme autrement*. Alternatives Economiques, 2005. Hors-série pratique n°18. 152 p.

AMIROU, Rachid. *Imaginaire de la mondialisation et reconnaissance culturelle*. In : *Tourisme et souci de l'autre*. L'Harmattan, 2005. P. 61-86.



ARCUSET, Laurent. *La prise en compte de la diversité des acteurs dans l'aide à la décision locale pour tendre vers un développement durable du tourisme*. Communication lors des 1ères Rencontres recherche innovation tourisme de Provence-Alpes-Côte-d'Azur, avril 2013. 17 p.

ARCUSET, Laurent. « Tourisme durable dans l'enseignement supérieur : Quelles réalités ? Quelles perspectives ». *Acteurs du Tourisme Durable* [en ligne]. 2013. <http://www.tourisme-durable.org/avis-experts/production-touristique/1768-laurent.html>. (Consulté le 7/03/2013).

ARCUSET, Laurent. « Logiques touristiques en station de haute-montagne : quelles évolutions possibles vers la durabilité ? ». *Revue de géographie alpine/Journal of Alpine Research* [En ligne]. 2009, n° 97-3. <http://rga.revues.org/1032>. (Consulté le 15/12/2009).

ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie). *Synthèse tourisme et développement durable : quel rôle demain pour les CCI ?*. ACFCI, 2008. Etats Généraux des CCI.

ACFCI. *Le tourisme de découverte économique*. ACFCI, Direction du Tourisme, 2007. 20 p.

ACFCI. *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) par les PME/PMI*. ACFCI, 2006. 4 P.

ASSEMBLEE DES COMMUNAUTES DE FRANCE (ACDF). *Les communautés et la compétence tourisme*. ACDF, 2010. 9 p.

ASSEMBLEE NATIONALE. *Annexe 18 Economie Tourisme du rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi de finances pour 2012*. Assemblée Nationale, 2012. 55 p.

ASSOCIATION DEPARTEMENTALE DES GITES DE FRANCE TOURISME VERT (ADGDFTV). *Tourisme vert Gard*. ADGDFTV, 2007.

ASSOCIATION DE PROMOTION ET DE FEDERATION DES PAYS (APFP). *Panorama des Pays 2012*. APFP, 2013. 8 p.

ASSOCIATION NATIONALE DES MAIRES DES STATIONS CLASSEES ET DES COMMUNES TOURISTIQUES (ANMSCCT). *Etude sur les attentes des collectivités et des territoires dans le domaine du tourisme durable*. ANMSCCT, 2010. 50 p.

ASSOCIATION NATIONALE DES ÉLUS DE LA MONTAGNE (ANEM). *Au delà du changement climatique, les défis de l'avenir de la montagne*. ANEM, 2007. Rapport du 23<sup>ème</sup> congrès. 102 p.

ASSOCIATION NATIONALE DES ÉLUS DE LA MONTAGNE (ANEM). *Environnement social des saisonniers et des pluriactifs en station de montagne*. ANEM, 2006. 117 p.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC). *Les jeunes diplômés de 2011 : situation professionnelle en 2012*. APEC, 2012. 84 p.

ATOUT FRANCE. *Choisir un label d'hébergement de tourisme durable*. Atout France, 2013. Collection marketing touristique. 173 p.

ATOUT FRANCE. *Référentiels d'activités tourisme et hôtellerie correspondant à des niveaux de formation supérieure*. Atout France, 2012. Collection marketing touristique. 175 p.

ATOUT FRANCE. *Tourisme et développement durable. De la connaissance des marchés à l'action marketing*. Atout France, 2011. Collection marketing touristique. 118 p.

ATOUT FRANCE. *Evaluation de l'impact économique des résidences secondaires et analyse de leur mise en marché*. Atout France, DGCIS, 2010. 16 p.

AUST, Jérôme. *L'évolution historique des relations entre Etat, universités et élus locaux dans le gouvernement des politiques d'implantation universitaire depuis la fin des années 1950*. PUCA, 2012. Synthèse finale séminaire Universités et Territoires 2010-2011. P. 17-19.

AVISE. *L'innovation sociale : un levier pour le développement des territoires*. Association des Régions de France, 2012. 26 p.

BABOU, Isabel, CALLOT, Philippe. *Quel tourisme pour l'après pétrole ? Scénarios prospectifs*. Revue Espaces, 2011, n° 295. P. 18-21.

BACHIMON, Philippe, DERIOZ, Pierre. *Tourisme affinitaire. Entre revitalisation et dénaturation des territoires*. Teoros, 2010, vol. 29. P. 8-16.

BACHIMON, Philippe, DERIOZ, Pierre, ARCUSET, Laurent. Construction politique et communication au service du tourisme : deux logiques distinctes et pas toujours articulées de l'affirmation d'identités locales. In : *Tourismes et territoires*. Institut de Recherche Val de Saône-Mâconnais, 2011. P. 201-214.

BACHIMON, Philippe, DERIOZ, Pierre, ARCUSET, Laurent, BARDE Christel, DALAMA Gisèle. Développement touristique durable en montagne : comment mobiliser les acteurs locaux ? In *Tourisme durable en montagne. Entre discours et pratiques*. AFNOR, 2008. P. 99-116.

BACHIMON, Philippe, DIAS, Francisco. « A la mémoire de Rachid Amirou ». *Via@*. Les imaginaires touristiques [En ligne]. 2012, n°1. <http://www.viatourismreview.net/Article8.php> (Consulté le 16/05/2013).

BAGAULT, Céline. *Les conquérants de l'inutile*. Sciences Humaines, 2012, n° 240S. P. 46-48.

BASLÉ, Maurice. *Evaluation des politiques publiques et gouvernance à différents niveaux de gouvernement*. Cahiers Economiques de Bretagne, 2000, n°2/2000. P. 17-24.

BEL, Maïten. « Formation et territoire : des approches renouvelées ». *Formation emploi* [En ligne]. Janvier-mars 2007. <http://formationemploi.revues.org/1698>. (Consulté le 12/10/12).

BEVILLE, Gilles. *Pays en développement : pour une approche intégrée du développement touristique*. Revue Espaces, 2011, n° 295. P. 22-27.

BERTACCHINI, Yann, GRAMMACIA, Gino, GIRARDOT, Jean-Jacques. Intelligence territoriale : Posture théorique, hypothèses, définition. Intelligence territoriale. In : *Le*

*Territoire dans tous ses états*. Presses Technologiques, Collection Les ETIC, Toulon, 2007. P. 14-21.

BERTACCHINI, Yann, HERBAUX, Philippe. L'intelligence territoriale : entre ruptures & anticipations. In : *Le Territoire dans tous ses états*. Presses Technologiques, Collection Les ETIC, Toulon, 2007. P. 22-29.

BERTHELOT, Libéra. *Les récits d'expérience pour mieux cerner les arrangements des pratiques itinérantes contemporaines - Dépassement de la logique dialectique et apport de l'après-tourisme ?* 1ères DOCTORIALES du Tourisme de la Chaire « Culture, Tourisme, développement », Concepts et méthodes à la croisée des disciplines, 14-16 septembre 2011. 18 p.

BEURET, Jean-Eudes. *Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales*. Courrier de l'environnement de l'INRA, 2001, n°43. P. 25-39.

BEURET, Jean-Eudes, BELTRANDO, Valérie, DUFOURMANTELLE, Noémie. *L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils*. La Documentation Française, 2006. 145 p.

BIO INTELLIGENCE SERVICE. *Analyse comparée des impacts environnementaux de la communication par voie électronique*. ADEME, 2011. 44 p.

BOHNET, Iris, FREY, Bruno. *Direct democratic rules : the role of discussion*. Kyklos, 1994, vol.47, n° 3. P. 341-354.

BOULIN, Jean-Luc. *A la recherche de l'élu idéal*. Revue Espaces, 2011, n°289. P. 30-34.

BOURDEAU, Philippe, BERTHELOT, Libéra. *La décroissance pour repenser le tourisme*. L'autre Voie, 2008, n°5. P. 1-14.

BRUNEL, Sylvie. *Une planète disneylandisée ?*. Sciences Humaines, 2012, n°240S. P. 40-45.

BRUNET, Roger, FERRAS, Robert, THERY, Hervé. *Les mots de la géographie. Dictionnaire critique*. RECLUS, La Documentation Française, 1992. Collection Dynamiques du territoire. 470 p.

BRUGET, Laurent, SHEPPARD, Stewart, VIVANT, Louis-Marie. *Historique et bilan de la Charte Nationale en faveur du Développement Durable des Stations de Montagne*. In : *Les stations de sports d'hiver face au développement durable : états des lieux et perspectives*. L'Harmattan, 2010. P. 141-147.

CAPRON, Michel. *L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*. UNESCO, 2003. 65 p.

CENTRE REGIONAL D'OBSERVATION DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES (CROCIS). *Le développement durable dans les PME de l'hôtellerie – restauration*. CROCIS, 2009. 4 p.

CHAGDALLI, Mustapha. Le tourisme durable : pour une clarification épistémologique du concept », in *Tourisme durable: réalités et perspectives marocaines et internationales*. Université Cadi Ayyad, Centre de Recherche sur les Cultures Maghrébines, 2004. P. 31-34.

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI) DE LA ROCHELLE, 2012. *Guide des bonnes pratiques des médias sociaux. Hébergements touristiques*. CCI La Rochelle, 2012. 45 p.

CHARDONNEL, Sonia. *Emplois du temps et de l'espace. Pratiques des populations d'une station touristique de montagne*. TH. DOCT. : Université Joseph Fourier. Grenoble 1, 1999. 205 p.

CHASPOUL, Claudine. *Stratégie Destination France 2010-2020. La création de valeur au cœur de la stratégie d'Atout France*. Revue Espaces, 2010, n° 283. P. 4-5.

CLARIMONT Sylvie, VLES Vincent. 2009. « Le tourisme pyrénéen face au développement durable : une intégration partielle et hésitante ». *Revue de Géographie Alpine* [en ligne]. N° 97-3, 2009. <http://rga.revues.org/index978.html>. (Consulté le 6/04/10).

CLARIMONT, Sylvie, VLES, Vincent. L'intégration tardive et hésitante du tourisme dans le champ du développement durable. In : *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratique*. AFNOR, 2008. P. XVII-XXVII.

COACH OMNIUM. *Chaînes hôtelières intégrées : un marché mature, un développement sans tonus*. Coach Omnium, 2012a. 4 p.

COACH OMNIUM. *Chaînes hôtelières volontaires : un début de tension avec les hôteliers*. Coach Omnium, 2012b. 3 p.

CIDD (Comité Interministériel pour le Développement Durable). *Stratégie Nationale de Développement Durable 2010-2013 : vers une économie verte et équitable*. CIDD, 2010. 4 p.

CIDD. *Stratégie Nationale de Développement Durable 2003-2008. Agir dans la dynamique Européenne*. CIDD, 2006a. 63 p.

CIDD. *4<sup>ème</sup> rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement Durable 2003-2008*. La Documentation Française, 2006b. 32 p.

COMMISSION EUROPEENNE. *Programme-cadre pour la recherche et l'innovation "Horizon 2020"*. Commission Européenne, 2011. Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Économique et Social Européen et au Comité des Régions. 15 p.

COMMISSION EUROPEENNE. *L'Europe, première destination touristique au monde – un nouveau cadre politique pour le tourisme européen*. Commission Européenne, 2010. 16 p.

COMMISSION EUROPEENNE. *Agenda pour un tourisme européen compétitif et durable*. Commission Européenne, 2007. 11 p.

CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE. *Stratégie de l'Union Européenne de Développement Durable*. Conseil de l'Union Européenne, 2006. 57 p.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME (CNT). *Optimiser les retombées économiques du tourisme de la France. Propositions d'actions*. CNT, 2012. 57 p.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME. *Le poids économique et social du tourisme*. CNT, 2010. 135 p.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME. *Le tourisme des années 2020 : des clés pour réussir*. CNT, 2008. 208 p. La Documentation Française.

CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'ÉVALUATION. *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*. La Documentation Française, 1996. 123 p.

COSTA-LASCOUX, Jacqueline. *Les jeunes sont les premières victimes de la société libérale*. Convergence, 2010, n° 307. P. 101-106.

COUSIN, Saskia. « L'Unesco et la doctrine du tourisme culturel ». *Civilisations* [En ligne]. 2008. <http://civilisations.revues.org/1541> (Consulté le 7/04/2011).

DALONNEAU, Vincent. « Volontarisme ou tourisme humanitaire. Aider ou visiter ? ». *Service Volontaire International* [en ligne]. 2011. <http://www.servicevolontaire.org/> (consulté le 10/11/2011).

DARBELLAY, Frédéric, STOCK, Mathis. *Penser le touristique : nouveau paradigme ou interdisciplinarité ?*. EspacesTemps.net, 2012. 10 p.

DATAR. *Que financent les PO FEDER 2007-2013 ? Bilan à mi-parcours sur les thèmes et les bénéficiaires*. DATAR, 2010. Dossier thématique de la Collection Connaître les programmes européens. 15 p.

DEBIEU, Laura. *Quelles sont les méthodes mises en œuvre par le PNR de PACA et la GAME pour mobiliser, évaluer et accompagner les professionnels dans la démarche de progrès CETD ?*. Mémoire de stage, Licence professionnelle, 2012. Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse. 81 p.

DEFELIX, Christian. *Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible*. *Négociations*, 2005/2, no 4, p. 7-20.

DE LASSUS, Isabelle. *Les métiers du tourisme : tendances et besoins émergents*. CEREQ, 2008. 90 p.

DELCOURT, Laurent. « Coopération : une ébauche de problématisation ». *Centre Tricontinental – CETRI* [En ligne]. 2006. <http://www.cetri.be/spip.php?article282> (consulté le 31/12/12).

DELFORT, Annie, LE, Jérôme. *Les prestataires de formation continue en 2010*. Analyse de la DARES, octobre 2012, n° 70. 14 p.

DELMAS, Michel. *Les valeurs : un concept individuel et organisationnel !*. Cahiers de recherche du CEREM, 2011. 59 p.

DESCAMPS, Jean-Jacques (sous la direction de). *La création d'un Pôle d'Excellence autour de la Formation, la Recherche et l'Innovation dans le Tourisme*. La Documentation Française, 2008. 40 p.

DESVIGNES, Claudine (sous la direction de). *Qualité & tourisme : du marketing au management*. Les Cahiers Espaces, 2009, n° 102. 149 p.

DEWAILLY, Jean-Michel. *Complexité touristique et approche transdisciplinaire du tourisme*. Téoros, 2008, n° 27-1. P. 22-26.

DIMANCHE, Frédéric. *En quête de la « génération C ». Pour un nouvel agenda de recherche marketing et tourisme*. Mondes du Tourisme, 2010, n°1. P. 30-38.

DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques). *Les prestataires de formation continue en 2010*. DARES, Analyses, octobre 2012, n° 70. 14 p.

DIRECTION DU TOURISME. *Mémento du tourisme 2010*. Direction du Tourisme, 2010. 149 p.

DIRECTION DU TOURISME. *Tourisme des français. Les activités des touristes lors de leurs voyages*. Tourisme Infos Stat, 2008. 17 p.

DIRECTION DU TOURISME. *Mobilité touristique et population présente*. Direction du Tourisme, 2007. 128 p.

DIRECTION GENERALE DE L'ENERGIE ET DU CLIMAT. *Les stratégies nationales du tourisme et du Climat. Synthèse*. MEDD, 2010. 28 p.

DIZEZ, Nathalie. *Agritourisme et développement territorial. Exemples du Massif Central*. Thèse de Doctorat. Université Blaise Pascal de Clermont Ferrand, 1996. 240 p.

DORMOIS, Rémi. Pour une analyse dynamique des ressources dans la conduite de l'action publique. In : *La ressource territoriale*. Economica, 2007. P. 49-65.

DORTIER, Jean-François (sous la direction de). *Le dictionnaire des sciences humaines*. Editions Sciences Humaines, 2008. 829 p.

DUBLANCHET, Ludovic. *Les avis des consommateurs sur Internet : comment les exploiter*. Revue Espaces, 2012, n° 300. P. 43-45.

DUBOIS, Ghislain, CERON, Jean-Paul. *Développement touristique de l'outre-mer et dépendance au carbone*. Agence Française de Développement, 2010. 58 p.

DUBOIS, Ghislain, CERON, Jean-Paul. *Adaptation au changement climatique et développement durable du tourisme. Etude exploratoire en vue d'un programme de recherche*. Direction du Tourisme, 2006. 131 p.

DUBOIS, Ghislain, CERON, Jean-Paul. *A la recherche d'une éthique du tourisme*. Cahier Espaces, 2000, n° 67. P. 10-29.

DUFAU Jean-Pierre, BLESSIG Emile. *Rapport d'information fait au nom de la délégation à l'aménagement et au développement durable du territoire sur les instruments de la politique de développement durable*. Assemblée Nationale, 2005. La Documentation Française. 156 p.

DUMAS, Aurélie. *Comment appliquer le développement durable dans un bureau d'ingénierie en tourisme*. Mémoire de stage, Master 2, 2007. Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse. 76 p.

DUMAS, Philippe. Intelligence, Territoire, Décentralisation ou la région à la française. In : *Le Territoire dans tous ses états*. Presses Technologiques, Collection Les ETIC, Toulon, 2007. P. 30-33.

DUPORT, Jean-Pierre. *Aménagement du territoire, enseignement supérieur et recherche : entre proximité et excellence*. Conseil Economique et Social, 2008. 249 p.

DUPUY, Claude, TORRE, André. Liens de Proximité et Relations de Confiance. In : *Proximités : approches multifformes*. Editions Hermès, 1998. 22 p.

DURANCE, Philippe. De la décision politique à la décision publique : participation des citoyens et innovation sociale. In : *Rapport sur la créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation Française, 2010. P. 29-95.

DURANCE, Philippe, GODET, Michel, MIRENOWICZ, Philippe, PACINI, Vincent. *La prospective territoriale. Pou quoi faire ? Comment faire ?* Cahiers du LIPSOR, 2007, série recherche n°7. 118 p.

DURANCE, Philippe, MOUSLI, Marc. Créativité et innovation dans les territoires. In : *Rapport sur la créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation Française, 2010. P. 225-236.

DURAND, Thomas. Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation. 2010. In *Rapport sur la créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation Française, 2010. P. 143-158.

ECOCERT. *Le tourisme durable : guide comparatif des labels et chartes du territoire français*. Ecocert, 2011. 25 p.

ESPINASSE, Catherine. *L'ailleurs ici ? A la rencontre de l'autre chez soi*. Revue Espaces, 2010, n° 285. P. 29-32.

ETD. « Ingénierie territoriale. A question technique, réponse politique ». *ETD* [En ligne]. Les notes d'ETD de juillet 2012, 12 p. <http://www.projetdeterritoire.com/index.php/Nos-publications/Notes-d-Etd/Ingenierie-territoriale-A-question-technique-reponse-politique> (Consulté le 12/01/13).

EUROGROUP CONSULTING. *Etude économique sur le secteur de la restauration*. Eurogroup Consulting, 2012. 181 p.

EUROSTAF. *Mutations et restructurations des opérateurs français du voyage*. Eurostaf, 2008. 148 p.

FAVREAU, Louis. *L'économie sociale et solidaire : pôle éthique de la mondialisation ?* UNESCO, 2003. 83 p.

FEDERATION NATIONALE DES GITES DE FRANCE (FNGdF). *Mesure du poids socio-économique des gîtes ruraux et chambres d'hôtes Gîtes de France*. FNGdF, 2010. 62 p.

FEDERATION NATIONALE DES COMITES REGIONAUX DU TOURISME (FNCRT). *Régions et comités Régionaux du Tourisme : cartes maîtresses du tourisme français*. FNCRT, 2010. 56 p.

FIXMER, Pierre, BRASSAC, Christian. La décision collective comme processus de construction de sens. In : *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines*. Paris, InPress, 2004. P. 111-118.

FRANÇOIS, Hugues, BILLET, Sylvain, MARCELPOIL Emmanuelle. L'implantation des stations de sport d'hiver : quel ancrage dans le développement durable ?. In : *Les stations de sport d'hiver face au développement durable*. L'Harmattan, 2010. P. 39-60.

FRANCOIS, Hugues, MARCELPOIL Emmanuelle. Mutations touristiques, mutations foncières : vers un renouvellement des formes d'ancrage territorial. In : *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratique*. AFNOR, 2008. P. 177-195.

FRANÇOIS-LECOMPTE, Agnès, PRIM-ALLAZ, Isabelle. *Tourisme durable : quelles représentations en ont les consommateurs français ?*. 9th International Marketing Trends Conference, 2010, Venise. 28 p.

FRANÇOIS-LECOMPTE, Agnès, PRIM-ALLAZ, Isabelle. *Les français et le tourisme durable : proposition d'une typologie*. Aderse, Journée de recherche, La Rochelle, 2009. 17 p.

FREMEAUX, Philippe. *L'économie sociale et solidaire cherche sa voix*. Alternatives Economiques, février 2010, n°288. 5 p.

FREMEAUX, Philippe. *Banques coopératives : qu'allaient-elles faire dans cette galère*. Alternatives Economiques, juin 2009, n° 281. 6 p.

FREMONT, Armand. A propos de la notion de ressource territoriale. Une histoire normande. In : *La ressource territoriale*. Economica, 2007. P. 19-31.

GALLAIS, Antoine, MAURICE-DEMOURIoux, Nicolas. *Rio+20 et après ? Focus sur les Agendas 21 locaux en Europe*. Think Tank Européen Pour la Solidarité, 2012. 24 p.

GALLAUD, Delphine. *Conflits et proximités dans le cadre des coopérations pour innover des entreprises de biotechnologie françaises*. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2006, n°4. P. 631-650.

GAUCHON, Christophe. Sports d'hiver et tourisme durable : mythes et réalités ». In : *Les stations de sport d'hiver face au développement durable*. L'Harmattan, 2010. P. 63-77.

GEFIL. « Un appel d'offres : combien ça coûte ? ». *GEFIL* [En ligne]. 2008. <http://www.marchespublicspme.com/documents/cout-appel-offre-marches-publics.PDF>. (Consulté le 12/01/13).



GERBAUX, Françoise. Quand la montagne questionne les politiques d'aménagement touristique durable du territoire. In : *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratique*. AFNOR, 2008. P. 197-206.

GIANFALDONI, Patrick. *Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises*. Entreprendre & innover, 2013, n° 17. P. 35-43.

GODET, Michel. Synthèse et propositions. In *Rapport sur la créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation Française, 2010. P. 9-28.

GORGEU, Yves, JENKINS, Catherine. *La charte de territoire : une démarche pour un projet de développement durable*. La Documentation Française, 1997. 307 p.

GRABURN, Nelson, LEITE, Naomi. *L'anthropologie pour étudier le tourisme*. Revue Mondes du Tourisme, 2010, n°1. P. 17-29.

GRUPE D'ETUDES SOCIALES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES (GESTE). *Réalisation d'une étude quantitative et qualitative des emplois liés au tourisme en région. Rapport méthodologique*. Direction du Tourisme, SPOT Auvergne, 2007. 84 p.

GUICHEVEY, Jean-Claude, PIAZUELO, Vitelio Tena. La progressive prise en compte de la qualité dans le tourisme en France et en Espagne. In : *Tourisme durable en montagne. Entre discours et pratiques*. AFNOR, 2008. P. 65-88.

GUIDE DU ROUTARD. *Réussir dans le tourisme*. Hachette, 2011. 138 p.

GUMUCHIAN, Hervé, GRASSET Eric, LAJARGE Romain, ROUX Emmanuel. *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Anthropos, 2003. 186 p.

GUMUCHIAN, Hervé, PECQUEUR, Bernard (sous la direction de). *La ressource territoriale*. Economica, 2007. 252 p.

HERBAUX, Philippe, BERTACCHINI, Yann. La rupture, un des corollaires de la vitesse. L'intelligence territoriale, une posture d'anticipation. In : *Le Territoire dans tous ses états*. Presses Technologiques, Collection Les ETIC, Toulon, 2007. P. 34-43.

HERREROS, Gilles. « Appropriation du changement ? ». *Consulting XP* [En ligne]. 11 p. <http://www.consulting-xp.com/telechargement-pdf/9.pdf>. (Consulté le 14/10/11).

HERON, Antoine. L'innovation participative dans les entreprises. In : *Rapport sur la créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation Française, 2010. P. 217-223.

HESSEL, Stéphane, DALAI-LAMA. *Déclarons la paix ! Pour un progrès de l'esprit*. Indigène Editions, 2012. 46 p.

HESSEL, Stéphane, MORIN, Edgar. *Le chemin de l'espérance*. Fayard, 2011. 61 p.

HILLALI, Mimoun. *La science du tourisme dans le discours des acteurs internationaux : débat ou polémique ?* Téoros, 2008, n° 27-1. P. 42-50.

IFOP. *Les Français et les vacances*. Ouest France, IFOP, 2010. 14 p.

INSTITUT FRANÇAIS DE L'ENVIRONNEMENT (IFEN). *Les indicateurs tourisme, environnement, territoires*. IFEN, 2000. Les dossiers de l'IFEN. 262 p.

INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques). *Projection de population à l'horizon 2060*. INSEE Première, 2010, n° 1320. 4 p.

INSEE. *Nomenclature de produits française 2008. CPF rév. 2*. INSEE, 2008. 376 p.

INSEE. *Méthode nationale d'estimation de l'emploi salarié touristique*. INSEE, 2006.

IPSOS. *Les français et les villes et villages fleuris*. CNVVF, 2011. 12 p.

JOLIN, Louis. *Une éthique de la solidarité et de la responsabilité*. Téoros, 2007, n° 26-3. P. 3-6.

JUYAUX, Christian. Qualité de l'emploi et conditions d'emploi dans l'hôtellerie-tourisme. In : *Qualité et tourisme*. Les Cahiers Espaces, 1999, n°61. P. 25-29.

KILLI, Anne. *Manager un projet territorial*. ARADEL, 2007. Collection Les cahiers du développeur économique. 160 p.

LABRYERE, Chantal (sous la coordination de). *Le secteur tourisme. Rencontres interministérielles sur l'offre de certification*. CEREQ, Net.doc, 2010, n° 60. 104 p..

LAJARGE, Romain, ROUX, Emmanuel. Ressource, projet, territoire : le travail continu des intentionalités. In : *La ressource territoriale*. Economica, 2007. P. 133-146.

LANGVIN, Philippe. *Annuaire des formations supérieures aux métiers du tourisme en PACA. Vers un pôle de compétence en formation et recherche en PACA*. Cité Européenne de la Culture et du Tourisme Durable, 2013. 111 p.

LANQUAR, Robert. *Le tourisme fait-il le bonheur des nations ?* Cahiers Espaces, 2012, n° 307. P. 31-35.

LARCENEUX, André. « Formation et Territoire : des liens multiples et complexes, mais décisifs ». *Formation emploi* [En ligne]. Janvier-mars 2007. <http://formationemploi.revues.org/1710>. (Consulté le 13/10/12).

LAURENT, Alain. Les obstacles au développement durable et au tourisme responsable. In : *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratique*. AFNOR, 2008. P. 135-151.

LAVILLE, Jean-Louis, CATANI, Antonio David. *Dictionnaire de l'autre économie*. Desclée de Brouwer, 2005. 564 p.

LAZZAROTTI, Olivier. *Le tourisme, matière à penser de la science géographique*. Revue Mondes du Tourisme, 2010, n°1. P. 7-16.

LEBOUCHER, Séverine. « Qui sont les champions... des guides de voyage ». *Le Journal du Net* [En ligne]. 2007. <http://www.journaldunet.com/management/0707/match-guides-voyage/index.shtml>. (Consulté le 13/07/12).

LE DEAUT, Jean-Yves. *Refonder l'Université. Redynamiser la Recherche. Coopérer pour réussir*. La Documentation Française, 2013. 158 p.

LE LABO DE L'ESS. *Développer les outils financiers solidaires : Propositions pour développer les outils financiers éthiques et solidaires*. Les travaux du Labo, 2012. 12 p.

LELOUP, Fabienne, MOYART, Laurence, PECQUEUR, Bernard. *La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?* Géographie, économie, société, 2005, vol. 7. P. 321-332.

LEMIEUX, Cyril. Rendre visibles les dangers du nucléaire. Une contribution à la sociologie de la mobilisation. In : *La cognition au prisme des sciences sociales*. Editions des Archives Contemporaines, 2008. P. 131-159.

LEMIEUX, Cyril. *À quoi sert l'analyse des controverses ?* Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle, 2007, n° 25. P. 191-212.

LE PORS, Anicet. *Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme*. Secrétariat d'Etat au tourisme. La Documentation Française, 1999. 109 p.

LEROY, Philippe. L'éducation au territoire & le concept de territoire éducatif : le défi pour le bassin d'éducation & de formation. In : *Le Territoire dans tous ses états*. Presses Technologiques, Collection Les ETIC, Toulon, 2007. P. 124-133.

LEVET, Dominique. *Valloire : plaidoyer pour un développement durable*. Dur'Alpes attitude, 2008, n° de juillet. 8 p.

LEVY, Rachel, WOESSNER, Raymond. « Les thèses CIFRE, un indicateur de la structuration spatiale de la recherche ». *Formation emploi* [En ligne]. Janvier-mars 2007. <http://formationemploi.revues.org/1686>. (Consulté le 12/10/12).

LEVY, Jacques, LUSSAULT, Michel (sous la direction de). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Belin, 2003. 1034 p.

L'OT (L'Officielle des Terrains de camping). *Chaines et groupes de campings en France*. L'OT, hors-Série, édition 2011. 78 p.

MABILLEAU, Albert. *De la monarchie municipale à la française*. Pouvoirs, 1995, n° 73. P. 7-17

MAO, Pascal. La ressource territoriale d'un haut lieu touristique. L'exemple de Chamonix Mont-Blanc. In : *La Ressource Territoriale*. Economica, 2007. Anthrops. P. 66-77.

MARCELPOIL, Emmanuelle, PERRET, Jacques. *L'agritourisme en 2000. La diversité des territoires et des acteurs : entre témoignage et commerce*. Ministère de l'Agriculture, CEMAGREF, 2001. 111 p.

MARCON, Jean-Pierre, 2006. *Le tourisme associatif en milieu rural, source de développement local et de cohésion sociale*. Conseil Economique et Social, La Documentation Française, 2006. 160 p.

MARTIN, Niels, DALLER, Jean-François. *La figure de l'après tourisme pour (re)penser l'habiter en milieu rural*. 48e colloque international annuel de l'ASRDLF 2011, Migrations et territoires, Université des Antilles et de Guyane, Schoelcher, Martinique, 6-7-8 juillet 2011. 16 p.

MARTINACHE, Igor. *Les réseaux, toile de fond des rapports sociaux*. Alternatives Economiques, mars 2013, n° 322. P. 68-71.

MARTINETTI, Jean-Pierre. *Vers la fin des malentendus entre tourisme et politique ?* Revue Espaces, 2011, n° 289. P. 35-40.

MAUD'HUI, Philippe. *Stratégie Destination France 2010-2020. L'ingénierie et le développement ne sont pas oubliés !* Revue Espaces, 2010, n° 284. P. 4-5.

MAULINI, Olivier. *Sous le savoir, le questionnement. Raisons d'apprendre et de continuer d'enseigner*. Le Café pédagogique, 2006, n°69. 7 p.

MEIER, Aude. *La démarche de durabilité adaptée à un club de football professionnel. Si l'Olympique Lyonnais s'engageait dans une démarche de progrès...* Mémoire de stage, Licence professionnelle. Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 2010. 50 p.

MERASLI, Saida. *Attractivité durable des destinations touristiques. Collection Sciences & Tourisme*. Balzac Editeur, 2012. Collection Sciences & Tourisme. 197 p.

MEYER-BISCH, Patrice. *L'éthique économique : une contrainte méthodologique et une condition d'effectivité des droits humains*. UNESCO, 2003. 91 p.

MEYRUEIX, Nicolas, VU, Alice. *Etude d'opportunité d'une démarche de certification pour un réseau de bureaux d'études d'ingénierie touristique dans une logique de durabilité*. Rapport de projet, Master 2 : Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 2008. 33 p.

MICHAUD, Jean-Luc. *Le tourisme, élément clé de la dynamique des territoires*. In : *Rapport sur la créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation Française, 2010. P. 387-396.

MICHEL, Franck. *L'ailleurs chez soi : tourisme de proximité et exotisme à domicile*. L'Autre voie, 2012, n° 8. 8 p.

MICHEL, Franck. *Tourisme alternatif de proximité*. Revue Espaces, 2010, n° 285. P. 14-28.

MINISTERE DES AFFAIRES ÉTRANGERES ET EUROPEENNES (MAEE). *Tourisme responsable et territoires. Document d'orientation stratégique pour l'aide publique au développement de la France*. MAEE, 2009. 34 p.

MINISTERE DE L'AGRICULTURE. *Evaluation de la procédure de sélection des GAL LEADER 2007-2013*. Ministère de l'Agriculture, 2010. 155 p.

MINISTERE DE L'AGRICULTURE. *LEADER 2007-2013. Guide de Gestion*. Ministère de l'Agriculture, 2007. 48 p.

MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (MEDD). *Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux reconnus - Appel à reconnaissance 5ème session*. MEDD, 2012. 117 p.

MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (MEDD). *Mise en oeuvre de la stratégie nationale de développement durable. 1<sup>er</sup> rapport au Parlement*. MEDD, 2011. 138 p.

MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (MEDD). *Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 Locaux*. MEDD, 2009.

MINISTERES DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE (MEN). *Dictionnaire des compétences*. MEN, 2011. 38 p.

MINISTERE DES PME, DE L'INNOVATION ET DE L'ECONOMIE NUMERIQUE (MPME). *Osez l'innovation*. MPME, 2012. 90 p.

MINISTERE DES SPORTS. *Stratégie nationale du développement durable du sport*. Ministère des Sports, 2010. 55 p.

MONS, Alexis. *La biodiversité, nouveau modèle économique pour les marques*. Revue Espaces, 2011, n° 291. P. 6-18.

MONTAIN RIDERS. *Guide vert des stations de montagne*. Montain Riders, 2007. 82 p.

MORIN, Edgar. *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil, 2005. Réédition de l'ouvrage paru en 1990 chez ESF Editeur. 158 p.

MOUDOU, Véronique, VIOLIER, Philippe. *Projets, pratiques et lieux touristiques, quelles relations ?* M@ppemonde, 2009, n° 94. 15 p.

MOUHATAJ, Abdelhaq. Développement durable - tourisme durable : l'homme au centre de la démarche. In : *Tourisme durable: réalités et perspectives marocaines et internationale*. Centre de Recherche sur les Cultures Maghrébines, 2004, Université Cadi Ayyad. P. 147-155.

MOUSLI, Marc. *Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif*. Négociations, 2005, n° 4. P. 21-33.

NAPOLEONE, Claude, OLLIVIER, Guillaume, GENIAUX, Ghislain, JAUVE, Johan, PAOLI, Jean-Christophe. *Zones difficiles et notoriété touristique. L'apport de l'analyse textuelle dans la construction d'indicateurs numériques décrivant des processus spatiaux. Le cas de la notoriété touristique des communes de Corse*. INRA, 2009. 18 p.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS. *Formations transversales en économie sociale et solidaire et insertion professionnelle. Rapport d'étude*. CNCRES, 2012. 47 p.

ODIT FRANCE. *Tourisme et développement durable. L'expérience française*. Odit France, 2007. Guide de savoir-faire. 107 p.

ODIT FRANCE. *L'évaluation de la durabilité des pratiques touristiques*. Odit France, 2006a. Collection mini guide. 70 p.

ODIT FRANCE. *Guide de l'ingénierie loisirs-culture-tourisme. Comment travailler avec un cabinet conseil*. Guide de savoir-faire. Odit France, 2006b. 65 p.

OMT (Organisation Mondiale du Tourisme). *Changement climatique et tourisme. Faire face aux défis mondiaux. Résumé*. OMT, 2007. 28 p.

PECQUEUR, Bernard. Le territoire comme entité d'innovation et de mobilisation des populations face à la mondialisation des échanges. In *Rapport sur la créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation Française, 2010. P. 291-300.

PECQUEUR, Bernard. *Le développement local*. Syros, 2000. 2e édition. 132 p.

PEDERSEN, Arthur. *Managing Tourism at World Heritage Sites : a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. UNESCO, 2002. 96 p.

PERRIN-BENSAHEL, Liliane. Tourisme et développement durable. In : *Les stations de sport d'hiver face au développement durable*. L'Harmattan, 2010. P. 25-37.

PETIT, Dominique. « Le guide de voyages ». *Caractère, le site des professionnels de l'imprimé*. 2007, n° 629. P. 68-72. <http://www.caractere.net/article/345945>. (Consulté le 7/06/2011).

POINTEREAU, Rémy (sous la présidence de). *Rapport fait au nom du groupe de travail sur les pôles d'excellence rurale constitué par la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire*. Sénat, La Documentation Française, 2009. 64 p.

POTIN, Yves. *La gestion des conflits dans les organisations*. CREG, 2008. P. 12-15.

PRISKIN, Joris, SPRAKEL, Julianna. *Couchsurfing ? A la recherche d'une expérience touristique authentique*. Teoros, 2008, vol. 27. P. 68-71.

PNUE, GTI-DTD (Programme des Nations Unies pour l'Environnement, Groupe de Travail International sur le Développement du Tourisme Durable). *Trois ans de parcours pour le tourisme durable*. PNUE, 2010a. 42 p.

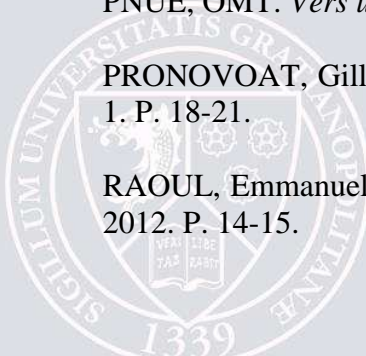
PNUE, GTI-DTD. *Le Partenariat Mondial pour le Tourisme Durable : résumé du projet*. PNUE, 2010b.

PNUE, GTI-DTD. *Recommandations politiques*. PNUE, 2009. 10 p.

PNUE, OMT. *Vers un tourisme durable : guide à l'usage des décideurs*. PNUE, 2006. 223 p.

PRONOVOAT, Gilles. *Les sciences du tourisme en quête de légitimité*. Teoros, 2008, n° 27-1. P. 18-21.

RAOUL, Emmanuel. *Introduction au séminaire Universités et territoires 2010-2011*. PUCA, 2012. P. 14-15.



RAYMOND, Yannick, PENNANGUER, Stéphane, TARTARIN, Fanny. *De l'intérêt des réseaux d'acteurs en gestion intégrée de la zone côtière : l'exemple de la Baie du Mont Saint-Michel*. Rapport intermédiaire du PNEC, 2006. 88 p.

REINAULD, Camille, VANDEWALLE, Isabelle. *Le tourisme durable à l'étranger : regards croisés de l'OMT, des touristes et de quelques grands offreurs*. Cahier de recherche du CREDOC, 2010, n° 278. 76 p.

RN2D (Réseau National des Destinations Départementales). *Préparons le tourisme de demain. 12 ambitions pour développer nos territoires*. La plateforme des Départements, 2012. 6 p.

RN2D. *Réforme des territoires : consolider le développement touristique*. Lettre Tourisme & Département, 2009, hors-série. 8 p.

RIBALAYGUA, Luis Carùs, SAZ, Maria Isabel. La question de la durabilité dans le secteur touristique-récréatif de haute montagne. In : *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratique*. AFNOR, 2008. P. 3-18.

RIOT, Pauline. *La formation professionnelle comme moyen d'engager une dynamique territoriale de tourisme durable*. Rapport de stage de Master 2, Université de Corse, 2008.

SABOURNIN, Eric, ANTONA, Martine, 2003. *Action collective et développement*. Séminaire permanent action collective du CIRAD, décembre 2003, 12 p.

SACAREAU, Isabelle. *Au pays des bons sentiments : quelques réflexions critiques à propos du tourisme solidaire*. Téoros, 2007, n° 26-3. P. 6-14.

SALLET-LAVOREL, Hélène. *Pour un tourisme participatif en Ile-de-France. Encourager le rapprochement entre visiteurs et franciliens*. Cahiers d'espaces, 2003, n° 78. P. 118-133.

SASTRE, Cécile. *Evaluation de la Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés français*. Rapport de stage, Section Française d'Europarc, 2009. 94 p.

SCHEOU, Bernard. *Le tourisme durable, quelles garanties ?* Communication présentée lors de la 5eme journée Mondiale pour un Tourisme Responsable, Coalition Internationale pour un tourisme responsable, 2011.

SCHEOU, Bernard. *Du tourisme durable au tourisme équitable : quelle éthique pour le tourisme de demain ?* De Boeck, 2009. 311 p.

SCHEOU, Bernard. *L'éthique n'est pas mesurable ! Quelles alternatives à la certification ?*. 2006.

SCHMITT, Marlène. *La gouvernance : une approche pertinente pour tendre vers le développement durable du tourisme sur les territoires ?*. Rapport de stage de Master 2, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 2005. 49 p.

SEOANE, Annabelle. *A la recherche du guide de voyage : quand l'information sur le voyage imprègne le médias (et réciproquement)*. Revues Espaces, 2012, n° 306. P. 6-14.

SIGNAUX, Gilbert. *Histoire du tourisme et des vacances*. Rencontre, 1965. 128 p.

SIMON-ZARCA, Georgie, VERNIERES, Michel. « Les politiques de formation dans la structuration des territoires ». *Formation emploi* [En ligne]. Janvier-mars 2007. <http://formationemploi.revues.org/1650>. (Consulté le 11/10/12).

SOL ET CIVILISATION. *GTEC : une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences*. Réseau Rural Français, 2010. 104 p.

SNAV (Syndicat National des Agences de Voyages). *Le livret vert. Tourisme responsable*. SNAV, 2010. 43 p.

TEYSSANDIER, Jean-Paul (sous la direction de). *Le tourisme durable par l'expérience : le terrain commande*. ODIT France, Collection guide de savoir-faire, 2006. 78 p.

TEYSSANDIER, Jean-Paul (sous la direction de). *Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises*. AFIT, 2001. Collection guide de savoir-faire. 127 p.

THEVENOT, Laurent. Les investissements de forme. In *Conventions économiques*. Presses Universitaires de France, Cahiers de Centre d'Etude de l'Emploi, 1986. P. 21-71.

TNS SOFRES. *Les Français et le tourisme responsable*. TNS Sofres, Voyages-sncf.com, 2010a. 18 p.

TNS SOFRES. *Les entreprises et le développement durable*. TNS Sofres, Les Echos, La Poste, 2010b. 27 p.

TNS SOFRES. *Les français et les vacances idéales*. TNS Sofres, 2009. 20 p.

TORRENTE, Pierre. Le tourisme durable et la notion de projet : apports théoriques et méthodes. In : *Tourisme durable: réalités et perspectives marocaines et internationale*. Centre de Recherche sur les Cultures Maghrébines, 2004, Université Cadi Ayyad, p. 75-134.

TOURNIER, Aurélie. *Unité touristique nouvelle et schéma directeur*. Mémoire de DESS, Université Robert Schuman, 2001. 70 p.

TREMBLAY, Raymond Robert, PERRIER, Yvan. Les méthodes d'investigation. In : *Complément à l'ouvrage Savoir Plus*. Édition Chenelière Éducation, 2006.

UHALDEBORDE, Jean-Michel. Le tourisme durable de montagne sous le prisme du financement des petites communes. In : *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratique*. AFNOR, 2008. P 167-175.

UDA (Union Des Annonceurs). *Observatoire de la communication et du marketing responsables. Etudes, innovations, initiatives*. UDA, 2012. 15 p.

UDA. *La communication responsable, source de valeurs*. UDA, 2011. 40 p.

UDA. *Clés pour une communication responsable*. UDA, 2009. 40 P.

UNION INTERNATIONALE POUR LA CONSERVATION DE LA NATURE (UICN). *Les espaces protégés français : une diversité d'outils au service de la protection de la biodiversité*. UICN, 2008. 67 p.



UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE TOURISME (UNAT). *L'apport des villages de vacances à l'économie locale*. UNAT, 2013. 12 p.

URBAIN, Jean-Didier. *Pourquoi voyageons-nous ? L'imaginaire du voyage*. Sciences Humaines, 2012, n° 240S. P. 32-37.

URBAIN, Jean-Didier. *Le résident secondaire, un touriste à part ?*. Ethnologie Française, 2002, vol. 32. P. 515-520.

VAN LERBERGHE, Patrice (sous la coordination de). *Recherche et territoires*. Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche, 2005, rapport n° 2005-103. 181 p.

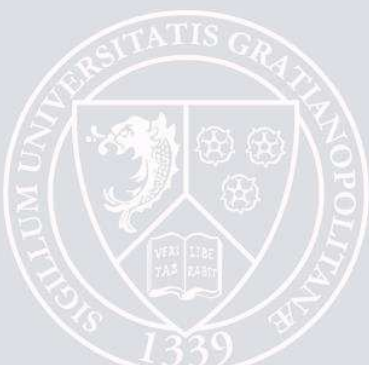
VELLAS, François. *L'impact indirect du tourisme : une analyse économique*. 3<sup>ème</sup> réunion des Ministres du Tourisme du T20, 2011. 31 p.

VERCAMER, Francis. *L'Économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*. La Documentation Française, 2010. 176 p.

VERSAILLES, Anne. « Le réseau est l'outil idéal de la société de la connaissance ». *ITECO.be* [en ligne] <http://www.iteco.be/Le-reseau-est-l-outil-ideal-de-la> (Consulté le 14/12/2009).

VONSY, Moe. *La séparation des pouvoirs dans les collectivités territoriales*. Association française de droit constitutionnel, 2008, VIIe Congrès français de droit constitutionnel. 11 p.

WWF. *Guide pour un système d'information éco-responsable*. WWF, 2011. 22 p.



## Textes officiels

CONSEIL CONSTITUTIONNEL. *Charte de l'Environnement*. 2005.  
<http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Charte-de-l-environnement-de-2004>

CONSEIL CONSTITUTIONNEL. *Constitution de la Ve République*. 1958.  
<http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Constitution-du-4-octobre-1958>

EUROPARC. *Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés*. 2009  
<http://www.europarc-fr.org/index.php/fr/charte-europeenne-du-tourisme-durable>

ICOMOS. *Charte Internationale du Tourisme Culturel : la gestion du tourisme aux sites de patrimoine significatif*. 1999.

<http://www.icomos.org/fr/a-propos-de-licomos/image-menu-about-icomos/179-articles-en-francais/ressources/charters-and-standards/176-charte-internationale-du-tourisme-culturel>

LEGIFRANCE. *Code du Tourisme*.

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006074073>

ONU (Organisation des Nations Unies). *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable*. 2002

<https://www.un.org/french/events/wssd/coverage/summaries/envdev33.htm>

ONU. *Déclaration de Rio sur l'Environnement et le développement*. 1992

<http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>

ONU. *Droits Universelles des Droits de l'Homme*. 1948.

<http://www.un.org/fr/documents/udhr/>

ONU. *Charte des Nations Unies*. 1945.

<http://www.un.org/fr/documents/charter/>

OMT (Organisation Mondiale du Tourisme). *Déclaration de Québec sur l'écotourisme*. 2002

<http://www.un.org/News/fr-press/docs/2002/PNUE59.doc.htm>

OMT. *Code Mondial d'Éthique du Tourisme*. 1999

<http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>

OMT. *Charte du Tourisme Durable*. 1995

<http://www.comite21.org/docs/economie/axes-de-travail/tourisme/charte-lanzarote.pdf>

OMT. *Charte du Tourisme et Code du Touriste*. 1985.

OMT. *Déclaration de Manille sur le tourisme mondial*. 1980.

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). *Déclaration Universelle sur la Diversité Culturelle*. 2001.

[http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

UNION EUROPEENNE. *Traité de Lisbonne*. 2007.

<http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2007:306:SOM:FR:HTML>

## Études techniques

AERES (Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). *Rapport d'évaluation de la Licence Professionnelle Tourisme et Économie Solidaire*. AERES, Vague C 2013-2017, campagne d'évaluation 2011-2012.

ARCUSET, Laurent (sous la direction de). *Réalisation de diagnostics socio-économiques, d'audits et d'accompagnement des professionnels du tourisme engagés dans la Charte Européenne du Tourisme Durable dans les PNR de PACA*. Parcs naturels régionaux de PACA, GAME, 2011 à 2013.

ARCUSET, Laurent (sous la direction de). *Stratégie de développement touristique des Parcs du Massif central*. IPAMAC, GAME, 2010.

ARCUSET, Laurent (sous la direction de). *Programme de formation des porteurs de projet Gîtes de France Tourisme Vert du Gard*. ADGdFTV, Géo-Système, 2008 à 2010.

ARCUSET, Laurent. *Elaboration de la stratégie de développement touristique durable de la communauté de communes du Pays Viganais : état des lieux*. Communauté de communes du Pays Viganais, Géo-Système, 2003a.

ARCUSET, Laurent. *Atlas du tourisme durable sur le territoire de la communauté de communes du Pays Viganais*. Communauté de communes du Pays Viganais, Géo-Système, 2003b.

ARCUSET, Laurent, ARNAL, Anouk. *Mesure des pratiques des équipements du tourisme associatif à vocation sociale en matière de développement durable au regard de l'Ecolabel Européen*. UNAT PACA, Géo-Système, Agence Paysages, 2011.

ARCUSET, Laurent, ARNAL, Anouk. *Évaluation du projet de Valloire au crible du développement durable*. Valloire, Géo-Système, Agence Paysages, 2004.

ARCUSET, Laurent, LEGARGASSON, Christine. *Guide d'accompagnement à la démarche RESPECT*. ACFCI, Géo-Système, MaHoc, 2010

AUDBOURG, A., BAUSSAND, E., GENAY, J.P. *Valloire Entreprise*. Valloire et ESCP-EAP, 2003.

DERIOZ, Pierre. *Les paysages du Pays Viganais : état des lieux, image touristique et pistes de valorisation*. Communauté de communes du Pays Viganais et Géo-Système, 2005.

DESCHAMPS, Luc (sous la direction de). *Étude pour la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des acteurs dans le cadre de la demande d'adhésion du Parc National du Mercantour à la Charte Européenne du Tourisme Durable*. Parc national du Mercantour, GAME, 2007.

DESCHAMPS, Luc (sous la direction de). *Guide méthodologique de la mise en application de la Charte Européenne du Tourisme Durable pour les entreprises touristiques situées dans les parcs du Massif central*. IPAMAC, 2002.

FEDERATION DES PARCS NATURELS REGIONAUX DE FRANCE. *Documents de cadrage de la Marque « Accueil du Parc » appliqués aux prestations touristiques et d'accompagnement*. FPNRF, 2009.

FINAS, R.. *Audit de la politique commerciale de la Régie Touristique de Valloire*. Valloire et Génési, 2003.

FRANÇOIS TOURISME CONSULTANTS. *Mission d'appui à la constitution d'outils de développement et de mise en œuvre de la CETDEP français*. Section Française d'EUROPARC et FTC, 2010.

IRAP. *Etude de faisabilité de l'UTN des Charbonnières*. IRAP, 2002.

LIGNIERES, Julia, DE MONTRICHARD, Isabelle (sous la direction de). *Parcours professionnalisant « agent de développement touristique territorial »*. FRPAT LR, GAME, 2011.

SCHMITT, Marlène. *LP TES : Evaluation et capitalisation de savoir-faire*. Bergerie Nationale de Rambouillet.

UNIVERSITE D'AVIGNON ET DES PAYS DE VAUCLUSE (UAPV). *Dossier d'évaluation des licences professionnelles en renouvellement Vague B (2012-2015) : Licence Professionnelle Tourisme et Economie Solidaire*. UAPV, 2012.

## **Outils de Veille**

ACTEURS DU TOURISME DURABLE (ATD) : <http://www.tourisme-durable.org/> (site *Internet* et *newsletter* bimensuelle).

ALTERNATIVES ECONOMIQUES. Revue mensuelle.

ETD : <http://www.projetdeterritoire.com/> (site *Internet* et *newsletter* trimestrielle).

LA GAZETTE OFFICIELLE DU TOURISME. Revue hebdomadaire.

LE QUOTIDIEN DU TOURISME : <http://www.quotidiendutourisme.com> (site *Internet* et *newsletter* quotidienne).

VEILLE INFO TOURISME : <http://www.veilleinfotourisme.fr/> (site *Internet* et *newsletter* hebdomadaire).

VOYAGEONS AUTREMENT : <http://www.voyageons-autrement.com/> (site *Internet* et *newsletter* mensuelle).



## **TABLES DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

ACFCI : Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie  
ACCRE : Aide au Chômeur Créant ou Reprenant une Entreprise  
ADCF : Assemblée Des Communautés de France  
ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie  
ADEVE : Agence de Développement de la Visite d'Entreprise  
ADT : Agence de Développement Touristique  
AERES : Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur  
AFAQ : Association Française de l'Assurance Qualité  
AFIT : Agence Française d'Ingénierie Touristique  
AFNOR : Association Française de NORmalisation  
AFOM : Atouts Faiblesses Opportunités Menaces  
AFPA : Association de Formation Professionnelle des Adultes  
AGTL : Animation et Gestion Touristiques Locales  
ANCV : Agence Nationale des Chèques-Vacances  
ANEM : Association Nationale des Elus de la Montagne  
ANMSCCT : Association Nationale des Maires des Stations Classées et des Communes Touristiques  
ANMSM : Association Nationale des Maires de Stations de Montagne  
APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres  
APFP : Association de Promotion et de Fédération des Pays  
ASTRES : ASsociation Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur  
ATEN : Atelier Technique des Espaces Naturels  
ATES : Association pour le Tourisme Equitable et Solidaire  
ATR : Agir pour un Tourisme Responsable  
ATT : Association des Tours-opérateurs Thématiques  
BITS : Bureau International du Tourisme Social  
BRIC : Brésil, Russie, Inde, Chine  
BSV : Bourse Solidarité Vacances  
BTS-A : Brevet de Technicien Supérieur - Agricole  
CAUE : Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement  
CBE : Comité de Bassin d'Emploi  
CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie  
CCPV : Communauté de Communes du Pays Viganais  
CdC : Communauté de Communes  
CDD : Contrat à Durée Déterminée  
CDESI : Commission Départementale des Espaces, Sites et Itinéraires  
CDI : Contrat à Durée Indéterminée  
CDT : Comité Départemental du Tourisme  
CEMAGREF : CEntre national du Machinisme Agricole, du Génie Rural, des Eaux et des Forêts  
CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications  
CERTU : Centre d'Etudes sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les constructions  
CESC : Comité d'Education à la Santé et la Citoyenneté  
CESC : Conseil Economique, Social et Culturel  
CETDEP : Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés  
CETO : Cercle d'Etudes des Tour-Opérateurs  
CEZ : Centre d'Enseignement Zootechnique  
CFPPA : Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles  
CICF : Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France  
CNCRESS : Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire  
CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale  
CNT : Conseil National du Tourisme

CPIE : Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement  
 CPIH : Confédération des Professionnels Indépendants de l'Hôtellerie  
 CQP : Certificat de Qualification Professionnelle  
 CRESS : Conseil Régional des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire  
 CRT : Comité Régional du Tourisme  
 CSP : Catégorie Socio-Professionnelle  
 CST : Compte Satellite du Tourisme  
 DAO : Dessin Assisté par Ordinateur  
 DATAR : Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale  
 DDJS : Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports (aujourd'hui de la Cohésion Sociale)  
 DEG : Droit, Economie, Gestion  
 DGCIS : Direction Générale de la Compétitivité, de l'industrie et des Services  
 DIACT : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires  
 DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement  
 DRT : Direction Régionale du Tourisme  
 DU : Diplôme Universitaire  
 EDEN : European Destinations of Excellence  
 EMAS : Eco Management and Audit Scheme  
 ENITA : École Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles  
 ENS : Espace Naturel Sensible  
 EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale  
 EPV : Entreprise du Patrimoine Vivant  
 EQTP : Equivalent Temps Plein  
 ESI : Espaces, Sites et Itinéraires  
 ESS : Economie Sociale et Solidaire  
 FAFIH : Fonds d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière  
 FAGIHT : Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique  
 FEDER : Fonds Européen de Développement Régional  
 FEE : Foundation for Environmental Education  
 FN (CDT) (CRT) (PAT) : Fédération Nationale  
 FNAIM : Fédération Nationale de l'Immobilier  
 FNGdF : Fédération Nationale des Gîtes de France  
 FNHPA : Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air  
 FRPAT : Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristique  
 FSE : Fonds Social Européen  
 FUAJ : Fédération Unie des Auberges de Jeunesse  
 GAL : Groupe d'Action locale  
 GES : Gaz à Effet de Serre  
 GIE : Groupement d'Intérêt Economique  
 GIEC : Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'évolution du Climat  
 GIP : Groupement d'Intérêt Public  
 GNC : Groupement National des Chaînes  
 GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
 GPN : Gestion et Protection de la Nature  
 GTI-DTD : Groupe de Travail International sur le Développement du Tourisme Durable  
 HRC : Hôtellerie, Restauration, Café  
 ICOMOS : International Council on Monuments and Sites (Conseil international des monuments et des sites)  
 IFT : Institut Français du Tourisme  
 INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques  
 IPAMAC : Inter Parcs Massif Central  
 ISO : International Organization for Standardization  
 LPTES : Licence Professionnelle Tourisme et Economie Solidaire  
 MAB : Man And Biosphere  
 MITRA : Mission d'Ingénierie et du développement Touristique de Rhône-Alpes  
 OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques  
 OGS : Opération Grand Site  
 OPA : Offre Publique d'Achat  
 OMT : Organisation Mondiale du Tourisme  
 ONF : Office National des Forêts  
 ONG : Organisation Non Gouvernementale  
 ONISEP : Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions  
 ONU : Organisation des Nations Unies  
 OPCA : Organismes Paritaires Collecteurs Agréés

OPQIBI : Organisme Professionnel de Qualification de l'Ingénierie, du Bâtiment, de l'Infrastructure  
 OT – OTI - OTSI : Office de Tourisme – Intercommunal – Syndicat d'Initiative  
 PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur  
 PAST : Professeur ASSociés à Temps partiel  
 PAT : Pays d'Accueil Touristique  
 PDESI : Plan Départemental des Espaces Sites et Itinéraires  
 PDIPR : Plan Départemental des Itinéraires de Promenade et de Randonnée  
 PDIRM : Plan Départemental des Itinéraires de Randonnée Motorisée  
 PDG : Président Directeur Général  
 PER : Pôle d'Excellence Rurale  
 PIB : Produit Intérieur Brut  
 PLU : Plan Local d'Urbanisme  
 PMA : Pays les Moins Avancés  
 PME : Petites et Moyennes Entreprises  
 PNF : Parcs Nationaux de France  
 PNR : Parc Naturel Régional  
 PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement  
 PVD : Pays en Voie de Développement  
 RGA : Recensement Général Agricole  
 RIS : Relais Information Service  
 RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles  
 RSE : Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises  
 SA : Société Anonyme  
 SARL : Société A Responsabilité Limitée  
 SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif  
 SCOP : Société COopérative et Participative (jusqu'en 2010 : société coopérative ouvrière de production)  
 SCOT : Schéma de COhérence Territoriale  
 SEDD : Stratégie Européenne de Développement Durable  
 SEM : Société d'Economie Mixte  
 SHS : Sciences Humaines et Sociales  
 SLA : Service Loisir Accueil ou Sciences et Langages Appliqués  
 SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance  
 SNARR : Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide  
 SNAV : Syndicat National des Agences de Voyages  
 SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable  
 SNRT : Syndicat National des Résidences de Tourisme  
 SPL : Système Productif Local  
 SPPPI : Secrétariat Permanent pour la Prévention des Pollutions et des risques Industriels  
 SYNHORCAT : SYndicat National des HOteliers, Restaurateurs, CAFetiers et Traiteurs  
 SYTALP : SYnergie Tourisme agriculture dans les ALPES  
 TIC : Technologies de l'Information et de la Communication  
 TO : Tour-Opérateur  
 TOI : Tour Operators Initiative  
 TSI : Tourisme Solidaire et Investissement (fonds)  
 UAPV : Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse  
 UCPA : Union Nationale des Centres sportifs de Plein Air  
 UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature  
 UMIH : Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie  
 UNAT : Union Nationale des Associations de Tourisme  
 UNDESA : United Nations Department of Economic and Social Affairs  
 UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
 UTN : Unité Touristique Nouvelle  
 VPT : Ventes et Productions Touristiques  
 VVE : Voyageurs et Voyageurs Eco-responsables  
 WTTC : World Travel & Tourism Council  
 ZPPAUP : Zone de Protection du Patrimoine Architectural, Urbain et Paysager  
 ZRR : Zone de Revitalisation Rurale



## **TABLES CARTES, DES ILLUSTRATIONS ET DES TABLEAUX**

### **TABLES DES CARTES**

Carte 1 : L'augmentation de la température moyenne quotidienne prévue en 2055 et 2085 par rapport à 1970 (année de référence) en France .....	24
Carte 2 : La répartition géographique des principaux effets du changement climatique sur les destinations touristiques .....	25
Carte 3 : La touristicité des communes en France en 1990 .....	93
Carte 4 : Le nombre moyen de touristes présents dans les départements en 2006 .....	94
Carte 5 : Répartition des séjours en France selon les motifs principaux .....	95
Carte 6 : Localisation des territoires de la première expérimentation pilotée par le groupe de travail .....	203
Carte 7 : Localisation des territoires de la seconde expérimentation pilotée par le groupe de travail .....	205
Carte 8 : Localisation du Pays Viganais .....	218
Carte 9 : Localisation de Valloire .....	226
Carte 10 : Localisation du Parc national du Mercantour .....	235
Carte 11 : Localisation du réseau IPAMAC .....	240
Carte 12 : Les formations recensées en ESS par région en 2012 .....	421

### **TABLES DES ILLUSTRATIONS**

Illustration 1 : Les émissions de CO2 et la demande d'énergie dans le monde .....	22
Illustration 2 : Les émissions imputables au tourisme mondial en 2005 .....	22
Illustration 3 : Les projections relatives aux émissions de CO2 dans un scénario de « maintien des activités » .....	23
Illustration 4 : Les évolutions de la concentration en Co2 et de la température à l'échelle mondiale .....	24
Illustration 5 : Les images associées au mot « touriste » .....	58
Illustration 6 : Les slogans de la campagne menée par le CRT de Bourgogne en 2011 .....	59
Illustration 7 : Les images associées au mot « voyageur » .....	59
Illustration 8 : La croissance prévue de la population mondiale et française .....	61
Illustration 9 : Le vieillissement prévu de la population mondiale et française .....	62
Illustration 10 : L'évolution mondiale du taux d'urbanisation .....	62
Illustration 11 : L'évolution du PIB mondial et de la France .....	63
Illustration 12 : L'évolution du taux de pauvreté en France de 1970 à 2008 .....	63
Illustration 13 : L'évolution du taux de scolarisation en France de 1985 à 2008 .....	64
Illustration 14 : Rapport entre revenus et niveau de diplôme des catégories sociales .....	64
Illustration 15 : Rapport entre revenus et taux d'accès à Internet .....	65
Illustration 16 : L'organisation administrative du tourisme au niveau de l'Etat .....	99
Illustration 17 : La diversité des acteurs liés au tourisme .....	180
Illustration 18 : Page d'accueil du site Internet de GéoSystème .....	196
Illustration 19 : Présentation du réseau GAME en septembre 2011 .....	197
Illustration 20 : La pluri fonctionnalité .....	199
Illustration 21 : La première publication du groupe de tourisme durable .....	202

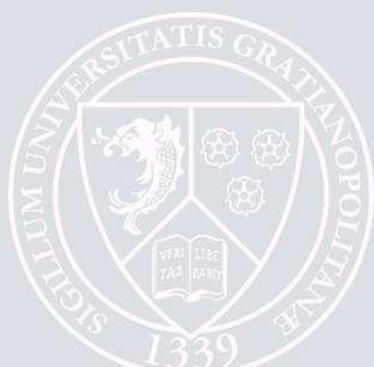


Illustration 22 : Affiche du séminaire tourisme durable organisé dans le Pays Viganais en 2005 .....	206
Illustration 23 : Publications liées aux expérimentations pilotées par le groupe de tourisme durable .....	207
Illustration 24 : La « manière de faire » selon le groupe de tourisme durable .....	215
Illustration 25 : Dépliant d'appel et cartographie paysagère des RIS du Pays Viganais .....	222
Illustration 26 : Plaquettes de Semelles au Vent et Fugues en Cévennes.....	224
Illustration 27 : Valloire en chantier pendant la mission d'évaluation.....	228
Illustration 28 : Schémas d'organisation des méthodes volet 2 reconnus par Europarc.....	241
Illustration 29 : Plaquette de la démarche RESPECT .....	260
Illustration 30 : La pyramide de la performance globale RESPECT .....	261
Illustration 31 : Le niveau de performance actuelle perçue par les prestataires engagés dans la CETDEP .....	277
Illustration 32 : Les progressions souhaitées par les prestataires engagés dans la CETDEP .....	277
Illustration 33 : Les flux économiques générés par les Gîtes de France du Gard.....	288
Illustration 34 : Evolution de la plaquette de la LP TES entre 2008 et 2011 à travers la première de couverture .....	299
Illustration 35 : Les conditions du développement durable.....	312
Illustration 36 : Les composantes du Penser autrement .....	313
Illustration 37 : Les composantes du Faire autrement.....	314
Illustration 38 : Le développement durable dénoncé comme l'instrument de la mondialisation .....	317
Illustration 39 : Les composantes du Conduire autrement .....	352
Illustration 40 : Les conditions de réussite d'une mise en réseau d'acteurs .....	371
Illustration 41 : Les composantes du Gouverner autrement .....	377
Illustration 42 : La démarche d'évaluation d'un projet .....	382
Illustration 43 : Les enjeux de la communication responsable.....	388
Illustration 44 : Les manières d'agir pour favoriser la coopération .....	397
Illustration 45 : Les formes de la participation.....	398
Illustration 46 : Liste des grandes familles de formes juridiques .....	404
Illustration 47 : La logique de performance pour déterminer les interventions.....	408
Illustration 48 : Les formes des interventions dans la coopération Nord-Sud.....	424
Illustration 49 : La nature des connaissances mobilisées dans la recherche-action.....	430
Illustration 50 : Des générations connectées en permanence .....	434
Illustration 51 : Les destinations délocalisées : Dubailand Ski Dome et The World .....	441
Illustration 52 : Proposition de distinction entre hyper-tourisme et après-tourisme.....	442
Illustration 53 : Les domaines interdépendants nécessaires à la progression du concept de durabilité.....	443

## **TABLES DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Les représentations des français du tourisme durable ou responsable.....	70
Tableau 2 : Les principales activités pratiquées par les touristes français lors de leurs voyages en 2007 (en %) .....	74
Tableau 3 : Les acteurs du tourisme selon le Code du Tourisme .....	76
Tableau 4 : Les activités principales du tourisme selon la Direction du Tourisme .....	78
Tableau 5 : Les acteurs liés aux activités dépendant partiellement du tourisme .....	79
Tableau 6 : Les modes de transports des français lors de leurs voyages personnels et professionnels en 2008 .....	81
Tableau 7 : Les exploitations agricoles ayant une activité agritouristique entre 2000 et 2007 .....	82
Tableau 8 : Les produits agritouristiques labellisés en France entre 2000 et 2011 .....	83
Tableau 9 : Lien entre niveau d'équipement, type d'activité et emploi salarié touristiques .....	92
Tableau 10 : Répartition des Agendas 21 locaux en France selon le type de collectivité en 2011 .....	109
Tableau 11 : Les espaces protégés français selon les catégories des aires protégées de l'UICN .....	115
Tableau 12 : Le niveau de diplômes dans le Tourisme .....	124
Tableau 13 : La typologie des thèses liées au tourisme durable de la période 2002 à 2012.....	126
Tableau 14 : Le budget tourisme de l'Etat en 2012.....	134

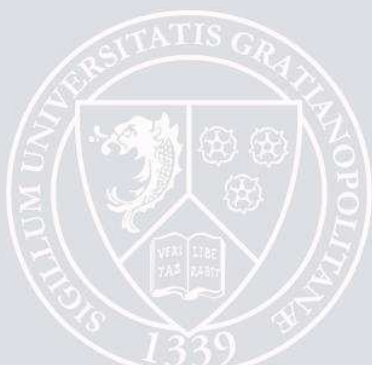
Tableau 15 : Le budget tourisme du conseil régional de Rhône-Alpes 2009 et 2010 .....	135
Tableau 16 : Les priorités ciblées du programme LEADER en fonction des structures porteuses .....	137
Tableau 17 : Les impacts directs, indirects et induits sectoriels du tourisme .....	141
Tableau 18 : Le poids économique et social des trois principales activités caractéristiques du tourisme en 2008 .....	142
Tableau 19 : Evolution de la gamme des hôtels de tourisme et campings classés entre 2000 et 2010.....	148
Tableau 20 : Les principaux labels et chartes de tourisme durable en France et leur reconnaissance .....	172
Tableau 21 : Les cas observés .....	187
Tableau 22 : Méthode utilisée à Valloire pour prendre en compte la diversité des acteurs .....	229
Tableau 23 : Caractéristiques de l'échantillon de Valloire.....	229
Tableau 24 : Méthode utilisée dans le Mercantour pour prendre en compte la diversité des acteurs.....	238
Tableau 25 : Caractéristiques de l'échantillon du Mercantour .....	239
Tableau 26 : Comparaison des méthodes IPAMAC et PNR Causses du Quercy.....	242
Tableau 27 : Méthode utilisée pour l'IPAMAC pour prendre en compte la diversité des acteurs .....	243
Tableau 28 : Caractéristiques de l'échantillon de l'IPAMAC.....	244
Tableau 29 : Comparaison entre les critères des référentiels RESPECT et Ecolabel Européen .....	267
Tableau 30 : Les établissements diagnostiqués pour l'UNAT PACA.....	268
Tableau 31 : Caractéristiques des établissements engagés dans la CETDEP dans les PNR de PACA .....	276
Tableau 32 : Classification des critères selon les situations perçues par les prestataires engagés .....	278
Tableau 33 : La connaissance des étudiants de LP TES des concepts de développement et tourisme durables en début de formation .....	298
Tableau 34 : L'apprentissage pour maîtriser les concepts du développement et du tourisme durable .....	322
Tableau 35 : La complétude du développement durable en 21 points .....	324
Tableau 36 : Les catégories d'acteurs les plus pris en compte dans les démarches participatives .....	327
Tableau 37 : Une méthode pour identifier la diversité des activités productives .....	331
Tableau 38 : Proposition pour la construction de l'échantillon représentatif de la diversité des acteurs .....	333
Tableau 39 : Critères et indicateurs renseignant la dimension économique.....	337
Tableau 40 : Critères et indicateurs renseignant la dimension environnementale.....	339
Tableau 41 : Critères et indicateurs renseignant la dimension sociale .....	341
Tableau 42 : Critères et indicateurs renseignant la dimension éthique .....	343
Tableau 43 : Le contenu du regard partagé .....	346
Tableau 44 : Le contenu de la stratégie .....	348
Tableau 45 : Les facteurs déterminants de la stratégie .....	349
Tableau 46 : Les blocs d'activités pouvant être assurés par un réseau d'acteurs du tourisme .....	372
Tableau 47 : Exemple de matrice permettant de faire un bilan de compétences .....	373
Tableau 48 : La mesure de la performance du projet .....	383
Tableau 49 : L'évaluation du processus : composants, facteurs et variables de changement.....	384
Tableau 50 : L'évaluation et la communication responsable .....	395
Tableau 51 : Les principaux outils au service de la participation.....	399



## **TABLE DES ANNEXES**

---

Annexe 1 : Théorie standard et hétérodoxies .....	472
Annexe 2 : Impacts attendus du changement climatique sur le tourisme en France .....	473
Annexe 3 : Plan climat et tourisme en France .....	474
Annexe 4 : La place du tourisme dans les gouvernements de la Ve République .....	476
Annexe 5 : Les Agendas 21 Locaux en France en 2011 .....	477
Annexe 6 : Les Espaces protégés en France.....	478
Annexe 7 : Les Espaces protégés français signataires de la CETDEP.....	479
Annexe 8 : Carte des GAL Leader 2007-2013 en France .....	480
Annexe 9 : Les PER de première génération .....	481
Annexe 10 : Les PER de deuxième génération .....	482
Annexe 11 : Les chaînes hôtelières intégrées et volontaires en France.....	483
Annexe 12 : Les organisations professionnelles nationales représentatives de l'hébergement, de la restauration et des voyages .....	485
Annexe 13 : Les démarches reconnues par la marque Qualité Tourisme en 2011 .....	486
Annexe 14 : Programme du séminaire tourisme durable organisé dans le Pays Viganais en 2005.....	487
Annexe 15 : Grille d'entretien utilisée pour l'IPAMAC .....	488
Annexe 16 : Grille d'évaluation de la performance globale RESPECT.....	492
Annexe 17 : Grille d'évaluation des établissements à vocation sociale de l'UNAT PACA .....	504
Annexe 18 : Grille d'évaluation des établissements engagés dans la CETDEP des PNR de PACA .....	507
Annexe 19 : Finalités, ambitions et principes des Agendas 21 Locaux .....	510
Annexe 20 : Les ingrédients de la prospective .....	511



## ANNEXES

### Annexe 1 : Théorie standard et hétérodoxies

Source : *Alternatives Economiques, Hors-série pratique n°21, novembre 2005. P. 9.*

	<b>Théorie standard</b>	<b>Critiques et alternatives</b>
<b>Niveau d'analyse</b>	Individualisme méthodologique : tout phénomène collectif est l'addition de comportements individuels, ce sont ces derniers qu'il faut expliquer.	Le rôle des institutions est central (TR) (C). Il existe des effets de composition tels que le comportement collectif n'est pas la somme des comportements individuels (K).
<b>Comportements des agents</b>	Ils sont rationnels et se servent de toute l'information disponible pour maximiser leur utilité.	Il existe une incertitude radicale (K). Celle-ci oblige à se rallier à une convention (C). La rationalité étant limitée, les rapports sociaux et les conflits sont déterminants (TR).
<b>Prise en compte du temps</b>	Le temps est quasi absent. Il ne se présente que sous forme d'une pluralité d'« états de la nature » et de marchés contingents permettant les arbitrages intertemporels.	Le temps renvoie à l'incertitude (K). L'Etat réduit l'incertitude (TR). L'activité économique a des effets irréversibles (EP).
<b>Rôle des institutions*</b>	Les institutions ne jouent généralement aucun rôle. Certaines sont aujourd'hui intégrées sous forme de biens publics.	Les institutions jouent un rôle important, c'est le point commun des diverses hétérodoxies.
<b>Rôle de la monnaie</b>	La monnaie est neutre à long terme. A court terme, du fait des rigidités nominales et de l'imperfection des anticipations, certains considèrent qu'elle influence les variables réelles.	Dans une économie monétaire de production, la préférence pour la liquidité joue un rôle important (K). Le crédit est l'une des formes institutionnelles (TR). Il influence l'activité économique. La monnaie est une forme de lien social.
<b>Forme des marchés</b>	L'hypothèse de concurrence parfaite demeure dans la plupart des modélisations. Diverses modalités de concurrence imparfaite sont introduites depuis quelques temps.	La forme des marchés dépend des contextes historiques. C'est l'une des formes institutionnelles (TR). Le fonctionnement des marchés renvoie à des conventions et institutions, comme la confiance (C). Pouvoir et rapports de force sont pris en compte.
<b>Marché du travail</b>	C'est un marché comme les autres. Toutefois, l'imperfection de l'information et l'action des syndicats peuvent conduire à un salaire supérieur au salaire d'équilibre.	Le marché du travail est régulé par des conventions de chômage et de productivité (C). Le régime salarial dépend du mode de régulation (TR). Les normes collectives ont une influence sur l'effort individuel.
<b>Equilibre</b>	L'équilibre simultané de tous les marchés existe, mais il est soumis à des conditions draconiennes. Cet équilibre est efficace (optimal au sens de Pareto).	L'équilibre sur les marchés de la monnaie et des biens peut coexister avec du chômage involontaire (K). Les conditions de l'équilibre sont irréalistes.
<b>Analyse des crises</b>	Les crises sont dues à des chocs exogènes (monétaires, technologiques, politiques...) amplifiés par un mauvais fonctionnement des marchés. Cette théorie vise à montrer qu'il peut y avoir des cycles même si les marchés fonctionnent parfaitement.	Les crises viennent de variations de l'efficacité marginale du capital liées à un changement de convention sur les marchés financiers (K). Il faut distinguer les petites crises (crises dans la régulation) et les grandes (crises du mode de régulation) (TR).
<b>Rôle de l'Etat</b>	L'Etat doit garantir le plus grand niveau possible de concurrence. Selon certains, il peut intervenir en présence d'externalités ou de biens collectifs.	L'Etat doit agir sur la demande en cas de chômage (K). Il organise la cohérence des règles (TR).

C : économie des conventions ; K : keynésiens et post keynésiens ; TR : théorie de la régulation ; EP : écologie politique ;  
\* Fair, conventions collectives, monnaie, communautés, normes sociales...

[Retour texte](#)



## Annexe 2 : Impacts attendus du changement climatique sur le tourisme en France

Dubois, G., Céron, J.P., 2006

Thème	Degré de probabilité	Lien avec le CC	Gravité des impacts pour le tourisme	Etendue du territoire touristique concerné	Possibilités d'adaptation	Opportunités positives (création d'emploi...)	Degré de sensibilité des acteurs	Incertitudes scientifiques, besoin de recherche
Étés plus chauds	++	+++	-	+++	Existantes mais limitées et problématiques : climatisation)	Oui (France plus compétitive)	Faible	Amélioration des scénarios climatiques. Etudes sur les exigences climatiques des touristes
Hivers plus humides	++	++	++	++ (moitié nord)	Peu (environnement contrôlés type Center Parcs)	Non : plus chaud mais plus pluvieux	Faible	Idem
Evènements extrêmes								
Plus de canicules	++	+++	++	+++	Limitées (climatisation) et insuffisantes)	Non	Fort	Préciser la probabilité de canicule, étudier l'impact réel sur les comportements de vacances
Plus de tempêtes	?	?	+	?	Solidité des constructions, localisation des campings...	Non	Assez fort	Améliorer les scénarios climatiques pour savoir si c'est un risque
Plus de cyclones	+ (Dom-Tom)	++	++	+ (Dom-Tom)	Solidité des constructions...	Non	Assez fort	Préciser leur probabilité dans le climat futur, améliorer leur prévisions (communication de crise pour le tourisme, mécanismes d'alerte...)
Plus d'inondation	+ (hiver)	+	+	+ (zones déjà concernées)	Digues, planification des constructions	Non	Assez fort	Améliorer les scénarios climatiques locaux
Baisse de l'enneigement en montagne	+++	+++	+++	++ (stations de ski)	Neige de culture coûteuse, problématique et insuffisant (paysage...)	Paradoxalement, opportunité de sortir du « tout-ski » ?	Fort	Préciser les stations en danger, les besoins d'adaptation et de reconversion, les échelles de temps probable
Remontée du niveau de la mer et érosion des plages	+++	++	+++	++ (littoral)	Techniques de lutte contre l'érosion peu efficaces, planification des constructions, recul stratégique	Aucune : perte nette de ressources touristiques	Assez fort	Améliorer les techniques d'adaptation et d'atténuation du phénomène

Thème	Degré de probabilité		Gravité des impacts pour le tourisme	Etendue du territoire touristique concerné	Possibilités d'adaptation	Opportunités positives (création d'emploi...)	Degré de sensibilité des acteurs	Incertitudes scientifiques, besoin de recherche
Evolution de la ressource en eau								
Problèmes d'alimentation en eau potable	++ (été)	+	+++	+ (ensemble du territoire, mais à des degrés divers)	Economies d'eau	Non	Modéré	
Baisse du niveau d'eau dans les cours d'eau et les lacs	++ (été)	++	++	++ (tourisme rural, montagne)	Gestion des niveaux d'eau dans les barrages (conflictuel)	Non	Modéré	Etudier l'impact possible sur les activités touristiques
Paysage et biodiversité								
Paysages	+	+	++ mais incertain	+++	Adaptation des touristes à un paysage changeant	Possible mais incertain	Faible	Préciser le rôle du paysage comme facteur d'attractivité touristique, étudier l'impact des évolutions attendues
Ressources de terroir	++	+	+ mais incertain	+	gérables	?	Modéré	
Dommages aux barrières de corail	++ (rôle du CC incertain)	++	+++	+ (Dom-Tom)	Limitation des autres impacts anthropiques (rejets...) pour limiter la perturbation générale	Non	Modéré	Etudier les bénéfices économiques apportés par les barrières de corail (plongée, plaisance, baignade...), localiser les zones touristiques vulnérables, échanger des expériences avec d'autres destinations tropicales
Autres facteurs de biodiversité	+	+	-	+++	Faible	Limitées mais réelles (ex : plus de poissons dans les sites de plongée)	Faible	Améliorer l'étude des liens biodiversité tourisme (peu d'écotourisme en France)
Santé	-	+	+	+	Dispositifs d'alerte sanitaire (veille malaria...)	Non	Faible	Préciser les scénarios climatiques : probabilité de retour de maladies tropicales (Outre-mer en particulier)

[Retour texte](#)

### Annexe 3 : Plan climat et tourisme en France

Direction générale de l'énergie et du climat, 2010

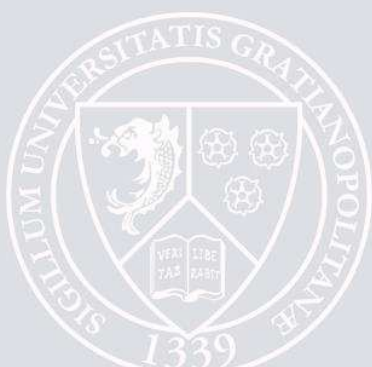
#### Conséquences des mesures du Plan climat sur le secteur du tourisme

Mesures du plan climat	Impact sur l'activité touristique	Articulation avec la politique touristique
Promotion du report modal et développement des lignes à grande vitesse (2000 km d'ici 2020, puis programme de 2500 km)	+	-accroissement de l'attractivité touristique des territoires desservis
Inclusion de l'aviation dans le système d'échange des quotas d'émissions	- (même si l'élasticité prix est faible)	- renchérit le coût du déplacement - pourrait être compensé par le développement des lignes à grande vitesse
Diagnostic de performance énergétique des bâtiments tertiaires	-/+	-coût pour le parc touristique - assorti de recommandations permettant l'amélioration de l'efficacité énergétique du parc
Réglementation thermique des constructions neuves (bâtiments basse consommation fin 2010 et bâtiments à énergie positive en 2020)	-/+	-coût pour le parc touristique - réduction de la facture énergétique -réduction de la dépendance aux énergies fossiles
Accélération de l'amortissement dans les entreprises tertiaires qui investissent dans des installations et du matériel destinés à économiser l'énergie ou à produire de l'énergie à partir des sources renouvelables	+	- accélère la rénovation du parc et des équipements touristiques
Actions de labellisation	+	- renforce la durabilité du secteur touristique - pourrait être prolongé par une promotion accrue des labels « tourisme » (éco-label européen, Clef verte, Green Globe)
Obligation de rénovation dans le tertiaire d'ici 2020	-/+  (surcoûts à court terme car l'investissement est plus élevé, mais gains de consommation sur le long terme)	- mécanismes permettant de compenser le décalage de trésorerie ?
Formation à l'écoconduite des transporteurs de voyageurs	+	-baisse du coût du transport
Bilans d'émissions des entreprises de plus de 500 salariés (250 en outre-mer)	-/+	-coût du bilan - amélioration de l'efficacité énergétique des entreprises touristiques concernées
Renforcement des stratégies territoriales dans le domaine de l'énergie et du climat (schémas régionaux du climat, de l'air et de l'énergie ; plans climat-énergie territoriaux)	+	- prise en compte de la stratégie touristique et économique dans les orientations et les actions territoriales dans le domaine énergétique et climatique.

## Impact de la politique touristique sur les émissions de gaz à effet de serre

Pistes d'actions envisagées	Analyse de l'impact GES	Articulation avec politique climatique
Fluidifier l'octroi des visas pour la Russie, la Chine, l'Inde, le Brésil et le Mexique	- (recours à l'avion)	- recherche pour l'amélioration de la performance énergétique de l'aviation - compenser les émissions par le soutien aux MDP
Développer de nouvelles lignes aériennes low-cost	-- (flux supplémentaires produits par le développement de cette offre)	- favoriser d'autres modes de transports (notamment le train) - développer une offre low cost ferroviaire - compenser les émissions par le soutien aux MDP
Favoriser les courts séjours en améliorant l'accessibilité des sites touristiques	+/- (en fonction du mode de transport choisi)	- favoriser les modes de transports peu émetteurs pour améliorer l'accessibilité des sites touristiques - développement du tourisme de proximité - compenser les émissions par le soutien aux MDP - labellisation
Développer la formation	+	- intégrer des critères de développement durable et de lutte contre le changement climatique
Structurer l'offre par la mise en place de partenariats publics privés	+	- labellisation - critère développement durable et lutte contre le changement climatique
Rénover le parc d'hébergement et d'immobilier de loisir + rapport sur l'état du parc immobilier de tourisme en 2010	+	- développer des mécanismes incitatifs pour y parvenir avec un point de vigilance sur le recours systématique à la climatisation.
Créer une marque France	+	-intégrer des critères de développement durable
Réforme du classement des hôtels	+	-critères sur le développement durable et la maîtrise de l'énergie  - quels moyens pour aller plus loin (augmenter le nombre de critères au fur et à mesure) ?

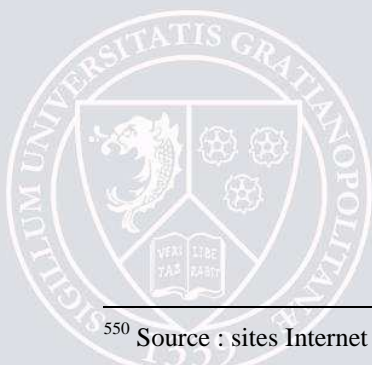
[Retour texte](#)



#### **Annexe 4 : la place du tourisme dans les gouvernements de la Ve République** <sup>550</sup>

- Entre 1962 et 1973, période des grands chantiers (développements des stations littorales et des stations de sports d'hiver), le tourisme est rattaché successivement aux ministères des Travaux publics et des Transports, de l'Équipement et de l'Aménagement du Territoire.
- Entre 1974 et 1980, période des lois sur la protection du littoral et de la montagne, le tourisme est rattaché aux ministères de la Qualité de la vie, de la Culture et de l'Environnement puis de la Jeunesse des Sports et des Loisirs.
- Entre 1981 et 1986, un secrétaire d'Etat chargé du tourisme est rattaché successivement aux Ministères du Temps Libre, du Commerce extérieur et du Tourisme, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme.
- De 1986 à 1988, un secrétaire d'État est nommé auprès du Ministre de l'Industrie.
- De 1988 à 1993, un Ministre délégué au Tourisme est nommé auprès du Ministre de l'Industrie.
- De 1993 à 1995, le tourisme est rattaché au Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme (Bernard Bosson).
- De 1995, un Ministre est chargé du Tourisme avant d'être délégué chargé du tourisme jusqu'en 1997 (Bernard Pons) avec l'Équipement, le Logement et les Transports.
- De 1997 à 2002, un secrétaire d'Etat est chargé du tourisme (Michelle Demessine jusqu'en 2001), rattaché au Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.
- Plus récemment, Léon Bertrand va être en charge du tourisme en tant que Secrétaire d'Etat puis Ministre Délégué au Tourisme jusqu'en 2007 rattachés à plusieurs ministères en charge notamment des Transports et de l'Équipement.
- En 2007, Luc Chatel devient Secrétaire d'Etat à la Consommation et au Tourisme rattaché au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi.
- L'année suivante, Hervé Novelli est nommé Secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme et des Services rattaché au Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.
- Lors du dernier gouvernement Fillon Frédéric Lefebvre est nommé secrétaire d'Etat auprès du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services, des professions libérales et de la consommation.
- Enfin, dans le premier gouvernement Ayrault (juin 2012), le tourisme retrouve un ministre de plein droit (Sylvia Pinel) dont le portefeuille comporte également l'artisanat et le commerce.

[Retour texte](#)



<sup>550</sup> Source : sites Internet fr.xikipédia.org, veilleinfotourisme.fr, tourisme.gouv.fr, juillet 2011.



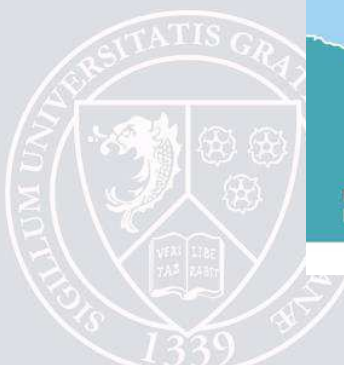
## Annexe 5 : Les Agendas 21 Locaux en France en 2011

Source : Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, 2011

### Répartition géographique des projets reconnus - Communes



### Répartition géographique des projets reconnus - Régions - Départements



[Retour texte](#)

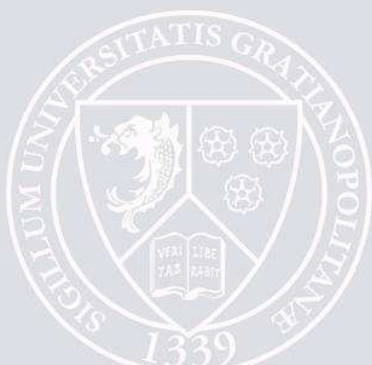
## Annexe 6 : Les espaces naturels protégés en France



*Remarque : cette carte n'est pas exhaustive sur les espaces naturels protégés. Il manque notamment :*

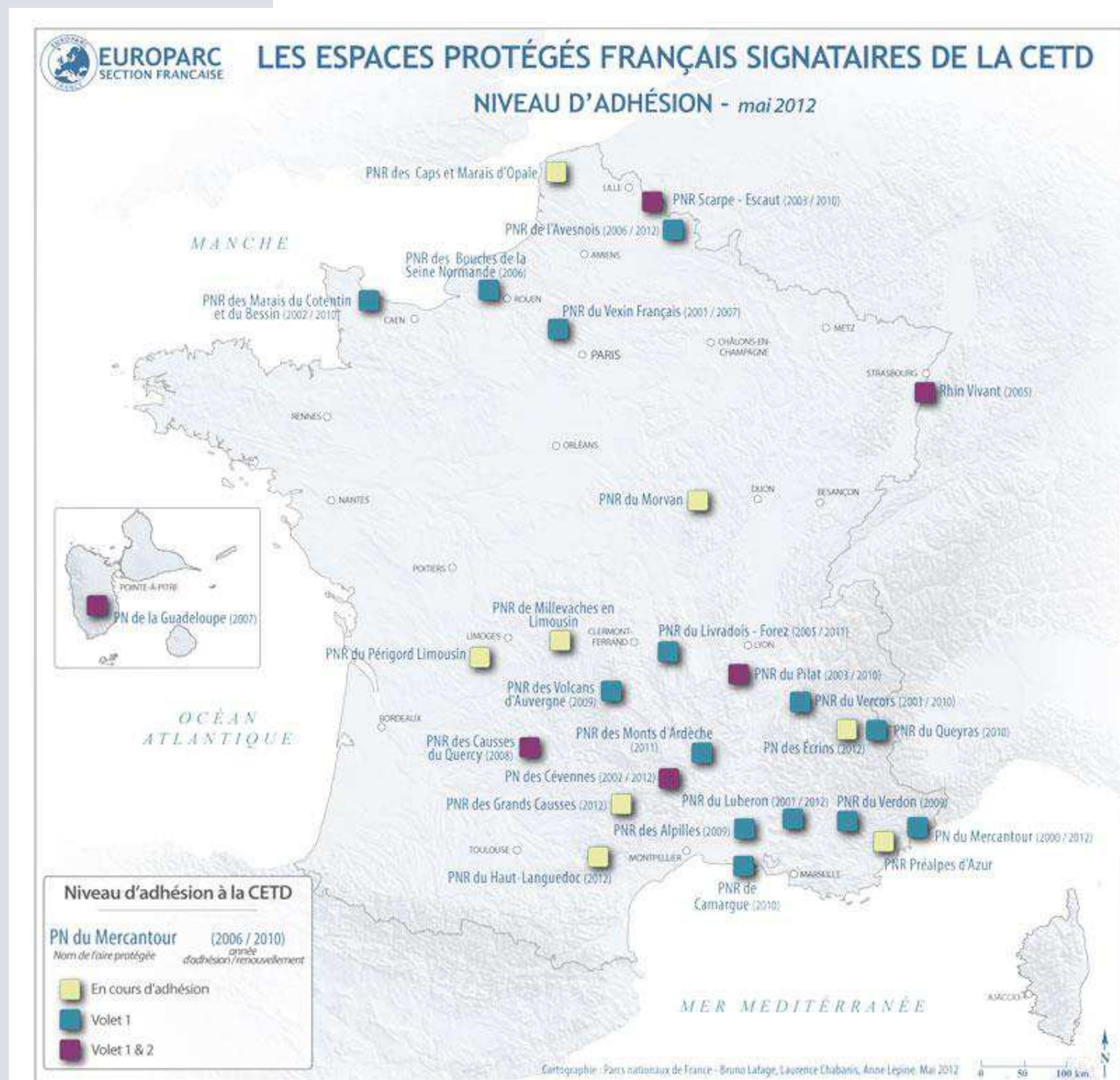
- les 2656 sites classés et les 4794 sites inscrits,
- les classements internationaux comme les Réserves de Biosphère (10 réserves en France) ou le réseau Natura 2000 (1706 sites en France),
- les espaces naturels relevant des collectivités territoriales comme les réserves naturelles régionales (181 réserves) ou les Espaces Naturels Sensibles (ENS) présents dans 82 départements (3050 espaces)... (Source : tableau comparatif des espaces naturels de France mis à jour le 21 mai 2010 par l'Atelier Technique des Espaces Naturels).

[Retour texte](#)

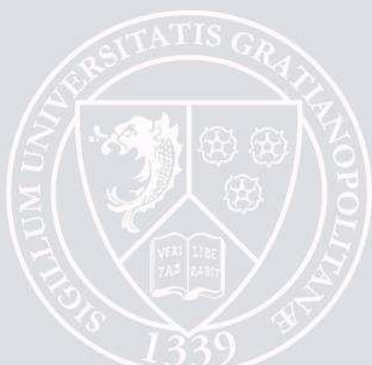


## Annexe 7 : Les Espaces protégés français signataires de la CETDEP

Source : EROPARC, 2012

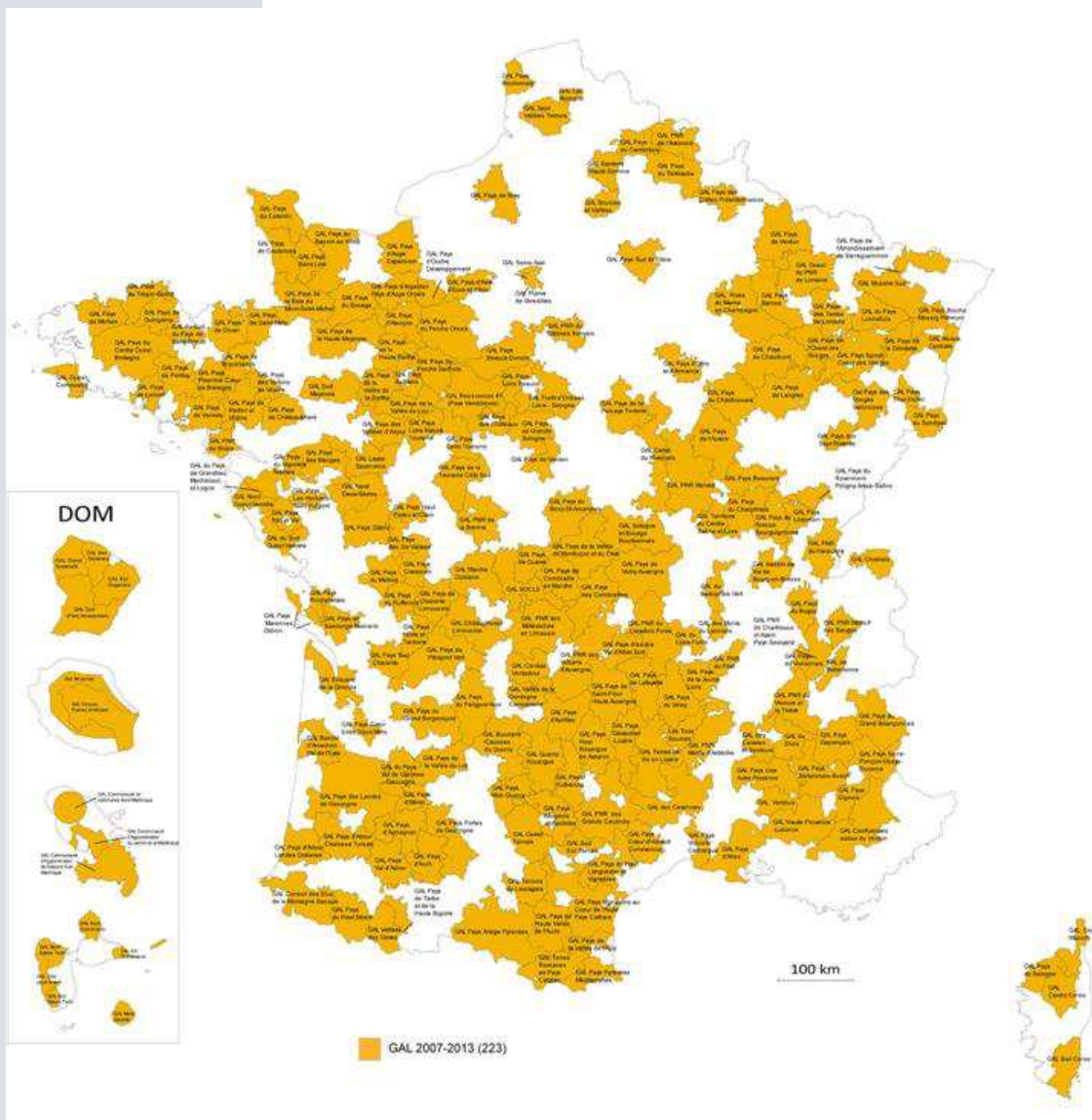


[Retour texte](#)

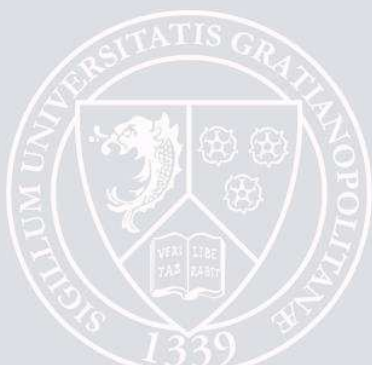


## Annexe 8 : Carte des GAL Leader 2007-2013 en France

Source : Ministère de l'agriculture, 2009

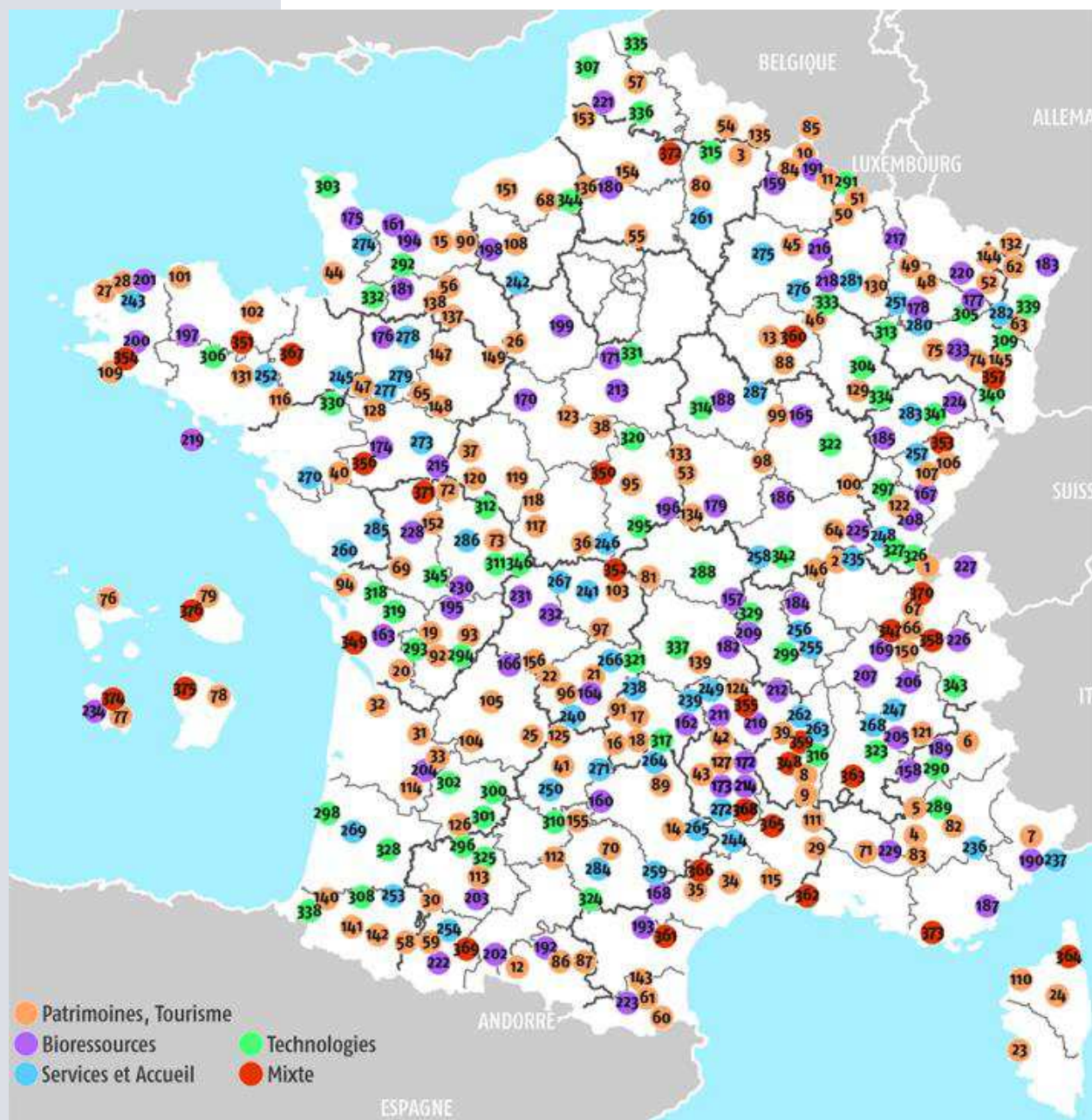


[Retour texte](#)

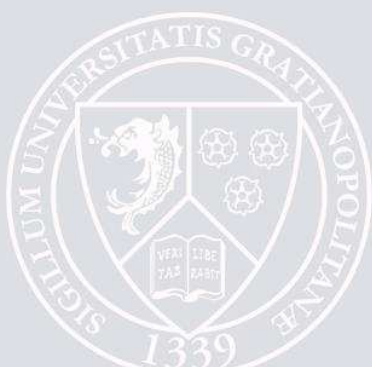


## Annexe 9 : Les PER de première génération

Source : DIACT, 2006

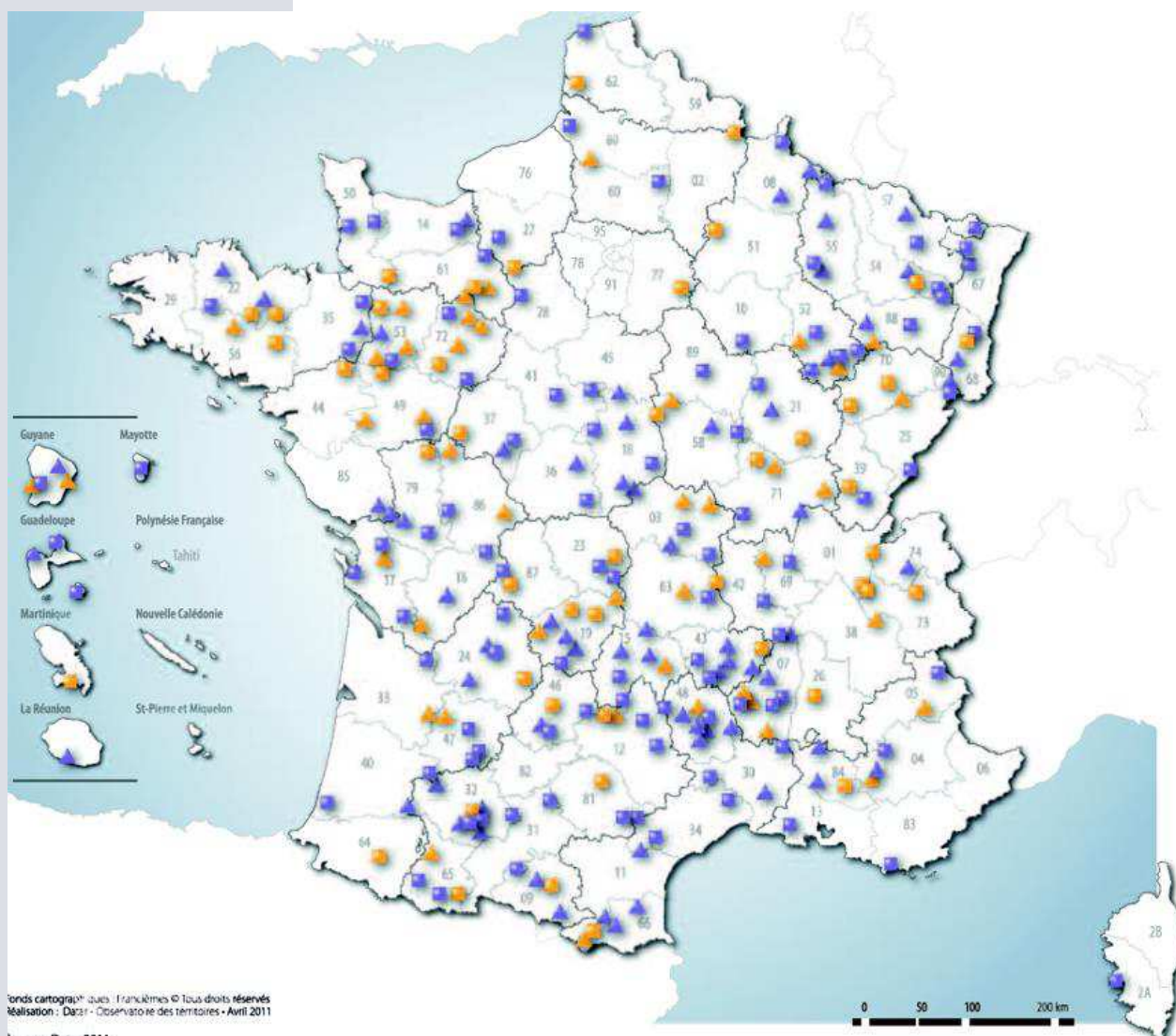


[Retour texte](#)



## Annexe 10 : Les PER de deuxième génération

Source : DATAR 2011





Fonds cartographique : Datsi - Franc3èmes © Tous droits réservés  
Réalisation : Datsi - Observatoire des territoires - Avril 2011

Source : Datar 2011

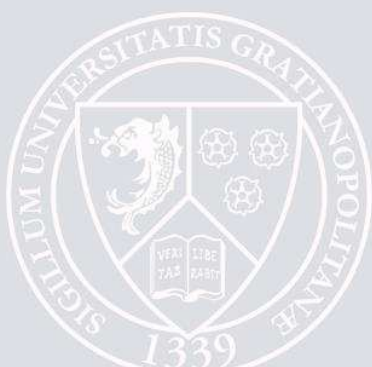
### Enjeux des dossiers\*

-  **Accroissement de la capacité économique** : 173 dossiers
-  **Réponse aux besoins de la population dans le domaine des services au public** : 91 dossiers

-  **114 PER sélectionnés lors de la 1ère vague**
-  **150 PER sélectionnés lors de la 2ème vague**

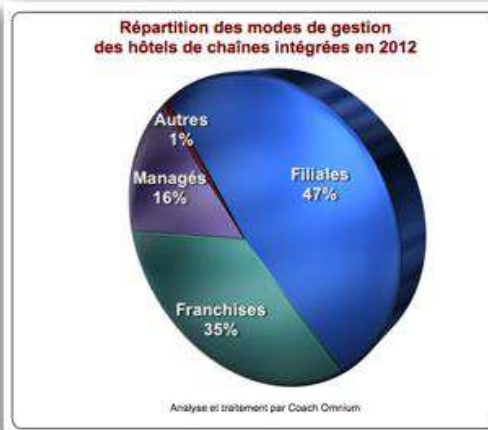
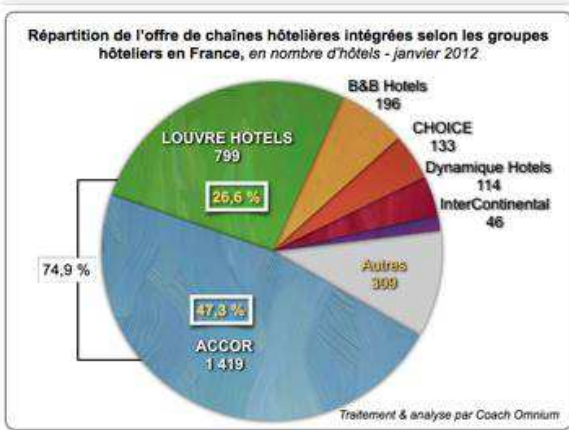
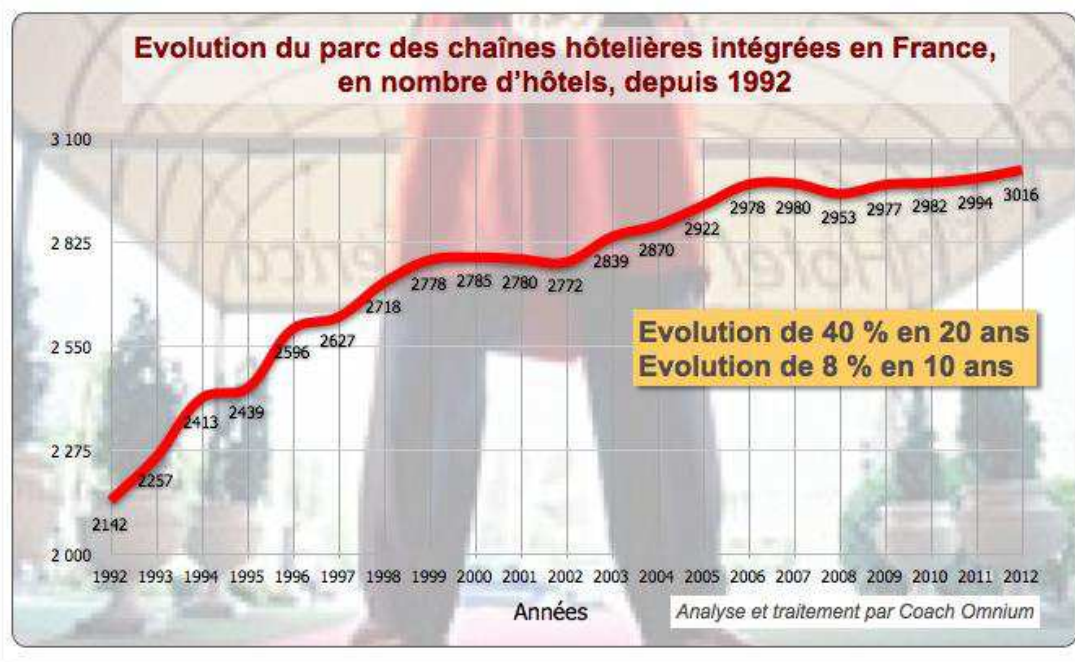
\* Localisation des dossiers au siège de la structure porteuse

[Retour texte](#)



## Annexe 11 : Les chaînes hôtelières intégrées et volontaires en France

Source : Coach Omnium, 2012.

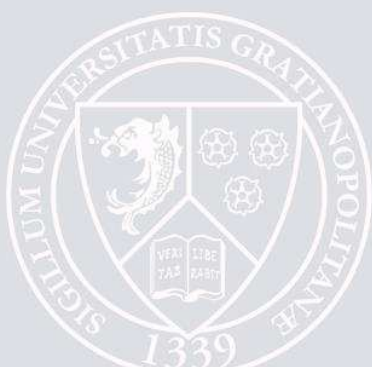


## Les chaines volontaires dans l'hôtellerie en France en 2012

Classement selon le nombre d'hôtels 2012 des 24 enseignes	Hôtels France 2011	Hôtels France 2012	évolution Hôtels	Chambres France 2011	Chambres France 2012	Evolution Chambres
LOGIS	2 624	2 487	-137	54 679	48 556	-6 123
CHATEAUX & HÔTELS COLLECTION (*)	456	623	167	9 930	14 760	4 830
BEST WESTERN	304	313	9	16 300	16 385	85
INTER-HOTEL	293	286	-7	12 930	12 565	-365
CONTACT HOTEL	254	260	6	6 987	7 185	198
CITOTEL	213	219	6	6 379	6 495	116
HOTUSA HOTELES et EWH	240	206	-34	16 600	12 070	-4 530
L'HÔTELLERIE FAMILIALE	238	182	-56	4 700	3 489	-1 211
RELAIS DU SILENCE	135	132	-3	3 010	3 114	104
RELAIS & CHATEAUX	124	126	2	2 950	3 114	164
HOTELS & PREFERENCE	119	118	-1	7 264	7 376	112
SYMBOLES de France	120	118	-2	3 944	3 869	-75
BRIT'HOTEL	100	105	5	4 198	4 600	402
CHATEAUX ET DEMEURES DE TRADITION	106	81	-25	2 420	1 867	-553
FASTHOTEL	65	68	3	2 925	2 999	74
SMALL LUXURY HOTELS	52	50	-2	2 058	2 043	-15
LES PIEDS DANS L'EAU	62	43	-19	2 290	1 202	-1 088
P'TIT DEJ-HOTEL	35	42	7	1 297	1 552	255
HOTELS CIRCUIT en France	24	25	1	1 385	1 450	65
HOTELS-CHALETS DE TRADITION	21	22	1	609	601	-8
THE LEADING HOTELS	22	22	0	2 840	2 930	90
WORLDHOTELS	18	14	-4	2 226	1 474	-752
QUALYS-HOTEL	9	13	4	384	614	230
ROMANTIK HTLS & REST. International	11	10	-1	254	277	23
<b>Total :</b>	<b>5 645</b>	<b>5 565</b>	<b>-80</b> <b>-1,4%</b>	<b>168 618</b>	<b>160 587</b>	<b>-8 031</b> <b>-4,8 %</b>

(\*) fusion avec Exclusive Hotels – Traitement & analyses indépendante par Coach Omnium

[Retour texte](#)





## Annexe 12 : Les organisations professionnelles nationales représentatives de l'hébergement, de la restauration et des voyages

Nom de l'organisme	Branche(s) concernée(s)
Union des Métiers de l'Industrie Hôtelière (UMIH)	Hôtellerie
Confédération des professionnels Indépendants de l'Hôtellerie (CPIH) <sup>551</sup>	Hôtellerie
Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique (FAGIHT)	Hôtellerie
Groupement National des Chaînes (GNC)	Hôtellerie
Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs (SYNHORCAT)	Hôtellerie & Restauration
Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA)	Hôtellerie de plein air
Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR)	Restauration rapide
Fédération Nationale des Gîtes de France	Meublés et Chambres d'Hôtes
Fédération Nationale des Clévacances	Meublés et Chambres d'Hôtes
Fédération nationale des Agences Immobilières (FNAIM)	Meublés
Syndicat National des Résidences de Tourisme (SNRT)	Résidences de tourisme
Union Nationale des Associations de Tourisme (UNAT)	Etablissements du tourisme associatif (centres et villages de vacances...)
Fédération Unie des Auberges de Jeunesse	Auberge de jeunesse
Association de Tours Opérateurs (CETO)	Voyage
Association des TO thématiques (ATT)	Voyage
Syndicat National des Agences de Voyages (SNAV)	Voyage

[Retour texte](#)



<sup>551</sup> Le 1<sup>er</sup> mars 2010, le SYNHORCAT, la CPIH et la FAGIHT ont créé la Fédération des Hôtels, cafés et restaurants indépendants » tout en conservant leur indépendance afin de défendre les intérêts des entreprises indépendantes sur des thèmes liés notamment aux mises aux normes (incendie, accès aux handicapés...). Source : Gazette Officielle du Tourisme n°2049 du 10/03/10).

## **Annexe 13 : Les démarches reconnues par la marque Qualité Tourisme en 2011**

Source : *Qualité Tourisme, 2011 et Coach Omnium, 2011.*

<b>Marques reconnues</b>	<b>Remarque</b>
<b>Hôtellerie</b>	
ALL SEASONS	Chaîne intégrée du groupe Accor
BEST WESTERN	Chaîne volontaire (N°3)
BRIT HOTEL	Chaîne volontaire (N°15)
CAMPANILE	Chaîne intégrée du groupe Louvre Hôtels
CHATEAUX ET HOTELS COLLECTION	Chaîne volontaire (N°2)
CITOTEL	Chaîne volontaire (N°7)
CLARION	Chaîne intégrée du groupe Choice Hôtels
COMFORT HOTELS	Chaîne intégrée du groupe Choice Hôtels
CONTACT HOTEL	Chaîne volontaire (N°5)
ETAP HOTEL	Chaîne intégrée du groupe Accor
HOTELCERT	
IBIS	Chaîne intégrée du groupe Accor
INTER HOTEL	Chaîne volontaire du groupe SEH (N°3)
KYRIAD	Chaîne intégrée du groupe Louvre Hôtels
LES LOGIS	Chaîne volontaire (N°1)
MERCURE	Chaîne intégrée du groupe Accor
NOVOTEL	Chaîne intégrée du groupe Accor
PREMIERE CLASSE	Chaîne intégrée du groupe Louvre Hôtels
QUALITY HOTELS	Chaîne intégrée du groupe Choice Hôtels
RELAIS DU SILENCE	Chaîne volontaire du groupe SEH (N°10)
SUITEHOTEL	Chaîne intégrée du groupe Accor
<b>Hôtellerie de plein air</b>	
CAMPING QUALITE	
SUNELIA	Chaîne de camping (N°2)
YELLOW VILLAGE	Chaîne de camping (N°1)
<b>Meublés</b>	
FNAIM	
RANDO ACCUEIL	
<b>Restauration</b>	
CUISINERIES GOURMANDES	
RESTAURATEURS DE FRANCE	
RESTOLEIL	Restauration de chaîne
SERVICE EN TÊTE	Restauration de chaîne
TABLES ET AUBERGES DE FRANCE	
<b>Sites de visite</b>	
DESTINATION ENTREPRISE	Découverte économique
FEMS	Ecomusée et musée de société
<b>Labels territoriaux</b>	
TOURISME QUALITE RHÔNE-ALPES	
QUALITE AUVERGNE	
QUALITE TOURISME NORMANDIE	
QUALITE SITES EN VAL DE LOIRE	
QUALITE SUD DE FRANCE	Région Languedoc-Roussillon
QUALITE TOURISME MARTINIQUE	
QUALITE TOURISME NORD PAS DE CALAIS	
QUALITE VISITE PAYS DE LA LOIRE	
<b>FNOTSI</b>	

[Retour texte](#)

## Annexe 14 : Programme du séminaire tourisme durable organisé dans le Pays Viganais en 2005

Source : Communauté de communes du Pays Viganais, 2005



### Lundi 30 mai 2005 à 19h

Ouverture officielle de la semaine du développement durable à la Maison de l'Intercommunalité du Vigan avec présentation du séminaire, suivie d'un cocktail de bienvenue

### Mardi 31 mai 2005

#### L'expérience du Pays Viganais

8h30/9h  
Accueil des participants

9h/9h30  
Présentation de la démarche entreprise depuis 2002 par l'équipe locale et le cabinet d'études Géo-système

9h30/11h  
L'identité du territoire : d'une préoccupation partagée à la concrétisation de projets  
Comment créer une ambiance locale favorable ?

11h/12h15  
Commercialiser des produits touristiques durables : l'accompagnement d'une démarche interprofessionnelle  
Comment établir des dynamiques public-privé ?

13h/14h30  
Déjeuner

14h30/15h  
Présentation du projet de voie verte  
D'une volonté politique à la construction d'un projet partagé

15h/17h  
Visite de terrain et discussions sur le projet de voie verte

17h/19h  
Les partenaires de la démarche du pays viganais : comment créer des synergies ?  
Comment adapter les procédures financières aux réalités territoriales ?

### Mercredi 1 juin 2005

#### Journée technique ODT France, présidée par Christian Mantei, Directeur général

9h/9h30  
Accueil des participants

9h30/11h  
Le tourisme durable à l'expérience du réel : le terrain commande, deux années expérimentales et six territoires : enseignements pratiques et perspectives ?  
Introduction : Philippe Moisset, Caisse des Dépôts et Consignations

11h/12h30  
Débat avec la salle  
Confrontation aux autres expériences de terrain  
Animation : Jacques Perret, Cemagref

12h30/14h  
Déjeuner

14h30/16h  
Piloter le développement en évaluant les projets touristiques au crible de la durabilité  
Six bureaux d'études et six territoires conjuguent leurs savoir-faire : enseignements pratiques et perspectives ?  
Introduction : Alain Genel, Ligue Urbaine et Rurale

16h/17h  
Débat avec la salle  
Confrontation aux autres expériences de terrain  
Animation : Philippe Moisset, CDC

17h/17h30  
Conclusion de la journée  
Frais de participation 140 € pour cette journée uniquement (veiller à renvoyer le bulletin joint)

### Jeudi 2 juin 2005

#### L'expérience du Parc National des Cévennes

9h  
Départ pour la commune des Plantiers

10h/11h30  
Visite et discussion sur site avec un professionnel du tourisme signataire de la Charte Européenne du Tourisme Durable : l'intérêt de la charte européenne du tourisme durable pour les acteurs de terrain

12h30/14h  
Déjeuner

14h30/16h  
La mise en œuvre du tourisme durable dans le Parc National des Cévennes : une démarche pilote au niveau européen riche d'enseignements

Comment tourisme durable et organisation du territoire contribuent à une démarche « gagnant/gagnant » entre un espace protégé et des professionnels du tourisme ?

- la démarche générale
- la mise en œuvre concrète de la charte
- le témoignage des entreprises signataires
- les enjeux et perspectives de la démarche

16h/16h30  
Signature officielle de la charte européenne du tourisme durable par des entreprises du PNC

16h30  
Discours de clôture et collation

*Ces trois journées ont lieu au Cinéma Le Palace du Vigan (GARD)*

[Retour texte](#)

**Annexe 15 : Grille d'entretien utilisée pour l'IPAMAC à partir du modèle de Valloire**

**Stratégie de développement touristique  
des parcs naturels du Massif Central**

**Guide d'entretien**

**1- Situation actuelle (à pré remplir par le consultant avant l'entretien si informations disponibles)**

**1-1 L'entreprise**

<b>Informations prioritaires</b>	<b>Informations secondaires ou complémentaires</b>
<i>Localisation géographique de l'entreprise</i>	<i>Statut de l'entreprise</i>
<i>Activité(s) de l'entreprise</i>	<i>Situation immobilière</i> (Propriétaire - Location)
<i>Taille de l'entreprise</i> (1 ou 2 salariés - 3 ou 4 - 5 et +)	<i>Effectifs</i> (Salariés - Stagiaires - Bénévoles - Famille / Origine / Formation)
<i>Période de fonctionnement</i> (Permanente - Eté/hiver - Eté - Hiver - Temporaire)	<i>Organisation du travail</i> (si pluri-activité)
<i>Age de l'entreprise (créée par le gérant actuel)</i>	
<i>Label, marque, certification de l'entreprise</i>	
<i>Gamme de la prestation</i> (Haut de gamme - Moyen de gamme - "Populaire")	

**1-2 L'intégration de l'entreprise dans la vie locale**

<b>Informations prioritaires</b>	<b>Informations secondaires ou complémentaires</b>
<i>Identité de l'exploitant</i>	<i>Situation familiale de l'exploitant</i>
<i>Origine de l'exploitant</i>	<i>Réputation de l'exploitant (d'après sa propre perception)</i>
<i>Formation de l'exploitant</i>	<i>Origine professionnelle des parents</i>
<i>Responsabilité(s)</i> (Professionnelle - Politique - Autre)	<i>Activité(s) associative(s)</i>
<i>Participation aux manifestations locales</i>	

### 1-3 La connaissance et la recherche des clientèles

Informations prioritaires	Informations secondaires ou complémentaires
<i>Clientèles dominantes</i> (Origines géographiques et nationalités / individuelle - groupe)	=> <i>identification d'une clientèle spécifique tourisme durable</i>
<i>Accueil public spécifique</i> (Handicaps, enfants, CSP-, étrangers)	
<i>Outils de connaissance et de gestion clientèle mis en oeuvre</i>	<i>Outils prospectifs mis en oeuvre</i>
<i>Moyens de communication - promotion</i>	
<i>Moyens de commercialisation</i> (Produits)	
<i>Appartenance réseau(x) touristique(s)</i> (Formel - Informel)	=> <i>Liens avec autres entreprises</i>

## 2- Trajectoire professionnelle

### 2-1 Le projet actuel

Informations prioritaires	Informations secondaires ou complémentaires
<i>Création ou reprise d'activité</i>	<i>Caractéristiques et histoire de l'entreprise reprise</i>
<i>Motivations pour s'installer</i>	<i>Choix de clientèles, de produits</i>
<i>Soutien et aides perçues</i> (Familial - Réseaux - Professionnels - Administrations)	<i>Formation acquise</i>
<i>Problèmes rencontrés</i> (Pertinence des aides reçues - Aides qui ont manqué)	<i>Relations avec la concurrence</i>
<i>Niveau de satisfaction / revenus dégagés / pérennité de l'entreprise</i>	<i>Capacité d'investissement de l'entreprise</i>

### 2-2 Le projet pour demain

Informations prioritaires	Informations secondaires ou complémentaires
<i>Changements professionnels souhaités</i> (Mode de production - Cible de clientèle - Organisation du travail)	<i>Projets personnels</i>
<i>Evolutions attendues</i>	
<i>Attentes et besoins (soutien et aides)</i>	

### 3- Les institutions, le parc naturel et l'IPAMAC - Le tourisme durable

#### 3-1 Les relations avec les institutions, le Parc Naturel et IPAMAC

Informations prioritaires	Informations secondaires ou complémentaires
<b>1. Perception des institutions, du Parc et de l'IPAMAC</b>	=> <i>Mentionner aussi les associations de tourisme associées</i>
<i>Connaissance du Parc et de l'IPAMAC (missions &amp; actions)</i>	=> <i>idem + implication dans les actions</i>
<i>Nature des relations avec le Parc et l'IPAMAC</i>	=> <i>idem + implication dans les organismes</i>
<i>Avantages &amp; inconvénients / activité prof</i>	<i>Avantages &amp; inconvénients / activité non prof</i>
<i>Facteurs d'amélioration (Concertation - Communication - Soutien - Aides)</i>	
<i>Attentes / activités et projets professionnels</i>	=> <i>besoin de partenariat avec le Parc</i>

#### 3-2 Démarche de progrès en faveur du tourisme durable

Informations prioritaires	Informations secondaires ou complémentaires
<b>2. Communication et promotion responsable</b>	=> <i>lien avec les outils du Parc et/ou de l'IPAMAC</i>
<i>Préservation et valorisation du patrimoine naturel et culturel</i>	=> <i>analyse générale de la situation + plus-value Parc</i>
<i>Gestion environnementale (énergie, eau, déchets)</i>	=> <i>analyse générale de la situation + plus-value Parc</i>
<i>Valorisation des transports alternatifs et déplacements doux</i>	=> <i>analyse générale de la situation + plus-value Parc</i>
<i>Formation et gestion de l'emploi</i>	=> <i>analyse générale de la situation + plus-value Parc</i>

### 3-3 CETD, Marque Parc, labels « tourisme durable »

Informations prioritaires	Informations secondaires ou complémentaires
<i>Connaissance des démarches existantes</i>	
<i>Connaissance des réseaux et des routes thématiques</i>	=> <i>implication dans ces démarches</i>
<b>3. Motivation / adhésion à démarche qualité tourisme durable</b>	
<i>Situation actuelle / démarche(s) entreprise(s)</i>	=> <i>moyens mobilisés</i>
<i>Avantages &amp; inconvénients / activité prof. / clientèles</i>	
<i>Atouts &amp; faiblesses / dispositif d'accompagnement actuel</i>	=> <i>évaluation des moyens humains, techniques et financiers</i>
<i>Projet à venir à court, moyen et long termes</i>	=> <i>différenciation entre certitude(s) et souhait(s)</i>
<i>Attentes &amp; besoins / projet prof / dispositif d'accompag. à venir</i>	=> <i>hiérarchisation et « priorisation »</i>
<i>Type d'implication possible et/ou envisageable</i>	=> <i>identification des conditions</i>
<i>Clés de réussite d'un projet de PPP</i>	=> <i>partage des responsabilités</i>

[Retour texte](#)





## LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

														Remarques / commentaires (professionnel)		Remarques / commentaires (évaluateur)	
		Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)	Action significative	Progresser	Continuer (ne maintenir)	Etre initié	Ne pas agir (non)	Action significative	Remarques / commentaires (professionnel)		Remarques / commentaires (évaluateur)			
CONNAÎTRE	Veille marché et concurrence	1 L'entreprise est en veille sur l'évolution de son marché (activité et destination)															
	Positionnement	2 L'entreprise adapte son positionnement au marché															
		3 L'entreprise travaille à la segmentation de son marché															
	TIC	4 L'entreprise travaille à l'attractivité et à la performance de son site Internet															
	TOTAL		0	0	0	0		0	0	0	0						
DIVERSIFIER	Diversité commerciale	5 L'entreprise travaille à proposer une gamme variée de services et de prestations															
		6 L'entreprise élabore des produits tout compris															
	Politique tarifaire	7 L'entreprise adapte ses prix en fonction de sa fréquentation															
	Saisonnalité	8 L'entreprise a mené une réflexion sur sa rentabilité en dehors de la saison touristique															
	TOTAL		0	0	0	0		0	0	0	0						

			Je suis		Je fais	Je souhaite				Je veux faire	Remarques / commentaires (professionnel)	Remarques / commentaires (évaluateur)	
			Très actif	Actif	Peu actif (ne fais pas)	Action significative	Progresser (me améliorer)	Être initié	Ne pas agir (non)	Action significative			
SATISFAIRE	Démarche qualité	9 L'entreprise s'engage sur des principes qualité											
	Notoriété / réseau de distribution	10 L'entreprise travaille à faire reconnaître ses prestations dans les médias touristiques non marchands											
		11 L'entreprise bénéficie d'un bon réseau de distribution											
	Gestion relation client - GRC	12 L'entreprise mesure le taux de fidélisation de sa clientèle											
		13 L'entreprise veille à la qualité de son accueil (à distance et sur place)											
TOTAL			0	0	0	0							
INVESTIR	Objectifs personnels du chef d'entreprise	14 Le chef d'entreprise évalue régulièrement l'adéquation entre ses besoins et les revenus dégagés de son activité											
	Pérennité / renouvellement	15 Le chef d'entreprise s'investit personnellement dans le suivi régulier des comptes de l'entreprise											
		16 L'entreprise a anticipé la cession ou la transmission d'activité											
		17 L'entreprise a pris ses précautions pour faire face aux aléas											
	Capacité d'investissement de l'entreprise	18 Le chef d'entreprise connaît son niveau d'endettement à CMLT											
19 Le chef d'entreprise a défini une politique d'investissement à CMLT													
TOTAL			0	0	0	0							
<b>TOTAUX</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			

## LA PERFORMANCE SOCIALE



		Je suis				Action significative	Je souhaite				Action significative	Remarques / commentaires (professionnel)	Remarques / commentaires (évaluateur)		
		Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)		Progresser	Continuer (le maintenir)	Etre initié	Ne pas agir (pas)					
<b>MOTIVER</b>	Rémunération du personnel	20 L'entreprise a une politique salariale attractive et/ou d'intéressement													
	Fidélité du personnel	21 L'entreprise embauche des salariés permanents													
		22 L'entreprise favorise la fidélisation de ses salariés													
	Organisation du travail	23 L'entreprise cherche à optimiser les conditions de travail de ses salariés et de ses saisonniers													
		24 L'entreprise s'efforce de mesurer la satisfaction de ses salariés et de ses saisonniers													
TOTAL		0	0	0	0		0	0	0	0					
<b>RESPECTER</b>	Diversité en entreprise	25 L'entreprise s'engage en faveur de l'égalité des chances et de la diversité													
	Gestion des relations sociales	26 L'entreprise instaure une culture du débat avec ses salariés													
		27 L'entreprise consulte ses salariés pour ses choix stratégiques													
	Sensibilisation du personnel	28 L'entreprise sensibilise et/ou forme son personnel au respect à la différence													
	TOTAL		0	0	0	0		0	0	0	0				

			Je suis				Je fais	Je souhaite				Je veux faire	Remarques / commentaires (professionnel)	Remarques / commentaires (évaluateur)	
			Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)	Action significative	Progresser	Continuer (en maintenant)	Etre initié	Ne pas agir (non)	Action significative			
QUALIFIER	Gestion des compétences	29 L'entreprise cherche à se doter d'outils permettant d'adapter en permanence ses moyens humains à ses besoins													
	Processus de recrutement	30 L'entreprise a mis en place une procédure formalisée de recrutement													
		31 L'entreprise a des pratiques d'intégration des nouveaux salariés													
	Formation du chef d'entreprise et du personnel	32 L'entreprise favorise l'égal accès à la formation du personnel													
		33 Le chef d'entreprise participe à des formations professionnelles													
TOTAL			0	0	0	0		0	0	0	0				
ADAPTER	Accès aux handicapés	34 L'entreprise propose des prestations adaptées aux personnes handicapées													
	Accès aux clientèles à faible revenu	35 L'entreprise propose des prestations adaptées aux personnes à faible revenu													
	Accès aux familles (monoparentales, nombreuses...)	36 L'entreprise propose des prestations adaptées aux familles avec enfants													
	TOTAL			0	0	0	0		0	0	0	0			
<b>TOTAUX</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				

## LE MANAGEMENT ÉTHIQUE

		respect l'engagement tourisme durable	Je suis				Je fais	Je souhaite				Je veux faire	Remarques / commentaires (professionnel)	Remarques / commentaires (évaluateur)		
			Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)	Action significative	Progresser	Continuer (ne maintenir)	Etre initié	Ne pas agir (non)	Action significative				
<b>PARTICIPER</b>	Réseau professionnel															
		<b>37 Le chef d'entreprise s'investit dans son réseau professionnel</b>														
		<b>38 Le chef d'entreprise s'investit dans les instances touristiques locales</b>														
	Réseau local	<b>39 L'entreprise coopère de façon organisée et régulière avec d'autres entreprises de son territoire</b>														
	Vie locale	<b>40 L'entreprise s'implique dans la vie locale</b>														
			0	0	0	0					0	0	0	0		
<b>GARANTIR</b>	Evaluation	<b>41 L'entreprise dispose d'un tableau de bord global de suivi de ses activités au crible du DD</b>														
	Communication	<b>42 L'entreprise communique sur ses engagements et sur ses résultats DD</b>														
	Relations fournisseurs et sous-traitants	<b>43 L'entreprise est soucieuse des engagements durables pris par ses partenaires touristiques</b>														
		<b>44 Les relations avec les fournisseurs reposent sur des engagements clairs et équilibrés</b>														
			0	0	0	0					0	0	0	0		

			Je suis				Je fais	Je souhaite				Je veux faire	Remarques / commentaires (professionnel)	Remarques / commentaires (évaluateur)	
			Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)	Action significative	Progresser	Continuer (en maintenant)	Etre initié	Ne pas agir (non)	Action significative			
PARTAGER	Solidarité professionnelle	45 L'entreprise favorise la mutualisation de moyens et de services													
	Solidarité locale	46 L'entreprise participe à des actions de solidarité locale													
	Solidarité nationale et internationale	47 L'entreprise propose des produits issus du commerce équitable													
		48 L'entreprise participe à des projets de solidarité en France ou à l'international													
	TOTAL			0	0	0	0		0	0	0	0			
ANTICIPER	Renouvellement	49 L'entreprise renouvelle régulièrement ses services et prestations													
		50 L'entreprise investit régulièrement pour améliorer son établissement													
	Expertise extérieure	51 L'entreprise fait appel à des compétences extérieures pour définir et/ou valider ses projets d'avenir													
	Recherche et développement	52 L'entreprise mise sur l'innovation													
	TOTAL			0	0	0	0		0	0	0	0			
		<b>TOTAUX</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				

## LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE



		Je suis				Je fais Action significative	Je souhaite				Je veux faire Action significative	Remarques / commentaires (professionnel)	Remarques / commentaires (évaluateur)	
		Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)		Progresser	Continuer (se maintenir)	Etre initié	Ne pas agir (non)				
<b>ECONOMISER</b>	Gestion et économie d'eau	53 L'entreprise prend des mesures pour assurer le bon traitement de ses eaux usées												
		54 L'entreprise prend des mesures pour économiser l'eau												
	Gestion et économie énergétique	55 L'entreprise prend des mesures pour économiser l'énergie												
		56 L'entreprise investit en faveur des énergies renouvelables												
	Qualité paysagère et architecturale	57 L'entreprise travaille sur la qualité architecturale et paysagère												
TOTAL		0	0	0	0		0	0	0	0				
<b>PRÉSERVER</b>	Respect des milieux	58 L'entreprise utilise des produits et matériaux respectueux des milieux												
		59 L'entreprise agit en faveur du respect de la diversité biologique												
	Gestion des déchets	60 L'entreprise prend des mesures pour réduire les déchets, optimiser la gestion et le tri des déchets												
		61 L'entreprise prend des mesures pour valoriser ses déchets												
	Emissions de Gaz à Effet de Serre (GES)	62 L'entreprise prend des mesures pour limiter et/ou compenser ses émissions de GES												
TOTAL		0	0	0	0		0	0	0	0				

			Je suis				Action significative	Je souhaite				Action significative	Remarques / commentaires (professionnel)	Remarques / commentaires (évaluateur)
			Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)		Progresser	Continuer (en maintenant)	Etre initié	Ne pas agir (non)			
ACCUEILLIR	Information diffusée	63 L'entreprise veille à sensibiliser ses clients au respect de l'environnement												
		64 L'entreprise informe ses clients sur les richesses patrimoniales locales												
	Appropriation locale	65 Le personnel est formé sur les richesses patrimoniales locales												
		66 L'entreprise valorise les richesses locales et les savoir- faire locaux (artisanat, arts...)												
	Circuit court	67 L'entreprise propose à ses clients des produits locaux												
	TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0			
RESSOURCER	Transports collectifs et mobilités douces	68 L'entreprise propose à ses clients une alternative à la voiture individuelle pour accéder à l'établissement												
		69 L'entreprise valorise les mobilités douces et les transports collectifs dans ses prestations et services												
	Bien manger	70 L'entreprise prend des mesures pour proposer des formules de restauration équilibrées et de qualité												
	Bien être	71 L'entreprise prend des mesures pour garantir un cadre sain et confortable à ses clients												
	TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>TOTAUX</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				

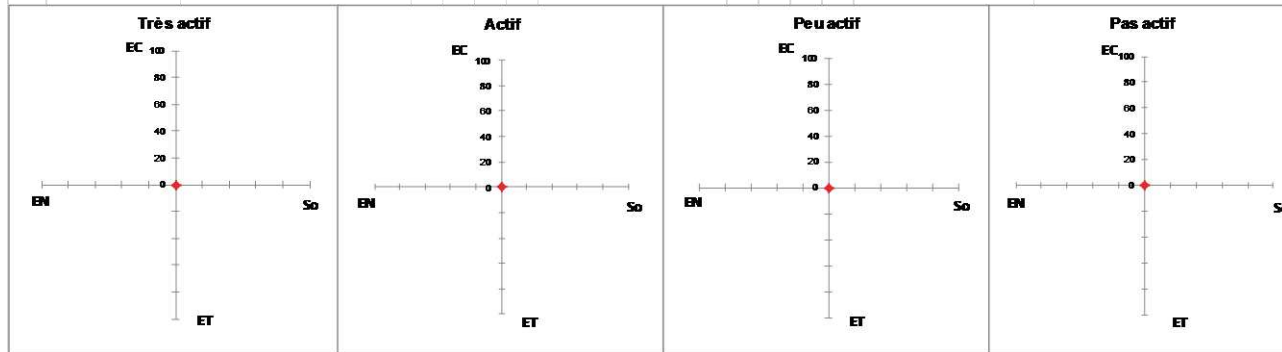


## SYNTHÈSE DU PRÉ-DIAGNOSTIC

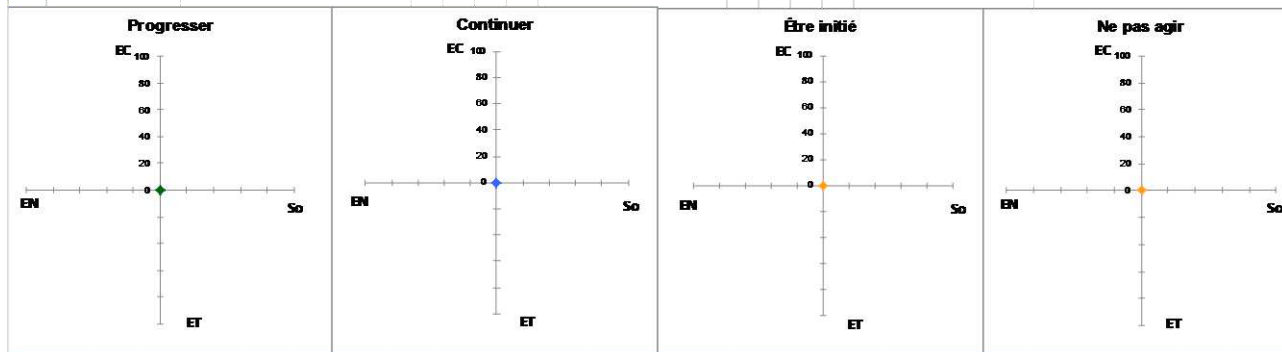


	Performance RESPECT				Démarche progrès RESPECT			
	Je suis				Je souhaite			
	Très actif	Actif	Peu actif [ne fais pas]	En %des réponses exprimées	Progresser	Continuer [se maintenir]	Être initié	Ne pas agir [non]
ÉCO N O M I E	##	##	##			##	##	##
S O C I A L	##	##	##		##	##	##	
ETHI Q U E	##	##	##		##	##	##	
ENVIRO N N E M E N T A L	##	##	##		##	##	##	
<b>MOYENNE GÉNÉRALE</b>	##	##	##		##	##	##	

### Performance RESPECT (selon les dimensions)



### Démarche progrès RESPECT (selon les dimensions)





<b>PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>Avis du chef d'entreprise</b>
<b>PERFORMANCE SOCIALE</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>Avis du chef d'entreprise</b>
<b>PERFORMANCE ENVIRONNEMENT.</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>Avis du chef d'entreprise</b>
<b>MANAGEMENT ÉTHIQUE</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>Avis du chef d'entreprise</b>
<b>ENJEUX POUR L'ENTREPRISE</b>				<b>Avis du chef d'entreprise</b>

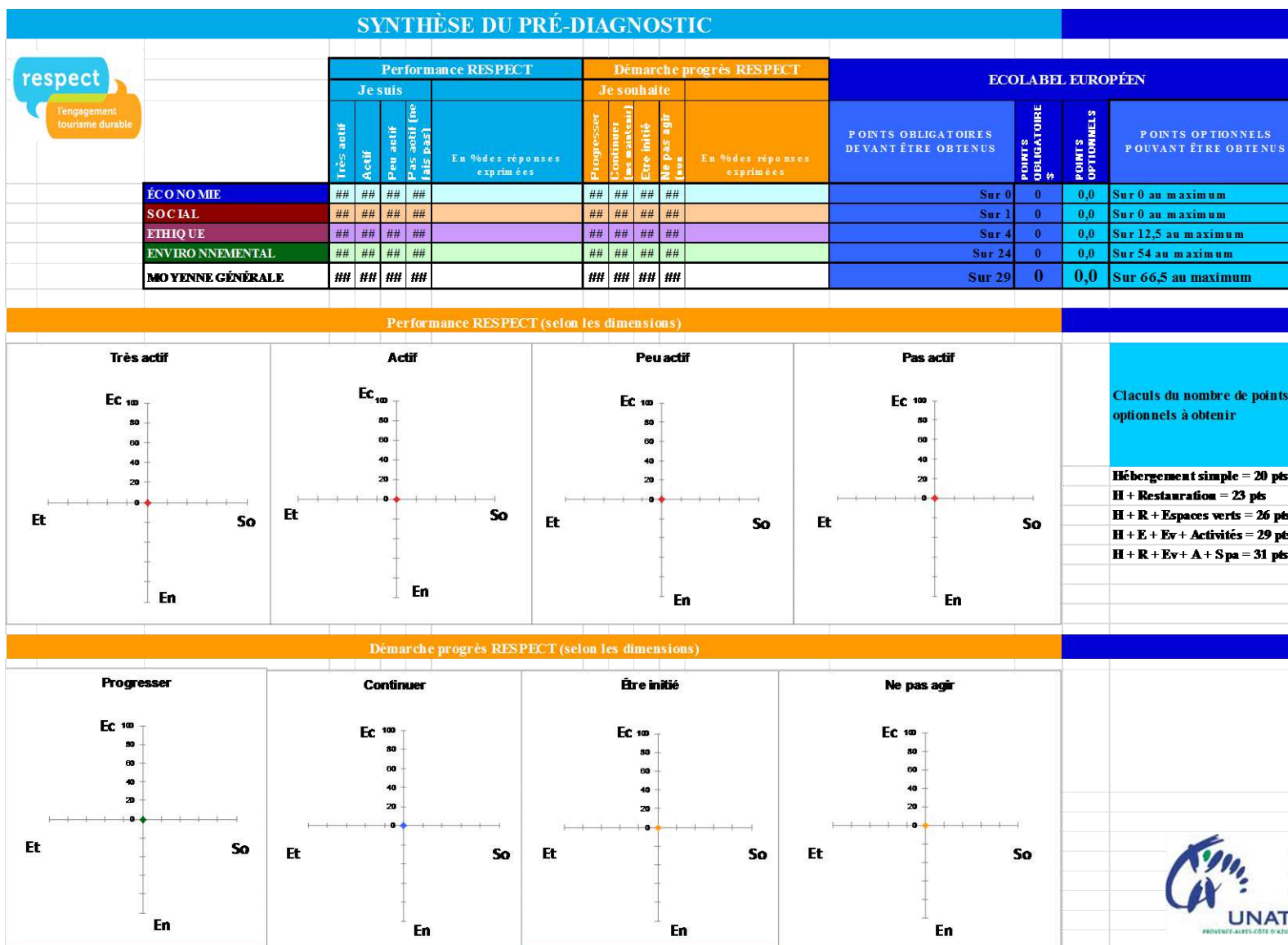
AVIS EXPERT : STRATÉGIE ET PLAN D' ACTIONS (à trois ans)					
AXE DE PROGRÈS 1	ACTIONS CONSEILLÉES (intitulés et descriptifs)	COÛT TOTAL ESTIMÉ (en euros et en temps - journées - pour le prestataire)	PARTENAIRES (techniques et/ou financiers)	PRIORITE	Avis du chef d'entreprise
AXE DE PROGRÈS 2	ACTIONS CONSEILLÉES (intitulés et descriptifs)	COÛT TOTAL ESTIMÉ (en euros et en temps - journées - pour le prestataire)	PARTENAIRES (techniques et/ou financiers)	PRIORITE	Avis du chef d'entreprise
AXE DE PROGRÈS 3	ACTIONS CONSEILLÉES (intitulés et descriptifs)	COÛT TOTAL ESTIMÉ (en euros et en temps - journées - pour le prestataire)	PARTENAIRES (techniques et/ou financiers)	PRIORITE	Avis du chef d'entreprise
CONTACTS	NOM / Prénom	ORGANISME	COORDONNÉES	ADRESSE	UTILITÉ
			TEL :		
			E-MAIL		
			TEL :		
			E-MAIL		
RESSOURCES	OUTILS	CENTRE DE RESSOURCES	CONDITION OBTENTION	ADRESSE	UTILITÉ

[Retour texte](#)

## Annexe 17 : Grille d'évaluation des établissements à vocation sociale de l'UNAT PACA (extraits)

LE MANAGEMENT ÉTHIQUE															
 		Je suis		Je fais		Je souhaite			Je veux faire		ECOLABEL EUROPÉEN			Remarques / commentaires	
		Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)	Action significative		Progresser	Continuer (au minimum)	Être initié	Ne pas agir	Faire	Action significative		POINTS OBLIGATOIRES
PARTICIPER	Réseau professionnel	37 Le chef d'entreprise s'investit dans son réseau professionnel													
	Réseau local	38 Le chef d'entreprise s'investit dans les instances touristiques locales													
	Vie locale	39 L'entreprise coopère de façon organisée et régulière avec d'autres entreprises de son territoire													
	40 L'entreprise s'implique dans la vie locale														
		TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0			
GARANTIR	Evaluation	41 L'entreprise dispose d'un tableau de bord global de suivi de ses activités au crible du DD													
		27 : Données relatives à la conso. d'énergie et d'eau													
		89 : Compteurs d'énergie et d'eau (1)													
		28 : Collecte d'autres données													
	86 : Enregist. EMAS (3) ou certif. ISO (2) du lieu d'hébergement														
	90 : Mesures environnementales supplémentaires (3 Max.)														
	Communication	42 L'entreprise communique sur ses engagements et sur ses résultats DD													
		24 : Politique env. et programme d'actions													
29 : Info. Figurant sur le label écologique															
Relations fournisseurs et sous-traitants	43 L'entreprise est soucieuse des engagements durables pris par ses partenaires touristiques														
	44 Les relations avec les fournisseurs reposent sur des engagements clairs et équilibrés														
87 : Enregistrement EMAS (1,5) ou certification ISO des fournisseurs (1)															
88 : Respect des critères obligatoires des sous-traitants (4 Max.)															
		TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE																		
		Je suis				Je fais			Je souhaite		Je veux faire		ECOLABEL EUROPÉEN			Remarques / commentaires		
		Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fais pas)	Action significative			Progresser	Continuer (à maintenan)	Etre initié	Ne pas agir	Action significative		CRITERES		POINTS OBLIGATOIRES	POINTS OPTIONNELS
<b>ECONOMISER</b> Gestion et économie d'eau	<b>53 L'entreprise prend des mesures pour assurer le bon traitement de ses eaux usées</b>												15 : Evacuation correcte des eaux usées					
													72 : Elimination des graisses et des huiles (2 Ma.)					
	<b>54 L'entreprise prend des mesures pour économiser l'eau</b>												11 : Débit d'eau des robinets et des douches					
													52 : Débit d'eau des robinets et des douches (1,5)					
													56 : Température et débit de l'eau de robinet (1)					
													57 : Minuterie de douche (1,5)					
													13 : Chasse d'eau des urinoirs					
													53 : Chasses d'eau (1,5)					
													61 : Economies d'eau dans les urinoirs (1,5)					
													14 : Changement des serviettes et des draps					
													54 : Conso. d'eau des lave-vaisselle (1)					
													55 : Conso. d'eau des machines à laver (1)					
													60 : Indications sur la dureté de l'eau (2 Max.)					
													50 : Utilisation d'eau de pluie et d'eau recyclé (4 Max.)					
													58 : Couverture de piscine (1)					
												51 : Systèmes d'arrosage automatisée pour les espaces extérieurs (1,5)						



[Retour texte](#)

## Annexe 18 : Grille d'évaluation des établissements engagés dans la CETDEP des PNR de PACA (extraits)

LE MANAGEMENT ÉTHIQUE																											
Critère	Type entreprise	Élément de mesure	Je suis				Je fais	Marque Parc	Je souhaite				Je veux faire	Remarques / commentaires	Non Concerné			Niveau		Chapitre							
			Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne fait pas)	Action significative	Mise en œuvre de façon systématique (vert) ou majoritairement (jaune) pour l'obtention de la marque "Accueil du Parc"	Progresser	Continuer	Être initié	Ne pas agir	Action significative		NC	NC S	SNC T	S	T	A	B	C	D	E	F		
PARTICIPER		36 Le chef d'entreprise s'investit dans son réseau professionnel													0												
	TE	37 Le chef d'entreprise s'investit dans les instances touristiques locales						11. Le professionnel participe au moins une fois par an aux événements, à une action collective de promotion et de commercialisation organisées par le PNR ou le réseau des professionnels bénéficiaires de la Marque PNR							0	0	0	0	0	0							
	TE	38 L'entreprise coopère de façon organisée et régulière avec d'autres entreprises de son territoire						12. L'établissement favorise la rencontre avec les hommes du territoire : contacts utiles, principaux éléments valorisant les savoirs faire locaux, cadeau à base de produits locaux...							0		0		0		0						
	TE	39 L'entreprise s'implique dans la vie locale													0												
	TOTAL			0	0	0	0			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PARTAGER	TE	40 L'entreprise favorise la mutualisation de moyens et de services													0												
	TE	41 L'entreprise participe à des actions de solidarité locale						14. L'établissement s'engage en faveur de la solidarité locale.							0		0		0	0							
	TE	42 L'entreprise propose des produits issus du commerce équitable													0												
	TE	43 L'entreprise participe à des projets de solidarité en France ou à l'international													0												
TOTAL			0	0	0	0			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE																																	
Critère	Type entreprise	Elément de mesure	Je suis			Je fais Action significative	Marque Parc Mise en œuvre de façon systématique (vert) ou majoritairement (jaune) pour l'obtention de la marque "Accueil du Parc"	Je souhaite				Je veux faire Action significative	Remarques / commentaires	Non Concerné			Niveau		Chapitre														
			Très actif	Actif	Pas actif			Pas actif (en frais pas)	Progresser	Continuer	Être initié			Ne pas agir	NC	NC S	NC T	S	T	A	B	C	D	E	F								
ECONOMISER	TE	52 L'entreprise prend des mesures pour assurer le bon traitement de ses eaux usées					15. L'entreprise possède un dispositif de traitement des eaux usées conforme							0	0	0	0	0			0												
	TE	53 L'entreprise prend des mesures pour économiser l'eau					16. L'établissement a installé des équipements pour économiser l'eau							0	0	0	0	0			0												
	TE	54 L'entreprise prend des mesures pour économiser l'énergie					17. L'établissement a installé des équipements pour économiser l'énergie							0	0	0	0	0			0												
	TE	55 L'entreprise investit en faveur des énergies renouvelables												0																			
	TE	56 L'entreprise travaille sur la qualité architecturale et paysagère					18. L'entreprise : - Veille à la qualité architecturale de ses bâtiments et privilégie les matériaux locaux. - Respecte au moment du renouvellement de ses préenseignes les préconisations du PNR. Elles sont propres, lisibles et en bon état. - S'assure que les espaces extérieurs, les haies ou clôtures, soient propres, entretenus et en bon état							0	0	0	0	0		0		0											
	TOTAL			0	0	0	0		0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRÉSERVER	TE	57 L'entreprise utilise des produits et matériaux respectueux des milieux												0																			
	TE	58 L'entreprise agit en faveur du respect de la diversité biologique					19. L'entreprise utilise majoritairement des essences locales							0	0	0	0	0					0										
	TE	59 L'entreprise prend des mesures pour réduire les déchets, optimiser la gestion et le tri des déchets					20. L'établissement collecte et trie les déchets à minima le verre et le papier. Il maîtrise également ses rejets.							0	0	0	0	0				0											
	hors APN	60 L'entreprise prend des mesures pour valoriser ses déchets					21. L'établissement met en place un dispositif pour composter les déchets organiques et valorise ce compost pour l'entretien des espaces verts.							0	0	0	0	0				0											
	TE	61 L'entreprise prend des mesures pour limiter et/ou compenser ses émissions de GES												0																			
TOTAL			0	0	0	0		0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	





Performance RESPECT			
Je suis			
Très actif	Actif	Peu actif	Pas actif (ne pas pas)
En %des réponses exprimées			

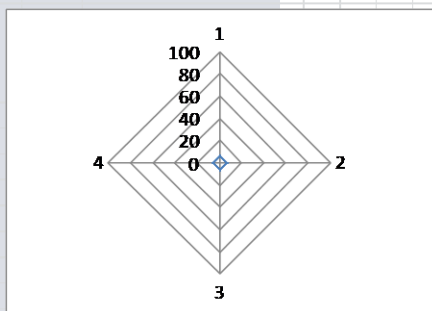
Démarche progrès RESPECT			
Je souhaite			
Progresser	Continuer (les)	Etre initié	Ne pas agir (non)
En %des réponses exprimées			

ÉCONOMIE = 1	###	###	###	###	ÉCONOMIE = 1	###	###	###	###	Total point	0	0	0	6	6	6	0	0	0	0	0
SOCIAL = 2	###	###	###	###	SOCIAL = 2	###	###	###	###	% point	0%	0%	0%	23%	16%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
ENVIRONNEMENT = 3	###	###	###	###	ENVIRONNEMENT = 3	###	###	###	###	% à obtenir (au minimum)				100	80	50	50	50	50	50	50
ÉTHIQUE = 4	###	###	###	###	ÉTHIQUE = 4	###	###	###	###												
MOYENNE GÉNÉRALE	##	##	##	##	MOYENNE GÉNÉRALE	##	##	##	##												

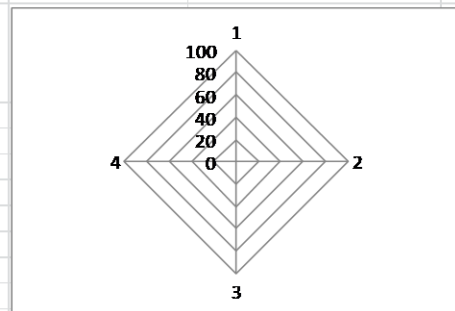
Non Concerné			Niveau		Chapitre					
NC (7)	NC S (20)	NC T (31)	S (26)	T (37)	A (15)	B (4)	C (11)	D (4)	E (3)	F (3)
0	0	0	6	6	6	0	0	0	0	0
0%	0%	0%	23%	16%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
Niveau (résultats +NC)			6	6						
			23%	16%						

**Performance RESPECT (selon les dimensions)**

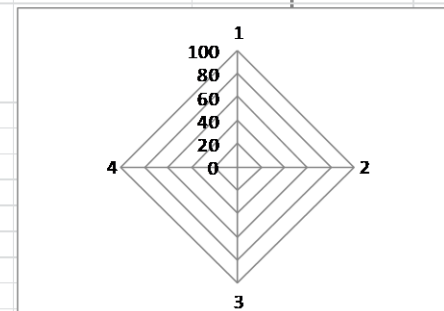
**Très Actif**



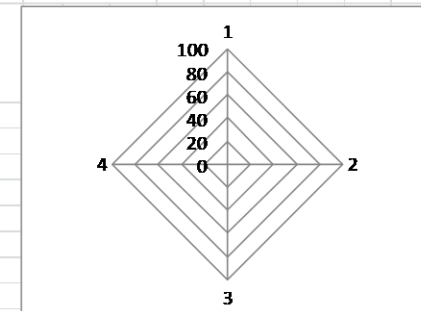
**Actif**



**Peu actif**

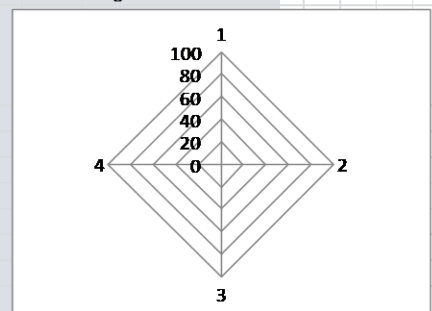


**Pas actif**

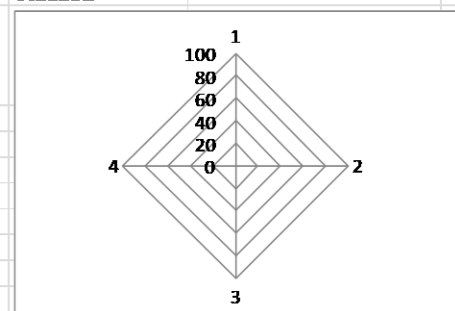


**Démarche progrès RESPECT (selon les dimensions)**

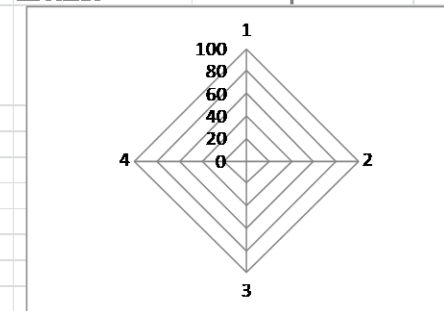
**Progresser**



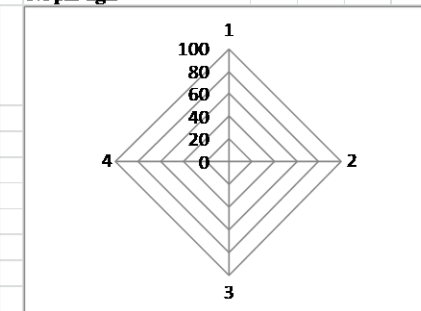
**Continuer**



**Etre initié**



**Ne pas agir**



[Retour texte](#)

## Annexe 19 : Finalités, ambitions et principes des Agendas 21 Locaux

### **Les 5 Finalités**

1. la lutte contre le changement climatique
2. la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources
3. la cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations
4. L'épanouissement de tous les êtres humains
5. une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables

### **Les ambitions**

Améliorer la qualité et la vie des populations  
Economiser les ressources naturelles  
Renforcer l'attractivité des territoires  
Organiser la participation de tous les acteurs du territoire

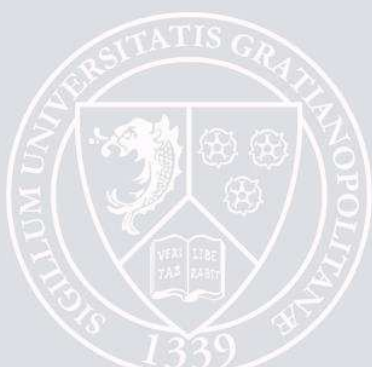
### **Les principes de méthodes**

L'adoption d'un raisonnement transversal et systémique  
La gouvernance et la participation de tous les acteurs du territoire

### **Les principes stratégiques**

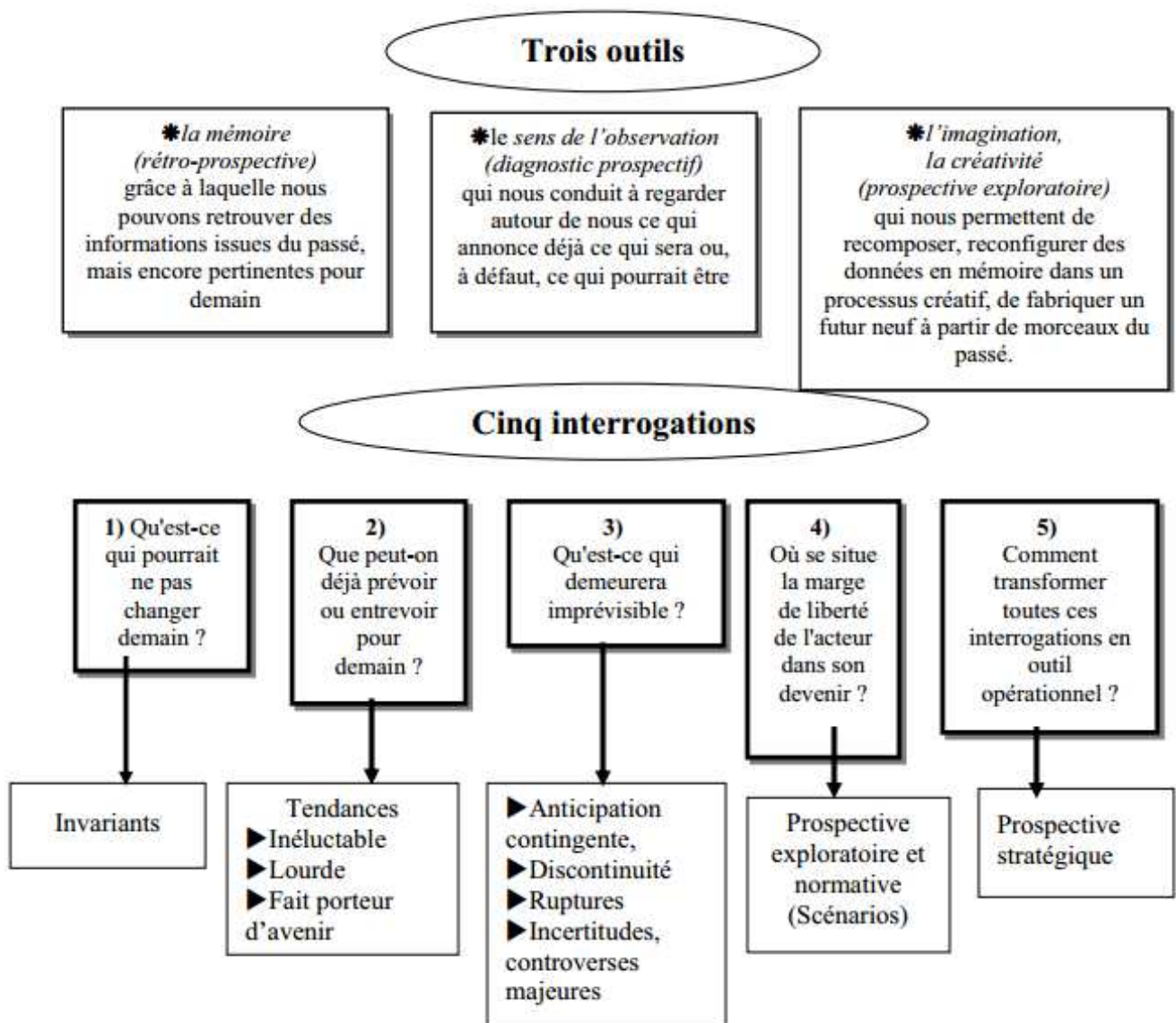
La solidarité dans le temps et dans l'espace  
Les principes de précaution, de prévention et de responsabilité

[Retour texte](#)

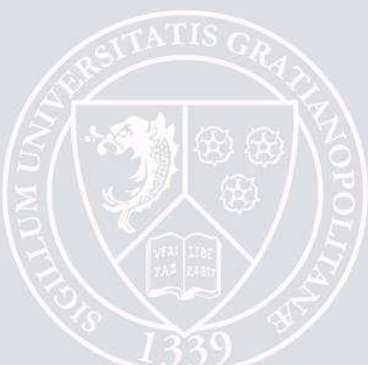


## Annexe 20 : Les ingrédients de la prospective

*D'après Philippe Gabilliet, 1999*



[Retour texte](#)



## **TABLE DES MATIERES**

---

### **RESUME**

### **TITRE & RESUME (GB)**

### **MOTS CLES (FR ET GB)**

### **REMERCIEMENTS**

### **SOMMAIRE**

### **INTRODUCTION**

UNE RECHERCHE APPLIQUEE EN GEOGRAPHIE, SCIENCE SOCIALE

UNE PROBLEMATIQUE QUI INTERROGE TOUT LE MONDE

UN RETOUR INDISPENSABLE AUX « FONDAMENTAUX »

DES ENSEIGNEMENTS ISSUS D'EXPERIENCES VARIEES

UNE APPROCHE FONDAMENTALE POUR CONSTRUIRE LE TOURISME DE DEMAIN

POURQUOI FAUT-IL CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODES DE DEVELOPPEMENT ?

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LES ACTIVITES TOURISTIQUES

### **I- LE TOURISME DURABLE ET LA DIVERSITE DES ACTEURS « VUS PAR LE HAUT »**

#### **I-I- LES CONCEPTS D'ACTEUR ET DE DIVERSITE DANS LES TEXTES FONDATEURS DU DEVELOPPEMENT ET DU TOURISME DURABLES**

##### **I-I-I- LES TEXTES FONDATEURS LIES AU DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATEGIES INTERNATIONALES ET FRANÇAISES**

I-I-I-1- Niveau international : la Charte des Nations Unies (1945)

I-I-I-2- Niveau international : la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948)

I-I-I-3- Niveau international : la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement  
(1992)

I-I-I-4- Niveau international : la Déclaration Universelle sur la Diversité Culturelle (2001)

I-I-I-5- Niveau international : le rapport du Sommet mondial pour le développement durable de  
Johannesburg (2002)

- I-I-6- Niveau national : la Constitution et la Charte de l'Environnement (1958 et 2005)
- I-I-7 Niveau Européen : La Stratégie Européenne de Développement Durable (2006-2010)
- I-I-8- Niveau national : la Stratégie Nationale de Développement Durable (2003-2008)
- I-I-9 Niveau national : la Stratégie Nationale de Développement Durable (2010-2013)
- I-I-10 Enseignements

## **I-I-II- LES TEXTES FONDATEURS DU TOURISME DURABLE ET LES STRATEGIES INTERNATIONALES ET FRANÇAISES**

- I-I-II-1- Niveau international : la Conférence de Manille (1980)
- I-I-II-2- Niveau international : la Charte du Tourisme et le Code du Touriste (1985)
- I-I-II-3- Niveau international : la Charte du Tourisme Durable (1995)
- I-I-II-4- Niveau international : Le Code Mondial d'Ethique du Tourisme (1999)
- I-I-II-5- Niveau international : La Charte Internationale du Tourisme Culturel (1999)
- I-I-II-6- Niveau international : La Déclaration de Québec sur l'écotourisme (2002)
- I-I-II-7- Niveau Européen : Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces Protégés (2005)
- I-I-II-8- Niveau International : Les Critères Mondiaux du Tourisme Durable et Recommandations politiques du Groupe de Travail International sur le Développement du Tourisme Durable (2008-2009)
- I-I-II-9- Niveau Européen : Agenda pour un tourisme européen compétitif et durable (2007)
- I-I-II-10- Niveau Européen : Stratégie européenne pour le tourisme (2010)
- I-I-II-11- Niveau National : la stratégie du tourisme français à l'horizon 2020 (2010)
- I-I-II-12- Enseignements

## **I-II- LA DIVERSITE DES ACTEURS A PARTIR DES PRATIQUES DES TOURISTES ET DES HABITANTS**

### **I-II-I- COMMENT DEFINIR LE TOURISTE ?**

- I-II-I-1- Eléments de définition
- I-II-I-2 Les grandes tendances
  - Quelques grandes tendances générales*
  - Quelques grandes tendances liées au tourisme*
- I-II-I-3- Le touriste selon diverses approches
  - Le touriste selon l'approche marketing*
  - Le touriste selon l'approche « patrimoniale »*
  - Les non partants*
- I-II-I-4- Le touriste et le tourisme durable
- I-II-I-5- Enseignement

### **I-II-II- QUELLES SONT LES ACTIVITES LIEES AUX PRATIQUES DES TOURISTES ?**

- I-II-II-1- Les activités liées aux voyages
- I-II-II-2- Les activités caractéristiques du tourisme selon le législateur
- I-II-II-3 Les activités caractéristiques du tourisme selon le ministère en charge du tourisme
- I-II-II-4 Les activités dépendantes partiellement du tourisme
  - Les activités liées aux transports touristiques*
  - L'agritourisme*

*Le tourisme de découverte économique*

I-II-II-5 : Enseignements

**I-II-III- QUELS SONT LES LIENS ENTRE LES HABITANTS ET LE TOURISME ?**

I-II-III-1 Les habitants et le rapport au tourisme

Le rapport au tourisme

Le touriste habitant ou l'habitant touriste

*Le résident secondaire*

*Le touriste affinitaire*

*Le touriste de proximité*

*Le tourisme participatif*

I-II-III-2 La relation entre lieux et pratiques

I-II-III-3 Enseignement

**I-III- LA DIVERSITE DES ACTEURS A TRAVERS LES ACTIVITES PRODUCTIVES**

**I-III-I- L'ORGANISATION DU TOURISME EN FRANCE**

I-III-I-1- L'organisation institutionnelle

L'organisation au niveau de l'Etat

Les instances associées

*Atout France*

*L'Agence Nationale des Chèques Vacances (ANCV)*

*Le Conseil National du Tourisme (CNT)*

*Le Club de France, terre de tourisme*

*Les autres principaux ministères concernés par le tourisme durable*

*Le Ministère en charge des Sports*

*Le Ministère en charge de l'Agriculture*

*Le Ministère en charge de la Culture*

*Le Ministère en charge de l'Ecologie et du Développement Durable*

*L'organisation décentralisée*

*Le partage des compétences*

*Les élus en charge du tourisme au sein des collectivités locales*

I-III-I-2- Les stratégies territoriales en lien avec le tourisme durable

La stratégie nationale

Les Agendas 21 locaux

Les démarches nationales

Les démarches spécifiques des espaces protégés

Les démarches locales des collectivités

*Au niveau des régions*

*Au niveau des départements*

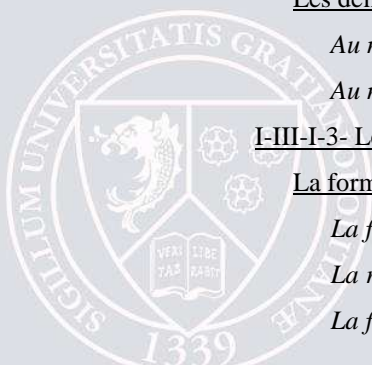
I-III-I-3- Les moyens du tourisme

La formation & la recherche

*La formation initiale*

*La recherche publique et le tourisme*

*La formation professionnelle continue*



### L'ingénierie du tourisme

*L'ingénierie publique et parapublique*

*Les agents du tourisme*

*L'ingénierie privée*

*L'ingénierie associative*

### Les financements

*Les moyens accordés par l'Etat et les collectivités*

*Les interventions de l'Europe*

*Les pôles d'excellence rurale (PER)*

*Les autres sources de financements*

### I-III-I-4- Les impacts du tourisme

#### Les impacts directs, indirects et induits du tourisme

#### Les impacts en termes d'activités

#### Les impacts en termes financiers

#### Les impacts en termes d'emplois

*Les emplois directs et indirects*

*Les saisonniers*

*Les caractéristiques globales des emplois touristiques*

*Les pluriactifs*

### I-III-I-5- Enseignements

## **I-III-II- LES ENTREPRISES TOURISTIQUES ET LE TOURISME DURABLE**

### I-III-II-1- La diversité par l'organisation

#### La taille et la gamme des entreprises

#### Les chaînes volontaires et intégrées

*L'hôtellerie*

*L'hôtellerie de plein air*

*Les résidences de tourisme*

*Le tourisme à vocation sociale*

*Le secteur du voyage*

*La restauration*

#### Les fédérations et syndicats professionnels

#### Les chambres consulaires

### I-III-II-2- Les stratégies en faveur du tourisme durable

#### Les stratégies des fédérations et syndicats

*Les stratégies liées à l'hébergement*

*Les stratégies liées aux voyageurs*

#### Les stratégies des principaux groupes et chaînes

*Les stratégies liées à l'hébergement*

*Les stratégies liées à la restauration*

*Les stratégies liées aux voyageurs*

#### Des démarches particulières

*Les démarches liées à l'hébergement*



*Les démarches liées à la restauration*

*Les démarches liées aux voyageurs*

Les démarches qualifiantes pouvant être associées au tourisme durable

*Les normes et labels éco-responsables internationaux*

*Les démarches éco-responsables territoriales*

Les réseaux éco-responsables indépendants

Les concours tourisme durable

I-III-II-3- Quels sont les impacts auprès de la clientèle ?

I-III-II-4- Quel est l'impact de la Marque Qualité Tourisme ?

I-III-II-5- Les médias touristiques

Du guide découverte au guide promotionnel

Le e-tourisme

I-III-II-6- Enseignements

## **II- TOURISME DURABLE ET DIVERSITE DES ACTEURS OBSERVES SUR LE TERRAIN**

### **II-I- UN ACTEUR DE L'INGENIERIE CONFRONTE AU TOURISME DURABLE**

#### **II-I-I- GEO-SYSTEME, UN BUREAU D'ETUDES SPECIALISE DANS LE TOURISME DURABLE**

II-I-I-1- 1990-1995 : Le temps de la construction

II-I-I-2- 1996-1999 : Le temps de la création et de l'exploration

II-I-I-3- 1999-2001 : le temps de la construction

II-I-I-4- 2002-2005 : Le temps de la spécialisation

II-I-I-5- 2005-2006 : Les années charnières

II-I-I-6- 2008-2012 : Le temps de l'application à « d'autres mondes »

II-I-I-7- La pluri fonctionnalité

II-I-I-8- Enseignements

#### **II-I-II- LE GROUPE DE TRAVAIL TOURISME DURABLE (1998-2006)**

II-I-II-1- Le groupe de travail : ses objectifs, son organisation

La genèse : le temps des hypothèses

La première expérimentation : le temps de la vérification des hypothèses

La seconde expérimentation : le temps de l'évaluation

Le temps des synthèses et des restitutions

II-I-II-2- Les principaux enseignements des expérimentations

Une démarche volontaire, une volonté politique

Une démarche pilotée par une structure reconnue localement

Une démarche participative et stratégique

La prise en compte de la diversité des acteurs

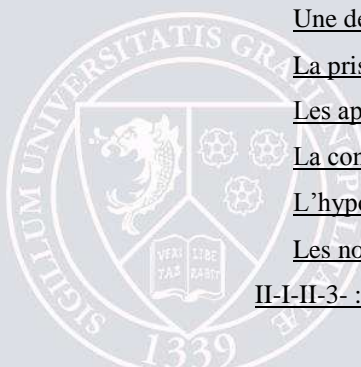
Les apports d'une approche paysagère

La construction d'une table d'indicateurs pour piloter et évaluer la démarche

L'hypothèse de « l'ambiance favorable »

Les notions de temps, de moyens et de langage commun

II-I-II-3- : Le tourisme durable : une façon de faire et non une procédure





## **II-II- LES TERRITOIRES CONFRONTES AU TOURISME DURABLE**

### **II-II-I- PRESENTATION DES ETUDE DE CAS**

#### II-II-I-1- L'expérimentation tourisme durable dans le Pays Viganais (2003-2005)

Contexte

La mission

*L'expérimentation*

*Le cas particulier de Semelles au Vent et du réseau Fugues en Cévennes*

#### II-II-I-2- L'évaluation de la durabilité des pratiques touristiques à Valloire (2004-2005)

Le contexte

La mission

#### II-II-I-3- L'application du volet 2 de la CETDEP

Le volet 2 de la CETDEP dans le Parc national du Mercantour

*Le contexte*

*La mission*

Le volet 2 de la CETDEP dans les Parcs du Massif central

*Le contexte*

*La mission*

### **II-II-II- LES ENSEIGNEMENTS**

II-II-II-1- Une démarche volontaire, une volonté politique

II-II-II-2- Une démarche pilotée par une structure reconnue localement

II-II-II-3- Une démarche participative et stratégique

II-II-II-4- Une démarche qui prend en compte la diversité des acteurs

II-II-II-5- Une démarche qui repose sur la confiance

II-II-II-6- Des nouvelles pratiques qui ne s'imposent pas

## **II-III- LES ENTREPRISES CONFRONTEES AU TOURISME DURABLE**

### **II-III-I- PRESENTATION DES ETUDES DE CAS**

II-III-I-1- L'élaboration d'un diagnostic de performance globale pour les entreprises touristiques :  
la démarche RESPECT de l'ACFCI (2009-2010)

La démarche

La mission

II-III-I-2- Evaluation de la durabilité dans les établissements touristique à vocation sociale de  
l'UNAT PACA

La démarche

La mission

II-III-I-3- Mise en application du volet 2 de la CETDEP dans les PNR de PACA (2010-2013)

La démarche

La mission

### **II-III-II- LES ENSEIGNEMENTS**

II-III-II-1- Des démarches qui reposent sur la volonté et la confiance

II-III-II-2- Une performance globale qui questionne

II-III-II-3- Une diversité de situation qui interroge les politiques touristiques

II-III-II-4- Des chargés de mission qui doivent changer de pratiques

## **II-IV- DES FORMATIONS CONFRONTEES AU TOURISME DURABLE**

### **II-IV-I- PRESENTATION DES ETUDES DE CAS**

II-IV-I-1- La formation professionnelle des adhérents à l'association des Gîtes de France du Gard (2008-2011)

Le contexte

La mission

II-IV-I-2- La formation professionnelle des agents de développement touristique du Languedoc-Roussillon

Le contexte

La mission

II-IV-I-3- La formation initiale à travers la Licence Professionnelle Tourisme et Économie Solidaire : territoires et entreprises (LP TES)

Le contexte

L'expérience

*La maquette*

*L'équipe pédagogique*

*Les étudiants*

*L'évaluation*

### **II-IV-II- LES ENSEIGNEMENTS**

II-IV-II-1- Une diversité représentée porteuse de changement

II-IV-II-2- Un concept de développement touristique durable non maîtrisé

II-IV-II-3- Eviter l'isolement et agir en réseau

## **III- ENSEIGNEMENTS ET PROPOSITIONS EXPLORATOIRES**

### **III-I- COMPRENDRE POUR CONCEVOIR DURABLEMENT : PENSER ET FAIRE AUTREMENT**

#### **III-I-I- CORRIGER LA VISION DU DEVELOPPEMENT DURABLE (PASSER D'UN CONCEPT FLOU A UNE VISION NETTE)**

III-I-I-1- Un aperçu du paradoxe des concepts du développement et du tourisme durables

III-I-I-2- Vouloir se former pour « penser autrement »

III-I-I-3- Apprendre en se questionnant

III-I-I-4- Etre intransigeant sur la complétude du concept de durabilité

#### **III-I-II- ETRE A L'ECOUTE DE LA DIVERSITE POUR CONSTRUIRE LE PROJET**

III-I-II-1- Des démarches participatives qui ignorent la diversité

III-I-II-2- Une « manière de faire » pour identifier la diversité

#### **III-I-III- MESURER LE CHAMP DES POSSIBLES DE LA RESSOURCE TERRITORIALE**

III-I-III-1- Réaliser un diagnostic dynamique et ouvert pour identifier le champ des possibles

Tableau de bord du tourisme durable

*Dimension économique*

*Dimension environnementale*

*Dimension sociale*



*Dimension éthique*

*Les éléments de mesure*

Un tableau de bord pour mesurer autrement la richesse ?

La prise en compte des différents regards

III-I-III-2- Définir des enjeux prospectifs pour avoir une vision

### **III-II- FAIRE CONFIANCE POUR CONSTRUIRE DURABLEMENT : CONDUIRE AUTREMENT**

**III-II-I- CREER UNE AMBIANCE FAVORABLE OU FAIRE CONFIANCE POUR CREER UNE DYNAMIQUE**

III-II-I-1- Impulser

III-II-I-2- Donner sa place aux volontaires (aux intentions)

III-II-I-3- Avancer progressivement

III-II-I-4- Accorder une chance aux autres

**III-II-II- METTRE EN RESEAU OU FAIRE CONFIANCE POUR RESPONSABILISER**

III-II-II-1- Comment définir un réseau d'acteurs ?

III-II-II-2- Quel est le cycle de vie d'un réseau d'acteurs ?

III-II-II-3- Quelles sont les conditions de réussite d'un réseau d'acteurs ?

**III-II-III- CHERCHER L'AUTONOMIE OU FAIRE CONFIANCE POUR ACCOMPAGNER OU ETRE ACCOMPAGNE**

III-II-III-1- Les ressources financières

III-II-III-2- Les ressources non financières

### **III-III- INNOVER POUR PILOTER DURABLEMENT : GOUVERNER AUTREMENT**

**III-III-I- EVALUER POUR INNOVER**

III-III-I-1- Qu'est ce que l'innovation ?

III-III-I-2- Que devons-nous évaluer ?

Evaluer le projet

Evaluer le processus

Evaluer le contexte global

Evaluer les contradictions et les oppositions

**III-III-II- COMMUNIQUER POUR FAIRE SAVOIR**

III-III-II-1- Faire savoir pour mobiliser et progresser

La communication interne (les « contenus »)

La communication externe (« les contenants »)

III-III-II-2- Faire savoir pour garantir et progresser

Les attentes des consommateurs vis-à-vis de la communication responsable

Comment apporter des garanties ?

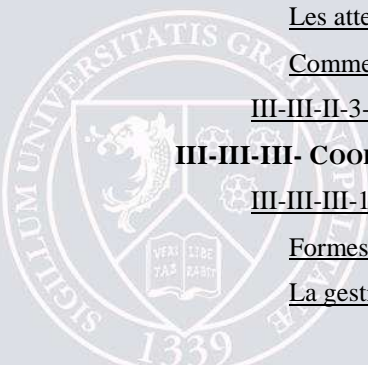
III-III-II-3- Faire savoir pour transmettre et coopérer

**III-III-III- COOPERER POUR GOUVERNER**

III-III-III-1- La coopération par le processus : de la participation à la décision

Formes et outils de la participation

La gestion des conflits



La prise de décision

III-III-III-2- La coopération par l'action

Les formes de l'action

*Les formes juridiques*

*Les règles*

*Les interventions*

Agir localement

Soutenir l'économie sociale et solidaire

Se doter d'une ingénierie performante

Agir Globalement

*Coopérer avec la formation et la recherche*

*Coopérer pour lutter contre les inégalités*

## **CONCLUSION**

**UNE APPROCHE TRANSDISCIPLINAIRE EN SCIENCES HUMAINES**

**UN TOURISME DURABLE BASE SUR L'ALTRUISME POUR S'OUVRIRE AU CHANGEMENT ET SE  
DENORMALISER**

**UNE PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE DES ACTEURS QUI INTEGRE ET RESPONSABILISE**

**UN HORIZON QUI OUVRE DE MULTIPLES CHEMINS POUR LA RECHERCHE ET L'ACTION**

## **BIBLIOGRAPHIE**

**OUVRAGES ET ARTICLES**

**TEXTES OFFICIELS**

**ÉTUDES TECHNIQUES**

**OUTILS DE VEILLE**

## **TABLES DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

## **TABLES CARTES, DES ILLUSTRATIONS ET DES TABLEAUX**

**TABLES DES CARTES**

**TABLES DES ILLUSTRATIONS**

**TABLES DES TABLEAUX**

## **TABLE DES ANNEXES**

[\[Retour Sommaire\]](#)

