



■ Offrir du "temps plaisir", les nouveaux formats des achats loisirs

François Bellanger
Extrait d'ESCALE(S) - Temps et lieux de la consommation
Editions Transit City
Des carnets
Mars 2001

1 - Offrir du "temps plaisir"

en modifiant

la nature des magasins

ou

Le développement du retailtainment

Magasins thématiques et "fun shopping"

► Dans les années qui viennent, la stratégie des distributeurs va être d'inciter les consommateurs à se déplacer en transformant les magasins en espaces de loisirs permettant de leur offrir du " temps plaisir ".

► Ce mouvement, né aux Etats-Unis il y a maintenant une dizaine d'années est appelé "retailtainment", contraction de "retail" (commerce) et "entertainment" (divertissement). Il touche tous les secteurs de la distribution.

► Les pionniers dans cette stratégie de "fun shopping" furent justement - ce n'est pas une surprise - les spécialistes des loisirs tel Warner Bros avec notamment son WB Studio Store de New-York. Le magasin se développe sur 5 étages et s'organise en univers de consommation dérivés des dessins animés et des séries TV. Une grande fresque murale réunissant tous les personnages de la Warner (Bugs Bunny, Batman, ...) se développe sur les 7 étages le long des escalators. Le dernier étage offre la possibilité de louer une salle pour faire des fêtes et des anniversaires.

1.1 Les magasins deviennent des parcs de loisirs urbains, ...

►► La politique Disney : des Disney Stores ...

► Mais le vrai pionnier du retailtainment est sans conteste le groupe Disney qui parallèlement à ses parcs à thèmes (Disneyland, Epcot, Animal Kingdom, ...) a développé depuis 1989 plus de 600 Disney Stores à travers le monde. Bénéficiant des vastes murs d'images et de la musique de ses plus grands films, ses points de vente sont une véritable manne commerciale pour le groupe, qui en profite pour faire exister et nourrir sa marque au cœur des villes.

►► ... au Disney Quest

► Le groupe Disney a décidé au milieu des années 90 de s'investir dans les loisirs urbains en lançant un nouveau concept d'attractions fondé sur les activités interactives : Disney Quest.

► Le premier Disney Quest a ouvert à Miami en décembre 1998, et le deuxième à Chicago en septembre 1999. D'un coût de 30 millions de dollars, construit sur 5 étages et d'une surface de 30 000 m², Disney Quest a pour ambition de retenir les visiteurs pendant 2 heures (10 minutes par attraction en moyenne) avec une vingtaine d'activités dont un voyage dans une jungle de dinosaures ou des montagnes russes virtuelles. Nouveau pôle de loisirs, il a su, depuis son ouverture, attirer de nouvelles enseignes, notamment de restaurations thématiques (ESPN Café, Doc Jekill and Mr Hyde, ...) et donner une nouvelle vie à un quartier en déclin.

► Parallèlement, le groupe a décidé de devenir un opérateur d'aménagements urbains en rachetant plusieurs blocks



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

près de Times Square à New-York (angle 42^e rue/Broadway) où il restaure notamment plusieurs théâtres et construit de nouvelles attractions, dont un Disney Quest.

▶ Aujourd'hui, le quartier est passé sous la coupe de Mickey mais a retrouvé un vrai pouvoir d'attraction pour les familles et les touristes.

▶ Aujourd'hui, le loisir est devenu aux Etats-Unis un moteur de l'aménagement urbain car il est le moteur du commerce, et donc de la ville.

▶▶ La démarche Virgin

▶ Actuellement, Virgin cherche à développer exactement le même type de projets que ce que développe Disney en associant commerces et loisirs dans des blocs entiers d'immeubles.

▶▶ Des Mégastores conviviaux ...

▶ Virgin a fondé une bonne part de son développement autour des ses Mégastores conçus comme des lieux, non seulement de consommation, mais aussi de loisirs et de détente (café, concerts " live ", séances de dédicace, ...).

▶ Constatant que les Mégastores avaient un vrai rôle de locomotives commerciale (sur les Champs-Élysées à Paris, sur Times Square à New-York), le groupe tente depuis plusieurs années de devenir, lui aussi, opérateur d'aménagements urbains.

▶▶ ... à l'aménagement de quartier

▶ Virgin cherchait récemment à investir au cœur du Quartier Latin pour développer un nouveau concept de loisirs urbains associant un Mégastore, un multiplexe et des restaurants à thèmes.

L'enseigne avait présenté son projet à la mairie de Paris arguant que seul ce type d'équipement pouvait redonner un nouveau souffle culturel à un quartier aujourd'hui envahi par " la frite et la fripe ". Et le groupe cherche à développer la même démarche à Marseille dans le cadre des projets visant à revitaliser le cœur de la cité phocéenne. Il ne s'agit plus seulement de contrôler un point de vente, mais tout son environnement urbain.

1.2 Les magasins deviennent ... des méga salles de jeux ...

▶▶ La stratégie Sony

▶ Même si l'ambition de Sony n'a jamais été d'être clairement un opérateur urbain, sa démarche n'est pourtant pas très éloignée de celle de Disney et de Virgin concernant les centres-villes.

▶▶ Du magasin Sony Wonder ...

▶ Depuis le milieu des années 90, Sony cherche à sortir de son simple statut de fabricant de matériel électronique pour devenir un véritable acteur de l'entertainment (rachat de CBS Music, rachat de studios à Hollywood, conception de jeux avec Playstation, ...).

▶ Dans ce cadre, Sony a lancé en 1997, à New-York, un nouveau concept de boutique associant produits bruns (télévisions, caméscopes, ordinateurs, ...) et articles culturels (CD, vidéos, ...). Ce magasin se veut un endroit de détente, avec de grands espaces confortables pour tester les matériels électroniques et un Starbuck Café.

▶ Parallèlement, Sony a développé près de sa boutique Sony Style, un petit parc interactif, Sony Wonder, présentant sur trois étages l'histoire des nouvelles technologies (radio, télé, informatique, ...). L'accueil dans le centre est fait par un robot qui dialogue avec les visiteurs grâce à un animateur qui le contrôle de l'intérieur du centre via caméras et micros.

▶▶ ... au multiplexe culturel Metreone

▶ Fin 1999, Sony a poussé plus loin son expérience d'opérateurs de loisirs urbains en étant à l'origine d'un nouveau concept : Metreone - a Sony Entertainment Center.

▶ Sur 4 étages et près de 30 000 m² le Metreone abrite un magasin Sony Style, un magasin Playstation, une boutique Discovery Channel, 5 restaurants à thèmes, la première boutique Microsoft, un magasin de jouets, plusieurs restaurants thématiques (dont le Airtight Garage entièrement conçu comme un vaisseau spatial par Moebius), 16 salles de cinéma (dont un Sony Imax Théâtre) et un parc d'attractions pour enfants.

▶ Tous les magasins et une bonne partie des restaurants comptent des animations interactives gratuites. Dans la boutique Sony Style dotée d'un Starbuck Café, il est possible d'écouter autant de CD que l'on veut et de se faire sa propre compilation. Dans les boutiques Playstation et Microsoft SF les



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

visiteurs peuvent essayer gratuitement tous les jeux autant de temps qu'ils le désirent, et être aidés par des conseillers de la marque.

► Mais outre ses activités, Metreone a aussi la particularité d'être situé en face du nouveau Museum of Modern Art de San Francisco (SF MOMA) et de dessiner avec ce dernier un nouveau quartier axé sur les loisirs, la culture et le divertissement avec un vaste jardin public en son centre.

►► Comet et ses zones d'essais

► En Europe, d'autres enseignes spécialisées dans l'électronique et le multimédia se sont inspirées de cette philosophie pour faire évoluer leurs points de vente en espaces dans lesquels les consommateurs peuvent tout essayer librement. Ainsi les magasins anglais Comet comptent des démonstrations à tous les rayons et les jeux vidéo bénéficient d'une zone d'essai particulièrement soignée.

"Nous voulons que le client touche les produits et les teste, qu'il s'amuse en faisant ses achats"

- Chris Rogers, directeur commercial, Comet -

Les deux temps de la Fnac

► Si les clients restent en moyenne 55 minutes dans une Fnac, les magasins doivent aussi bien satisfaire " les plus pressés qui ne restent qu'une demi-heure et ceux qui y passent l'après-midi ". C'est pour cela que la Fnac a multiplié depuis plusieurs années dans ses magasins des expositions, des débats, des auditoriums, la présentation en exclusivité de nouveaux appareils et, depuis peu, des espaces café et restauration.

"Acheter est devenu un loisir.

On va d'abord dans un magasin pour se distraire, découvrir des nouveautés et ensuite acheter. Il faut donc à la fois des magasins performants où les clients trouvent vite les produits qu'ils cherchent, mais aussi des magasins conviviaux et étonnants"

- Pierre-Jean Richard, directeur des aménagements, Fnac -

1.3 Les magasins deviennent ... des garderies pour enfants ...

De façon assez naturelle, cette évolution au "fun shopping" a touché l'univers des enfants.

- FAO Schwarz et des animations
- American Girl Place et sa maison de poupées
- Toys R Us et son Mégastore fête foraine
- Bluekids et des espaces pour les parents
- Apache et des spectacles
- Oxybul et ses psychomotriciens

1.4 Les magasins deviennent ... des salles de cours ...

1.5 Les magasins deviennent ... des salles de sports

►► Décathlon et ses parcs "A fond la forme"

► Le parc Décathlon de Mulhouse s'étend sur une surface de 30 hectares et propose, en plus de la vente d'articles de sports, de nombreux services et activités sportives.

► Le complexe réunit un magasin traditionnel de 4 000 m², une galerie marchande (2 000 m²) avec 1 agence de voyages et 2 restaurants, un parc sportif, des salles de sport sur 1 200 m² (football, badminton, escalade, ...) des parcours cyclables, un court de tennis. L'espace plein air est exclusivement consacré à la pratique du sport, permettant aux clients de découvrir et de s'initier à une nouvelle activité (VTT, tennis, running, escalade, football, ...) et de tester le matériel en situation. L'accès est réservé aux titulaires d'une carte de fidélité Décathlon.

► Trois nouveaux parcs de ce type devraient s'ouvrir d'ici la fin 2002, dont un à Bordeaux et un autre à Rennes.

►► Outdoor World et ses stands de tir

► Dans le magasin Outdoor World au Texas, les consommateurs peuvent retrouver au centre du magasin une montagne avec faune et flore de la région et un vaste aquarium de 4 000 litres. Les chasseurs peuvent s'entraîner dans une aire



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

de tir de 22 mètres de long équipée de cibles mobiles ... Dans d'autres états moins portés sur les armes, les magasins Outdoor World organisent pour les écoliers des cours sur la protection de la faune et de la flore ...

▶ Si, en centre-ville, ce type de concept n'a pas encore vu le jour faute de place, de nombreux magasins de sports spécialisés dans l'outdoor au Japon, aux Etats-Unis ou en Europe proposent différents pratiques pour essayer les produits, notamment des murs d'escalade, des pistes de skate, voire des mini-terrains de basket comme au NBA Store de New-York.

▶▶ Le NBA Store et son parquet

▶ La National Basket Association, qui regroupe l'ensemble des équipes professionnelles américaines, a, en effet, décidé de lancer son propre réseau de distribution d'articles de sport, NBA Store. La première boutique, qui a ouvert en 1999 sur la 5^e Avenue à New-York, reprend dans sa décoration les attributs traditionnels des terrains de basket (parquet blanc, panneau d'affichage lumineux, ...). Sur trois étages, le magasin propose une pratique de basket, un espace d'animation avec des activités toutes les heures le week-end et un café.

▶▶ Nike et ses Nike Town ...

▶ Faut-il proposer des activités, la marque Nike a décidé, elle, de vendre de l'imaginaire avec ses fameux Nike Town (14 magasins dans le monde dont 2 en Europe).

▶ Ces magasins se veulent des temples du sport, à la fois par leur décoration (celui de New York est installé dans un ancien gymnase) mais que par leur implication dans les activités

sportives locales (club, manifestations diverses, ...). Ils sont devenue de vrais lieux de visite. Le Nike Town de Chicago attire plus de 3 millions de visiteurs/an, et celui de Londres (2 300 références, dont 433 paires de chaussures sur 6 900 m²) attire en moyenne 88 000 visiteurs/semaine.

▶ L'aménagement intérieur a pour objectif de dépayser la clientèle et de la faire rêver. Tout est conçu pour que les clients y perdent leurs systèmes de défense et restent (et donc consomment) toujours plus longtemps. Et cela marche. Aujourd'hui 80 % des clients restent plus d'une heure dans les Nike Town, 40 % achètent quelque chose, et 70 % affirment que leur prochain achat d'article de sport sera un produit Nike.

▶▶ ... et la réponse d'Adidas

▶ Face à cette réussite, Adidas a décidé de contre-attaquer en montant son propre réseau de distribution avec des Adidas Mégastores dont l'un des premiers a ouvert début 2001 rue de Rivoli à Paris, avec l'ensemble des produits et de nouveaux services (coins détente avec bar, presse sportive et retransmission de grands événements, ...).

1.6 Les magasins deviennent ... des boîtes branchées ...

1.7 Les magasins deviennent ... même des ateliers de couture

- ▶▶ Levi's et ses machines à coudre
- ▶▶ A-Pok pour finir ses vêtements soi-même

2 - Offrir du "temps plaisir" en faisant oublier les "achats corvée"

ou

La mutation des grands magasins et des grandes surfaces alimentaires

2.1 Les grands magasins se transforment ... en espaces " bien-être " ...,

- ▶▶ des magasins pour séduire les ados ...
- ▶▶ ... les hommes ...
- ▶▶ ... et les femmes

2.2 ... en espaces pédagogiques ...

- ▶▶ Le BHV et la culture bricolo

2.3... et en véritables espaces culturels

- ▶▶ Le printemps et ses expos de peinture
- ▶▶ Le bon Marché et sa culture " Rive Gauche "

Culture et petits pois

Les grandes surfaces alimentaires se sont, elles aussi, coulées dans ce modèle de l'animation culturelle.

- ▶▶ Des cours de violon pour les enfants chez Monoprix ...
- ▶▶ ... et des expositions du musée du Louvre chez Carrefour



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

3 - Offrir du "temps plaisir"
avec de nouvelles ambiances
plus conviviales

ou

La mutation des centres commerciaux
et des centres-villes

3.1 Quand les centres commerciaux se métamorphosent en parcs d'attractions

Née aux Etats-Unis,
la philosophie du " fun shopping "
n'a évidemment pas épargné
les centres commerciaux américains

▶▶ Mall of America

▶ Ouvert en 1992, Mall of America fut l'un des premiers centres aux Etats-Unis à associer loisirs et commerces. S'étendant sur 1,3 million de mètres carré (parkings inclus), le centre compte plus de 400 magasins, 72 restaurants, des églises, un complexe de 14 salles de cinéma, un aquarium, mais aussi et surtout, le plus large parc d'attraction indoor aux Etats-Unis, Knott's Berry Farm's Camp Snoopy.

▶ Le centre accueille chaque année 40 millions de visiteurs dont certains viennent en avion pour y passer plusieurs jours, voire s'y marier. Il est devenu une véritable ville vivant en autarcie et totalement déconnectée de son environnement.

▶▶ Century City Shopping

▶ Ce type d'équipement mi-commercial/mi-loisirs ne touche pas que la périphérie mais aussi les zones denses comme à Los Angeles avec, notamment, Century City Shopping (140 magasins) qui axe toute sa communication sur la détente, fort de ses 22 restaurants thématiques et d'un complexe de 14 salles de cinéma. Dénué de toit, symbole né d'une nouvelle logique architecturale, il reproduit un centre-ville entièrement piétonnier.

▶▶ Universal CityWalk

▶ Suivant cette même logique d'aménagement, Universal City Walk, ouvert en 1993, est lui carrément destiné à devenir le cœur d'Universal City, l'équivalent d'un Disneyland uniquement axé sur le cinéma. Le centre accueille en permanence des animations dans ses rues piétonnes aménagées comme des décors de cinéma.

"De grandes parties de villes sont devenues des malls,
des shopping centers et rien d'autre"

- Rem Koolhaas, Harvard Project on the City -

▶ Ce modèle américain, qui connaît un vrai succès au Japon, s'implante aussi en Europe. Et ce, aussi bien en périphérie qu'en plein centre-ville.

3.2 Les réalisations et les projets européens

▶▶ Bluewater (Londres)

▶ Implanté au sud de Londres et ouvert en 1999, le centre Bluewater fut le premier centre commercial européen à reproduire de façon aussi radicale les recettes américaines. Doté de 300 magasins et de 3 villages de restaurants répartis sur 3 galeries thématiques et 170 000 m², il a pour vocation d'attirer les 9 millions de Londoniens se trouvant à moins d'une heure de voiture de ses 13 000 places de parking.

▶ Outre son architecture faite de verre et d'acier, son million d'arbres et ses six lacs artificiels, Bluewater se démarque des centres traditionnels par la place faite aux activités de divertissements et de loisirs qui occupent à elles seules le tiers de la surface totale du centre. On n'y va pas seulement pour acheter mais pour s'y divertir.

▶▶ Vasco de Gama (Lisbonne)

▶ Au même moment, ouvrait au cœur de Lisbonne le Centre Vasco de Gama (46 000 m², 162 magasins et 3 villages de restaurants) dont l'architecture reprend les codes marins traditionnels tels qu'hublots et passerelles en bois. Les bancs sont, eux, en forme de surfs. Original par sa décoration, le centre l'est aussi par son implantation puisqu'il jouxte un musée océanographique et un jardin de 110 hectares.



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

▶▶ Heron City (Madrid)

▶ De son côté, toujours en 1999, le groupe américain Hines ouvrait à Madrid, un nouveau concept Heron City composé :

d'un multiplexe de 24 salles

d'un centre commercial de 20 000 m² dont 3 000 m² consacrés aux loisirs familiaux et 3 000 m² de surface de restauration (20 bars à thèmes)

et d'un magasin d'usine sur 40 000 m².

“Nous sommes convaincus qu'il existe une vraie synergie entre les centres de loisirs et les centres de magasins d'usine, car tous participent de la même logique, fournir une occasion d'excursion ou de sortie”

- Tom Roth, directeur de projet, Hines -

▶ Ce concept est très proche de la philosophie qui a présidé à l'organisation de Val d'Europe en associant centre commercial, pôle de loisirs et magasins d'usines.

▶▶ Val d'Europe (Marne-la-Vallée)

▶ Sur 84 000 m² de surface organisés en 4 pôles thématiques, Val d'Europe abrite en effet outre un hypermarché Auchan (16 000 m²), 120 boutiques, 4 000 m² de restauration et de loisirs, un village d'usine de 15 000 m² (70 boutiques).

▶ Le pôle loisirs comporte, lui, 32 aquariums, un centre de remise en forme (2 000 m²), et une douzaine de restaurants qui peuvent accueillir des spectacles musicaux et des conférences.

▶ Côté services, de nombreux efforts ont été faits pour faciliter la vie des clients :

un service voiturier

un steward, délivrant les achats sur le parking

des navettes sur le parking

un service de livraison à domicile dans la journée pour les 330 000 foyers proches

des espaces enfants (dont 2 nurseries)

▶ 20 millions de visiteurs annuels sont attendus en 2003, dont une partie devrait venir des 12 millions de visiteurs qu'accueille chaque année le parc de Disneyland-Paris.

▶ Si Val d'Europe reste une exception par son ampleur, il n'en est pas moins le reflet de l'évolution radicale que connaissent actuellement les centres commerciaux.

“Depuis 10 ans, on constate une énorme évolution des attentes du consommateur. Il y a 20 ans, un centre commercial, c'était de la marchandise. Il y a 10 ans, c'était des enseignes. Aujourd'hui, c'est un investissement de temps personnel”.

“ Pour nous, le public arrive avec deux capitaux : un capital-argent et un capital-temps, qui a désormais une importance première”.

“Notre client a un double statut : celui de consommateur mais aussi celui de visiteur. Val d'Europe, en tant que marque, n'a comme fonction que de s'occuper du visiteur et de son temps. Concrètement, les 12 000 m² de parties communes de ce centre ont été consacrés au visiteur pour qu'il y passe un temps agréable. Elles ne comptent aucune sollicitation marchande”.

“Le maître mot du centre, c'est la quiétude. C'est un espace de liberté et de convivialité, soit l'antithèse de la corvée des courses”.

- Charles Maillat, directeur, Val d'Europe -



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

Le loisir : la nouvelle locomotive

▶ Si, dans les années 70, le moteur commercial d'un centre commercial était l'hypermarché,

▶ Aujourd'hui, la locomotive commerciale est le pôle de loisirs et plus particulièrement le multiplexe de cinéma.

▶ Tous les centres français construits dans les années 70 et qui recherchent une nouvelle jeunesse commerciale cherchent ainsi actuellement à attirer non seulement les grandes enseignes de loisirs (de type Fnac, extrapole, Virgin, ...) mais aussi des activités ludiques (patrimoine, cinéma, aquarium).

"Avant, ce que recherchait un consommateur sur un site commercial, c'était la satisfaction de besoins élémentaires.

Aujourd'hui, ce qui le mobilise, ce sont des réponses adéquates à sa quête d'émotions de satisfactions non seulement matérielles mais aussi intellectuelles"

- Jean-Michel Silberstein, délégué général du CNCC
(Conseil National des Centres Commerciaux) -

▶ Ces efforts des anciens centres commerciaux seront d'autant plus nécessaires que se prépare une nouvelle génération de centres entièrement tournée vers le plaisir et les loisirs.

▶ Au sud de Montpellier, le centre Odyseum (90 000 m²) accueillera en effet à partir de 2002, un village ludique avec patinoire, bowling, planétarium, aquarium. Deux millions de visiteurs sont attendus tous les ans.

▶ Toujours en 2002, le centre commercial de Carré Sénart (45 000 m²), destiné à devenir le futur centre-ville de la ville nouvelle de Sénart, abritera lui en son sein un multiplexe de 16 salles de cinéma et, à ses alentours immédiats, un Omnimax, un aquarium et une patinoire.

▶ De son côté, Barcelone verra s'ouvrir dès le printemps 2001, l'un des plus grands centres d'Europe : Diagonal Mar (87 000 m²). Installé sur un parc de 14 hectares et ouvert face à la mer, il abritera un pôle loisirs très complet avec des cinémas, des activités sportives et de nombreux restaurants thématiques avec terrasses en plein air. Ayant vocation à accueillir 25 millions de visiteurs par an, il viendra concurrencer très directement le centre Mare Magnum installé dans le port et qui a la particularité d'avoir sur son toit un mini-parcours de golf entouré de buvettes.



■ Fonds publics et projets touristiques : les facteurs d'appréciation

Source :
AFIT (Agence Française d'Ingénierie Touristique)
Les 5^{èmes} rencontres du 11 octobre 2001
Ateliers techniques
Extraits

Atelier 2
Fonds publics et projets touristiques

Animateurs :
Thierry Coltier
Grévin Développement
Directeur Général

Xavier Bonnel
SOMIVAL
Directeur du département tourisme

I. Enjeux

1. Le rapport investissement/retombées d'image

Il n'est pas forcément nécessaire d'investir des sommes importantes pour bénéficier de retombées d'image fortes. Des produits très modestes, l'installation d'un refuge sur un sentier de randonnée par exemple, peuvent avoir des effets d'image très forts. Pour les grands projets, prévoyant l'accueil de plus de 250 000 visiteurs, il est recommandé d'investir entre 500 et 1 000 francs par visiteur attendu. Pour des projets plus modestes, envisageant l'accueil de 100 000 clients, il est judicieux d'investir entre 100 et 500 francs par visiteur attendu.

2. Les critères d'investissement de l'argent public

La forte rentabilité d'un projet n'est pas nécessairement le seul critère pertinent pour investir de l'argent public. Trois types d'équilibre d'un projet se présentent :

- le projet est complètement amorti sur le long terme ;
- le projet n'est pas amorti mais les dépenses d'exploitation sont payées ;
- le projet fonctionne "sous-perfusion" ; il est équilibré par des subventions supplémentaires.

Les raisons motivant un investissement d'argent public sont multiples. Il peut s'agir de :

- créer de nouvelles recettes pour se désendetter ;
- attirer de nouveaux modes de financement : investissement privé, subventions supplémentaires ;
- développer l'économie, le social ou le culturel pour accroître la qualité de vie locale ;
- sauvegarder une activité, un patrimoine ou un environnement.

Ainsi les exigences de rentabilité d'un projet diffèrent selon l'équilibre recherché. Dans l'hypothèse d'un équilibre précaire, il sera nécessaire d'insister sur l'utilité publique du projet. Le plus souvent, un projet reposant sur la recherche de l'intérêt général compromet l'équilibre financier de l'opération.

Un projet touristique structurant possède une fonction principale et de nombreuses fonctions périphériques parmi lesquelles :

- la valorisation de l'image ;
- le développement économique ;
- le développement social et culturel ;
- la préservation de l'environnement et du patrimoine ;
- la dimension pédagogique et scientifique ;
- la conservation de la mémoire historique ou religieuse ;
- la solidarité avec des populations défavorisées ;
- l'expérimentation ou l'innovation ;
- l'aspect détente/loisirs ;
- la mise en réseau de l'offre ;
- l'aspect levier financier.

Dans la mesure où chacune de ces fonctions exerce une influence sur l'économie et la société locale, il est important de procéder à une analyse fonctionnelle :

- qui profitera du projet ?
- Qui sera affecté par le projet ?
- Quelles sont les véritables utilités du projet ?

3. L'optimisation des retombées d'un projet

L'analyse fonctionnelle permet de repérer tous les acteurs concernés et tous les partenaires possibles du projet (producteurs de services et de maintenance, partenaires techniques et administrations, partenaires marketing, partenaires financiers, acteurs locaux, etc.). Il convient d'associer



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

dès le départ le maximum de partenaires afin de simplifier la gestion du projet et d'éviter l'apparition de détracteurs.

De plus, l'identification des partenaires du projet permettra d'optimiser les retombées du projet en faisant correspondre à chaque fonction du projet l'acteur adéquat. Par exemple, si le projet revêt une dimension pédagogique, l'association des écoles et universités au projet est fortement souhaitable. Des partenaires peuvent aussi être trouvés à partir de la thématique du projet. Par exemple, dans le cadre d'un projet sur l'eau et sa dimension thermale/santé, des partenaires comme Nestlé, Danone ou des chaînes de thalassothérapie paraissent les partenaires idéaux.

4. L'évaluation des impacts d'un projet

Afin d'obtenir des subventions, il appartient au porteur de projet d'être en mesure de démontrer précisément l'incidence de leur projet sur l'environnement économique, sur le développement local, etc. Le projet trouve en effet sa légitimité dans la démonstration de son utilité. Suivant la fonction du projet considérée, les indicateurs sont multiples : nombre d'emplois créés, augmentation de la fréquentation, recette de la taxe de séjour, dépense moyenne par touriste, etc. Des indicateurs plus spécifiques apparaissent. Dans le cadre d'un projet à vocation pédagogique par exemple, on examinera, outre les indicateurs généraux, l'augmentation du nombre d'étudiants dans la spécialité concernée, le nombre de thèses publiées sur le sujet, etc.

II. Exemples

Le château de Montsoreau

Les clients sont de plus en plus exigeants et ne sont pas prêts à payer une prestation culturelle à son prix économique. De plus, les collectivités mobilisant des financements sont de moins en moins enclines à s'impliquer durablement dans un équipement. Les opérations de montage d'un projet sont de plus en plus mixtes et des formules souples demeurent encore à être définies dans la législation dans ce domaine.

A la confluence de la Vienne et de la Loire, le château de Montsoreau qui souffrait d'une faible fréquentation et d'un équilibre financier précaire devait subir des rénovations considérables. Après avoir hésité à le vendre, le conseil général du Maine et Loire et ses partenaires ont défini une nouvelle stratégie. Ils ont donc créé une SARL chargée de son exploitation et mis en place une scénographie sur la thématique de la Loire, un restaurant, une boutique, etc. Ce choix a ensuite été heureusement servi par l'inscription des bords de Loire au patrimoine de l'UNESCO. Ce projet représentait trois enjeux pour la collectivité : image, emploi et valeur ajoutée.

Afin de mesurer l'impact du projet sur son territoire, les bordereaux de commande relatifs au chantier ont été dépouillés, les entreprises impliquées ont été interrogées. Il en ressort que la majeure partie des investissements profite effectivement au territoire. La valeur ajoutée locale créée pendant la phase chantier correspond à 28 % de l'investissement initial.

Le territoire profite des retombées directes (dépenses visiteurs sur le site), indirectes (fournisseurs) et induites (sous-traitants des fournisseurs) du projet. Sur le chantier d'une durée de deux ans, 55 emplois ont été créés et pérennisés. Au niveau de

l'exploitation, 6 emplois équivalents plein temps ont également été créés. Enfin, 20,5 millions de francs d'argent nouveau ont été investis sur le territoire soit un multiplicateur régional d'investissement de 1,4.

III. Problématiques abordées

1. Association de l'exploitant

L'idéal est d'associer, dès le début des études de faisabilité du projet, l'exploitant au projet. L'exploitant peut ainsi intervenir dans le choix scénographique, dans les choix techniques (outils de restauration, d'exploitation) et dans le suivi des travaux.

Il s'agit également pour l'exploitant candidat de disposer d'informations quantitatives sur le projet avant de s'y engager. Outre les premières esquisses d'étude de faisabilité celui-ci peut se renseigner auprès des équipements publics voisins pour se faire une idée du projet. En définitive, l'exploitation doit faire preuve à la fois de complicité à la fois de pragmatisme envers le porteur de projet en s'impliquant dans le produit non encore défini à une juste mesure.

Par ailleurs, le maître d'ouvrage demeure propriétaire de l'équipement et du contenu scénographique. Or la décision d'une poursuite de rénovation par exemple relève de la responsabilité du propriétaire. Il lui appartient de réinvestir dans l'équipement, en général tous les quinze ans.



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

2. Association au bénéfice ou au risque

La collectivité et l'exploitant sont souvent associés au risque. Un système de redevance, indexé au chiffre d'affaires dégagé par le projet, est généralement instauré entre eux. La redevance est négociée de façon à faire face aux frais financiers de l'emprunt contracté par la collectivité tout en évitant qu'elle ne plombe l'exploitation. Ainsi les partenaires doivent travailler à faire baisser le point mort de rentabilité du projet.

Les contrats d'affermage entre le propriétaire et l'exploitant se situent dans une dynamique positive et n'entrevoient guère la possibilité d'un échec. D'une part, le maître d'ouvrage a la possibilité de mettre en terme en invoquant l'intérêt général. D'autre part, l'exploitant a la possibilité de se désengager facilement. La logique d'un projet ne repose pas seulement sur sa rentabilité financière mais revêt des facettes multiples.

Pour ne pas se mettre en péril, il est conseillé à la collectivité de ne pas trop compter sur certaines subventions, type financement de la commission européenne, même si elle l'obtiendra par la suite, pour boucler son montage financier.

3. Mesure des retombées

Force est de constater que le marketing de branche est peu développé. Il est néanmoins indispensable que les acteurs touristiques soient sensibilisés à la mesure des retombées économiques d'un projet et prennent le réflexe de mettre en commun les informations dont ils disposent. Alors que de nombreux indicateurs permettent d'évaluer les retombées directes d'un projet, les techniques de mesure des retombées indirectes et induites ne sont pas encore affinées. En matière de retombées induites, un dispositif envisage d'interroger les

fournisseurs via des questionnaires, puis de les relancer. Ce système n'est pas encore parfaitement au point donc pas encore enseigné.

Par ailleurs, il importe d'identifier les motivations de visite des touristes étrangers au territoire : sont-ils attirés par le projet lui-même ou effectuent-ils la visite dans le cadre d'un séjour touristique dans le territoire sur lequel il est implanté ?



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

■ Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises

AFIT Agence Française d'Ingénierie Touristique

Jacques Perret Cemagref de Grenoble
Jean-Paul Teyssandier Afit
Catherine Marette sur la partie paysagère

Septembre 2001

Remarque liminaire

La note ci-jointe a été préparée par l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT) en coopération avec le Ministère de l'Environnement. Elle résume les travaux récents visant à la mise en place d'une approche stratégique pour développer le tourisme durable en France. Ces réflexions ont été conduites par un groupe multidisciplinaire associant les Ministères du tourisme, de l'agriculture et de l'environnement, l'AFIT, des universitaires, des praticiens du tourisme et des territoires tests. Cette approche, menée à une échelle locale, propose notamment la mise en place d'un système d'indicateurs (voir en particulier l'annexe 1) permettant de mesurer la durabilité des pratiques touristiques conduites et de repérer les marges de progrès potentiel.

Tourisme durable et indicateur

1- Après de nombreuses années de gestation l'idée de développement et de tourisme durable semble désormais admise et largement communiquée dans l'ensemble des sphères politiques, professionnelles ou citoyenne des sociétés humaines. Il suffit de regarder la floraison des colloques ou des articles qui y font référence pour s'en convaincre !

2- Toutefois ce "concept valise" demeure flou si bien que son application véhicule des représentations très disparates qu'il convient de bien cerner pour faire du tourisme durable un véritable levier de développement, au service du respect des équilibres environnementaux, du bien être des populations locales et du plaisir touristique.

Un concept inutilisable s'il n'est pas clairement explicité

3- Le tourisme durable cherche à valoriser la diversité des richesses d'un territoire. Ces richesses peuvent être visibles et immédiatement accessibles : des paysages remarquables, un grand site renommé, une gastronomie reconnue ; mais aussi elles peuvent être l'expression de traditions peu reconnues : un patrimoine artisanal ou industriel non mis en valeur, des métiers spécifiques au territoire, des milieux naturels fragiles et difficiles à ouvrir au public. Toutes ces richesses sont portées par des acteurs très diversifiés qui agissent dans un champ de contraintes générales que sont les réalités économiques, les politiques, les réglementations et de contraintes particulières liées au territoire ou même à leur emploi. Cependant ces acteurs exercent leur libre arbitre et opèrent en permanence des choix qui vont influencer sur la forme même de l'activité touristique. Un hébergeur, par exemple ne développera pas la même offre suivant qu'il choisit de privilégier d'augmenter son revenu ou bien de vivre selon une certaine éthique ; de même le directeur

d'un office du tourisme n'aura pas les mêmes contacts s'il recherche avant tout les valeurs "sûres" des produits touristiques ou s'il considère qu'il faut axer la promotion du territoire sur la découverte d'une certaine qualité de vie.

4- Autant dire que les représentations et les intérêts sont multiples et contradictoires. De ce fait la signification du tourisme durable est très différente selon les acteurs, aussi l'énoncé du concept n'est pas suffisant pour qualifier les pratiques touristiques qui s'en réclament. Seule une déclinaison précise de la définition donnée au concept permet d'aboutir à une relative transparence.

L'analyse du concept de développement et de tourisme durable réalisée par le groupe AFIT

5- Le groupe AFIT est constitué de représentants de l'AFIT, des ministères du tourisme, de l'environnement et de l'agriculture, d'universitaires et de praticiens du tourisme. L'analyse de la genèse des principaux textes fondateurs du concept démontre bien que le développement durable n'est pas uniquement un phénomène de mode mais bien une adaptation progressive des sociétés humaines aux effets de l'accélération des progrès techniques dans les pays industrialisés. En 1880 l'économiste Jean-Baptiste Say affirmait que les richesses naturelles ne pouvaient pas faire l'objet de sciences économiques car elles n'étaient ni multipliables, ni épuisables. Moins de 100 ans plus tard l'UNESCO organisait la première conférence internationale sur la gestion rationnelle et la conservation des ressources de la biosphère. Dès lors l'influence des activités économiques modernes sur la pérennité des ressources naturelles liées à la vie sur terre était scientifiquement admise, entraînant du coup la montée d'une prise de conscience citoyenne, portée par les courants écologistes des pays développés du Nord. Décliné en 1987 dans le rapport Brundtland le concept de développement durable apparaît donc comme un processus de changement des



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

modes de développement, en vue d'arrêter la dilapidation des ressources naturelles et de renforcer la satisfaction des besoins humains sur l'ensemble de la planète¹. La ratification de ces orientations au Sommet de la Terre de Rio par 174 pays, en juin 1992, conféra une légitimité politique au concept. Dès lors l'enjeu du développement durable consistait à mettre en évidence, par la pratique, le type de rupture ou d'évolution des modèles traditionnels de développement.

6- Par son caractère transversal et son interdépendance avec les autres secteurs, le tourisme influe directement sur le développement des territoires. L'évolution lourde de la demande des clientèles (recherche d'un environnement de qualité, besoin de sécurité et de moralité) rend possible l'éclosion d'un tourisme dit "durable" au service du développement territorial, de la satisfaction des populations locales et des touristes. Face à la concurrence mondiale grandissante, l'originalité et la spécificité des destinations deviennent un atout incontestable, aussi le nouveau challenge pour les territoires pourrait bien être de promouvoir un tourisme en harmonie avec l'éthique du développement portée par les populations locales, respectueux des équilibres environnementaux et sociaux afin de construire les bases d'une économie durable, équitablement répartie au service des générations actuelles et futures.

7- Plus que de nouvelles méthodes ce challenge nécessite une rénovation profonde de nos modes de décision : la mise en place d'une démocratie locale qui fasse appel à la responsabilité des élus et des citoyens, qui intègre la prise en compte de la dimension temporelle dans les choix à réaliser et favorise l'expression des acteurs dans leur diversité.

8- Les objectifs prioritaires du tourisme durable consistent donc à organiser des dispositifs d'animation aptes à valoriser la diversité des énergies et à promouvoir des outils de pilotage de la durabilité touristique.

Conséquences en terme de méthode et d'outils

9- Le tourisme durable s'insère dans un processus de développement. Il s'analyse à l'échelle territoriale pour intégrer les enjeux collectifs de développement et à celle de l'entreprise qui constitue le lieu d'élaboration des plus values. Il est basé sur la valorisation de la diversité des initiatives et du capital naturel. Pour favoriser l'expression de cette diversité la méthode proposée vise la simplicité et s'insère directement dans les démarches stratégiques classiques du tourisme sur un territoire.

10- Fondée sur l'animation et la participation active des différents acteurs, la méthode cherche à identifier la durabilité des pratiques touristiques conduites et à apprécier les marges de progrès possibles pour définir des politiques locales d'accompagnement adaptées. Un référentiel national a été construit, à partir de territoires-test et donne un cadre organisant les indicateurs du tourisme durable et accompagne la méthode. Il reste toutefois à définir pour chaque type d'indicateurs les éléments de mesure les plus appropriés. Par exemple l'indicateur "gestion des risques naturels" ne sera pas renseigné de la même manière selon que l'on se trouvera en montagne ou en plaine, dans le premier cas on s'intéressera aux avalanches, dans le second aux risques d'incendies par exemple. Voir annexe 1 pour plus de détails.

Une méthode en quatre phases

1. **l'état des lieux** : Il influe directement sur la qualité et la pertinence de l'ensemble de la démarche. Dans un premier temps il s'agit d'identifier la diversité des représentations et des pratiques touristiques menées sur un territoire. Cette étape implique un repérage précis de la diversité des acteurs touristiques qui agissent sur le territoire.

Il s'obtient par le questionnement de personnes ressource pour identifier les acteurs territoriaux et par échantillonnage issu de fichiers exhaustifs pour les entreprises (exemple le fichier Sirène pour les entreprises non agricoles).

L'analyse de cette diversité conditionne directement l'organisation du dispositif d'animation qui cherche bien entendu à être en phase avec cette réalité. Valoriser l'ensemble des richesses d'un territoire c'est d'abord être capable de les réunir puis de construire.

En terme de développement durable c'est cette diversité qui garantit le mieux les équilibres entre les dimensions éthiques, environnementales, sociales et économiques d'un projet pour un territoire.

L'originalité du concept de tourisme durable se situe essentiellement dans la capacité qu'auront les acteurs à débattre et construire leur avenir en associant la diversité des points de vue. Certaines expériences de développement local réussies comme à Buis les Baronnies par exemple, démontrent l'intérêt de la diversité des initiatives pour construire des produits touristiques complexes à haute valeur ajoutée.

Par voie de conséquence le tourisme durable concerne tous les territoires mais ne nous leurrons pas, il verra vraisemblablement le jour, uniquement là, où les décideurs auront la volonté d'associer une représentation de tous les acteurs dans les groupes d'animation et de décision locaux.

Dans un deuxième temps il s'agit d'analyser la durabilité des pratiques touristiques conduites, en s'appuyant sur les indicateurs du tourisme durable et de repérer les marges de progrès potentiel.

Ce travail d'analyse de la durabilité par type de pratiques touristiques peut être l'occasion de réunir les professionnels concernés et de les faire réfléchir collectivement sur les voies d'amélioration possibles. C'est aussi le moyen de commencer la construction du référent local du tourisme durable qui

¹ Le PNUD estime que 60% de l'humanité vit avec moins de 2 USD par jour et que l'écart entre les plus riches et les plus pauvres a doublé en trente ans.



>Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

pourrait à terme devenir l'outil d'évaluation des pratiques touristiques et d'orientation des politiques locales.

Dans un troisième temps, par les techniques d'animation et l'implication des différents acteurs touristiques, il devient possible de repérer, pour chaque type de pratique touristique, les attentes des professionnels et en tenir compte dans la démarche tourisme durable du territoire.

La triple connaissance, diversité des acteurs, analyse de la durabilité des pratiques, voies d'amélioration souhaitée par les professionnels permet de structurer les dispositifs d'animation en fonction de la réalité des contextes territoriaux et donne de clés de lecture pour construire des politiques touristiques favorables à la durabilité.

2. Le diagnostic : Il aboutit à l'identification des enjeux de territoire. La qualité des méthodes utilisées pour capter la diversité des acteurs et la transparence de l'état des lieux influe directement sur sa pertinence. Combien de diagnostics restent dans les placards pour ne pas être en phase avec une réalité ! Étant toujours le résultat d'une interprétation sa signification est d'autant plus grande qu'il est fruit d'un travail collectif associant la diversité des représentations existantes sur le territoire. Sa formalisation se conçoit dans le cadre des groupes d'animation locaux. Pour faciliter ce travail l'appel à un appui extérieur peut être utile.

3. La définition des axes stratégiques : Par l'animation locale permanente, compte tenu des enjeux de développement identifiés lors du diagnostic il devient possible de définir et valider collectivement les axes de travail majeurs pour le développement touristique du territoire.

4. Le plan d'actions : Il consiste à organiser et hiérarchiser dans le temps les actions à entreprendre sur les principaux axes stratégiques retenus. Pour chaque action inscrite les moyens

nécessaires sont affectés. Une action qui ne recevrait pas de moyens pour sa mise en application ne fait pas partie d'un plan d'actions !

Conséquence en terme de suivi

12- Le tourisme durable ne se décrète pas. Il se gagne progressivement par la volonté d'acteurs qui souhaitent s'inscrire dans une nouvelle démocratie locale, plus participative, et qui se donnent les moyens de l'organiser, autour d'une animation permanente dans un esprit d'ouverture. Par ailleurs la durabilité n'est jamais acquise, elle se situe toujours à la frontière des équilibres entre éthique, environnement, social, économie, aussi la maîtrise de la durabilité passe nécessairement par l'évaluation. C'est par excellence l'instrument de pilotage du tourisme durable sur un territoire. Elle intervient dès la mise en œuvre du plan d'actions ; elle peut intervenir pour chaque entreprise à chaque phase de son évolution car elle sert directement l'orientation et la prise de décisions. Elle prend directement appui sur le référentiel local préétabli lors de l'état des lieux. Compte tenu des contextes territoriaux, elle peut être mise en œuvre directement par les acteurs ou en partenariat avec des compétences extérieures.

13- La qualité du pilotage repose donc sur deux piliers :

- La pertinence du référentiel local d'évaluation qui dépend étroitement de son mode de réalisation et de l'implication de la diversité des acteurs dans sa construction.
- De la qualité d'animation et du débat local.

Conclusion

14- Le groupe de travail AFIT n'a pas eu la prétention d'élaborer la "méthode " Il a essayé de prendre en compte la complexité liée

aux approches systémiques et de l'intégrer dans la démarche proposée. Toutefois ces méthodes élaborées à partir de compétences multiples et d'expériences vécues donnent un sens pratique au concept de développement et tourisme durable. Elles appuient quelques orientations précises pour favoriser le changement et éviter les écueils liés aux effets de mode et aux risques de la pensée unique, qu'elle prenne comme fondement l'économie ou l'écologie. En ce sens ces outils s'inscrivent directement dans le mouvement qui vise à impulser un développement touristique mieux maîtrisé, plus humain et plus équitable et de proposer une nouvelle forme d'exercice de la démocratie, que l'on appelle souvent "gouvernance".

15- Ces travaux constituent donc un nouveau pas en ce sens. Bien entendu, ils méritent d'être approfondis, améliorés pour accompagner la construction de nouveaux modes de développements imposés par le contexte mondial et l'état environnemental de la planète.

16- Aussi pour avancer dans ce sens, améliorer les outils et illustrer concrètement ce que pourrait être un territoire "agenda 21 tourisme durable" il est prévu dès 2001 de lancer, sur 4 ans avec l'AFIT, un réseau expérimental de territoires tests volontaires pour travailler leurs pratiques touristiques dans une logique de développement durable. L'échantillon regroupera des sites avec des problématiques touristiques contrastées, montagnardes, littorales, rurales, à forte et à faible fréquentation. Ce sera l'occasion de réunir autour d'un projet commun les compétences diversifiées nécessaires à la mise en place concrète d'un tourisme durable.

17- C'est en multipliant ce type d'expériences et en confortant les travaux de fond que le concept de tourisme durable trouvera une véritable déclinaison pratique et deviendra peut-être un jour une réalité en France.



>Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

Annexe 1 :

Des indicateurs pour évaluer les pratiques

Introduction

1- Mettre en place une politique de tourisme durable implique que l'on se donne les moyens d'évaluer la "durabilité" de l'action menée en s'appuyant sur les critères précis. L'objectif est de proposer un outil simple et pratique précisant pour chacun des axes du tourisme durable (l'économie, le patrimoine et les hommes) les questions clés que l'on cherche à traiter, les critères qui s'y rapportent et les indicateurs qui servent la prise de décision au niveau local. Ce référentiel identifie une batterie d'indicateurs permettant d'évaluer les pratiques, tant à l'échelle du territoire qu'à celle des entreprises qui le composent. Pour chacun des indicateurs, il indique la source statistique à utiliser. Le référentiel national est donc construit sur le schéma suivant : une question, un critère, un indicateur, une source.

2- Chaque territoire mettant en œuvre une politique de tourisme durable pourra, à partir de ce référentiel national et en fonction de ses objectifs et caractéristiques propres, définir une grille d'évaluation locale de sa politique.

3- A terme, la grille d'évaluation constituera un outil d'aide à la décision adaptable à tout territoire adoptant une démarche de tourisme adoptant une démarche de tourisme durable. Le référentiel sera ensuite adapté à la gestion des entreprises.

Des critères pour les quatre dimensions

4- Le tourisme durable est composé de quatre dimensions : environnementale, économique, sociale et éthique. Pour chacune d'elles, des critères de diagnostic sont proposés avec des indicateurs et des éléments de mesure.

5- Les critères définissent les caractères significatifs du tourisme durable. Les indicateurs ont pour fonction de révéler un état ou une tendance ; ils permettent ici d'appréhender concrètement les critères du tourisme durable. Enfin, les éléments de mesure représentent la valeur choisie pour l'indicateur ; elle est quantitative ou qualitative.

6- Le diagnostic est réalisé à l'échelle du territoire tel qu'il a été retenu par les acteurs locaux. Le diagnostic est aussi réalisé à l'échelle de l'entreprise. Le tourisme durable dépend largement des choix réalisés par les entreprises touristiques. Un territoire ne peut s'engager dans un processus de tourisme durable que dans la mesure où les entreprises sont elles-mêmes viables et respectueuses de l'environnement.

Les indicateurs

7- Un indicateur n'est pas une mesure exhaustive du phénomène que l'on veut connaître. C'est un traceur. Il a pour fonction de traduire, de révéler une réalité, par un fait significatif. Les bons indicateurs sont faciles, accessibles, compréhensibles, et ont un caractère opérationnel puisque le diagnostic prépare l'action.

8- Tout indicateur est le résultat d'un choix, à la suite d'une interprétation : celui qui diagnostique choisit tel indicateur en supposant que cet indicateur est le plus significatif ou le plus

opérationnel ; il n'y a pas de bon indicateur dans l'absolu ; sa qualité dépend des informations disponibles, de la compréhension de la situation, de la stratégie ou simplement de l'objectif poursuivi.

La dimension environnementale

9- Le tourisme se développe sur un potentiel d'attractivité fortement lié à la qualité environnementale ; sa pérennité est donc très liée à son impact sur les milieux qu'il se doit de préserver, c'est-à-dire protéger et améliorer.

10- Les critères :

1. **Renouvellement** : Le tourisme durable tend à assurer le renouvellement des ressources environnementales, autant en termes de vitalité (respect des écosystèmes) que d'attractivité (valeur touristique). Le diagnostic doit identifier l'état de cet environnement, repérer les points de fragilité et les risques de dégradation du fait du tourisme et des autres activités.

2. **Prévention** : Le tourisme durable implique des pratiques compatibles avec l'état de l'environnement, selon sa fragilité et l'intensité des relations avec les activités humaines. Des mesures de protection et de précaution sont sans doute nécessaires. Les réglementations, les techniques de traitement des pollutions, les outils d'observation et de suivi de la qualité des ressources, sont autant de moyens de prévention qui révèlent l'attention du territoire vis-à-vis de l'environnement.



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

3. **Valorisation** : L'environnement, considéré dans toutes ses composantes, est d'autant mieux préservé qu'il est valorisé. La mise en valeur est le moyen de sensibilisation le plus efficace et le plus durable puisque l'environnement devient nécessaire aux activités économiques. Elle repose sur une connaissance précise et diversifiée, diffusée aux touristes et exploitée par des prestataires.

4. **Cadre de vie** : Le tourisme durable s'intéresse essentiellement aux conditions de mise en œuvre du bien-être humain. Aussi, il se doit d'assurer la qualité des relations sociales et du cadre de vie des populations permanentes. Les services, l'ambiance, la beauté sont autant d'aspects qui peuvent caractériser l'impact favorable du tourisme dans le territoire.

11- Exemples d'indicateurs et d'éléments de mesure :

Dimension environnementale au niveau du territoire : état des ressources

Question : Le tourisme permet-il le renouvellement des ressources environnementales sur lesquelles il s'appuie ? Ces ressources sont-elles menacées par d'autres activités dans le territoire ?

Indicateurs possibles	Éléments de mesure
Attrait paysager et biodiversité	Evolution des caractères paysagers
Qualité des eaux	Teneur moyenne en N, P, K et en pesticides des eaux de surface et profondes ; évolutions
Intensité touristique	Nombre de visiteurs sur les espaces les plus fréquentés ; surfaces érodées

La dimension économique

12- Quelles que soient les intentions, la viabilité économique est nécessaire. Mais, pour le tourisme durable, la croissance doit être modulée par des indicateurs sur le bien-être d'ordre quantitatif et qualitatif. Pour le territoire, le tourisme a pour objectif de contribuer au développement économique local. Pour l'entreprise, l'activité doit rémunérer le travail, amortir les investissements, et si possible dégager des bénéfices. L'intérêt de l'entreprise se situe aussi dans son intégration dans le tissu économique local pour participer à son développement.

13- Les critères

1. **Rentabilité** : C'est la performance de l'activité. Celle-ci est "durable" si "ça marche", si elle permet de rémunérer le travail et si possible les capitaux investis. La rentabilité peut se mesurer par l'évolution de l'activité elle-même en supposant pour l'instant que la croissance est signe de performance au sens strictement économique ; elle peut aussi se mesurer par des effets induits sur la population permanente (ex : taux de chômage) ou les recettes fiscales.

2. **Intégration territoriale** : le territoire attend un impact positif du tourisme sur son développement. Une activité touristique qui participe au circuit économique, en termes d'emploi, de revenus complémentaires, d'activités induites dans d'autres secteurs comme le bâtiment ou les services, contribue à ce développement global ; inversement cette intégration doit faciliter le fonctionnement du tourisme grâce aux économies de proximité, au dynamisme général du territoire.

3. **Souplesse** : La vitalité économique du tourisme est menacée par de nombreuses incertitudes, liées à la concurrence, à l'évolution de la demande, au caractère aléatoire de la ressource (manque de neige, pollution de l'eau...). L'une des réponses possibles est de se montrer suffisamment flexible pour résister à ces aléas. Une des clés de cette souplesse est d'éviter une trop grande spécialisation en diversifiant son activité, et en maintenant des sources de revenu dans d'autres secteurs économiques. Cette diversité peut être organisée à l'échelle de l'entreprise, de la famille, du secteur d'activité et du territoire.

4. **Pérennité** : La prise en compte du temps long est fondamentale en termes environnementaux mais aussi économique. La pérennité de l'activité dépend de sa capacité à se renouveler en maîtrisant les moyens de production, l'information sur le marché, et en s'organisant en conséquence. Sa survie dépend aussi du renouvellement de l'attractivité et en particulier de la vitalité culturelle du territoire. Trop de tourisme tue le tourisme ; une trop grande spécialisation, une fréquentation trop forte détériore la qualité du site et peuvent détruire la ressource à terme.

14- Exemples d'indicateurs et d'éléments de mesure :

Dimension économique au niveau de l'entreprise : souplesse
Question : l'entreprise est-elle diversifiée pour s'adapter aux aléas ?

Indicateurs possibles	Exemples de mesure
Diversité commerciale	Nombre d'activités ou de produits ; gamme de clientèle
Étalement du tourisme	Nombre de saisons ou de mois d'activité
Spécialisation économique	Pluriactivité, autres revenus à l'échelle familiale



>Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

La dimension sociale

15- Cette approche veut apporter une appréciation qualitative qui permette de relativiser l'évaluation économique, essentiellement quantitative. C'est l'observation de l'être après celle de l'avoir.

16- Les critères :

1. **La reconnaissance** : Ce critère basé sur la sensibilité humaine caractérise un des moteurs de la dynamique locale et de la qualité de vie. Il cherche à mesurer l'effet du tourisme sur la considération et la convivialité entre les acteurs. Sur un territoire le tourisme peut engendrer des nuisances importantes comme, par exemple, les embouteillages ce qui peut devenir vite insupportable pour les populations non concernées par cette activité. De même, une entreprise peut être économiquement viable, mais encore faut-il qu'elle offre une considération et un mode de vie acceptables aux parties prenantes, d'abord le personnel, mais aussi ses partenaires ou ses proches (concurrents, voisins).
2. **Le partenariat** : Au sein d'un territoire, un groupe social, que ce soit une collectivité locale, un syndicat professionnel ou un groupe informel d'entreprises, est organisé, avec plus ou moins d'efficacité, pour répondre aux objectifs qu'il poursuit. Un climat de confiance, de solidarité, rompt l'isolement, dépasse la notion de concurrence, au profit d'une force collective, d'un sentiment de sécurité, d'une coopération, voire d'une entraide en cas de difficulté. Il faut constater que cette ambiance est plus facile à entretenir dans une période de croissance, quand il y a de la place pour tout le monde ; en revanche, dans les périodes de crise ou de mutation, même s'il apparaît évident que l'union peut faire la force, il faut bien constater la montée des oppositions, la renaissance des

rivalités, la peur du changement et de l'étranger, et le repli sur soi, sur la famille, sur ce que l'on connaît bien.

3. **L'insertion** : elle mesure le rôle du tourisme dans l'accueil et la promotion sociale de tous les acteurs. Le monde du tourisme peut former une société fermée cherchant à conserver les bénéfices de cette activité. Au contraire, le tourisme crée une société ouverte sur l'extérieur, acceptant ou favorisant l'insertion de nouvelles entreprises et de nouvelles populations. Dans le territoire comme dans l'entreprise, des politiques ou des actions sont menées pour améliorer la qualification et la performance des acteurs du tourisme.
4. **L'accessibilité** : Le tourisme est justifié par une demande sociale qui apparaît aujourd'hui presque naturelle, mais une grande partie de la population ne prend pas de vacances (voir derniers chiffres du Ministère). La demande est d'ailleurs fortement hétérogène : si certains cherchent du contact, de la connaissance, de la solitude, d'autres veulent simplement se reposer, se distraire, ou se noyer dans la foule. De son côté, l'offre touristique est disparate : hébergements uniformes et activités de masse d'un côté, prestations de qualité créées sur un mode artisanal avec une ambition culturelle d'un autre côté. Les activités touristiques ne sont donc pas faites pour tout le monde, autant pour des raisons culturelles (demande) que monétaires (tarif). Aussi, si la durabilité signifie refus de l'exclusion, le tourisme durable ne peut pas être strictement un tourisme de qualité, culturel, sous peine d'être le tourisme d'une élite.

17- Exemples d'indicateurs et d'éléments de mesure :

Dimension sociale au niveau du territoire : insertion

Question : Le tourisme favorise-t-il l'insertion de l'ensemble des acteurs qui le souhaitent ?

Indicateurs possibles	Eléments de mesure
Installation d'entreprise	Actions de soutien des collectivités territoriales et professionnelles
Accueil des migrants	Disponibilité de logements ; disponibilité de locaux commerciaux
Formation	Existence de stages vers des métiers qualifiants
Stabilisation des saisonniers	Contrats de travail écrits ; Existence de groupements d'employeurs
Logement	Etat et évolution du parc régional de logement social pour saisonniers

La dimension éthique

18- Le tourisme durable vise à améliorer les conditions de vie de l'ensemble des acteurs d'un territoire, préalable indispensable pour proposer une qualité d'accueil irréprochable, nécessaire au maintien d'une fréquentation intéressante dans un contexte concurrentiel de plus en plus marqué.

19- Cet objectif est largement conditionné à la capacité des acteurs de travailler ensemble, ce qui nécessite un climat de confiance et de respect. La dimension éthique calibre ces valeurs et constitue donc le dénominateur commun du travail collectif pour tendre vers un développement et tourisme durable.



>Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

20- Par ailleurs, dans l'évaluation du tourisme durable la dimension éthique est révélatrice de l'ambiance locale. Elle permet d'éclairer le niveau de performance obtenue et peut ainsi être un allier objectif de l'aide à la décision.

21- Les critères :

1. **La gouvernance** : La maîtrise locale recherchée par le tourisme durable nécessite un pilotage. La gouvernance caractérise les règles démocratiques permettant de définir le type de développement recherché par les acteurs locaux pris dans leur diversité. L'évaluation cherchera à identifier si les règles de gouvernance retenues par le territoire permettent à l'ensemble des acteurs touristiques de s'exprimer.
2. **La transparence** : C'est le principe même de la démocratie, du respect de chacun. Elle participe à l'expression de la diversité, la recherche des équilibres et donc à la durabilité. Nous le savons tous, les projets déstructurants sont souvent opaques ! Ce critère caractérise les pratiques existantes et vérifie si elles sont équitables vis-à-vis des différents groupes d'acteurs touristiques.
3. **Solidarité - Temps - Espace** : Le tourisme durable s'intéresse au court terme et donc à la solidarité pour faciliter la vie des acteurs les plus démunis, mais aussi au long terme et donc à la préservation des ressources naturelles et culturelles pour faciliter l'épanouissement des générations futures. Par ailleurs dans un contexte de mondialisation l'impact des pratiques touristiques implantées dans des territoires ne sont pas neutres et mérite d'être correctement pris en compte.

22- Exemples d'indicateurs et d'éléments de mesure :

Dimension éthique au niveau du territoire : la transparence

Question : Les orientations de développement du territoire sont-elles mise en œuvre de manière transparente et équitable pour l'ensemble des acteurs, notamment en matière touristique ? .

Indicateurs possibles	Éléments de mesure
Circulation de l'information	Fréquence et qualité de diffusion de l'information technique et de l'aide au montage de projets, Qualité de l'information des acteurs sur les aides existantes.
Diversité des financements publics	Nombre de projets touristiques ayant reçu des financements publics, % de financement public apporté par grand type de projet,
Suivi des dispositifs décisionnels	Qualité de l'évaluation des projets touristiques faisant appel à des financements publics

Annexe 2 Références bibliographiques

AFIT - Jacques Perret Cemagref de Grenoble et Jean-Paul Teyssandier Afit "Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises". Document à paraître - décembre 2000.

AFIT - Louis Noël Netter "Tourisme et qualité" document interne Afite - 19 avril 1999.

Brigitte Briel et Lionel Vilain "Vers l'agriculture durable" La Bergerie Nationale, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Educagri éditions, février 1999.

Claudine Zysberg - Les Cahiers Espaces - Tourisme et Environnement - "Comment mesurer la durabilité du tourisme ?" - N°62 Octobre 1999.

Commission française du développement durable "Le développement durable : contribution au débat national" rapport 1996 - Eléments de bilan, 1996 - 239p.

Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (commission Bruntland), "Notre avenir à tous", traduction française de "Our common future" paru en 1987, Les Editions du Fleuve, Montréal, 1989.

De Bernis "Développement durable et accumulation", débats sur le développement durable, Revue Tiers-monde, t. XXXV, n°137, Institut d'études du développement économique et social, PUF, Paris, janvier-mars 1994.

Gilbert Rist "Le développement : Histoire d'une Croyance Occidentale, le point IV du président Truman en 1948 sur la politique étrangère et de développement" - septembre 1996.

Guide Afite "Vers un pilotage du tourisme durable" parution automne 2000.

J.Perret Les diagnostics régionaux IUP2 - "Les Systèmes économiques locaux", cours du 18 mars 1998.

Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement - Dossier de présentation des lauréats 2000 : second appel à projets - "Outils et démarches en vue de la réalisation d'agendas 21 locaux", Paris, juillet 2000. 98p.



> Les loisirs, source de développement local

REGARDS D'EXPERTS - APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Table ronde II

Comité de pilotage

Laurent Arcuset, *Géo System - Université d'Avignon*

Jean-Paul Céron, *CNRS*

Philippe Cyrille, *Pays d'Accueil Touristique du Blavet*

Jean-Pierre Desbrosses, *CEZ de Rambouillet La Bergerie Nationale*

Ghislain Dubois, *Institut Français de l'Environnement*

Marie Claude Gaudriault, *Afit*

Béatrice Guicherd, *Parc naturel régional du Vercors*

Françoise Lechanjour, *Ministère de l'Agriculture - Région Centre - Service formation*

Jean-François Mamdy, *Enita de Clermont-Ferrand*

Catherine Marette, *Ecole d'Architecture de la Villette*

Louis Noël Netter, *Afit*

Ildiko Szita, *Ministère de l'Agriculture - Direction de l'espace rural et de la forêt*

Claudine Zysberg, *Ministère de l'Environnement,*

Animé et coordonné par Jean-Paul Teyssandier, Afit

Ont également participé ou été consultés

Nathalie Dizes, Luc Mazuel, Armèle Maumelat, *Enita de Clermont-Ferrand*, Laure Sagaert, Sandrine Vautier, Jean-Yves Peseux, *Fédération Nationale des Parcs Naturels Régionaux*, Fathia Osmani, *CAH la Réunion*, Vincent Daniel Trame, Régis Ambroise, *Ministère de l'agriculture-DERF*, Jean-Marc Birrer, *Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristiques de Bretagne*, Christine Bouyer, *Afit*, Marc Duez, *Afit*, Jean-Bernard Marsat, *Cemagref Clermont Ferrand*, Ghislain Leray, *Université de Rennes - Faculté de Sciences Economiques*, Jean-Pierre Martinetti, *CDT Alpes de Hautes Provence*, Chantal Merchadou, Jacques Lemareck, *Direction du tourisme*, Pascale Jovet, *DATAR*, Pierre Biancardini, *Sivom de Belgodère*, Isabelle Concessi, Mikael Fichou, Fanny Jotter, Benoît Lemozit, *étudiants Ingénieurs ENITA Clermont-Ferrand*, Cécile Corellou, *étudiante DESS Université d'Avignon.*

Coordination éditoriale

Evelyne Morvan

Nous remercions chaleureusement les équipes des sites tests étudiés pour leur contribution à cette réflexion.