



HAL
open science

Le projet de station touristique

Vincent Vlès

► **To cite this version:**

Vincent Vlès. Le projet de station touristique. Presses Universitaires de Bordeaux. Presses Universitaires de Bordeaux, pp.403, 1996, Le territoire et ses acteurs, Jean-Pierre Augustin. halshs-00694999

HAL Id: halshs-00694999

<https://shs.hal.science/halshs-00694999v1>

Submitted on 7 May 2012

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.

Vincent VLES

Le projet de station touristique

***Contribution des sciences de l'aménagement
aux méthodes de planification touristique***

Cet ouvrage est paru en 1996 aux Presses Universitaires de Bordeaux sous le
titre :

Le projet de station touristique. Collection Le territoire et ses acteurs,
Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, 403 p., ISBN 2 86781 184 8

Cet ouvrage s'intéresse plus aux savoir-faire, à la praxis des aménageurs qu'à la géographie des aménagements touristiques : on y analyse l'ensemble des actions visant à transformer les moyens de production de l'espace et de l'économie touristiques.

Cet ouvrage traite du savoir-faire du technicien, de l'ingénieur, du directeur d'office de tourisme qui façonne, depuis maintenant près de trois décennies, le territoire local de la production touristique : la station.

Il analyse les stratégies, les mises en œuvre, les pratiques de l'aménagement et du développement touristique. Il propose une construction du projet de station, méthode qui est l'aboutissement d'expériences de terrain. Il présente un guide des interventions. Il décrit des modes opératoires, témoigne moins des savoirs que des savoir-faire nécessaires à la planification et la programmation locales. Il expose une articulation possible d'outils juridiques et techniques complexes. Il insiste sur leur cohérence pour articuler, dans le projet de station, les solutions possibles avec les finalités locales, les finalités avec les objectifs, les moyens avec les objectifs, les outils avec les moyens. Il souhaite aider l'opérateur à hiérarchiser les problèmes, déterminer les priorités et saisir les opportunités en fonction d'une analyse raisonnée des atouts et des contraintes du développement d'une station touristique.

Les travaux de Vincent Vlès portent depuis plus de 30 ans sur les stations touristiques. Cet ouvrage, publié aux Presses Universitaires de Bordeaux en 1996, aujourd'hui épuisé, fut sa première publication de synthèse sur les stations touristiques (aujourd'hui complétée par une trentaine de publications, dont les plus marquantes sont disponibles en archives ouvertes dans la banque en ligne HALSHS du CNRS. Après une expérience professionnelle au sein des services de l'Etat et de la Région Aquitaine, il est nommé maître de conférences en 1985 puis professeur d'aménagement et d'urbanisme à l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 en 1993. Il dirige de 1990 à 2002 le D.E.S.S. "Aménagement et gestion des stations touristiques" et, depuis 1993, l'Institut d'Aménagement. Directeur de l'IUP Aménagement, des masters d'aménagement touristique, Vice-Président de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, il dirige depuis 2002 des recherches sur l'aménagement et les stations de montagne, notamment des Pyrénées au sein de deux laboratoires de recherche : l'UMR SET de l'université de Pau et l'UMR CERTOP de l'université de Toulouse 2.

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Sommaire	
Table des graphiques et tableaux	
Table des études de cas	
Liminaire : la station, territoire du projet de développement touristique	p. 9
Chapitre 1 : Le positionnement de la station dans son environnement économique	p. 23
Introduction	
1. La station touristique <i>comme destination</i> : utiliser les unités de compte à bon escient	
1.1. Fréquentation de la station et structure de l'hébergement réceptif	p. 25
1. les hôtels, cafés, restaurants (H.C.R.)	p. 28
2. les autres hébergements : résidences secondaires, de tourisme, meublés, gîtes, l'hébergement social	p. 32
3. l'hôtellerie de plein air	p. 51
1. 2. Méthodes de mesure des flux et retombées du tourisme en station	p. 53
1. Les méthodes d'évaluation du développement touristique	
α. l'approche des flux par l'examen des publications statistiques	p. 53
β. l'approche des retombées par l'examen des publications statistiques	p. 59
2. les méthodes d'évaluation du phénomène touristique en station	p. 70
α. les méthodes de mesure de l'évolution de l'offre en hébergements	p. 70
β. les méthodes de mesure des fréquentations touristiques en station	p. 71
γ. les méthodes de mesure des retombées économiques en station	p. 74
2. Les acteurs du marché : les couples produits/clients	p. 76
2.1. Les nouvelles caractéristiques de la demande (les clients)	p. 76
2.2. Les rigidités de l'offre (la production)	p. 79
1. les types d'intervenants	
2. les investisseurs privés, clés de l'offre	p. 82
2.3. Les contraintes financières de l'aménagement de la station	p. 83
1. Le financement de l'entreprise touristique	
α. le volume de l'investissement touristique	p. 83
β. les modalités de financement de l'entreprise touristique	p. 85
2. Les contraintes du financement de l'immobilier en station	p. 86
α. les contraintes du financement du foncier	p. 88
β. les contraintes du financement de l'immobilier	p. 89
3. Le financement de l'aménagement et des équipements touristiques publics	p. 90
α. les difficultés financières des communes touristiques	p. 91
β. les ressources communales spécifiques	p. 92
3. Les dynamiques récentes du marché de l'aménagement et des équipements touristiques	p. 96
3.1. Les stations littorales confrontées à la crise	p. 97
1. les problèmes liés à une fréquentation peu diversifiée	
2. l'adaptation de l'immobilier aux souhaits de la demande	p. 98
3.2. Stations de montagne en restructuration	p. 101
1. vers une mutation de la production de l'aménagement touristique	
2. l'aménagement neige confronté à la nécessaire pluri-activité	p. 104
3.3. Les parcs à thème et de loisirs	p. 105
3.4. Les stations thermales	p. 107
3.5. Les sites patrimoniaux et urbains, le tourisme culturel	p. 107

Conclusion du chapitre	p. 119
Chapitre 2 : La station comme projet politique d'aménagement et de développement	p. 121
Introduction : L'environnement des politiques européennes	p. 121
1. Le projet touristique français	p. 131
1.1. Schéma simplifié de l'organisation touristique en France	p. 133
1. l'organisation centrale et déconcentrée du tourisme de l'État français	p. 135
2. les compétences attribuées par l'État aux collectivités locales et à leurs outils	p. 140
1.2. La législation sur les stations	p. 145
1. La station comme catégorie juridique de commune	
2. La station comme organisation politique et technique des communes touristiques	p. 147
2. L'État, aménageur touristique : de l'intervention à l'arbitrage	p. 149
2.1. Le temps de l'ordonnancement du développement (1963-1983)	p. 150
1. l'aménagement par la planification spatiale (1963-1984)	
α. les missions d'aménagement du littoral	
β. le Conservatoire du Littoral et des Rivages Lacustres	p. 162
2. l'aménagement par l'encadrement technique de la montagne (1965-1983)	p. 165
α. le rôle du S.E.A.T.M.	p. 166
β. l'adaptation de l'offre touristique à la demande	p. 167
3. l'aménagement par l'incitation : l'État et le tourisme rural avant 1983	p. 170
2.2. Décentralisation, solidarité et devoir d'assistance (1983-1993)	p. 173
1. les nouvelles U.T.N. et la levée des tutelles pour les montagnes (1985)	p. 178
2. la protection des espaces naturels au centre de la loi "littoral" (1986)	p. 188
3. tourisme rural : la poursuite des politiques contractuelles et intercommunales	p. 192
4. le Plan de l'État et les contrats de Plan Etat-Région (depuis 1984)	p. 195
α. le IXe Plan et les contrats de Plan 1984-1988	p. 196
β. le Xe Plan et les contrats de Plan 1989-1992	p. 207
3. Les politiques de développement touristique des régions et départements	p. 210
3.1. La nouvelle organisation régionale et départementale du tourisme	p. 211
1. l'organisation touristique régionale	
2. l'organisation touristique départementale	p. 212
3.2. Interventions budgétaires et programmes d'aménagement	p. 214
1. des politiques régionales d'aménagement et de développement autonomes	
2. des politiques départementales très diversifiées	p. 219
3.3. Des programmes orientés vers la promotion touristique institutionnelle	p. 220
1. budgets et moyens	
2. pratiques de la promotion institutionnelle	p. 221

Conclusion du chapitre	p. 224
Chapitre 3 : La conduite du projet de station	p. 225
Introduction : Mettre en place une politique générale de station	p. 225
1. Principes de la planification touristique	p. 229
1.1. Anticiper les évolutions à venir	p. 230
1.2. Programmer les phases du plan touristique local	p. 232
1. le diagnostic	
α. objet et contenu	
β. l'exemple d'un diagnostic : Saint Emilion	p. 233
2. la mise en œuvre stratégique et opérationnelle	p. 246
α. La programmation et le plan d'action	p. 247
β. L'évaluation du projet	p. 247
2. Les outils de l'analyse stratégique et de la direction des stations	p. 249
2.1. L'analyse de l'historique de la station	p. 251
2.2. L'analyse externe et concurrentielle : le positionnement de la station dans son marché	p. 253
1. Les modèles de prévision des marchés : une démarche préalable à l'aménagement	p. 259
α. Les composantes sociologiques du marché touristique	p. 264
β. Méthode de l'étude du marché de la station	p. 269
2. l'ajustement du produit "station" à l'environnement touristique	p. 282
α. L'ajustement à l'environnement touristique	
β. La concurrence	p. 283
2.3. L'audit interne de la station : la maîtrise des couples cible-offre	p. 285
1. le produit	p. 286
2. le prix	p. 294
3. la distribution et la commercialisation	p. 298
4. la stratégie de communication	p. 224
2.4. L'élaboration des axes stratégiques et d'un plan d'action à court terme	p. 312
1. Méthodes	
2. L'exemple de Saint Emilion	p. 314
2.5. Le choix des outils de gestion des stations, des équipements et des aménagements touristiques	p. 325
1. Les classements	p. 327
α. La station classée	p. 327
β. Le classement des organismes assurant l'accueil et l'information du public	p. 328
2. Les modes de gestion	p. 330
1. la gestion directe	p. 331
α. la régie sans personnalité morale ni autonomie	
β. la régie dotée de l'autonomie financière	
γ. la régie personnalisée	p. 332
δ. la régie "Office Municipal de Tourisme" (O.M.T.)	p. 333
2. la gestion indirecte publique	p. 336
α. par marché de prestation de services	
β. par contrat de service public	
3. la gestion indirecte privée	p. 338
4. la gestion indirecte mixte	p. 339

α. l'Office de Tourisme associatif loi 1901 (O.T./S.I.)	p. 339
β. le Groupement d'Intérêt Économique (G.I.E.)	p. 341
χ. la Société d'Économie Mixte Touristique Locale (S.E.M.)	p. 341
2.6. Le tableau de bord de gestion des stations touristiques	p. 348
1. le concept de tableau de bord de gestion des stations	
α. un instrument d'évaluation adapté à chaque situation locale	p. 350
β. un instrument de pilotage et non d'observation	p. 352
2. le fonctionnement pratique de l'outil : l'exemple du Pôle du Médoc Bleu	p. 353
α. les fiches prestataires	
β. les fiches d'opérations	
χ. les requêtes	
3. un outil d'évaluation pour la gestion à long terme des stations	p. 360
α. dès sa mise en place, donner à l'outil toute sa portée en termes de	
management	p. 361
β. la maîtrise du court terme comme moyen d'accès au développement	
touristique	p. 363
Conclusion du chapitre : Le tableau de bord de gestion des stations touristiques, un moyen d'affirmer la légitimité des politiques touristiques institutionnelles	p. 366
Conclusion : une contribution des sciences de l'aménagement aux méthodes de planification touristique	p. 369
Glossaire de l'aménagement et de la gestion des stations	p. 375
Bibliographie	p. 391

Table des graphiques et tableaux

Part relative de chaque catégorie du parc d'hébergement 1985-1994	p. 28
Capacité et fréquentation moyennes de l'hôtellerie homologuée	p. 29
Résidences de tourisme : les principaux groupes	p. 34
Répartition géographique des résidences de tourisme	p. 39
La progression du tourisme international	p. 55
Classement des principaux pays dans le tourisme international	p. 55
Les touristes étrangers en France	p. 55
Le tourisme français dans le monde	p. 56
Destinations des touristes français	p. 57
Mode d'hébergement des touristes français	p; 58
Un apport de richesses à valoriser à l'échelon national	p. 61
Un apport de richesses à valoriser à l'échelon régional	p. 61
Le poids économique de l'aménagement dans le tourisme	p. 62
La création d'emplois et l'aménagement du territoire	p. 64
Exemples de quelques montants de dotation particulière et supplémentaire	p. 94
Les composantes du tourisme urbain	p. 108
Conceptions de la culture patrimoniale	p. 112
Formes du tourisme liées à la culture	p. 117
Acteurs et institutions du système politico-administratif touristique	p. 122
Schéma simplifié de l'organisation politique, administrative et technique du tourisme institutionnel en France	p. 134
Les acteurs de l'aménagement et du développement touristique des stations	p. 142
La nouvelle répartition des compétences dans l'aménagement et la gestion des stations	p. 143
L'engagement de l'État et des régions au IXe Plan	p. 197
L'analyse stratégique d'une station	p. 250
Analyse de l'adaptation des stratégies au marché par l'exemple des couples produits-clients	p. 256
La révolution "copernicienne" dans la management des stations	p. 260
Cycle de vie d'un produit touristique en station	p. 262
Pyramide de Maslow adaptée au tourisme en station	p. 265
Les variables comportementales	p. 266
Les styles de vie d'après le C.C.A.	p. 268
Innovation pour la station et le marché	p. 287
Courbes de vie d'un produit	p. 288-290
Stratégie et cycle de vie d'un produit	p. 291
Classification des produits de la station selon leur position dans leur courbe de vie par rapport à la concurrence	p. 292
Grilles d'analyse stratégique du Boston Consulting Group	p. 293
Connaître l'élasticité de la demande par rapport au prix	p. 296
Liens entre l'image de la station et ses cibles de clientèle	p. 304
Étapes de la maîtrise des couples cibles/offre	p. 305
Les prescriptions stratégiques selon Mac Kinsey	p. 313
Le tableau de bord de gestion de station	p. 360

Table des études de cas

L'adaptation du tourisme social au marché : le cas du Club Méditerranée	p.49
Les stations des Pyrénées maintiennent la population montagnarde	p. 67
La Mission Languedoc-Roussillon	p. 151
La Mission Interministérielle d'Aménagement de la Côte Aquitaine	p. 153
Un exemple de réalisation du Conservatoire du Littoral : le Domaine de Certes	p. 163
Une procédure déconcentrée des U.T.N.	p. 181
Le dossier U.T.N.	p. 182
L'exemple d'un diagnostic : le cas de Saint Emilion	p. 233
Grilles B.C.G. de Sarlat et de Biarritz	p. 293
La distribution et la commercialisation : le cas de Biarritz	p. 299
La stratégie de communication : le cas de Biarritz	p. 301
Biarritz : diagnostic externe	p. 306
Biarritz : diagnostic interne	p. 308
Exemple de stratégie et de plan d'action préconisés à Saint Emilion	p. 314
Le fonctionnement pratique d'un tableau de bord de gestion de station : le pôle du Médoc Bleu	p. 353
Les indicateurs du Médoc Bleu	p. 364
Les indicateurs de Biarritz	p. 364

Liminaire

La station, territoire du projet de développement touristique

Les travaux publiés dans le domaine de l'aménagement touristique étudient d'ordinaire le phénomène par une approche descriptive et statistique de ses résultats. Ils livrent des lectures plus ou moins diversifiées de l'histoire de l'équipement du territoire, proposent une géographie de la demande et de l'offre touristiques (Cazes, Dewailly, Hoerner...), construisent des systèmes d'interprétation des stratégies d'entreprise (Spizzichino, Michaud). L'espace touristique y fait l'objet d'une réflexion sur des phénomènes macro-économiques (Baretje, Cazes, Py, Sessa, Vellas, Wackermann...), micro-économiques (Bonomi, Tortelli...) sur la conduite des politiques (Frangialli, Grolleau), dressent des typologies (Beau) ; on y applique encore, en 1993, l'analyse systémique (Clary, Gaulis). Ces études sont autant de contributions à la connaissance du phénomène touristique, des flux humains et économiques qu'il génère dans l'espace et dans le temps, mais s'intéressent peu aux savoir-faire du technicien, de l'ingénieur, du directeur de station qui façonnent, depuis maintenant près de trois décennies, l'outil de production.

C'est cette connaissance des savoir-faire, de la praxis des aménageurs et gestionnaires de station dont il est ici question : on y analyse l'ensemble des actions visant à transformer les moyens de production de l'espace et de l'économie touristiques locales. L'ouvrage analyse des pratiques, des mises en œuvre, des métiers. Il propose une construction méthodologique du projet de station, issue d'expérimentations et d'expériences conduites dans l'aménagement et la gestion opérationnels des villes et des sites touristiques. Il présente un raisonnement apte à guider l'intervention sur le terrain à travers les finalités de l'action. Il décrit des modes opératoires, témoigne moins des savoirs que des savoir-faire nécessaires à la planification et la programmation locales. Il expose un mode d'articulation d'outils conceptuels au maniement complexe. Il insiste sur la nécessaire cohérence de la pensée qui articule, dans le projet de station, les possibles avec les plausibles, les plausibles avec les finalités, les finalités avec les objectifs, les objectifs avec les moyens, les moyens avec les outils, l'ensemble du dispositif faisant l'objet d'une évaluation permanente. Il souhaite aider l'opérateur à hiérarchiser les problèmes, déterminer les priorités et saisir les opportunités en fonction d'une analyse raisonnée des couples forces/faiblesses de la station.

Il tente également de réconcilier les optiques d'aménagement touristique et de production touristique parfois présentées comme divergentes : on entend souvent, surtout dans les professions de la promotion touristique, des propos qui dressent un portrait caricatural du développement des stations : leur édification serait issue d'une volonté purement politique et immobilière et aurait ignoré leur mise en marché économique. Le constructeur ayant achevé son travail, le pilotage des stations reviendrait actuellement uniquement au vendeur de séjours. L'homme du marketing succéderait ainsi à l'aménageur.

Cette doctrine paraît pour le moins réductrice et le travail en station permet d'affirmer le caractère permanent de l'aménagement touristique, y compris sur le terrain du marketing appliqué au tourisme. L'opposition entre production immobilière et mise en marché de produits de loisirs apparaît pour le moins arbitraire. Bien peu d'aménagements, on le verra, permettent de postuler que leur projet politique fondateur n'a tenu aucun compte de la contrainte économique et qu'il n'évolue pas avec elle. La production institutionnelle de l'aménagement touristique a été directement liée à l'expression de la demande de loisirs et l'a même souvent anticipée. Ce sont les formes de la consommation de loisirs, leurs acception anthropologique qui, en évoluant plus rapidement que la réalité urbaine, figée par sa matérialité, ont provoqué des décalages entre l'outil de production et le marché. D'où la nécessité de faire évoluer l'aménagement pour l'adapter à la demande. En termes opérationnels, toute la problématique de développement des stations se situe *aussi* dans la modification de l'offre immobilière, dans le rajeunissement d'un *projet urbain* qui avait été conçu pour une société où seules comptaient la consommation primaire de loisirs : on *passait* ses vacances en 1970, on les vit en 1995.

Cet ouvrage est donc le fruit d'un double projet : favoriser le rapprochement entre les praxis du couple aménagement/marketing dans la planification et la gestion des stations touristiques d'une part, engager un débat sur les méthodes opératoires du directeur de station touristique d'autre part. Il ne s'agit pas de retranscrire *l'histoire* de l'aménagement touristique mais de formaliser sa fonction et ses méthodes.

Les enjeux de l'aménagement et du développement touristiques, parce qu'ils impliquent l'action sur un territoire, font du *projet de station* un passage obligé par l'anticipation pour agir. On le considère ici sous le double éclairage de l'expérience et du cadre théorique ébauchés dans trois écrits immédiatement précédents, *Production de l'aménagement rural et recherche de l'équité spatiale* (1992), *La portée d'une éthique de la compensation dans la pratique de l'aménagement* (1993, I et II) et *Le tableau de bord de gestion de station, outil de management local* (1994). A la lumière de ces travaux et des réflexions qu'ils ont provoquées dans la communauté scientifique, la conduite du projet de station est décrite ici à la fois comme instrument d'utilité sociale, et comme outil d'aménagement du territoire : l'aménagement oppose à la contrainte économique la recherche réaffirmée d'une meilleure répartition des hommes et des activités sur l'espace, la mise en œuvre d'une "équité " de l'intervention sur le territoire, concept que les recherches précédentes avaient approché sous le terme de "justice spatiale". Les débats sur l'aménagement du territoire relancés en 1993 dans le cadre de la préparation de la loi de 1994 n'ont pas réellement infirmé

cette hypothèse. L'actualité qui fut celle du débat sur l'aide aux zones de faible densité, sa problématique posée en termes de solidarité nationale, ou encore celle de la tentative du traitement des exclusions de la ville par l'appel aux solidarités persistent à mettre en lumière la dichotomie de l'aménagement, balançant entre utilité économique centripète et redistribution spatiale centrifuge.

Ces concepts, qui sont apparus pour la première fois dans la loi d'aménagement du territoire votée par le Parlement en 1995, sont ici confrontés aux pratiques strictement opérationnelles du développement des stations touristiques. On s'interroge sur le sens que les acteurs publics et privés donnent à l'aménagement dans ce cadre. Le considèrent-ils seulement comme un aboutissement, l'envisagent-ils qu'en tant que résultat, conséquence, produit purement matériel de logiques économiques et sociales ?

La poursuite du travail de réflexion épistémologique engagé précédemment, la confrontation des concepts aux objections des étudiants dans les cours ou à celles des chercheurs et des professionnels pendant séminaires et congrès montrent la nécessité de procéder à une construction de la pensée analytique de l'aménagement touristique en partant de son objet principal : l'étude du sens de la conduite du projet de l'intervention sur l'espace. L'étude des modes de conduite du projet d'aménagement touristique examine l'application détaillée de ces concepts. Leur compréhension repose non pas sur la seule observation, mais aussi sur l'expérimentation. C'est la recherche de la signification de l'aménagement qui justifie cet essai : analyse du contenu d'un projet en tant que signe, d'un ensemble de signes, recherche autour d'un rapport réciproque qui unit le signifiant et le signifié, étude des signifiés... Il s'agit ici d'établir une différenciation des ordres et des plans qui légitiment l'acte d'aménager pour le tourisme: qui *veut* quoi - et pourquoi - et qui *peut* quoi ? Quels sont les jeux des acteurs du développement des stations et comment le domaine du politique s'articule-t-il avec celui du technique ? Où le règne de la faisabilité technique finit-il dans la conduite du projet, et où commence celui de la nécessité symbolique ?

Restreindre l'approche de l'aménagement touristique à sa seule dimension économique ne peut qu'en limiter la pertinence, l'acceptation propres. Cette perspective occulte son concept fondateur, son "signifié(*)", au profit de la seule "signifiante(*)" : la *production*. Invention du XIXe siècle, le tourisme souffre d'une insuffisance conceptuelle due à la réduction de son sens au couple travail/capital. Cette forme de réduction est particulièrement valable dans la conduite du projet d'aménagement touristique. L'étude des projets de station occupe une place marginale dans l'examen traditionnel de la gestion spatiale du tourisme ; on ne le pose pas comme objet d'analyse scientifique mais on le considère tout au plus comme une application, une manifestation matérielle issue d'enjeux qui la dépassent. C'est tout au plus un *signe* (*) dont l'analyse du contenu ne saurait relever d'un champ scientifique, car il lui serait extérieur. Mais l'aménagement touristique n'est pas que cela. Car à partir du moment où l'on admet son existence en tant que *projet*, on en soumet la genèse à un *code* (*) qui n'est pas seulement un protocole opératoire : il suit des règles qui lui sont propres. Le projet d'aménagement touristique n'est pas uniquement un reflet ou le produit d'une volonté po-

(*) : ce symbole renvoie au glossaire en fin d'ouvrage

litique ou d'un processus économique mais il est aussi *porteur de son propre symbolisme*. Force est alors de lui reconnaître une intention particulière.

Le développement touristique ne saurait être réduit une simple activité de vente de services marchands. Est-il besoin de rappeler que l'aménagement des stations a permis le fort et récent développement de l'économie du littoral, des montagnes et d'une partie du monde rural? Que la seule commercialisation des produits touristiques ne représente aujourd'hui en France que 20 % du chiffre d'affaires touristique ?

C'est un fait de société, nous dit Urbain, que près de 80 % des vacanciers sont désormais, "*non seulement dans leurs têtes, mais aussi dans les faits, y compris sur le plan international*", de "*libres voyageurs*". Ils choisissent et se rendent de leur propre chef dans leur lieu de vacances, en évitant parfois *soigneusement* les filières de commercialisation des produits. Les fonctions que recouvre le mot *tourisme* sont donc variées et n'ont souvent que peu de liens entre eux. Les réduire à la seule production de services marchands en diminue le rôle, l'impact social et culturel. D'ailleurs il convient de rappeler que même au sens strictement économique du terme les statistiques officielles ne reconnaissent pas *une* unique filière touristique : l'activité du cafetier n'est pas *directement liée* à celle du promoteur... Les interdépendances, qui se font jour peu à peu entre ces métiers, ne font que rarement encore l'objet d'une action concertée, de politiques uniformes. Les stations réellement intégrées (*resorts*¹) sont encore marginales et fonctionnelles: dans la grande majorité des sites d'accueil, l'implantation du cafetier obéit à une logique professionnelle et sociale de cafetier, la construction d'hébergement à celle du promoteur, la réalisation d'équipement à celle de la collectivité. Comment des stratégies si diversifiées s'imbriquent-elles dans un projet commun ?

La question n'a guère été traitée ; le vocabulaire qui décrit le fonctionnement de la station touristique apparaît souvent complexe et recouvre des significations très différentes selon les interlocuteurs. Le néophyte l'utilise souvent à contresens, mais il n'est pas le seul : une partie de la profession² de l'encadrement touristique donne aux *mots* du tourisme un sens qu'ils n'ont jamais eu. Les chercheurs buttent également sur ces défaillances qui entretiennent "*l'obscurité*

¹ : le terme anglo-saxon *resort* signifie, étymologiquement, *lieu de séjour ou de vacances*. Il correspond naturellement au mot *station* de la langue française. L'anglicisme usité en France de *resort* réduit considérablement le sens du mot à des lieux de séjours composés uniquement d'entreprises intégrées : *Walt Disney Resort* n'est pas pour rien dans ce détournement sémantique. Georges Cazes (1992, tome II) propose une réflexion riche sur la notion d'intégration, et en juge les expériences "*riches mais dispersées et fragmentaires*" (p. 168-188).

² : Un ingénieur d'une grande compagnie d'aménagement touristique du Limousin donne ainsi, en 1993, une définition personnelle du *taux de départ* et en compare ensuite les résultats avec des moyennes nationales collectées par l'INSEE selon des critères différents. Les conclusions de l'étude en sont bien entendu faussées d'autant.

scientifique"(Cazes). "Le phénomène est encore mal compris. Il est analysé de façon superficielle et partielle, en fonction de schémas conceptuels inadéquats. Il n'y a guère de domaine dans les sciences sociales où le décalage entre le discours politique ou scientifique et la réalité des faits est plus flagrant" écrit la sociologue M.F. Lanfant³.

Quelques définitions, explications et descriptions - notamment statistiques - s'imposent donc d'emblée. Leur objet est autant de préciser la portée des termes utilisés dans ces métiers que de circonscrire clairement les conditions de la conduite du projet opérationnel en station. Cette "lexicologie" peut donner au début de ce premier chapitre l'allure rébarbative d'un état des lieux des techniques de l'aménageur touristique, celle d'un "précis" universitaire, mais comment avancer dans l'analyse épistémologique du projet de station, comment s'orienter si on méconnaît le *sens* de son action ?

Tourisme

S'interroger sur le sens du mot *tourisme* n'est pas le but de cet ouvrage : l'ensemble des ouvrages scientifiques publiés à ce jour abordent, chacun à leur façon, le concept. Rappelons seulement quelques évidences.

Le mot "touriste" semble antérieur à celui de "tourisme" : l'apparition de *tourist* en anglais (issu du français *tour*) vers 1800 est postérieure à celle du mot *vacances*. Curieusement, les deux mots et, par voie de conséquence, les deux concepts ne sont pas liés ; les vacances sont, étymologiquement, le temps où l'on ne va pas en classe. Le tourisme est une activité vacancière associée à la *mobilité*. Par extension, le tourisme est devenu une pratique de loisirs, notion relativement complexe que l'on peut définir par opposition au temps "contraint", qui recouvre lui-même des significations variées selon les cultures, les conventions sociales, les conceptions individuelles.

Le *tourisme* est fondé sur le déplacement, la quête de la différence, le dépaysement. Sans ce changement de "pays" ou, plus simplement, de décor, il ne peut y avoir à proprement parler de tourisme, pas plus que de loisir déplacé. Le tourisme unit l'économie à l'espace : pour le professionnel, c'est une activité qui consiste à rapprocher une "demande" (le désir de dépaysement, de repos, de découverte, d'émotion...) d'une "offre" (un territoire, un espace, un patrimoine, c'est-à-dire une histoire, un mode de vie, etc.). C'est *l'ensemble des activités qui concourent à satisfaire les besoins des voyageurs*.

Les géographes et les économistes, pionniers dans l'approche scientifique du phénomène touristique, insistent sur la structure de son développement dans l'espace : le tourisme se polarise en fonction d'une *trame*, d'un *réseau*, d'une *armature* - le plus souvent urbaine - capable d'offrir des relais de décisions, d'harmoniser la rencontre entre offre et demande d'un loisir délocalisé, de permettre des adéquations au sein des couples produits/touristes.

³ : Revue Internationale des Sciences Sociales, 1, 1980.

Aménagement touristique

Nous donnerons au terme d'*aménagement touristique* sa plus large acception, celle qui recouvre toutes les stratégies d'intervention et d'organisation de l'espace social et naturel. En aucun cas il ne s'agira ici de le limiter à sa définition strictement administrative, opérationnelle ou à l'urbanisme. L'aménagement touristique recouvre l'ensemble des actions créant les conditions favorables à une exploitation qui se veut rationnelle de l'offre et de la demande touristiques en tenant compte des destinations concurrentielles (optique "marché"), de l'acceptation des populations locales (optique "politique publique"), des moyens de mise en œuvre (optique "institutionnelle"). Retenons que cette approche, qui avantage le rapprochement entre l'optique de la production de l'aménagement et l'optique commerciale est aussi celle du ministère du Tourisme (Macé, 1987).

L'aménagement touristique est plus qu'une simple action de juxtaposition d'hébergements et d'équipements de loisirs pour les touristes : il les insère aussi dans une perspective d'aménagement du territoire. S'il concrétise la *demande sociale* en contribuant à créer l'offre correspondante, le choix des implantations sur le territoire est issu de l'affrontement des *idées* d'utilité (économique) et de régulation, de solidarité (politique), d'un équilibre symbolique entre des revendications d'autonomie locale et des devoirs d'assistance. Les crises de l'un ou l'autre de ces éléments fondateurs (crise économique, qui restreint la demande ou crise politique, qui dérègle le système de gestion de l'offre) débouchent sur des incertitudes et parfois des revirements dans les politiques publiques d'aménagement touristique. On ne saurait en réduire l'approche en termes d'utilité ou d'efficacité. Le projet de station n'est pas seulement fait d'un ensemble d'actions d'organisation de l'espace : il intègre également la *planification économique locale* (les appellations "anglo-saxonnes" de l'aménagement touristique font bien apparaître cette distinction sémantique : on le nomme *planning of resorts* en secteur public, *corporate business planning* en secteur privé).

On a parfois tendance à réduire la problématique du développement et de l'aménagement touristique à la seule difficulté qu'il y a à concilier l'exploitation et la protection du patrimoine (naturel ou humain). L'équipe de M.F. Lanfant a fort justement critiqué l'optique réductrice qui consiste à réduire l'analyse du milieu local à la mesure de l'impact du tourisme, comme si la station n'était qu'une *cible*, lieu vidé d'autonomie politique et sociale et sans capacité de prise de décision. L'espace patrimonial et l'aménagement touristique sont, bien entendu, perpétuellement en tension: il est quasiment impossible d'aménager ou de développer un site pour le tourisme sans altérer ou sans dénaturer ce qui fonde le déplacement. Mais il n'y a pas de déplacement sans aménagement, ni infrastructure. Et, s'il est vrai que le tourisme porte sa part de responsabilité dans la dégradation d'une partie du patrimoine qui constitue l'offre touristique, il est abusif de conclure que l'aménagement touristique est par nature et toujours destructeur. De nombreux exemples parmi les plus prestigieux programmes montrent le contraire. Le tourisme *aménagé* est vraisemblablement la principale activité apportant une valeur ajoutée aux actions de protection et de sauvegarde du patrimoine. Il en permet souvent le financement ou la restauration (*fac-similé* de Lascaux II, abbayes, grands sites...). Le paradoxe entre mise en valeur et destruction d'un même pa-

trimoine n'est qu'apparent. Il en cache un plus profond et plus fondamental, qui confronte systématiquement les motifs économiques de l'aménagement touristique au projet politique qui le porte. C'est de cette confrontation qu'il est question ici.

Station

Station : du latin *statio*, *stare* : se tenir debout, s'arrêter. La station est le lieu où s'arrête le voyageur¹ .

Francesco Frangialli, qui occupa la fonction importante de "Directeur de l'Industrie touristique" au Ministère français du tourisme avant d'occuper celle de Secrétaire Général Adjoint de l'Organisation Mondiale du Tourisme à Madrid insiste sur cette structure basique de la production de l'activité touristique : "*le tourisme de vacances n'échappe pas à la notion de station, qu'elle soit littorale, thermale, de montagne ou de milieu rural*"(1991) .

Qu'est-ce qu'une *station touristique* ? Le traitement de la question peut sembler superflu tant le concept de station semble bien répondre à une réalité économique et sociale locale. Il convient pourtant de préciser tous *les* sens d'un terme qui, appliqué inconsidérément au milieu rural, à la ville touristique, aux lieux culturels, au patrimoine de l'humanité paraît parfois déplacé. Car le mot recouvre des *images* variées dans l'esprit des usagers, images distinctes auxquelles s'ajoutent des *catégories juridiques* différentes.

Du point de vue économique et social, la station est "*la forme la plus élaborée de l'offre touristique résidentielle, c'est-à-dire qu'elle est faite pour accueillir des personnes pour des séjours de courte ou de longue durée*" (Macé, 1987). Le concept, qui renvoie au territoire communal, sert de cadre à la plupart des projets de développement touristique marchand:

- du point de vue économique, la station offre un système territorial de production et de distribution de biens et services dont la coordination et la responsabilité relèvent de la responsabilité de la commune ou du groupement de communes support. Cependant, la station ne saurait être assimilée à une entreprise : la commune n'est pas une structure de droit privé et la municipalité n'a pas autorité sur les opérateurs économiques et acteurs sociaux. Les règles de services rendus à la population, qui fondent les choix d'une collectivité locale, ne sont pas assimilables à celles qui déterminent la rentabilité d'une entreprise.

- du point de vue de l'aménagement du territoire et de la planification générale, c'est à l'échelon de la station qu'est *organisé* le tourisme. A partir de la gestion d'équipements qui lui sont particuliers, le tourisme contribue à polariser l'urbanisation et à induire un développement économique.

- du point de vue social et culturel, la station offre des activités de loisir fondées sur une mise en valeur de ressources naturelles (rivages de mer, montagne, eaux thermales, espaces agro-sylvo-pastoraux, patrimoines culturels), ou sur l'enrichissement personnel (de l'esprit, du corps). Elle permet à des populations fort différentes de se rencontrer, de se connaître.

¹ : l'approche sémantique du voyageur est impossible à résumer en quelques mots : parmi d'autres, Jean-Didier Urbain y consacre 260 pages !

Dans ces acceptions sémantiques, les villes ou les agglomérations, *quelle qu'en soit la taille*, offrent les fonctions de service et de commandement nécessaires et suffisantes à l'extension de l'activité touristique. Elles rythment la répartition de la consommation touristique en pôles aux formes, à la nature et au fonctionnement différents. Le concept de station recouvre ici une réalité bien plus vaste que celle des seules *stations classées* : les aménageurs parlent de station pour qualifier les fonctions de tout site touristique offrant un minimum d'hébergements et de prestations, géré de manière autonome par les opérateurs et les élus. On échappera à l'obligation, certes usuelle et utile dans les métiers de la statistique mais qui a peu de sens pour notre propos, de chiffrer la *limite* minimale de la capacité d'hébergement permettant de distinguer la commune station de celle qui ne l'est pas : on s'en tient ici à la définition étymologique qui dit qu'il y a station dès lors que l'on peut *stare* (rester, en latin) : il y a station lorsque le touriste peut trouver un hébergement sur son lieu de séjour¹.

Le financement et la gestion des *équipements* et *services* touristiques par la commune structurent l'économie générale de la station. En effet, historiquement, le service public touristique est de nature municipale et tient sa légitimité de l'intérêt local. Le Préfet autorise son intervention dans la commercialisation des loisirs lorsqu'il constate, à la demande de la collectivité, que l'initiative privée fait défaut localement en la matière. La gestion d'une station *valorise* ainsi le rôle des pouvoirs locaux en les conduisant à mettre sur le marché économique des produits consommables sur place et non stockables. Les localités, communes ou groupements de communes, sont ainsi devenus progressivement les animateurs du développement touristique, même lorsqu'ils ne font qu'accueillir les maîtres d'ouvrages ou les opérateurs.

Car la station touristique est assimilable à une entreprise constituée d'unités de production multiformes dont le commandement hiérarchique lui échappe : *unité spatiale organisée d'hébergements et d'équipements, concentrant un volume de lits et offrant un ensemble de prestations généralement diversifiées, elle est gérée comme une ville, mais surtout elle peut être appréhendée et dirigée comme un pôle de vente de services constitué de sites multiples.*

Voici la station établie comme ensemble politico-économique : sa position à l'intersection de l'intervention privée et publique l'institue en *territoire* sur lequel la municipalité peut agir en partenariat avec les opérateurs privés pour développer l'activité touristique. La loi du 23 décembre 1992, qui a officialisé des compétences exercées déjà depuis près de vingt ans par les collectivités locales dans le domaine du tourisme, a accru le pouvoir des autorités publiques dans ce domaine économique. Elle reconnaît aux offices de tourisme, outil techniques des collectivités locales et aménageurs, le droit à gérer le tourisme en termes marchands et de commercialiser certaines formes de séjours. Elle a donné aux

¹ : Jean-Pierre Sonois (1987), responsable de la Compagnie des Alpes et C3D (filiales de la Caisse des Dépôts et Consignation) estime que la station "doit comporter (...) une importante capacité d'hébergement locatif à vocation touristique (...) au moins 3 à 4000 lits"; cependant, le voyageur s'héberge souvent en station en résidence secondaire, c'est-à-dire en hébergement non locatif. Dans certains sites, ce mode d'hébergement peut atteindre 70 % des nuitées. En conséquence, limiter l'usage des mots à des seuils chiffrés en termes de lits revient à en réduire considérablement la portée symbolique et le sens.

communes la possibilité de considérer comme *missions de service public* les fonctions des offices de tourisme en matière de coordination des divers partenaires du développement touristique local. Elle leur a permis de gérer les projets d'équipements collectifs touristiques et les a autorisées à commercialiser des prestations touristiques dans les conditions prévues dans la loi du 13 juillet 1992.

L'ensemble des producteurs touristiques sont ainsi amenés, en station touristique, à se concerter avec la collectivité locale qui est devenue en grande partie responsable de la stratégie, de la promotion, de *l'image* du lieu. Les opérateurs sont contraints, en ville d'accueil, de composer avec un "patron" institutionnel qui n'est autre que le Maire, principal aménageur public et des "administrateurs" (les "socioprofessionnels" du Conseil d'Administration des offices de tourisme) qui relèvent, pour la plupart, du secteur marchand du "produit touristique". On dénombre aujourd'hui en France 3000 Offices de Tourisme qui gèrent indéniablement l'espace touristique, celui de la production et de la consommation des services. La direction d'une station touristique est devenue un métier : le Ministère du Tourisme¹ en a même précisé le profil, tant il considère que la fonction d'animation générale du développement touristique local doit être reconnue sous ce titre et confiée à un spécialiste "*de haut niveau*" (Ministère du Tourisme, 1987) placé directement sous l'autorité de l'élu municipal responsable de ce secteur ou sous celle du président de l'organisme légataire, le directeur de station étant, dans le cas d'un office de tourisme, le directeur de cet office.

Telles sont les principales significations économiques et sociales du terme *station*. Cependant, le *mot* recouvre également un certain nombre de catégories juridiques variées. Si l'appellation précise *station touristique* ne correspond à aucune nomenclature particulière figurant au code des communes (1993), l'État reconnaît, dans la fiscalité locale qu'il met en œuvre, trois catégories de communes différentes : la *station classée*, la *commune touristique*, la *commune à forte fréquentation journalière*, dont les modes de gestion font l'objet des chapitres suivants dans cet ouvrage. Ces distinctions juridiques introduit un principe de *différence fiscale* (aujourd'hui partiellement remis en cause) destiné à corriger les *inégalités des chances* qui désavantagent indéniablement les communes supportant les coûts induits par une forte fréquentation.

Ce principe de *différence* dans la répartition de l'aide au fonctionnement des aménagements témoigne de la solidarité ponctuelle de l'État dans la correction des inégalités économiques qui contraignent le développement des stations.

Le premier chapitre de l'ouvrage examine les méthodes du positionnement de la station dans son environnement économique.

Car lorsqu'on voyage au sein de l'histoire des idéaux sur lesquels il se fonde, l'aménagement touristique apparaît infailliblement lié à des signes sociaux, des métaphores, des symboles et des codes. Il n'est pas question ici de reprendre l'approche du tourisme sous une forme purement sémantique, comme a pu le

¹ : Mac□, op. cit., 1993, p. 40.

faire, dans le domaine du voyage, l'excellente analyse anthropologique écrite par Jean-Didier Urbain (1991). Cependant, s'interroger sur les concepts qui permettent d'interpréter globalement une série de phénomènes nécessite, pour le moins, de préciser la valeur de quelques termes du vocabulaire usuel de l'aménageur touristique car on verra que leur sens varie selon l'interlocuteur ou l'acteur. Dans la mesure où cet essai est de nature théorique (qui vise à la connaissance des méthodes de programmation des stations), il importe avant tout de s'entendre sur les termes qui fondent des métiers et des politiques d'équipement du territoire. Ces usages sont confrontés à la réalité économique de la station, car si les mots de l'aménagement n'ont pas toujours la forme même de la volonté qui les a produits et ne naissent pas toujours de l'affirmation d'une intention, le projet touristique et sa réalisation sont des signes d'une idée et ils peuvent aussi justifier ou éclairer l'action qui en découle. La variété des domaines étudiés dans leur relation avec la gestion de l'espace touristique est si grande (urbanisme, aménagement, promotion immobilière, conservation et protection du patrimoine et des milieux naturels sensibles, économie de la production, de la consommation, promotion commerciale, management des organisations publiques ou privées) qu'il est apparu important de préciser, avant toute chose, la signification exacte de l'ensemble du vocabulaire du développement touristique : l'expérience de terrain montre qu'en ce domaine neuf, bien des partenaires s'ignorent et ignorent encore plus la réalité des métiers des uns et des autres. L'écart est encore immense aujourd'hui entre les stratégies de l'immobilier, qui fondent en partie la production des services, et celles du secteur commercial qui permet leur mise en marché.

L'aperçu lexicologique du premier chapitre est donc censé préciser d'abord la valeur et l'utilité de termes, les logiques économiques et politiques qui les fondent, plus qu'à décrire les phénomènes spatiaux qu'ils recouvrent. Cet exercice de sémiologie appliquée vise également à différencier précisément les règles qui en président l'utilisation, puisque c'est là une des conditions premières d'une éthique de l'aménagement, de son entendement et, par voie de conséquence, de sa conduite. La principale cause des paradoxes entre projets et résultats de l'aménagement tient à la propension des acteurs à associer, souvent sans discernement, dans leur structure analytique, les faits qui relèvent de la sphère technique et ceux qui relèvent de la sphère politique. Les contradictions opérationnelles viennent de cette habitude courante des acteurs à mélanger, dans la conduite d'un même raisonnement, les causes et conséquences, raisons et suffisances de l'intervention politique - qui donne la parole aux idéaux et à la justice - avec celles de la nécessité technique - qui s'occupe de l'ordre rationnel des faits, de l'efficacité de l'argent investi. On a vu que cette confusion des rôles, cette négation d'un ordre sériel (hiérarchique) dans l'intervention spatiale amène à évaluer des principes qui répondent à des contraintes d'ordre politique, à l'exercice d'une régulation, d'une justice, d'une compensation spatiale avec des critères qui relèvent d'un jugement porté sur la contrainte économique, matérielle, de production ou d'utilisation. Les principes qui légitiment ces deux domaines ne justifient pas les mêmes modes de conduite de projets. On ne peut donc pas les assembler sur le même plan, dans un discours unique sans mettre en péril la cohérence de l'ensemble. Il convient, pour le gestionnaire de station, de choisir lequel des deux arguments aura la primauté sur l'autre. Exposer clairement les raisons de ce choix est d'autant plus fondamental qu'il permet de préciser les limites concrètes du programme d'aménagement.

Le second chapitre de l'ouvrage étudie le fonctionnement de la station en tant que projet politique et administratif local.

La méthode de repérage des contraintes économiques exposée, le propos analyse le projet d'aménagement et de développement des stations. Il donne un aperçu chronologique des *politiques* d'aide au tourisme dans une perspective d'aménagement du territoire. Il décrit les manières dont le pouvoir politique gère les relations entre la demande sociale et l'offre institutionnelle. Dès l'origine, la station apparaît au cœur de l'aménagement opérationnel pour au moins trois raisons :

- l'identification et le traitement des opportunités spatiales demandent aux acteurs - et de manière notoire, à l'origine, à l'État - une attitude faite simultanément d'implication dans les "coups", dans des actions fortes de développement spatial et de distanciation par rapport au flux incessant d'initiatives qui peu à peu émergent du gouvernement local. Le chemin direct qui mène de l'intention à la réalité concrète, c'est-à-dire de l'idée à l'image et de l'image à la réalisation impliquent un terrain de mise en œuvre, de projection. *Espace-support*, ce terrain va devenir très vite, dès la décentralisation, *territoire*, c'est-à-dire *espace produit* (Vles, 1992, p. 63). En aménagement touristique, ce terrain a un nom : *la station*, que le milieu soit urbain, patrimonial, balnéaire, montagnard, rural.

- le second facteur qui situe la station au centre des préoccupations du développement et de la commercialisation touristiques réside dans le fait que l'acteur public est dans la nécessité, pour agir, de recourir à l'aménagement, à la planification et à la programmation, donc de dépasser l'éphémère et de prendre en compte le temps dans la trame qui porte son action : l'espace géographique n'est pas la seule variable que l'aménageur doit prendre en compte : "l'espace de temps", le moment ("moment" était la définition du mot espace au XIIe siècle) déterminent le sens de son intervention. Le concept de station est porteur aussi d'histoire, fut-elle courte (on pense ici aux stations nouvelles, qui n'en sont pas moins porteuses de mémoire politique puisqu'elles se situent dans une stratégie de développement local à long terme).

- enfin, seul le territoire de la station fait l'objet des décisions concrètes qui permettent, par le mécanisme de l'explicitation (étude de faisabilité, étude des impacts, négociation et concertation, information de la population), d'enchaîner l'intention d'aménager et de développer (qui appartient au politique) à sa matérialisation (qui relève du domaine des techniques). On insistera donc sur les liens qui unissent l'espace, le territoire, le patrimoine dans la représentation du site touristique.

Les politiques d'aménagement touristique acquièrent, dans cette perspective, *"une appropriation collective (politique) de l'espace géographique par la médiation de réalisations techniques : constructions de dispositifs techniques, modifi-*

cations de configurations spatiales, toutes initiatives locales visant à faciliter cette appropriation. S'il passe toujours par des réalisations techniques, l'aménagement ne s'y arrête pas. Il s'agit d'une activité en perpétuel devenir, sans cesse à reprendre : l'aménagement est celui du patrimoine de l'humanité (au sens large : bâti, paysager, naturel), donc est constitutif de l'espace habitable (Boutinet, 1993, p. 103). La réorganisation territoriale est certes fonction de techniques, de potentialités, de gisements. Mais aussi et surtout du jeu démocratique d'appropriation des projets sur le plan local. Le lent désengagement de l'État dans la conduite des politiques d'aménagement touristique au profit des collectivités locales marque l'avènement d'une nouvelle forme de la conception de l'intervention économique sur l'espace qui laisse une large place aux principes *d'aide à l'égalité des chances*, de respect de la *différence* et de *contractualisation* (Vles, 1993, I, p. 13-14).

Le troisième et dernier chapitre de l'ouvrage traite de la conduite du projet de station.

L'étude des modes de conduite du projet d'aménagement touristique permet l'application détaillée de ces concepts. Leur compréhension scientifique repose non seulement sur l'observation, mais bien plus sur l'expérimentation. Car tout concept d'aménagement finit par perdre son utilité, sa signification même à mesure que l'on s'écarte des conditions expérimentales au sein desquelles il a été formulé. Le dessein, les méthodes, tout est fonction du domaine d'expérience et implique la prise en compte, en aménagement, de trois paramètres principaux :

- le *diagnostic* des atouts et contraintes et l'*identification des possibles*, de ce qui constitue la singularité du projet d'aménagement touristique en station ; ils impliquent une analyse différentielle des avantages sur l'espace social, un examen critique des différences porté en termes d'opportunités et de forces, de menaces et de faiblesses.
- la *détermination du possible et du plausible*, la prise en compte du temps avec ses délais, son horizon indéterminé qui disqualifie, tout particulièrement en station, ce qui est de l'ordre du ponctuel et de l'immédiat. La construction du projet d'aménagement de la station se fonde ainsi sur un mode d'anticipation adaptatif : la *prévision* de l'évolution de la demande de loisirs. Cependant, dans des cas qui ne sont pas nécessairement rares, ce mode d'anticipation est volontiers de type empirique, il est bâti sur la *prévoyance* (les opérations innovantes, notamment, reposent pour une large part sur l'expérience acquise sur le tas, sur l'observation intuitive des événements) ou sur la prévention (Plans d'Exposition aux Risques, Loi Littoral, Loi Montagne, etc.).
- la définition du *programme* par la négociation permanente (le *contrat*) entre les différentes instances de la collectivité qui cherche à maîtriser l'espace ; en tant que tels, les projets d'aménagement relèvent le plus souvent de procédures de concertation entre acteurs dont les objectifs et les représentations sont différents ; c'est sur ce principe de *différence* qu'est contractualisée la distribution de l'aide au développement touristique. En développant le projet de station, en le rendant

opérationnel, l'aménageur transforme les modes d'anticipation par la rationalisation : le mode d'anticipation opératoire "découpe" les figures de l'anticipation en *but*, *objectif*, *plan*. La science de l'aménagement met ses moyens au service de l'anticipation : elle se veut elle-même prévision et ses calculs se sont développés en même temps que les calculs de probabilité. Les anticipations de type rationnel ou déterministe de l'aménageur hiérarchisent la construction du projet vis-à-vis d'une logique de l'action humaine :

- la *politique de station* définit la stratégie et finalise l'activité en lui fixant un niveau de performance; elle est inséparable de l'action dont elle constitue le terme ; elle formalise un *but* et c'est là une difficulté majeure pour l'aménageur, souvent enclin à substituer l'action au but, le moyen à la finalité, l'équipement touristique à sa destination.
- l'*objectif* est une quantification du but : il consiste à fixer, selon une échelle numérique, un niveau de résultat à atteindre. L'objectif est normatif, producteur d'une norme extérieure à atteindre.
- le *plan* d'actions définit les étapes intermédiaires par lesquelles doit passer l'action pour atteindre le but ou l'objectif fixé.

La planification du projet d'aménagement touristique de la station considère dans un même ensemble la fin poursuivie par l'action et les moyens qu'il lui faut mettre en œuvre. Elle ordonne but, objectifs et moyens dans un projet d'esquisse entre le possible et le souhaitable. A partir d'un diagnostic de situation, elle articule l'ensemble des paramètres qui agissent sur le traitement de la question. A son issue, l'analyse profile déjà une réalisation possible qui prend en compte des manques, carences, zones d'incertitude, insuffisances, dysfonctionnements observés, contraintes et obstacles, les uns considérés comme insurmontables, les autres surmontables selon des critères à spécifier.

On le voit, la prospective du projet d'aménagement de la station touristique met en confrontation des solutions d'ordre politique et institutionnel (volonté, stratégie), des problèmes d'ordre méthodologique, et un aspect réglementaire ; son analyse est celle de la construction d'une action locale, abordée sur plusieurs fronts : le projet d'aménagement constitue un guide efficace à l'action, permet de passer sans encombre de la phase de conception à la phase de la réalisation. Les décalages entre ce qui a été projeté et ce qui sera ensuite concrétisé sont inhérents au projet mais dépendent aussi d'erreurs de mise en œuvre. Le projet est plus qu'un simple concept : il porte une part de l'avantage marchand que ses promoteurs comptent en tirer. Il devient dès l'origine porteur de symbole. S'interroger sur ces symboles revient à analyser le projet de station touristique non plus seulement dans sa valeur anticipatrice mais également comme régulateur social.

La crise de légitimité que semble connaître le système de production de l'aménagement touristique amène les acteurs politiques à une dissociation entre prévision et projet. En effet, contrairement à ce qui s'était passé jusque dans les années 1980, les systèmes de prévision sur les consommations touristiques apparaissent aujourd'hui comme de plus en plus aléatoires. Incapables de prévoir les formes de l'actuelle mutation socio-économique et ses différentes manifestations dans le secteur de la consommation des loisirs, ils sont également dans l'incapacité de tracer l'épure de l'évolution à choisir en station. C'est sans doute la raison pour laquelle le concept même d'aménagement touristique est entré *provisoirement* en crise. On y parle de moins en moins de prévision, de planification, de prospective. Et pourtant le paradoxe veut que l'on assiste encore à une inflation dans le recours au projet : la conduite du projet d'aménagement touristique est mobilisateur. Elle existe peut-être même moins comme outil de programmation que comme moyen de fédérer les groupes sociaux. On l'a apprécié souvent en tant que tel.

La gestion des écarts entre ce qui a été planifié et ce qui est réalisé a permis de reconnaître sur quelques études de cas l'autonomie de la pratique par rapport au projet, d'évaluer les impondérables et, plus encore, la capacité des stations à les tolérer. Cependant, on a toujours veillé à mettre en évidence le ou les paramètres qui tiennent le principal rôle dans ce qui fait la singularité du projet d'aménagement de la station, c'est-à-dire qui permettent de rendre compte de sa réussite ou de son échec.

En conséquence, l'analyse des modes d'aménagement et de gestion des stations touristiques proposée ne cherche ni à constituer un recueil exhaustif des faits ni à en dresser une typologie. Elle s'efforce par contre de mettre en relief les modes d'intervention jugés pertinents au regard du contexte général du tourisme et susceptibles de revaloriser le projet d'aménagement de station aussi bien que les acteurs, les enjeux et les stratégies qui ont produit et développé ces stations jusqu'à ce jour.

Chapitre 1

Le positionnement de la station dans son environnement économique

Introduction

Les deux premiers chapitres de l'ouvrage traitent des méthodes de l'analyse qui permettent à l'expert d'élaborer son diagnostic économique et social de la station : ils positionnent le projet de station touristique comme résultante de phénomènes économiques et sociaux d'une part, de politiques publiques locales d'autre part. La méthode proposée scinde volontairement les deux logiques. Certes, à partir de l'étude de l'évolution des méthodes de conduite du projet on peut reconstituer les idéaux de ceux qui le proposent. Mais comme l'aménageur est parfois plus préoccupé de doctrine urbaine que de marché économique, la méthodologie exposée rappelle que l'aménagement des stations est directement lié aux logiques marchandes et qu'il convient, avant toute chose, d'en bien discerner les contours. Car le système de production touristique local répond à l'évolution de la demande de loisirs, à une consommation de produits qu'on appelait encore, il y a trente ans de cela, "vacances"^(*) : cette demande et avec elle le produit touristique ont changé. On ne peut réduire les objectifs de l'aménagement de la station à la seule affirmation d'une intention politique. S'il reproduit parfois l'impression qu'un dessein a laissé dans l'espace, il est souvent aussi l'empreinte du changement social. Les plans de développement de la station ne sont pas seulement les signes d'une politique urbaine, ils reflètent également le mode de vie de toute une société.

Dans cette perspective, revisiter le vocabulaire usuel pour comprendre non seulement le sens des mots employés, mais surtout leur acception diachronique s'avère utile. Car la sémantique^(*) de l'aménagement touristique n'est pas fondée sur une corrélation fixe entre arguments et réalisations, sur une dépendance qui serait établie par un code, sur une équivalence entre l'expression de la volonté des décideurs et les interventions des opérateurs. L'aménagement n'est pas seulement un ordonnancement technocratiquement hiérarchisé, mais il apparaît plutôt comme la résultante d'une dynamique négociée de composition

sociale et spatiale : la politique publique d'aménagement et de développement de la station infère et suit l'évolution des situations du marché et de la société.

Cependant le projet de station est doté d'une fonction symbolique à chaque fois qu'un aménagement suggère, au-delà du sens qui lui est immédiatement assignable, un signifié indirect. Le projet de station est symbolique : il représente autre chose en vertu d'une correspondance analogique¹. Les signes concrets de l'action touristique évoquant quelque chose d'absent ou d'impossible à percevoir appartiennent au champ symbolique : le bâtiment du Palais des Congrès ou du Casino, symbole du pouvoir financier d'une activité économiquement puissante "marque" la station ou la ville de destination. Cet emblème concret s'adresse directement à l'intuition tant du citoyen que du touriste. Souvent, plus il demeure indéchiffrable ou caché, plus il vit et prospère ; pour qu'il y ait politique publique d'aménagement touristique, il faut qu'il y ait symbole, c'est-à-dire analogie mais aussi opacité. Le projet de station est message d'une symbolique non seulement lorsqu'il est porteur d'analogie entre des formes de l'urbanisation touristique et la demande sociale, mais aussi lorsqu'il recouvre un flou de significations.

C'est dans cette optique que s'insère l'étude du sens des stratégies économiques et politiques du projet de station. Elle requiert la mise en œuvre d'un certain nombre de méthodes spécifiques aux sciences de l'aménagement appliquées au développement touristique.

*

* * *

Les contraintes économiques pèsent sur la conduite du projet opérationnel de station. Elles interviennent à tous les échelons géographiques, territoriaux et déterminent les conditions dans lesquelles joue la concurrence. A l'échelon international, par exemple, les *flux touristiques* constituent une des activités les plus dynamiques des échanges économiques. L'Organisation Mondiale du Tourisme a observé qu'entre 1960 et 1992, le nombre de touristes dans le monde est passé de 70 à 475 millions de personnes et que les recettes induites ont progressé de 7 à 278 milliards de dollars. Ce mouvement est en forte croissance : les *recettes* ont augmenté de 14% de 1980 à 1985 et de 120% de 1985 à 1992 (+ 17,8 % par an pour les recettes procurées par le tourisme international en France). Les *arrivées* ont augmenté de 15 % de 1980 à 1985 et de 40 % de 1985 à 1990 (+ 7,1 % par an en France de 1985 à 1992). Cependant ces taux

¹ : définition du symbole donné par le dictionnaire philosophique Lalande, 1968, p. 1080.

d'augmentation du phénomène connaissent un léger tassement en cette dernière décennie du siècle. Toutes les stations ne sont pas touchées de manière identique.

Qu'y a-t-il, derrière ces termes et ces chiffres, qui puisse aider à élaborer un projet de station ?

1. La station touristique comme *destination* : utiliser les unités de compte à bon escient

La station tire son originalité économique du processus inversé qui lie la consommation touristique au *déplacement* des consommateurs vers le produit à consommer. Ce phénomène de délocalisation a le grand avantage de permettre, par la mesure des flux de clients, l'évaluation de la consommation mais également celle des processus de relocalisation qui concernent la production des équipements d'accueil. On aurait tort cependant de réduire l'analyse des *destinations* à la perception de sommes d'argent se déplaçant dans l'espace. La réduction de la connaissance des flux à celui de la connaissance des pouvoirs d'achat, des investissements, des *gisements* économiques est lourde de signification : cette forme de *mépris* (J.D. Urbain, p. 47) dévalorise le touriste en ne le reconnaissant pas en tant qu'homme. A terme, elle dévalorise donc également ce même produit, le banalise et, ce faisant, provoque en station des références et des comportements *antitouristes*. Si l'estimation économique légitime l'action du planificateur, la sous-estimation culturelle du tourisme peut déterminer sa sous-estimation économique. Le travail sur la satisfaction du visiteur en tant qu'"*être culturel*" est indissolublement lié à la valorisation à long terme de la station. La différence fondamentale entre le touriste et la vache à lait est que le touriste est Homme : au fil des années, *l'homo touristicus*, exigeant, a acquis une autonomie de décision qui embarrasse déjà (et embarrassera sans cesse davantage) les professionnels de la commercialisation du produit touristique. Les tenants de l'optique "produit" le savent pourtant bien : on n'attire pas le touriste en station comme on écoule des paquets de lessive en supermarché. La différence entre ces deux "*objets*" qui justifient leur mise en vente est essentielle et réside entièrement dans leur contenu : le produit touristique témoigne de l'insertion dans la vie sociale et culturelle et réfère à l'épanouissement de l'individu ; c'est un service d'enrichissement de l'être humain. Le paquet de lessive est d'essence purement utilitaire et matérialiste : il agit sur le paraître.

Ces raisons, qui paraissent essentielles, fondent la présentation qui suit de la station comme *destination* (*). On y réduit l'analyse économique à ce qu'elle doit rester à nos yeux : un moyen, non une fin.

(*) : ce symbole renvoie à la définition du terme proposé en fin d'ouvrage dans le glossaire (rappel)

1. Fréquentation de la station et structure de l'hébergement réceptif

Les services d'accueil, d'hébergement et de transport constituent la base de l'activité touristique. Leur importance, leur qualité, leur adaptation à la demande conditionnent l'importance des flux touristiques, mais également en dépendent.

Ces services présentent trois contraintes majeures en terme de gestion de la station : leur activité est, pour une large part, *saisonnière*, ce qui requiert une souplesse de gestion des structures, une surface financière suffisante et un volant de trésorerie important ; d'autre part, leur fonctionnement nécessite beaucoup de *main-d'œuvre*, ce qui aggrave la précarité de l'emploi en station liée à son caractère saisonnier ; enfin, leur production ne peut pas être *stockée*: une structure d'hébergement ou de transport non utilisée ne peut être reportée. Les infrastructures touristiques sont prévues pour les périodes de pointe: elles sont donc sous-utilisées en dehors de la haute saison. Cette non utilisation est coûteuse. Seule une politique tarifaire élaborée permet d'échapper à cet inconvénient majeur.

Le travail en office de tourisme ou en Société d'économie mixte sur la structuration de l'offre en hébergement est donc incontournable en station touristique. L'équipement réceptif comprend à la fois les installations que le touriste utilise pour se loger, mais aussi pour se nourrir et les services qui y sont rendus. Il lui offre la possibilité d'acheter une nuitée, donc de séjourner. L'hébergement est ainsi la composante principale du produit touristique, même si elle n'est qu'un segment de la production touristique. D'autres formes de services s'adressent aux touristes : la restauration, les produits "souvenirs" en sont les manifestations les plus courantes, les moins originales mais pas des moins prisées.

Si l'Etat a mis en place depuis quelques décennies une politique de structuration de l'offre (il exerce un contrôle qualitatif de l'hébergement), l'équipement réceptif de la station *a toujours été entièrement soumis aux lois du marché*. Aujourd'hui encore, ce secteur clé de l'industrie touristique, touché par les phénomènes de consommation et de standardisation des produits, connaît une prodigieuse diversification des formes de sa gamme, adaptées à chaque clientèle.

On évalue la *capacité d'accueil* de la station avec une unité de compte commune: le lit. Lorsqu'on n'en connaît pas le nombre précis, on l'estime en affectant les données recensées d'un coefficient :

Hôtel homologué :	nombre de chambres x 2
Camping classé :	nombre d'emplacements x 3
Gîtes et chambres d'hôtes :	nombre de gîtes x 4
Résidences secondaires :	nombre de résidences secondaires x 5
Meublés touristiques :	estimation par les agences immobilières, source FNAIM.

L'hébergement réceptif d'une station (souvent nommé en jargon de métier " *le réceptif*") est composé :

* *de lits^(*) banalisés* (mis en location)

- de l'hôtellerie et de ses formes dérivées (para hôtellerie) : villages de vacances^(*), maisons familiales de vacances^(*),
- du camping^(*) et de ses formes dérivées (hôtellerie de plein air) : caravanage^(*), habitations légères de loisirs^(*),
- des meublés et de leurs formes dérivées : gîtes ruraux^(*), familiaux^(*), communaux^(*), villages de gîtes^(*), chambres d'hôtes^(*), gîtes d'étape^(*)...

* *de lits non banalisés* (indisponibles pour la location) : les résidences secondaires et les résidences principales accueillant parents et amis.

L'augmentation de la part du nombre de lits banalisés dans la capacité totale d'hébergement de la station est fondamentale en termes de gestion : la maîtrise de la fréquentation en hors saison, l'accueil de clientèles nouvelles, le choix de cibles diversifiées, la segmentation du marché par la direction de station ne sont possibles que lorsque l'hébergement est adapté. Les lits banalisés permettent l'application des politiques commerciales locales. Le *résident secondaire*, propriétaire de son logement et qui ne le met pas en location lorsque ce dernier est inoccupé, fige l'hébergement réceptif et, ce faisant, empêche une possible extension de l'économie touristique de la station. Malheureusement, même si leur part diminue globalement¹, leur nombre reste important, spécialement dans les stations balnéaires.

Le nombre de résidences secondaires en France reste élevé : en 1982 on en comptait 2 666 700 et 2 822 295 en 1990 (l'évaluation du nombre de lits de résidences secondaires est donnée dans le Recensement Général de la Population publié par l'INSEE).

¹ : Les comparaisons demeurent délicates sur la dernière décennie : le Ministère du Tourisme tient à jour, avec le concours des directions régionales de l'Insee et les services préfectoraux, les fichiers des hébergements classés, c'est-à-dire conformes à des préconisations précisées par voie réglementaire. Il s'agit notamment du parc hôtelier, des campings classés, des villages de vacances et des résidences de tourisme. Ces informations sont complétées par des données fournies par les principales organisations représentatives des hébergements de jeunes (Auberges de jeunesse), des gîtes ruraux et des locations meublées saisonnières. Cependant, la création d'une nouvelle catégorie - celle des *logements occupés occasionnellement* - tout en apportant une clarification nécessaire dans le recensement du parc des résidences secondaires, perturbe les comparaisons avec le passé.

On note globalement en France que :

- dans la décennie précédente (1975-1985), l'augmentation des lits avait été très forte dans certains secteurs (Villages de vacances: + 34 %, campings: + 77 %, gîtes ruraux: + de 100 %) plus faible dans d'autres : hôtels = 993 000 lits en 1985 (+15 % par rapport à 1975), résidences secondaires (+ 25 %).

- par contre, le nombre de lits d'hôtels a diminué sensiblement de 1992 à 1993 = - 20 000 environ (1 198 272/1 178 432), le nombre de lits de campings classés a fortement augmenté (2 662 200/2 798 742)

Part relative de chaque catégorie du parc d'hébergement en France (17163 lits au total en 1994)*:

Nature de l'hébergement *	Part en lits 1985	Part en lits 1994
Hôtels homologués	6,8	6,6
Campings classés	16,2	16,1
Villages de vacances	1,4	1,4
Gîtes et chambres d'hôtes	0,9	1,3
Résidences de tourisme	1,1	1,4
Meublés touristiques		2,6
Auberges de jeunesse	0,1	0,1
Résidences secondaires *	73,0	70,0

(Estimations : Direction du Tourisme)

1. Les hôtels, cafés et restaurants (H.C.R.)

Forme traditionnelle de l'hébergement touristique en station, l'hôtel de tourisme⁽¹⁾ loue des chambres ou appartements meublés à la nuit, à la semaine ou au mois. La notion de chambre en hôtellerie recouvre un local où deux personnes peuvent prendre place. La France dispose d'un parc d'hébergement hôtelier considérable et qui a été, jusqu'à ces dernières années, en augmentation constante : 1,19 millions de lits en 1992 contre 0,97 millions de lits en 1985. Ce parc connaît cependant une diminution de sa capacité depuis 1992 (baisse de 20 000 lits de 1992 à 1993). Certains sites, notamment urbains, apparaissent aujourd'hui sur-équipés.

Les hôtels de tourisme et les résidences hôtelières offrent à la location environ 30% de lits en plus qu'en 1985. Cependant, en valeur relative, la part de l'hôtellerie dans la capacité totale d'hébergement décroît.

Si l'hôtellerie offre les plus fortes capacités d'hébergement dans les pays industrialisés, sa place, en valeur relative diminue : 7,9% des touristes français y ont séjourné en 1992 contre 9 % en 1970.

La Direction du Tourisme recense, en France, environ 19 147 hôtels de tourisme (homologués) offrant 567 000 chambres (catégorie en augmentation de 4 % par an jusqu'en 1989, en légère diminution depuis 1991) et 29 000 hôtels de Préfecture (non homologués) offrant 300 000 chambres (catégorie en diminution de plus de 1 % par an).

Ces hôtels sont classés en cinq groupes (une, deux, trois, quatre et quatre étoiles luxe) en fonction du niveau de confort. Le premier but de ce classement est d'informer le touriste par un label de qualité. Cette opération administrative s'appuie sur des critères objectifs (nombre de chambres, surfaces, équipements

divers) et relève de la responsabilité du Préfet qui classe à partir d'un tableau annexé à l'arrêté du 16.12.1964, après avis d'une Commission départementale.

On constate un glissement très sensible vers les catégories moyenne et haut de gamme.

Ainsi, de 1985 à 1994, la catégorie une * ⁽¹⁾ diminue de plus de 50% (4751 hôtels, 80 000 chambres) ; la catégorie deux * qui offrait 175 000 chambres connaît un développement rapide du fait du développement des chaînes volontaires et intégrées: *IBIS, CLIMAT DE FRANCE, ARCADE, CAMPANILE...* et offre 302 854 chambres (augmentation de plus de 70 %) (10602 hôtels) ; la catégorie trois * qui offrait 82 000 chambres augmente également (+ 80 %) (3267 hôtels, 148 334 chambres) ; la catégorie quatre * "luxe" qui offrait 34 000 chambres augmente, mais plus faiblement : elle offre 30 090 chambres dans 527 hôtels.

Capacité et fréquentation moyennes de l'hôtellerie homologuée :

Catégorie	Capacité 1985 nombre de chambres	Capacité 1994 nombre de chambres	Evolution 85-94 %	Nuitées 1993 millions
1 *	175 000	80 124	- 54	19,
2 *	175 000	302 854	+ 73	75,7
3 *	82 000	148 334	+ 81	36,9
4 * et luxe	34 000	36 090	+ 6	10,3

Sources : Ministère du Tourisme, Direction de Tourisme

Les deux dernières catégories jouent un rôle important auprès des touristes étrangers qui représentent respectivement 60 et 80 % de leur clientèle.

Ces hôtels offrent des types d'hébergement très diversifiés : relais de tourisme^(*), motels^(*), hôtels - résidences de tourisme^(*)...

En station touristique, on aura avantage à différencier le parc en au moins deux grands types d'établissements : les hôtels familiaux au comportement patrimonial et les hôtels intégrés ou à comportement entrepreneurial.

Le premier type regroupe l'hôtellerie traditionnelle, en voie de marginalisation progressive, mais qui occupe encore la part la plus importante de l'offre. Ces hôtels totalement indépendants sont de type familial, regroupés essentiellement dans les stations touristiques anciennes balnéaires ou de montagne et en milieu rural, et offrent essentiellement des chambre de catégorie une ou deux étoiles. Leur gestion financière répond la plupart du temps à un comportement patrimonial où le retour sur investissement n'est pas la préoccupation dominante. Leur rentabilité dépend de nombreux facteurs qu'ils ne maîtrisent pas et de la rigueur de leur gestion : ils subissent généralement des coûts fixes élevés dus aux lon-

(1) : * usage de transcription de l'appellation " une étoile "

guez des périodes de fermeture et au faible taux d'occupation en basse saison. Leur coût de rachat élevé, leur rentabilité faible provoquent souvent des difficultés de transmission qui se soldent souvent depuis les années 85 par une cessation d'activité. Le *CREDIT D'EQUIPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (C.E.P.M.E.)* et les syndicats hôteliers ont créé en 1980 "*ACOTEL*", association qui facilite le rapprochement des vendeurs et acquéreurs et propose des services d'étude et un fichier. Depuis 1991, les enquêtes de conjoncture font apparaître des résultats contrastés mais dans l'ensemble peu satisfaisants concernant ce type d'établissements : le comportement général de la clientèle semble désormais plutôt défavorable à cette forme d'hébergement. L'enquête annuelle réalisée par le *C.E.P.M.E.* confirme cette tendance qui a touché en 1992 toutes les catégories d'hôtels. Les établissements implantés en station rurale sont plus fortement touchés par ce mouvement : les baisses de fréquentation y sont plus marquées, pouvant aller jusqu'à dix points d'écart par rapport aux autres catégories d'établissement.

En station, ces hôtels sont soumis aux aléas de la fréquentation saisonnière et aux changements des comportements de clientèle. Le retour sur investissement n'est possible pour cette activité qu'après une période assez longue (4 à 6 ans en moyenne). Les hôtels de chaîne font donc face aux fluctuations de fréquentation plus facilement. Dans l'hôtellerie familiale marquée par un très grand nombre de petites et moyennes entreprises, le recul de l'activité d'hébergement, lui-même lié à celui de la restauration, entraîne ces dernières années une baisse du chiffre d'affaires. Les établissements les plus touchés par ce mouvement ont été les trois étoiles, surtout ceux avec restaurant qui ont perdu 12 % en moyenne de leur chiffre d'affaires. Les marges de manœuvre étant réduites à la compression des frais de personnel et à la réduction des postes de consommations intermédiaires, l'adhésion à des *chaînes volontaires* a permis de réduire certains coûts et de bénéficier en retour d'une bonne fréquentation de la clientèle étrangère européenne.

Ces *chaînes volontaires* apportent aux hôteliers indépendants des avantages comparables aux chaînes intégrées, appelés "effets de chaîne" : édition de guides de promotion communs, campagnes de publicité et de pénétration de marchés nouveaux, systèmes de réservation centralisés et informatisés, groupements d'achats pour les équipements hôteliers, assistance technique et conseil en gestion. Ces chaînes sont spécialisées dans certains créneaux du marché hôtelier : *MAPOTEL* aujourd'hui affiliée à la chaîne américaine *BEST WESTERN*, *INTER HOTEL*, chaîne européenne (165 établissements de 2 à 3 *), *LOGIS DE FRANCE* qui regroupe des "hôtels familiaux" 1 et 2* et des "auberges", plutôt localisés en milieu rural et représentant la branche "traditionnelle" des 2 *, ou l'*ASSOCIATION TOURISTIQUE HOTELIERE*, implantée en région parisienne et Val de Loire, *FRANCE-ACCUEIL*, coopérative dans l'Ouest, les Pyrénées et l'Auvergne (143 établissements en 1990), *CHATEAUX INDEPENDANTS*, *RELAIS ET CHATEAUX* qui regroupent des châteaux-hôtels, des relais de campagne en Europe et hors Europe (377 établissements en 1990 répartis dans 37 pays offrant surtout des 3 et 4 *), *LES RELAIS DU SILENCE*, spécifiquement "calmes" ou réputés tels, chaîne implantée en France, en République Fédérale d'Allemagne et Suisse.

A côté de cette catégorie hôtelière traditionnelle, le second type d'établissements est constitué par les *chaînes intégrées* qui contrôlent juridiquement les hôtels

portant leurs enseignes soit en étant propriétaire des murs, soit par contrat d'exploitation. Aux Etats-Unis, elles réunissent 70 % de la capacité hôtelière, deux fois plus qu'en France. Elles ont souvent été créées par des compagnies financières, des banques ou des compagnies aériennes dans un but de diversification des investissements et des activités des entreprises: *MERIDIEN*, longtemps filiale d'Air France; *FRANTEL*, filiale des Banques Populaires jusqu'en 1984. D'autres ont été constituées dans le but unique de gestion hôtelière: *HOLIDAY INN*, *NOVOTEL*, *SOFITEL*...

On comptait en 1984, en France, 16 chaînes représentant 50 000 chambres (10 % du parc). En 1992, les dix premières chaînes françaises totalisent 296 724 chambres (Etude MKG, Equip'Hôtel, 1991) qui se répartissent comme suit :

- le groupe *ACCOR*, premier groupe hôtelier français (178 399 chambres) et troisième mondial, est créé en 1966 autour de *NOVOTEL*, complété par deux filiales : *MERCURE* et *IBIS*. En 1980, le groupe rachète à Jacques BOREL International *SOFITEL*. Le groupe s'implante fortement en Europe (*NOVOTEL* et *IBIS*), en Afrique (*SOFITEL*) et aux U.S.A. et Extrême-Orient (Novotel). Il développe les formules à premier prix (*FORMULE 1*) et un chaîne de motels (*MOTEL 6*). Il échoue, en 1994, dans le rachat de *MERIDIEN* (19 412 chambres) à Air France mais accède à une partie du capital de *PULLMAN INTERNATIONAL*.

- le groupe *PULLMAN INTERNATIONAL* (34 000 chambres), division hôtelière de la *COMPAGNIE INTERNATIONALE DES WAGONS-LITS ET DU TOURISME (C.I.W.L.T.)*, repris progressivement en 1991-1993 par *ACCOR*, a développé depuis 1956 les chaînes *PULLMAN*, *P.L.M. ETAP* et *AZUR* (3 et 4*), *ALTEA*, *ARCADE* (avec *PARIBAS*, la *B.N.P.*, la Société Générale et Shell), *HOTELS ASSOCIES*.

- la *SOCIETE DU LOUVRE* (32594 chambres), créée par la famille Taittinger et la banque Worms, contrôle les chaînes *CONCORDE 4** et *4* luxe*, et *CAMPANILE/ CAMPAVILLE 2** (franchisés), *BLEU MARINE*, *PREMIERE CLASSE*.

- *ELITAIR* (9000 chambres dans *CLIMAT DE FRANCE*, hôtels franchisés), *NUIT D'HOTEL*, *PARGEST* (7088 chambres dans *BALADINS*, *LES RELAIS BLEUS*), *RESTHOTEL PRIMEVERE* racheté en 1993 par un groupe américain (4687 chambres), *PELEGE* (4253 chambres dans *ALLIANCE*, *FIMOTEL*), *FRANTOUR* (3500 chambres), *LATITUDES* (3000 chambres) regroupent les 31568 chambres restantes.

Les groupes intégrés créent des hôtels en commercialisant les chambres selon un plan de développement interne à l'entreprise. Ils segmentent leur offre en fonction du marché et commercialisent selon les méthodes de marketing les plus avancées. Ce sont des outils puissants de production de services.

2. Les autres hébergements en dur de la station

Le *marché de l'hébergement* s'est prodigieusement développé ces dernières années. Aujourd'hui, il se caractérise par un gel des investissements lié à l'adaptation de l'offre à une fréquentation stagnante, à des *produits peu porteurs* (et non l'inverse). Il en résulte une tendance à la surcapacité toutes structures d'hébergement confondues, hormis, peut-être les gîtes. Dans certaines régions comme sur la Côte d'Azur, l'immobilier de loisirs a littéralement explosé ces dernières années : dans le Var, la capacité d'accueil en nombre de lits a doublé en quatre ans ; dans les Alpes-Maritimes, elle est passée de 13 000 lits en 1985 à 36 000 lits en 1993. Mais "*la situation n'a rien à voir avec l'immobilier d'entreprise, avec des niveaux de stocks beaucoup plus réduits, voire une tendance au déstockage et une situation de sous-stock dans notre groupe*" affirme Gérard Brémond, P-DG de *PIERRE ET VACANCES* (Le Moniteur, 9 juillet 1993). Depuis le milieu des années 1980, la para hôtellerie tout comme l'hôtellerie bénéficient de conditions fiscales avantageuses et sont apparues comme des placements de choix. Les établissements se sont multipliés, particulièrement dans certaines zones urbanisées. Dans plusieurs régions touristiques, la concurrence entre hôtellerie et para hôtellerie a été vive. Les gîtes ruraux et les résidences hôtelières ont capté une partie de la clientèle des hôtels. Les hôteliers ont dû réduire leurs prix, au détriment du chiffre d'affaires et des bénéfices. Chaînes et hôtels individuels, bas et haut de gamme semblent souffrir de l'augmentation du parc des résidences para hôtelières.

Les *résidences secondaires* fournissent le gros de la capacité d'accueil de la station touristique. Cependant, leurs formes deviennent de plus en plus variées, et c'est heureux pour les raisons déjà citées en matière de gestion des politiques commerciales des sites. Ce type d'investissement immobilier a également des conséquences économiques bénéfiques par ses effets induits sur les services (maintien des activités d'artisanat, de gardiennage, de commerce de détail, du bâtiment). D'autre part, l'achat de résidences secondaires par des ressortissants étrangers permet d'accroître les entrées de devises et joue un rôle important dans la balance des paiements.

Ces offres d'hébergement peuvent être très dissemblables ou très proches selon la nature de la résidence secondaire : petit pavillon privé, habité au moment des vacances du propriétaire mais fermé le restant de l'année, soit généralement onze mois sur douze (conception plutôt française), ou au contraire appartement mis en location lorsque le propriétaire n'en fait pas usage (conception plus généralement Nord européenne).

En 1982, on en comptait 2,25 millions, et au dernier recensement de la population par l'INSEE, en 1990, 2,8 millions. Après une forte croissance dans les années 1988-1990 (+ 30 000 résidences secondaires par an), le marché est re-

venu, en 1993, à son niveau de 1985 : 19 248 résidences commencées, dont 7200 en individuel pur, 3100 en individuel groupé, 8800 en collectif (Le Moniteur, op. cit., p. 22). Si la capacité d'accueil produite est importante pour les stations (elles offrent plus de 14 millions de lits, soit environ 75 % des lits touristiques français), leur fréquentation reste timorée. De plus ces données globales regroupent des hébergements de nature très différente. Le terme recouvre en effet à la fois la forme traditionnelle des résidences secondaires (celles en pleine propriété, individuelles, dont le nombre continue de croître) et les nouvelles formes de résidences, notamment les résidences de tourisme.

Les *résidences de tourisme*^(*), résidences secondaires en copropriété avec services collectifs (on les appelle parfois aussi "condominium") sont des programmes immobiliers vendus en copropriété qui comprennent des services et prestations (blanchissage, location du linge, entretien des équipements communs, notamment sportifs) assurés par une société de gestion. La formule des résidences de tourisme apparaît dans les années 65-70 avec la nouvelle génération des stations de sport d'hiver, les stations intégrées. En 1965, les Grands Travaux de Marseille (G.T.M.) réalisent, dans la station de Superdévolouy, un immeuble qui comprend une très grande quantité d'appartements homogènes, tous vendus en multipropriété. En 1996, c'est sur le même principe que Pierre et Vacances crée Avoriaz. Cependant cette station connaît un succès plus mitigé. La multipropriété attire peu les clients qui préfèrent la pleine propriété à la jouissance d'un appartement. Ils sont aussi réticents à ce type d'acquisition à cause du manque de cadre juridique. Ces freins psychologiques puissants vont conduire Pierre et Vacances à offrir des services dans la résidence pour attirer de nouveaux clients. Ces deux expériences de promoteurs immobiliers dans le domaine des loisirs sont la genèse de la para hôtellerie. Des impératifs intrinsèques à la croissance du parc de ce nouvel hébergement et la situation socio-économique favoriseront le développement des résidences, provoquant un changement structurel du parc des hébergements à vocation touristique.

Le produit peut à la fois se définir comme un produit immobilier (un appartement à acheter) et un produit de location : sa commercialisation en fait un produit immobilier, son utilisation un produit de location. Appelée para hôtellerie (car compromis entre hôtellerie et location) jusqu'en 1983, les résidences de tourisme bénéficient à cette date là d'une réglementation qui les classe en "hôtel - résidence de tourisme". Les résidences de tourisme ont alors la même législation que les hôtels avec cependant quelques aménagements spécifiques. La législation est identique car il s'agit du même type d'exploitation. Enfin en 1986, un nouvel arrêté ministériel apporte quelques compléments à celui de 1983. Il définit séparément les hôtels et les résidences de tourisme. Il leur accorde ainsi un statut, les normalise et les classe de une à quatre étoiles. L'arrêté du 14 février 1986 définit la résidence de tourisme comme "*un établissement commercial d'hébergement classé faisant l'objet d'une exploitation permanente ou saisonnière. Elle est constituée d'un ensemble homogène de chambres ou d'appartements meublés, disposés en unités collectives ou pavillonnaires, offerts en location pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois à une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile. Elle est dotée d'un minimum d'équipements et de services communs. Elle est gérée dans tous les cas par une seule personne physique ou*

morale" (article 1-II-a). Depuis la Loi de décentralisation , c'est le Préfet de région qui est chargé du classement des résidences de tourisme.

Résidences de tourisme : les principaux groupes

Groupe	Nombre de lits	Nombre de R.T.	Année de création	Implantation	Composition du groupe
Center Parc	45 430	13 villages	1983	Sologne, Normandie, étranger (GB, NL)	Groupe britannique
Citadines	8 000	40	1985	ville	Immobilière Construction de Paris+ caisse familiale + Sogepi
Dumez - Résidences Domaine du Soleil	10 000	17		Alpes, côte méditerranéenne, Antilles	100% Lyonnaise Dumez des Eaux
Flatotel international	4000 appartements	6	1970	Paris, New York, Bruxelles, Nice, Malaga	Maison Express SA
Lattitudes	11300	8	1985	littoral, campagne, montagne	Bouygues : 56% Caisse des D. C : 34% Caisse andoranne de sécurité sociale : 10%
Maéva	48 700	33	1985	Mer, montagne, ville - pays étrangers	Club Med : 49% Caisse D.C. : 37% Compagnie Internationale des Wagons Lits Tourisme : 14%
Orion	11 005	33	1980	ville, étranger	II.S.M. S.A.
Pierre et Vacances	72 000	50	1966	littoral, montagne	M. Brémont
N.P.H. Résidentiale		9	1986	littoral , ville	Groupe de professionnels du tourisme, de la banque et de la construction immobilière
Spie Loisirs	13 000	13	1989	montagne	Spie Batignolles

Sources diverses

La résidence de tourisme comme produit immobilier

La résidence de tourisme est à la fois le produit du promoteur, d'un gestionnaire, d'un propriétaire. Une même personne physique ou morale peut cumuler un, deux voire les trois rôles (c'est le cas de la plupart des résidences indépendantes). En général le promoteur et le gestionnaire sont unis dans une même société. Lorsque la résidence est classée et que le gestionnaire s'est engagé à faire de la promotion à l'étranger, les appartements de la résidence de tourisme peuvent être vendus dans des conditions favorables : suppression de la TVA

mais signature d'un bail commercial entre le propriétaire et le gestionnaire d'une durée de 9 ans minimum.

L'appartement est mis en location par le gestionnaire, responsable alors de l'entretien et des diverses charges attachées à l'appartement. Un appartement acquis 30% moins cher que son prix réel est un produit immobilier particulièrement attractif. Il est considéré comme un placement financier rentable. C'est l'ensemble de ces appartements vendus à différents propriétaires qui compose le parc des résidences de tourisme loué aux touristes.

La résidence de tourisme comme produit immobilier peut révéler d'autres aspects, notamment l'achat de titre de jouissance d'un appartement (time share).

La résidence de tourisme comme produit de location

La résidence de tourisme est un produit de location comprenant des appartements de taille variable, intégré dans un site privilégié, équipé selon des normes et un standard, qui offre des services variés, qu'il est possible de louer à tout moment de l'année pour une durée souhaitée.

- la taille des appartements

Chaque résidence de tourisme propose des logements homogènes et standardisés.

Une résidence de tourisme propose une gamme d'appartements, généralement : studio, 1 pièce, 2 pièces et dans certains cas des maisons. La catégorie la plus représentée est le 2 pièces, car c'est le type d'appartement qui convient le mieux aux deux plus importants segments de marché : la famille (50% des clients) et les couples et amis (20%).

La taille des appartements varie de 25 à 45 m². Cette taille modeste est compensée par une grande fonctionnalité : lits superposés, meubles et placards encastrés, canapés lits...

Cette petite taille est le fruit du souci de rentabiliser un investissement foncier lourd d'une part et un bâti d'autre part. Aujourd'hui les appartements inférieurs à 25 m² se louent difficilement et certaines résidences de tourisme en souffrent. Cependant la clientèle aspire peu à des appartements au-delà de 50 m² qui obligent à des contraintes de nettoyage peu souhaitées pendant les vacances. Malgré tout on note une certaine élasticité de la taille des appartements qui ont gagné quelques mètres carrés durant les dernières années.

- le cas des maisons :

Les résidences de tourisme qui offrent des maisons en location sont la plupart du temps hors de site à forte pression immobilière. La contrainte de recouvrir son investissement foncier est moins puissante. En général ces maisons constituent un "plus produit", une spécificité centrale de la résidence de tourisme, une spécialisation d'un groupe. Center Parcs louent des cottages en Sologne

(maisons individuelles disséminées dans la forêt), Saint Avit Loisirs des villas en Dordogne et Pierre-et-Vacances des mas en Provence.

- l'intégration des résidences de tourisme au site

Les premières résidences de tourisme ont été construites sur le même modèle : une importation de l'immeuble urbain (tour ou barre) en béton qui contient beaucoup d'appartements. Conception légitime puisqu'il s'agit de rentabiliser des équipements et un acquis foncier le plus rapidement possible. Cependant ces nouveaux hébergements ne sont pas, d'un point de vue architectural, en accord avec le cadre naturel. Cette inadéquation entre l'imaginaire des vacances (idéalisation du site, des activités...) et des propositions d'hébergement rappelant trop le milieu urbain provoquent une dévalorisation du produit résidence de tourisme. Après quelques années d'euphorie de construction sans faire d'effort d'intégration au site, des immeubles qui vieillissent mal et l'apparition de normes de classement, les constructeurs promoteurs prennent des dispositions. Ils mettent l'accent sur la qualité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Une meilleure qualité passe aussi par une image mieux soignée. Un souci d'intégration de la résidence de tourisme au site apparaît.

Désormais le bois se substitue au béton, les matériaux et traditions locales sont réutilisés. Par exemple la résidence Ibaïa à Hendaye où prédominent les couleurs du pays Basque : rouge, vert et blanc, la grande place laissée aux pins dans la résidence de Pierre et Vacances à Moliets ou encore la résidence Maéva "les Mélèzes" de type chalet à l'Alpe d'Huez. L'implantation d'espaces verts et boisés est venue soutenir cette démarche d'insertion du bâti dans le cadre naturel. Cette adéquation de la résidence de tourisme dans son milieu permet aussi de satisfaire les clients à la recherche de l'authenticité. L'aspect extérieur n'est pas négligeable dans la mesure où les supports de vente, brochures notamment, font figurer des photos de résidences.

- standardisation des appartements et des résidences

Le succès du produit résidence de tourisme est principalement dû à l'équipement homogène des appartements (contrairement aux locations traditionnelles), qui permet de pallier l'effet de "mauvaise surprise" à l'arrivée du client. Cette standardisation est une des résultantes des normes de classement. Pour une même résidence, chaque unité est aménagée, équipée et décorée de façon identique ou équivalente. Les appartements sont standardisés et interchangeables. Cette homogénéité des équipements permet au vendeur de mieux garantir sa promesse de location. Elle facilite et permet des économies d'échelle de la commercialisation via les catalogues à la mise en place d'une centrale de réservation. La location s'effectue par type d'appartement (4 ou 5 maximum par résidence) et non au cas par cas.

Outre la standardisation de l'intérieur des appartements, les résidences de tourisme se sont progressivement dotées d'équipements aujourd'hui devenus indispensables : la piscine, les courts de tennis, le sauna, le solarium, la salle de musculation, le prêt de livres, les salles de jeu... C'est la demande qui a contraint l'amélioration et l'enrichissement du produit résidence de tourisme dans ce sens. Le produit résidence de tourisme se vend maintenant comme "tout sur place à votre disposition".

Le produit résidence de tourisme équipée rejoint le produit du Club Med : logement avec la mise à disposition de structures sportives et de loisirs dans la même unité de lieu. L'offre de services confirme cette tendance.

L'absence d'une piscine est souvent un critère important de choix pour un voyageur qui sélectionne des résidences de tourisme, et ce même si la mer est proche.

- l'offre de services

Si les normes de classement obligent un service de prêt de linge de maison et de toilette dans la résidence de tourisme, de nombreux autres services sont désormais à la disposition des clients. Ils sont proposés mais non imposés.

Ils sont liés au confort, à l'animation et aux activités dans la résidence de tourisme :

* le confort est amélioré par l'offre de nettoyage quotidien ou hebdomadaire des appartements, un service traiteur, une restauration variée sur place (brasserie, restaurant gastronomique...), épicerie/marché, réception, fourniture de linge...

* de plus en plus de résidences de tourisme se dotent d'un club enfants et/ou garderie pour les plus petits. Des activités leur sont aussi spécialement destinées : par exemple des cours de ski.

* chaque jour, un programme d'animations sportives, ludiques ou culturelles est organisé.

* la résidence de tourisme peut aussi être un interlocuteur pour organiser des activités à l'extérieur de la résidence ou bien en organiser elle-même (cours de ski, de planche à voile..).

* la résidence de tourisme est un produit polyvalent : séjour de loisirs ou d'affaires.

Comme les équipements, les services tendent à rapprocher le produit résidence de tourisme du produit "tout intégré", de celui du Club Méditerranée.

- la durée de location variable

La grande innovation des résidences de tourisme est la possibilité de louer un appartement à la journée ou pour toute autre durée souhaitée. Cette souplesse permet d'être attractif auprès d'une clientèle qui fractionne de plus en plus ses vacances et à qui la semaine standard de location ne convient plus. La levée de cette contrainte a aussi permis de capter une clientèle de tourisme d'affaires.

Le bilan du produit locatif montre que la résidence de tourisme est dans un processus de production évolutif sensiblement lié au marché. Il atteint cependant aujourd'hui un seuil d'équilibre : il satisfait les objectifs des promoteurs (en

termes de rentabilité, de taux d'occupation...) et les besoins du client (caractéristiques techniques et symboliques très fortes). La tendance actuelle est un équipement à outrance des résidences de tourisme et des propositions de services de plus en plus étendues.

Toutes ces modifications et apports transforment la résidence de tourisme en un véritable complexe de vacances intégré - tout sur place et à disposition. La résidence de tourisme tend vers le concept de "resort". Elle perd peu à peu sa véritable vocation - l'hébergement - pour concentrer ses moyens sur le contenu et l'encadrement du séjour. Ces diverses évolutions et la capacité des résidences de tourisme à innover concourent à maintenir une forte adéquation du produit au marché satisfaisant les besoins de la clientèle.

Les perspectives d'évolution pour le produit résidence de tourisme sont multiples en raison des combinaisons toujours possibles avec d'autres produits (effets de gamme) et des spécialisations par activité. La combinaison avec d'autres produits est plutôt le fait de grands groupes. Ainsi, sur un même site, on plante souvent une résidence de tourisme et un hôtel ou une résidence de tourisme et un village de vacances. Développer un portefeuille de produits en un même lieu offre l'opportunité de satisfaire plusieurs types de clientèles (élargir son marché potentiel) et de mieux rentabiliser certains équipements (piscine par exemple).

La spécialisation par produit offre également des avantages : la présence d'un golf attenant à la résidence Pierre et Vacances à Moliets, l'équipement aquatique des Center Parcs ou encore un port de plaisance à proximité de la résidence sensibilisent un client sur une activité en particulier. Cette stratégie de différenciation par la spécialisation est un "atout produit" qui permet de ne pas être en concurrence avec toutes les autres résidences de tourisme.

Pour les professionnels de l'immobilier, les promoteurs, leurs commerciaux, les investisseurs occasionnels ou professionnels, les particuliers recherchant les meilleures formules d'investissement dans la pierre ou pour ceux recherchant des montages fiscaux avantageux, les années 1988 à 1991 ont été exceptionnellement novatrices. En 1991, deux lois de finances, un décret, des suppressions ou modifications d'articles du Code général des impôts, trois instructions du service de Législation fiscale ont marqué la transformation du produit immobilier *résidence de tourisme* en *activité para hôtelière*, qui recouvre désormais, pour l'Administration fiscale, les activités quasi hôtelières, à caractère hôtelier ou simplement de location meublée avec prestation de service. Un certain nombre de textes traitent des nouvelles conditions fiscales applicables aux résidences de tourisme et aux résidences para hôtelières. Le tableau présenté en page suivante sous la responsabilité du P-DG de France Location en 1992, fait clairement apparaître les différences entre les deux appellations.

En France, on compte, en 1995, 620 résidences de tourisme qui offrent 256 000 lits, situées essentiellement en Provence-Côte d'Azur, Rhône-Alpes et Aquitaine. Le nombre de lits en résidences de tourisme est comparable à celui des gîtes et chambres d'hôtes en France, 10 fois plus petit que celui des campings. Le parc se distingue par quatre caractéristiques : sa concentration géographique dans les grandes stations de montagne, du littoral et les grandes villes, son marché peu divisé : seuls quelques groupes se partagent le parc, son positionnement haut de gamme (80 % du parc est classé en 3 et 4 étoiles), sa composition en

unités de grande taille : elles comptent en moyenne 482 lits. Avec 4 milliards de chiffre d'affaires, une création de 25 000 lits par an, un taux d'occupation moyen annuel d'environ 70 %, les résidences de tourisme françaises ont provoqué des modifications structurelles du parc des hébergements touristiques. Le concept, né dans les années 1970, s'est bien développé grâce à une fiscalité avantageuse.

Répartition géographique des résidences de tourisme :

Montagne	180 résidences, 29 % des lits
Littoral	304 résidences, 49 % des lits
Rural	31 résidences, 5 % des lits
Urbain	103 résidences, 16 % des lits.

Sources : Syndicat National des Résidences de Tourisme

Les trois premiers opérateurs en nombre de lits sont *PIERRE ET VACANCES* (72 000 lits), *MAEVA* (50 000 lits), *CENTER PARC* (45 000 lits). Le concept développé par *PIERRE ET VACANCES* est entièrement fondé sur la location d'un produit normalisé qui permet aussi à son propriétaire d'investir dans la pierre. Le chiffre d'affaires du pôle touristique du groupe poursuit une progression qui, pour l'heure, se joue de la crise : il a encore augmenté en 1993 et, en 1994, 5 % alors que celui de l'immobilier s'était nettement replié dans la même période. Si dans le groupe le pôle tourisme a atteint 1,1 milliards de francs en 1993 contre 1 milliard en 1992, l'immobilier traditionnel du groupe a chuté de près de moitié pour atteindre 350 millions de francs contre 600 l'année précédente.

Ce segment de produit permet à la fois de créer des lits banalisés en station et d'en assurer une location d'autant plus facile que le client est assuré de trouver partout le même type d'hébergement.

Ces produits restent donc avant tout des *produits immobiliers* : la base du système est fondée sur la copropriété, c'est-à-dire la répartition de l'immeuble entre plusieurs personnes par lots ; la société gère et commercialise l'hébergement. Cette copropriété est dite "*améliorée*" lorsque chaque personne est propriétaire d'un appartement et le met en gestion le reste de l'année, en "*nouvelle propriété*" lorsqu'il fait l'objet d'un bail minimum de 9 ans (le propriétaire, qui récupère alors la T.V.A., conclut un bail commercial avec le groupe gestionnaire et se dégage des charges de location ; cette formule, développée par *PIERRE ET VACANCES* permet de réduire le prix total d'achat, supprime les soucis de gestion du propriétaire, et lui donne la possibilité, au terme du bail, de récupérer totalement son bien) ; on l'appelle encore "*copropriété financière*" lorsque le propriétaire abandonne, sur la totalité de l'année, la gestion de son appartement au gestionnaire, mais obtient en retour une garantie de loyer (environ 6 à 8 % de l'investissement initial), ou en "*propriété à temps partagé*" lorsque l'acquéreur n'achète qu'un droit de jouissance (logements acquis, pour une période de quinze jours à une semaine, à une société d'attribution pour 99 ans). Cette vente par période permet d'accroître considérablement le coefficient d'utilisation et de bâtir dans des lieux où le coût est très élevé : Côte d'Azur, stations de montagne. Cette "*multipropriété*" se développe surtout aux U.S.A., en Europe du Nord (elle est notamment gérée par la société Néerlandaise *INTERVAL INTERNATIONAL*, aux Canaries et Baléares ; elle est peu appréciée en France, et plus généralement, dans l'ensemble des pays latins, où la population est attachée aux biens tangibles (on préfère être propriétaire de murs que de parts).

<u>Résidences de tourisme</u>	<u>Para hôtellerie</u>
<p>Ameublement et équipements conformes à l'arrêté de septembre 1983, variable selon le classement choisi (étoiles)</p> <p>Le règlement de copropriété doit être conforme avec l'arrêté du 1^{er} septembre 1983 et plus particulièrement son article 1 bis qui stipule qu'<i>une obligation durable de location ne peut être inférieure à 9 ans</i>.</p> <p>Minimum 100 lits "<i>soit en moyenne 25 appartements</i>". Les locaux doivent faire partie du même immeuble ou ensemble immobilier.</p> <p>Surface minimum des cellules selon le classement.</p> <p>Clientèle touristique hébergée à la nuit, à la semaine, au mois ou tourisme de loisir, de santé, d'affaires. Pour toute autre clientèle, l'occupation doit être non habituelle.</p> <p>Facturation des séjours : le propriétaire a droit à 75 % du tarif client.</p> <p>Durée des séjours du propriétaire : maximum 182 jours/an (sous location).</p> <p>Engagement de promotion touristique à l'étranger.</p> <p>Quotas de surfaces, de nombre de lits, de commodités selon la catégorie.</p> <p>Bail commercial de 9 ans minimum pour 70 % des appartements et mandat de gestion de 9 ans pour les autres. Le tout est confié à un exploitant unique. Les bailleurs sont solidaires du maintien du régime.</p>	<p>Ameublement comportant tous les éléments mobiliers indispensables pour une occupation normale par des locataires, sans autre précision.</p> <p>Le règlement de copropriété prévoit l'exploitation para hôtelière avec éventuellement des baux commerciaux pour tous les appartements.</p> <p>Liberté totale. Aucun minimum exigé.</p> <p>Surface des appartements totalement libre avec minima de copropriété classiques. Respect des règles d'urbanisme applicables aux immeubles d'habitation.</p> <p>Aucune obligation : toutes clientèles, toutes durées, résidence principale possible en meublé.</p> <p>Libre mais sous location obligatoire pour les occupations du propriétaire.</p> <p>Libre mais au titre d'une sous location.</p> <p>Rien de prévu.</p> <p>Pas d'obligations. Les règles classiques de la copropriété s'appliquent.</p> <p>L'exploitant peut être le propriétaire, ou ce dernier peut concéder avec un mandat express à un exploitant ou concéder avec un bail commercial sur 3-6-9 ans. La résiliation est possible, mais a pour conséquence le remboursement de la T.V.A. par 10%. Aucune solidarité n'est prévue entre les copropriétaires.</p>

Données provenant de France Location, 1992

Les meublés de tourisme et les gîtes^(*), destinés à la location saisonnière, occupent une place considérable dans l'hébergement touristique. L'offre en *meublés* est l'une des plus difficiles à évaluer et à améliorer par le directeur de station : elle est gérée à la fois par des particuliers au statut très différent, des loueurs en meublés et des agents immobiliers. Leur gestion est fonction de quatre types de fiscalité : le forfait simplifié (moins de 70 000 francs de revenu annuel) pour ceux qui ne sont pas professionnels - et ils sont parfois très nombreux en station, le forfait d'imposition (moins de 500 000 francs de revenu industriel et commercial par an), le régime du réel simplifié (moins de 3, 5 millions de francs de chiffre d'affaires par an), le régime du réel normal (plus de 3,5 millions de francs de chiffre d'affaires par an) pour les professionnels. L'arrêté ministériel du 8 janvier 1993 a mis en place une réglementation nouvelle mieux adaptée aux exigences de la clientèle. Elle vise en effet à améliorer la commercialisation des locations saisonnières en instituant notamment une procédure de classement plus souple et en assurant une meilleure protection du consommateur. Les meublés de tourisme sont désormais classés en cinq catégories de 1 à 5 étoiles. A chaque catégorie correspondent des normes précises en matière de surfaces habitables et d'éléments de confort.

Leur location directe ou par des professionnels est soumise à la Loi Auger de 1972. Les loueurs sont d'ordinaire issus de l'immobilier et font de la gestion saisonnière : mandataires d'un propriétaire, ils sont soumis à *l'obligation de faire*, mais non de résultat. Ces agents immobiliers détiennent un très gros portefeuille de lits, mais travaillent très peu avec les voyageurs.

FRANCE LOCATION gère des résidences de tourisme et passe des accords avec des propriétaires dits "institutionnels" (collectivités, assurances). *CLE CONFORT*, label de qualité, est l'équivalent, pour les meublés, des chaînes volontaires pour les hôtels. Le label couvre près de 38 départements français. Mais il n'offre ni centrale de réservation, ni politique de commercialisation. Les Comités Départementaux du Tourisme, outils techniques des Conseils généraux (chapitre 2), offrent parfois des *SERVICES LOISIRS ACCUEIL (S.L.A.)* qui tentent de commercialiser meublés et gîtes : ils remplissent le rôle d'*agences réceptives* lorsque ce type d'entreprises est absent dans le département et peuvent commercialiser des produits touristiques.

En France, un arrêté ministériel du 8 janvier 1993 modifiant l'arrêté du 28 décembre 1976 institue la répartition catégorielle des meublés de tourisme (J.O. du 29.01.93). Restés longtemps une formule de vacances familiales (villas de bord de mer), ces hébergements échappent souvent au contrôle de la législation en matière de prix, de contrat de location, d'assurances. Ce type d'hébergement est cependant fondamental dans les stations balnéaires où ils peuvent créer une réelle élasticité de l'offre. Ils ne supportent pas des coûts fixes élevés comme l'hôtellerie et fournissent des revenus supplémentaires aux populations locales.

* les *meublés de tourisme* sont des villas, appartements ou studios meublés, à l'usage exclusif du locataire, offerts en location à une clientèle de passage qui y effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine ou au mois, et qui n'y élit pas domicile. Ils accueillent jusqu'à 17 % des vacanciers français. Ils peuvent faire l'objet d'un classement, ce qui en facilite la promotion, la publicité et la location centralisée par un

Syndicat d'Initiative ou un Office de Tourisme. Ils sont répartis dans l'une des 5 catégories prévues par le décret de 1993 et exprimées par un nombre d'étoiles croissant suivant leur confort. Afin d'obtenir le classement, le loueur du meublé est tenu de déposer à la mairie de la commune une déclaration par laquelle il justifie que le meublé respecte les normes de confort prévues dans la répartition catégorielle. La décision de classement est prise par arrêté du préfet après consultation de la *COMMISSION DEPARTEMENTALE DE L'ACTION TOURISTIQUE* et une visite éventuelle des locaux mis en location par des personnes habilitées à cet effet. Lorsqu'ils sont de bonne qualité, ils permettent aux voyageurs de monter de nouveaux produits touristiques, moins chers que les hôtels (cas méditerranéen avec notamment la firme allemande Anton Götten qui associe le transport en autobus à ce type d'hébergement). Le ministre délégué au tourisme crée des organismes de promotion et de contrôle des meublés, représentatifs au plan national.

Les 39 694 gîtes () et 8 727 chambres d'hôtes(*) (données 1994) répertoriés par la *FEDERATION NATIONALE DES GITES RURAUX DE FRANCE* sont des meublés relevant d'un régime juridique et fiscal incitatif (exonérations fiscales, sociales, commerciales ; subventions du Ministère de l'Agriculture ou des collectivités locales pour travaux). Les labels et le contrôle de la profession et des Ministères compétents (Agriculture, Tourisme) en ont rendu l'organisation remarquable en matière de classification, de promotion et de classement. Leur création repose sur un mode de financement très favorable, notamment des subventions du Ministère de l'Agriculture relayées par les Conseils Généraux (à hauteur de 30 % des travaux en moyenne), avec des efforts particulièrement intéressants dans les zones d'intervention touristique des Départements (pays d'accueil ; dans certains *pôles de séjour organisés* (chapitre 2) les subventions peuvent couvrir jusqu'à 55 % des travaux de mise aux normes et de restauration. Ces gîtes permettent d'apporter un revenu complémentaire aux populations rurales et d'entretenir le patrimoine immobilier. Ils sont classés en *épis* (trois types jusqu'en 1989, quatre depuis) selon leur aménagement technique, les éléments d'accueil qui les composent et leur attrait touristique. Leur promotion dépend des réseaux auxquels les propriétaires adhèrent et de leurs fonctions :

* les *Gîtes de France*, coiffés par la *FEDERATION NATIONALE DES GITES DE FRANCE*, respectent une Charte d'exploitation qui fixe le prix de location, la composition et l'équipement et sont répertoriés dans un annuaire national : les 35 805 *Gîtes ruraux* (privés) sont aménagés dans des locaux ou bâtiments disponibles d'une exploitation agricole et peuvent être soumis à la Charte Agriculture et Tourisme (label de qualité des Chambres d'Agriculture). Leur confort fait l'objet d'un classement en épis (aménagement technique, éléments d'accueil, attraits touristiques). Depuis plusieurs années, la demande en gîtes est supérieure à l'offre, alors que cette offre augmente régulièrement chaque année (2000 créations par an). Produit originellement rural, le gîte suit la tendance du marché. Après avoir constaté l'apparition d'une clientèle partiellement composée de

cadres supérieurs et professions libérales ainsi qu'une proportion d'étrangers de 30% en gîtes ruraux et de 40 % en chambres d'hôtes, un arrêté en date du 21 novembre 1989 a officialisé une nouvelle grille de classement des gîtes ruraux et a créé la catégorie "de luxe" (4 épis).

La *FEDERATION NATIONALE DES GITES DE FRANCE* a facilité par ailleurs l'accès du grand public à l'information en créant un service MINITEL sur le "3615 Gîtes de France" donnant accès aux informations offertes par ses 95 antennes départementales.

* les *Gîtes équestres*^(*) mettent à disposition des vacanciers des chevaux de selle dans le cadre d'une société hippique. La Fédération Française des Sports Equestres en fait la promotion.

* les 3889 *Gîtes communaux*^(*) sont construits par les collectivités locales, syndicats intercommunaux, syndicats mixtes en *villages éclatés*^(*), *villages de gîtes*^(*) (plus familiaux avec bâtiments collectifs tels que restaurants, jardins d'enfants, salles de réunion) ou *gîtes groupés*^(*).

* les 1 202 *Gîtes d'étapes*^(*) s'intègrent le long des circuits de randonnée pédestre ou équestre. Les *sentiers de grande randonnée*^(*) (G.R.) sont balisés et réalisés par le Comité National des Sentiers de Grande Randonnée et la Fédération de Randonnée Pédestre. Ces gîtes sont parfois gérés par le Club Alpin Français.

* les 8 727 *Chambres d'hôtes*^(*) (système presque similaire au "*Bed and Breakfast*" anglais) aménagées chez des particuliers offrent la nuitée et le service du petit déjeuner. Elles sont souvent - mais pas toujours - couplées avec la formule des *Tables d'hôtes*^(*) (6 971). Cette formule souple, encore assez peu développée en France est très importante en Grande-Bretagne, Autriche, Irlande, pays des Balkans, Grèce. Elle suppose un régime juridique suffisamment incitatif. Le nombre de chambres d'hôtes double tous les 5 ans.

L'hébergement social est constitué par 735 *villages de vacances*^(*), centres d'hébergement, auberges de jeunesse, *maisons familiales de vacances*^(*), associations des comités d'entreprises (173 176 lits). Cette catégorie d'hébergement a des contours relativement flous : on la distingue techniquement de l'hôtellerie par la longueur du séjour et le forfait, mais aussi par son ouverture à tous les publics, elle donne une priorité en haute saison à l'accueil des familles, par l'utilisation collective possible, en hébergement, d'une base de loisirs, la possibilité d'accueil de stages culturels et sportifs, la prise en charge et l'animation des enfants, des prix forfaitaires adaptés aux ressources des familles, des locations à la semaine.

Le touriste n'existait pratiquement pas dans les années 50. Il est aujourd'hui quadragénaire, sinon adulte : cette culture touristique est due en grande partie aux mouvements associatifs qui ont joué un rôle décisif d'invention d'une culture de loisirs partagée par l'ensemble de la société. Le tourisme associatif et social prend son ampleur à partir de 1945. D'essence populaire, l'*UNION NATIONALE DES CENTRES ET ACTIVITES DE JEUNESSE (OCCAJ)* naît à cette époque. La *LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT*, pour sa part, multiplie les séjours en centres aérés et colonies de vacances. En 1950, les jeunesses socialistes créent la *FEDERATION LEO LAGRANGE*. Pendant trente ans, les associations vont avoir accès à la fois à l'aide à la pierre (aides au financement de la construction) et bénéficient, par leur clientèles, des retombées de l'aide à la personne. Des prêts sont également obtenus à taux très avantageux auprès des organismes bancaires tels que la *CAISSE NATIONALE DU CREDIT AGRICOLE* et surtout de la *CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS*. Enfin, la *CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES* a participé au financement des centres de tourisme social, en plus de son action auprès des personnes. En 1975, par exemple, l'aide aux vacances représentait encore 20 % de l'ensemble des fonds de la CNAF. En outre, l'*UNION COOPERATIVE DES EQUIPEMENTS DE LOISIRS*, créée en 1965 à l'initiative des fédérations de tourisme social et des mouvements de jeunesse, a facilité le financement des investissements, aidé en cela par l'*INVESTISSEMENT VACANCES (INVAC, 1967)* organisme collecteur parmi d'autres. L'*UNION COOPERATIVE D'EQUIPEMENT DE LOISIRS*, (1965) regroupe des associations de tourisme, des mutuelles, la caisse centrale de crédit coopératif (organisme de crédit, de versement de subventions par anticipation, de caution mutuelle) afin de se doter d'un appui technique et financier, l'*INVAC* (Investissements Vacances), issu en 1967 de la CFDT, fait le lien entre les comités d'Entreprise et les associations de tourisme social. Il regroupe des syndicats, la Fédération Léo Lagrange, des associations de vacances. En 10 ans, il a permis de réaliser plus de 100 opérations de loisirs ou de tourisme social.

La plupart des associations se sont regroupées dans des organes techniques. La grande majorité des associations a créé un organisme technique fédérateur, le *CENTRE DE COOPERATION POUR LA REALISATION D'EQUIPEMENTS DE LOISIRS (CECOREL)* qui regroupe un ensemble d'organismes à base coopérative ou mutualiste afin de rationaliser l'utilisation des installations, abaisser les coûts de réalisation et de gestion. Le secteur de Tourisme et Travail s'est parfois opposé au système fédérateur du CECOREL. Il se veut défendre au mieux "les intérêts des travailleurs" sans recours systématique aux fonds privés et a créé, pour ce faire, un Fonds National d'Investissement, des sociétés civiles immobilières, un

pool d'activités touristiques. Voyagiste "social" (40 000 places en 1976), le secteur a connu une sévère chute depuis que la concurrence commerciale a revu ses prix à la baisse.

A la différence de l'offre touristique destinée aux jeunes, la formule de vacances proposée aux familles est unique, à base d'un équipement situé en station, de type collectif, proposant un séjour communautaire, voire dans certains cas une participation aux tâches ménagères. La contrepartie, à l'origine, est le prix de journée particulièrement bas. Si cette formule connaît un engouement certain, elle vieillira difficilement : le secteur associatif est confronté aux difficultés liées à la réduction de l'aide de l'Etat qui l'avait soutenu jusqu'au seuil des années 80 et à la concurrence du secteur privé.

Le secteur commercial, en effet, a tiré partie de cette révolution silencieuse du temps libéré. Par contre, l'objet du tourisme social est resté identique : aider à la découverte de l'autre, permettre un échange réel entre adhérents vacanciers et population permanente. Mais la référence à l'accueil et à sa qualité, son invocation par l'ensemble des professionnels et des responsables du tourisme, l'enrichissement humain par la rencontre ne sont plus seulement le fait du tourisme associatif, loin s'en faut. La localisation des établissements, qui constitue le premier critère de choix pour les familles, a été banalisée. Du coup, dans toutes les stations, les établissements de tourisme social s'efforcent de conjuguer le développement de leur installation avec le développement local en associant à leurs entreprises les partenaires locaux.

Par ailleurs, l'exigence des sociétaires est devenue telle que les structures comptent toujours plus de salariés et toujours moins de bénévoles. Si l'animation est souvent devenue occupation des enfants pour libérer les parents, l'accueil salarié n'est pas l'accueil bénévole, les établissements ont vieilli. Le tourisme associatif n'a pas toujours les moyens de financer son changement. La modernisation des installations et des équipements, là plus qu'ailleurs, est difficile : la maintenance concerne la totalité des infrastructures et de matériels investis et les financements ne sont plus ce qu'ils étaient depuis, notamment, les réformes de la Caisse d'Allocations Familiales de 1981. Si les établissements de tourisme social ne se contentent plus de maintenir le parc en l'état en station, la qualité et la conception originelles des équipements rend difficile l'adaptation du parc aux nouvelles exigences de la population touristique. L'organisation générale du travail dans ces structures associatives ne correspond plus aux exigences de la clientèle, sa demande immédiate et directe en produits est soumise elle-même à de nombreux aléas. La complexité de cette problématique explique sans doute les difficultés importantes des établissements en matière d'organisation générale du travail : les dysfonctionnements sont quotidiens et affectent la plupart des services (Ministère du Travail, op. cit., p. 103).

Pourtant, plus de cinq millions de personnes ont été accueillies en 1991 dans ces équipements et leurs différentes activités, produisant un chiffre d'affaires de 6,3 milliards de francs pour un prix moyen de la journée (tout confondu) proche de 171 francs par personne (UNAT, 1991). La moitié de ce résultat est le fait des *villages de vacances* des stations. L'origine du mot remonte à 1948, quand le *TOURING CLUB DE FRANCE* invente le terme pour désigner sa toute dernière création, une sorte de camping où les tentes sont fournies et pré-installées. La diffusion de la formule s'explique par la croissance du *CLUB MEDITERRANNEE*. Le

village de vacances se définit comme un "centre autonome constitué par des installations de type pavillonnaire en matériaux légers, destiné à assurer des séjours de vacances de plein air selon un prix forfaitaire comportant l'usage d'installations sportives et de distractions collectives" (Boyer, 1972). Cette définition s'appliquera bientôt aussi bien aux villages à caractère commercial qu'aux villages de type associatif. Pourtant les villages à but non lucratif fonctionnent différemment ; leur genèse est différente, leurs finalités sont différentes. Leur invention, la diffusion de la formule revient à l'organisation VVF. Il s'agit d'un équipement en dur, moderne, composé d'un bâtiment central regroupant les services collectifs, accueil, restauration, administration, animation autour duquel sont réparties les habitations, soit un potentiel moyen de 350 lits par structure. La grande innovation pour les stations concerne l'importance accordée aux notions d'espace et de lieu : malgré un prix de revient relativement bas (10 000 francs le lit en moyenne au départ), ni le décor, ni le confort ne sont négligés. La communication ne repose plus sur la concentration des équipements, mais sur une animation qui se veut diversifiée. Chacun doit pouvoir choisir ce qui lui convient le mieux, lecture, sport de groupe, plage... Ainsi, les centres d'activités et d'attractions se multiplient en station dans les années 70 : pistes de danse, théâtres, forum... Les services de garderie sont transformés en Club enfant et Club adolescents. Tout est cependant prévu et organisé pour que le village s'avère un monde clos se suffisant à lui-même, sans ouverture particulière à la vie locale. La priorité à la création de lieux de rencontre dans la station s'efface au profit de la mise en place d'un maximum de commodités pour les touristes adhérents. Parallèlement, le large éventail d'activités tend à réduire la part d'initiatives personnelle et va jusqu'à influencer les désirs.

L'appellation légale du *village de vacances* (terme utilisé pour des ensembles de plus de 200 lits) est régie par le décret du 25 mai 1968, complété en 1969, 1975, 1977 : c'est "un hébergement généralement en bungalow individuel ou en appartement dans une structure d'accueil permettant une grande indépendance, généralement en pension complète". Les séjours sont vendus à un tarif forfaitaire comprenant le service des repas ou la possibilité de les préparer soi-même, l'usage des équipements collectifs de loisirs et les prestations d'animation (monitorat sportif, soirées, excursions...). Certains sont classés en "grand confort", d'autres ne le sont pas (ils appartiennent alors à la catégorie "confort"). Ils sont gérés par des associations sans but lucratif, à caractère social. généralement fermés d'octobre à mai, il est souvent difficile de les utiliser en basse saison pour des stages ou des séminaires extérieurs qui permettraient de rentabiliser l'équipement.

Les villages de vacances et maisons familiales ont fortement progressé depuis 1985 : 870 établissements offrent, en 1993, 239 469 lits dont 171 766 agréés (Direction du Tourisme 1993 et UNAT/CODATEL 1988). En 1988, les villages de vacances ne réalisaient cependant encore que 4,8 % du total des nuitées de tous les hébergements touristiques. Dans une étude publiée en 1992, le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle montrait que la diversité de taille et de nature des entreprises du tourisme social et familial était une donnée historique. Neuf associations et fédérations regroupent plus des trois quarts du parc d'hébergement : *VILLAGES VACANCES FAMILLES* (VVF, fondée en 1959, 65000 lits) représente le quart de la capacité d'accueil du secteur ; *CAP FRANCE VILLAGE* (issu de la Fédération des Maisons Familiales de Vacances) regroupe 180 villages et associations ; *LOISIRS VACANCES TOURISME*

(LVT, 1974) regroupe 160 associations ; *VACANCES AUVERGNE LIMOUSIN* (VAL, 1968, 30 installations) ; *RENOUVEAU* (1954, 19 centres) ; *RELAIS SOLEIL* (1984, 16 associations et 18 villages) ; *VACANCES BLEUES* (1971, 14 villages dans le Sud marseillais) ; *VILLAGE CLUB DU SOLEIL* (1968, deux villages).

Une étude confiée à la SOMIVAL en 1994 par le CECOREL a permis de recenser le patrimoine appartenant en pleine propriété aux comités d'entreprises, patrimoine qui constitue l'une des composantes de l'offre touristique qui n'avait jamais été recensée. Les quelques 2000 comités d'entreprise propriétaires offrent, sur 8 400 destinations, près de 240 000 lits, dont 28 % en villages de vacances, 11 % en maisons familiales ou hôtels, 17 % en camping caravanning, 25 % en centres de vacances de jeunes, le reste en hébergements diffus. Une part importante de cette offre a été réalisée par des comités d'entreprises publiques ou para-publiques à l'issue de la seconde guerre mondiale. Depuis, la politique d'investissement des comités dans le tourisme a connu plusieurs cycles, la dernière période d'investissement lourd se situant vers la fin des années 70. Depuis 1985, les investissements connaissent un très net ralentissement et sont surtout orientés vers l'acquisition d'hébergements diffus, en formule de multi propriété dans des programmes immobiliers de promoteurs privés. Les comités d'entreprise, confrontés aux difficultés économiques croissantes et au vieillissement de leur patrimoine, voient leurs ayant droits d'orienter peu à peu vers des formules de vacances privilégiant l'individualisme. Ce nouveau comportement pousse les comités à se désengager des équipements lourds et à s'associer au secteur associatif, soit directement par la vente, soit en cédant une partie de leur parc. Selon les comités d'entreprise, une majorité d'hébergements représente une valeur comprise entre 500 000 francs et 1 million de francs. S'il existe une grande diversité des installations (de l'hôtel club au simple terrain d'accueil de camp de toile), l'architecture générale des bâtiments reste d'une manière générale assez sobre. De plus, seulement 42 % des villages de vacances et des maisons familiales sont homologuées auprès de la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports. Les normes relatives aux équipements accessibles aux handicapés sont très peu respectées : parmi les 25 sites visités par le Cabinet d'études SOMIVAL, plus de la moitié n'en possèdent pas. Pour 21 % des villages, le coût de la rénovation nécessaire est estimée à 8 millions de francs par site (estimation d'experts). Les qualités du bâti, très inégales, nécessitent des interventions allant d'importants investissements de requalification aux travaux de mises aux normes sanitaires par travaux d'entretien courants.

D'une manière générale, la fréquentation moyenne enregistrée sur l'ensemble des hébergements appartenant aux comités d'entreprise est de 84 journée vacances/lit. Saturés en haute saison, la plupart des établissements sont confrontés à des difficultés de remplissage en dehors de ces périodes. L'ouverture sur des clientèles extérieures reste très faible, malgré les tentatives de certains gestionnaires sur place. Si l'accueil de tout public est admis dans 32 % des établissements, il demeure marginal.

Il s'avère que 3 établissements sur 5 sont déficitaires. Pour l'ensemble des hébergements, le déficit global s'élève à 400 francs par lit pour un chiffre d'affaires moyen de 9300 francs par lit. Les déséquilibres d'exploitation sont en partie dus à une gestion mal maîtrisée : les outils de gestion mis en place par les comités d'entreprise pour le suivi de leurs établissements sont souvent rudimentaires. Peu de structures ont opté pour une comptabilité analytique et une identification

des résultats de chaque établissement. Les budgets sont parfois établis sur la base d'une reprise à l'identique des éléments de l'année précédente, auxquels on applique un coefficient d'inflation. Sur de nombreux sites, la présence d'un important personnel entraîne de lourdes charges salariales qui participent au déficit d'exploitation, notamment dans le cas des établissements proposant des formules de séjour en pension complète.

Les organismes de tourisme social sont donc confrontés à des difficultés de remplissage hors saison, à des problèmes d'adaptation aux nouveaux modes de vacances, à des problèmes de positionnement par rapport au tourisme commercial. D'autres difficultés apparaissent : celles inhérentes à la gestion du personnel (trop nombreux, formation inadéquate, fidélisation difficile dans le contexte de forte saisonnalité du fonctionnement actuel), celles d'ordre comptable, le manque de liberté laissée à la libre initiative des directeurs de centre, l'absence de politique patrimoniale, sans partenariat actif, qui conduira inéluctablement à la cession des hébergements. Ainsi, l'époque héroïque est terminée. Les associations ont jeté les bases du tourisme social, le budget de l'Etat n'a pas pu prendre la relève. Le secteur du tourisme associatif subit donc la loi du marché et de la consommation. L'idée que le tourisme social se rapprochait d'une mission de service public, encouragée par l'Etat et confiée à des associations sans but lucratif n'a plus cours. Les acteurs du tourisme associatif doivent offrir un prix de journée accessible au plus grand nombre tout en améliorant la qualité du service et le confort des équipements pour s'ouvrir sur la demande de loisirs marchands. Car, à partir de 1975, le nombre de journées vacances diminue et celui des effectifs se stabilise dans les centres de loisirs des stations françaises.

Aussi, les efforts sont-ils portés principalement sur l'adaptation des structures existantes ou nouvelles à l'évolution du marché : toutes les études réalisées montrent la clarification de la politique des entreprises de tourisme social et familial et le développement de l'adaptation de l'aménagement aux stratégies produits/marchés (Ministère de l'Emploi, op. cit.). L'offre des entreprises prend en compte les évolutions constatées en terme de confort et de qualité de prestations, les produits s'orientent et se déclinent en fonction des âges, de la dimension familiale et des différentes attentes des clientèles. Les périodes d'activités se segmentent en fonction des produits adaptés à chaque période et pour des clientèles spécifiques, avec une politique de prix conforme aux objectifs sociaux des entreprises, mais tenant de plus en plus compte de la loi de l'offre et de la demande (le cas de l'U.C.P.A. est à ce titre exemplaire). La prise en compte des contraintes de gestion et la recherche d'une qualité des prestations mieux adaptées à la demande se traduisent par des exigences croissantes sur les résultats du travail. Corrélativement, les entreprises sont amenées à se concentrer autour du métier sur lequel elle s'appuie : le gestion des ressources humaines devient indissociable de celle du partenariat et de la sous-traitance.

L'adaptation au marché : le cas du Club Méditerranée

Issu du tourisme social, le Club Med est l'exemple même de l'adaptation permanente de l'aménagement touristique au produit, de la production urbaine à la mise en marché des loisirs.

Avec plus de 117 000 lits (soit le 12^{me} rang mondial des chaînes hôtelières : 64 000 chambres), plus de 253 unités d'hébergement en 1990 réparties entre le CLUB MED, VALTUR, CLUB AQUARIUS, MAEVA, le Club se situe au 11^{me} rang mondial des chaînes hôtelières. Mais le Club ne saurait être comparé aux chaînes classiques dans la mesure où il propose un produit touristique basé sur: une très grande variété d'animations, une qualité d'équipements adaptée aux activités multiples, une restauration sans faille, une rupture avec les contraintes de la vie quotidienne.

Le CLUB MEDITERRANEE a été créé en France en 1950 et son premier village de vacances ouvert à Alcudia, aux Baléares. En 1990, le groupe "Club Med" a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 8,8 milliards de francs, un bénéfice net de 395 millions de francs et est coté aux bourses de Paris, Bruxelles, Luxembourg et New-York.

Il reçoit près de 2 millions de clients par an. Ses villages de vacances offrent 78 000 lits implantés dans une trentaine de pays et font du Club la première organisation mondiale de vacances : ils ont accueilli 1,3 millions de personnes en 1990 et emploient, en haute saison, près de 28 000 personnes (TRIGANO, 1990).

Le Club a créé un produit touristique "complet" où rien n'est laissé au hasard, ce qui contribue à faire de cette entreprise un fait de société. Le produit Club Med repose sur un ensemble de services totalement intégrés, comprenant le transport, l'hébergement, la restauration et les activités culturelles, sportives et de loisirs, vendu sous la forme d'un forfait hebdomadaire tout compris. L'hébergement, le sport, la culture et l'animation sont regroupés dans des villages construits sous forme de cases, de bungalows ou d'immeubles. Les services généraux (installations sportives et d'animation, restaurants) sont beaucoup plus développés que dans l'hôtellerie traditionnelle. Des G.O. ("gentils organisateurs") sont en charge des activités d'animation, d'organisation et des activités administratives (gestion, planning). L'équipe des G.O. est mobile (un G.O. ne passe guère plus d'une saison dans un village) et cosmopolite.

A la différence des voyagistes, le Club gère lui-même le produits qu'il offre à ses "adhérents" (les G.M. : "gentils membres"). Le Club Méditerranée a cependant aussi recours à un réseau de vente indirecte, grâce aux accords passés avec des agents de voyages qui peuvent vendre les séjours dans leur propre réseau. La très grande extension géographique des "villages" et de ses bureaux de vente sur tous les marchés émetteurs est un facteur essentiel de croissance et de répartition des risques (politiques, économiques, financiers (20 % de la filiale américaine sont cotés à la Bourse de New-York) et... climatiques. La France ne représente que 35 % de la clientèle du Club, les autres pays d'Europe occidentale pesant pour 27 %, l'Amérique du Nord 20 %, l'Asie 12%.

Le Club a su maintenir un leadership grâce à l'évolution de ses produits : les activités se sont diversifiées, notamment avec l'introduction de stages de micro-

informatique. Les pratiques sportives sont plus individuelles et plus souples. Les désirs d'individualisme sont de plus en plus satisfaits, même à l'intérieur d'un cadre collectif. Parallèlement, de plus en plus de séminaires ou de voyages "d'incentives" (voyages de stimulation ()) se tiennent dans les villages du Club. De nouveaux produits ont été développés, plus proches de l'hôtellerie et tournés vers la découverte touristique :*

- *CLUB MED DECOUVERTE regroupe les grands circuits du Club ;*
- *MAEVA-LOCAREV offre de la location saisonnière,*
- *CLUB-HOTEL est spécialisé dans l'immobilier de loisirs,*
- *CLUB MED ONE ET CLUB MED TWO marquent l'entrée du Club dans le monde de la croisière,*
- *le CITYCLUB de Vienne (Autriche) regroupe un hôtel, un centre de congrès et un espace de loisirs aquatique et tropical pour répondre à la fois aux besoins de vacances, de loisirs, de tourisme d'affaires, à la formation.*

Ce segment du marché sur lequel se développe le Club Méditerranée est de plus en plus situé en haut de gamme, ce qui implique des produits chers : les problèmes de solvabilité de la demande conduit le Club à accroître ses efforts de promotion vers les marchés d'Amérique du Nord et du Japon et à accentuer son avance technologique et sa différenciation. On voit même se développer dans les "villages" des activités du type, atelier-video, réflexion sur les loisirs au XXème siècle...

Face à la concentration des voyagistes européens, le Club a cherché à fusionner en 1989 ses activités avec Nouvelles Frontières, ce qui lui aurait permis de contrôler également le secteur des transports et de diversifier ses produits, sa clientèle. Le rapprochement n'a pu avoir lieu. Bien plus, le vieillissement du produit et quelques difficultés stratégiques le mettent actuellement en situation financière plus fragile..

3. L'hôtellerie de plein air.

L'hôtellerie de plein air joue un rôle essentiel dans la plupart des stations : l'offre moyenne en *emplacements* y est inférieure à la demande en haute saison (les taux d'occupation voisinent souvent 120 % en haute saison sur certaines côtes littorales); sa progression est également inférieure à la progression de la demande dans certaines catégories (notamment les catégories haut de gamme). Le mot *camping*^(*) est toujours utilisé dans son sens général d'activité pratiquée indifféremment avec une *tente*^(*) ou une *caravane*^(*), le mot *caravaning* est employé uniquement lorsque seules les caravanes sont concernées (qu'elles soient tractées ou automotrices : *camping-cars*).

* Le *terrain de camping*^(*) (sous la tente) classé est réparti en France en quatre catégories (8422 terrains dont 70 % ont moins de 2*) qui offrent au total 922 806 emplacements en 1994; il comprend plus de 20 campeurs ou 6 emplacements et est soumis à autorisation d'ouverture, permis de construire et demande de classement qui intervient après une période probatoire de 2 ans.

Les campings 3* et 4* sont de plus en plus prisés, notamment par les cadres et professions libérales.

Ces terrains accueillent les 1 471 000 caravanes et 166 000 auto caravanes immatriculées (Syndicat des industries de la caravane, 1985).

* Le *camping à la ferme*^(*) (990 terrains déclarés) est un terrain aménagé sur une exploitation agricole. Son ouverture est libre mais soumis à déclaration en mairie. Son objet est de faire partager la vie des ruraux, ce qui en limite la capacité d'accueil à moins de 20 campeurs. Le maire peut imposer certaines prescriptions en matière d'adduction d'eau, de voirie et réseaux divers (V.R.D.), de ramassage des ordures ménagères. L'affiliation au réseau des chambres d'agriculture (*AGRICULTURE ET TOURISME*) facilite la promotion de ces fermes d'accueil.

* L'*aire naturelle de camping*^(*) est un terrain implanté en milieu rural et d'une densité de moins de 25 installations/hectare (soit environ 400 m² par emplacement, soit une distance moyenne entre les tentes de 20 m, avec écrans de verdure) et obéit aux mêmes règles que le camping à la ferme.

* L'*habitat léger de loisir*^(*) (H.L.L.) est un produit venu des Iles Britanniques qui tend à se développer en marge du camping. Les "habitations légères de loisirs" sont des constructions à usage non professionnel, démontables et transportables, destinées à l'occupation temporaire ou saisonnière dont la gestion et l'entretien sont organisés et assurés de façon permanente, dans un cadre collectif. Un arrêté du 30 janvier 1978 fixe les règles spéciales applicables à ces constructions ne comportant pas de fondations. Toutefois, l'implantation d'H.L.L. est soumise à obtention du permis de construire et ne peut être réalisée que dans les terrains de camping permanents classés par arrêté préfectoral (34 H.L.L. maximum), dans les dépendances des maisons familiales de vacances (maximum :

34), dans les villages de vacances classés (pas de maximum), et dans les *parcs résidentiels de loisirs*^(*) (nombre minimum : 35), dans les terrains aménagés dans le but unique de recevoir ces H.L.L. Toutefois des coûts de construction importants, l'allongement de la saison, l'absence de statut en matière de prêts immobiliers (pas de possibilité de se servir d'un Plan Epargne Logement du fait de la possibilité de démonter la structure), la mobilité de l'investissement, font que la répartition des H.L.L. est segmentée en petites unités dans des campings souvent isolés.

2. Méthode de mesure des flux et retombées en station

2.1. Les méthodes d'évaluation du développement touristique

La statistique du tourisme a enregistré des progrès considérables dans son homogénéité depuis les années 1980. L'essentiel des chiffres est fournis par l'*ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (O.M.T.)*, l'*O.C.D.E.*, l'*I.N.S.E.E.* qui traite les données pour le compte du Ministère du Tourisme et les *SERVICES OFFICIELS FRANÇAIS DU TOURISME A L'ETRANGER (SOFTE)* qui produisent chaque année des études de marché dans leur pays d'implantation. Les chiffres régionaux ou départementaux sont fournis par les *OBSERVATOIRES REGIONAUX DU TOURISME*. La statistique du tourisme recouvre des données très disparates, souvent peu comparables. L'INSEE et le Ministère du Tourisme publient chaque année le Mémento du tourisme (Documentation Française) et les collections "M" (enquêtes "ménages" disponibles dans les Observatoires Régionaux de l'INSEE). Le Ministère du Tourisme publie également un certain nombre de rapports et des études de marché à l'étranger. Le *CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL*, pour sa part, prend en charge la diffusion des études qu'il élabore à la demande du pouvoir exécutif ou de sa propre initiative (rapport Trigano, par exemple).

Si les chiffres mesurant les flux sont encore disparates malgré les efforts de méthode et de coordination des services de l'Etat, les définitions des unités de production touristique sont aujourd'hui précises et surtout normalisées. Pourtant, l'harmonisation des chiffres n'est pas totalement réalisée : les statistiques internationales se bornent à compter des *flux* de voyageurs franchissant des frontières et les ventilent en *excursionnistes* ⁽¹⁾ (moins de 24 heures) et en *touristes* ⁽²⁾ (de 24 heures à 4 mois de séjour). C'est donc bien le déplacement qui permet de distinguer le tourisme du loisir. C'est aussi la durée du déplacement qui permet de préciser la nature des *séjours* ⁽³⁾. La mobilité est donc un concept déterminant en aménagement touristique : d'où viennent et qui sont les touristes, c'est-à-dire les *clients* ? Cette mobilité, indissociable de l'espace support, de la programmation des activités et hébergements, de la planification assure le lien entre les logiques de l'aménagement et celles de sa mise en marché.

α. l'approche des flux par l'examen des publications nationales et internationales

Les unités de compte sont donc celles du temps dans l'espace : on recense le *départ* en vacances, début de voyage par un moyen de transport, les *arrivées* aux frontières, le nombre, la fréquence, la durée des séjours, c'est-à-dire la *fréquentation* des hébergements qui comptabilise les *nuitées* ^(*).

D'autres ratios sont habituellement utilisés pour évaluer les déplacements touristiques des bassins émetteurs ; ils ne peuvent cependant être calculés qu'à l'échelon régional ou national : par exemple, le *taux de départ en vacances* évalue le nombre de partants par rapport à la population totale par an pour un séjour d'au

moins 4 jours consécutifs pour des motifs autres que professionnels, d'étude ou de santé. Il en est de même pour *la fréquence de départ* (nombre de voyages par an).

Ces quelques approches globales permettent de dresser un premier *profil de la consommation touristique* à l'échelon d'un *bassin émetteur*. Par exemple, celui des Français (enquête annuelle "vacances des résidents", INSEE) : *le taux de départ*, pour les Français, augmente légèrement tous les ans : 60 % (1992) contre 59,8 % en 1991, soit 35 millions de partants (partent surtout les jeunes, les 30-39 ans, les cadres et professions libérales (89%). Les taux de départ des cadres moyens, employés et agriculteurs sont en nette diminution depuis 3 ans. Le revenu est la variable essentielle qui, modulée avec des variables de moindre importance (taille de la famille, âge, catégorie de commune de résidence, niveau d'instruction, profession, équipement du ménage...) explique la distinction entre groupe des partants et des *non-partants*. Les publications nationales fournissent également les estimations concernant :

<i>les journées de vacances</i> des Français en France :	(905 millions en 1993 contre 643 en 1977)
<i>les journées de séjours</i> des Français à l'étranger/an :	(180 millions en 1992 contre 146 en 1977)
<i>la durée moyenne des séjours :</i>	13,7 jours (en diminution constante)
<i>les nuitées de courts séjours d'agrément</i> en France/an :	291 millions (1990) contre 201 (1977)
<i>les nuitées de courts séjours d'agrément</i> à l'étranger/an :	9,3 millions (1990) contre 4,6 (1977)
<i>le nombre de nuitées de voyages d'affaires</i> en France/an :	59 millions (1990) contre 30 (1977)
<i>le nombre de nuitées de voyage d'affaires</i> à l'étranger/an :	30 millions (1990) contre 17 (1977)

Certaines enquêtes de l'INSEE sont complétées par des enquêtes sur les déplacements touristiques des Français, mensuelles, réalisées par la SOFRES auprès de 10 000 personnes de nationalité française âgées de 15 ans et plus.

L'espace économique de la station reste insaisissable à travers les grandes publications sur l'évolution du tourisme international

Sources : Organisation Mondiale du Tourisme ; INSEE - 1992-1993 ; Ministère du Tourisme - 1995

La progression du tourisme international

Vers moins de déséquilibre à l'échelon mondial... O.M.T. 1993

*500 millions de touristes dans le monde (augmentation moyenne de 5 %/an)
60 % du total mondial est à destination de l'Europe (296,5 millions de touristes),
mais cette part est en légère diminution (elle était de 70 % en 1980),
Amériques : 21 % contre 30 % en 1950,
Asie du sud-est et Pacifique : 12 % contre 1 % en 1950, augmentation de 11 % de
1992 à 1993
Mais l'Afrique reste très peu bénéficiaire des entrées touristiques (3,5 %).*

Les principaux pays émetteurs de touristes en France sont les pays de l'Union européenne limitrophes de la France et les Pays-Bas, représentant 80 % de l'ensemble des séjours (soit 44 millions de séjours). L'Allemagne, avec plus du cinquième des séjours vient largement en tête, suivi des îles britanniques (Grande-Bretagne et Irlande) et le Benelux. Près de la moitié des séjours des touristes étrangers s'effectue durant l'été, un quart durant le printemps, et seulement un peu plus du quart durant les mois d'automne et d'hiver.

Classement des principaux pays dans le tourisme international s (rang)

<i>Pays</i>	<i>O.M.T. 1994</i>		
	<i>Recettes du tourisme international</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Arrivées de touristes</i>
<i>Etats-Unis</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>3</i>
<i>France</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>1</i>
<i>Espagne</i>	<i>3</i>	<i>15</i>	<i>3</i>
<i>Italie</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>4</i>

Les touristes étrangers en France

Le nombre de nuitées des touristes étrangers en France progresse fortement: de 25 millions en 1978, il est passé à 396 millions en 1991 (dont 306 en provenance de la C.E.E.).

En nombre d'arrivées de touristes, la France est n°1 mondial devant l'Italie et l'Espagne.

enquête 1991 Direction du tourisme :

- 80 millions de nuitées d'Allemands (20%),*
- 63 millions de nuitées de Britanniques (16%)*
- 43 millions de nuitées de Belges et de Luxembourgeois (11%),*
- 56 millions de nuitées de Néerlandais (14%),*
- 35 millions de nuitées d'Italiens (9%),*

- 24 millions de nuitées de Nord-Américains (6,1%),
- 25 millions de nuitées de Suisses, Autrichiens, Suédois, Norvégiens, Finlandais, Islandais (AELE : 6,5%)
- 21 millions de nuitées d'Espagnols et de Portugais (5,5%),
- 12 millions de nuitées en provenance d'extrême orient (3%).

Recettes au titre du tourisme international : 356 milliards de francs de recettes en 1992

Le tourisme français dans le monde

De nouveaux flux naissent, notamment vers le Québec (et U.S.A.) et l'Extrême-Orient. Le comportement des Français est très différent de celui des autres européens : 15 % des Français partent à l'étranger contre 60 % pour les Belges, les Hollandais ou les Allemands. La part des séjours à l'étranger est plus grande pour les ouvriers non qualifiés (31,5 %), ce qui s'explique évidemment par les séjours en famille des travailleurs immigrés. Elle est également plus importante pour les jeunes adultes (25-29 ans : 23%), les patrons de l'industrie et du commerce (25 %), et les parisiens (24%).

Cependant, les dépenses des touristes français à l'étranger augmentent beaucoup moins que celle des étrangers en France (69 milliards de francs de dépenses au titre du tourisme international)

L'approche du tourisme par le taux de départ a ses limites pour les stations : d'abord parce que la barre des 50% de partants n'ayant été franchie qu'en 1977, le tourisme n'est que depuis très peu de temps un phénomène de masse. Par ailleurs, cette analyse macro-économique ne donne aucun contenu quant à la sédentarité en vacances, qui l'emporte sur le nomadisme : la moitié environ des vacanciers est le fait de la villégiature balnéaire. C'est pour cette raison majeure que les unités statistiques les plus couramment utilisées en station touristique sont les *arrivées* et les *nuitées*, dont le rapport permet de calculer une *durée moyenne de séjour*. Ces concepts permettent cependant de préciser les conditions de *l'évolution* du phénomène touristique dans le temps et dans l'espace : par exemple, on sait qu'avec 1,02 milliard de nuitées en 1992 et 175,4 millions de séjours d'une durée moyenne de 5,8 nuitées, la consommation touristique de la clientèle française n'a pratiquement pas varié depuis 1991.

Des critères de répartition dans l'espace et dans le temps permettent de préciser les flux du *bassin émetteur* vers le *bassin récepteur* (au mieux, la station) en fonction de la *saisonnalité* et les *zones de séjours* : les *séjours*^(*) *d'hiver* (1er octobre -30 avril) ont fortement progressé avec la pratique du sport d'hiver, surtout en février - mars du fait de l'allongement et de l'aménagement des vacances

scolaires. C'est un tourisme essentiellement "urbain". Le taux de départ en vacances d'hiver est actuellement de 29 % dont moins de 9 % aux sports d'hiver (4,8 millions de personnes) et augmente très lentement. Les séjours moyens s'étendent sur 9 jours, un séjour et demi en moyenne par personne partie. Les *séjours d'été*, en France, sont plus prisés : le taux moyen de départ est estimé à 55,5%, la durée moyenne des séjours à 16 jours en 1992 ; 704 millions de journées de vacances ont été prises du 1er mai au 30 septembre sur un total annuel de 741 millions de journées générées par les déplacements de plus de 4 jours en France et 180 à l'étranger.

Cependant, l'inadéquation de ces définitions très globales avec la réalité de l'offre socio-temporelle des stations et celle de la statistique géographique du tourisme avec la polarisation de sa consommation rendent difficile, voire impossible une estimation précise de l'évaluation de l'importance de la station comme *destination*.⁽¹⁾ Si Daniel Clary (1993) parvient à dresser une carte de la destination des étrangers par région administrative (p. 32) à partir de "l'enquête aux frontières" de l'INSEE, l'approche "station" par l'enquête sur les déplacements des résidents des bassins émetteurs est matériellement impossible. Quant à la statistique des pratiques (celle qui dénombre, par exemple, que 4 millions de Français environ pratiquent la randonnée pendant leurs vacances et 750 000 autres pratiquent l'escalade), elle ne nous renseigne ni sur les lieux de la pratique, ni sur les clientèles étrangères. En la matière, les efforts de normalisation internationale restent à déployer : la Suisse, par exemple, ne comptabilise comme touristes que les personnes qui séjournent pour leurs vacances dans des hébergements contrôlés. Quand aux pourcentages sur les *destinations* des Français en France, qui sont fonctions des types de séjours (voir infra l'encadré pour 1992), ils ne nous apprennent rien sur la répartition des tribus touristiques dans l'espace touristique des stations. Qui plus est, cette nomenclature, statistiquement cohérente, cache bien entendu des imprécisions : comment répartir les "circuits" entre la campagne, la montagne, la mer, la ville ? Ne dit-on pas assez par ailleurs que *toute station doit pouvoir accueillir un autocar et figurer dans les catalogues des voyageurs ?*

destination	été	hiver
mer:	47 %	20,6 %
campagne:	25,6 %	28 %
montagne:	15,3 %	21 %
dont sports d'hiver	/	11 %
ville:	6,5 %	19 %
circuits:	5,2 %	2 %

INSEE, vacances des Français - Répartition des séjours et des journées selon le mode de vacances. 1993.

Bien entendu, les destinations des *étrangers* en France sont très différentes, ce qui accroît la méconnaissance réelle des clientèles en station : la *ville* vient largement en tête des destinations des séjours avec 37 %, soit presque autant que la mer (17%), la campagne (12%) et la montagne (12%) réunis.

De manière tout à fait identique, la répartition des séjours et des journées selon le mode d'hébergement pourrait être considérée comme une résultante des sou-

haits du consommateur de loisirs. Mais elle peut être aussi la conséquence de la contrainte économique (budget des touristes) ou de celle de l'offre (types d'hébergements offerts ou disponibles). Il serait donc anticipé de déduire de ces décomptes une utilité typologique en termes de programmation tant le mode d'hébergement *structure* le produit :

Mode d'hébergement	Eté %	Hiver %
Chez des parents ou amis	40	59
Camping caravaning	16	1
Locations	17	14
Résidence secondaire	10	11
Hôtel	8	7,5
Village de vacances	5	4
Auberge de jeunesse	0,7	0,9

INSEE, vacances des Français - Répartition des séjours et des journées selon le mode de vacances. 1993.

La démarche mimétique qui consisterait à reproduire en station une offre sensiblement équivalente aux modes d'hébergement moyens est des plus dangereuses : elle implique une banalisation de la structure d'hébergement, c'est-à-dire une dépersonnalisation, une négation de l'identité du lieu, une perte de son attrait touristique, une déviation toujours possible par rapport aux cibles de clientèles visées. Ce phénomène n'est pas récent : Jousset écrivait déjà en 1890 que *"la banalité, gagnant de proche en proche, a répandu sur toutes choses sa teinte grise uniforme. Plus de couleur : le pittoresque disparaît : toute la France se ressemble. La Suisse, elle-même, autrefois le bout du monde, est devenue banale ; ses montagnes, pavées d'hôtels et d'Anglais, sont connues comme les bornes d'une grande route"*.

Ces statistiques du tourisme à l'échelon international et national sont principalement exprimées avec une unité de mesure qui est le séjour et non le touriste. Le séjour est comptabilisé, dans l'enquête aux frontières menée par la Direction du Tourisme, au moment du franchissement de la frontière par interrogation des étrangers après un séjour et des Français se rendant à l'étranger. Cette enquête, qui doit veiller aux conditions d'anonymat et au respect des libertés individuelles, reste vague quant aux destinations : le plan de sondage de l'enquête est stratifié selon des critères (géographique = le département ; temporel = le nombre de nuitées ; le mode de transport, etc.) peu utiles aux stations et le nombre de questionnaires (120 000 en 1989, 70 000 en 1991) ne permet pas de préciser les flux à l'échelon des stations. D'autre part, les enquêtes "Vacances des français" de l'INSEE et "Suivi des déplacements touristiques" de la Sofres sont soumises aux mêmes contraintes. L'approche de la destination par station reste impossible dans le cadre d'enquêtes de conjoncture auprès d'un panel d'environ 8000 ménages sur les bases de deux interrogations annuelles correspondant aux vagues de congés d'été et d'hiver (Insee) ou auprès de 10 000 personnes de nationalité française de 15 ans et plus interrogés mensuellement sur leur voyages effectués, tant en France qu'à l'étranger, et quel que soit le motif de déplacement (Sofres). Seul un recensement (!) permettrait d'éclairer de manière satisfaisante le directeur de station sur la nature et la provenance exacte de sa clientèle.

L'ensemble de ces données permettent cependant de mettre en évidence une triple évolution, que l'on retrouve forcément dans l'évolution de la *destination* ^(*) à l'échelle de la station : sur le long terme (40 dernières années), on note que le total des arrivées est multiplié par 18 et celui des recettes courantes par 124 ; sur le moyen terme, le rythme d'augmentation des flux semble se tasser et un rythme de maturité semble s'imposer depuis 1985 (entre + 4 et + 5 % en moyenne par an) ; sur le court terme, on observe de très fortes variations entre chaque année : près de 10 % pour ce qui concerne les arrivées entre 1983 et 1984 ou 1990 et 1991, ou près de 15 % d'évolution positive ou négative d'une saison à une autre (cas de la baisse de fréquentation des stations de sports d'hiver de 1992 à 1993, due principalement à des conditions de vacances scolaires différentes).

β. L'approche des retombées par l'examen des publications nationales et internationales

L'ensemble des statistiques publiées par l'INSEE ou les Ministères à l'échelon départemental, régional ou national offrent au lecteur averti des indications très synthétiques qui recouvrent à la fois la *demande* et l'*offre*. Si elles permettent d'accéder à une connaissance de la répartition des touristes dans l'espace, elles ne donnent *aucune information pour agir localement*. Elles ne déterminent pas de contraintes pratiques dans l'élaboration des stratégies des stations. On ne rejettera cependant pas trop vite cette première lecture, car chaque chiffre avancé recouvre une *réalité*, fut-elle globale, et pas seulement une *image* : il donne une indication sur la structure du marché potentiel existant dans chaque bassin émetteur, bassin que la station pourra considérer comme marché et cibler grâce à une *combinaison* faite d'actions commerciales et d'aménagement de l'offre. Il permet de faire reconnaître le poids du tourisme dans l'économie nationale, et par extension en station, dans l'économie locale. Ceci étant, aucune des méthodes d'estimation des recettes touristiques à l'échelon international ou national n'est satisfaisante : la méthode directe, basée sur des enquêtes auprès des touristes laisse échapper les transactions effectuées dans les pays d'origine ; la méthode indirecte, qui consiste à établir un montant global de dépenses en multipliant le nombre de nuitées par un montant moyen de dépenses journalières multiplie également les approximations (le nombre de nuitées réelles, les coûts réels restent largement évalués) et peut fournir des résultats tout à fait erronés. Évaluer précisément la valeur ajoutée du secteur touristique est donc un exercice délicat : si les Comptes de la Nation publiés chaque année par la Direction de la Prévision de l'INSEE offrent des possibilités de regroupement des codes A.P.E. de la Nomenclature d'Activités et de Produits (NAP^(*)), le secteur "tourisme" n'y figure pas en tant que tel, car l'activité n'a pas été prise en compte au moment où la nomenclature a été élaborée. Le Ministère travaille donc sur un compte satellite regroupant des activités directes (hôtels, cafés, restaurants, etc.) et des activités indirectes (commerces d'articles de campement, loisirs...).

L'analyse des retombées économiques locales du tourisme recouvre une importance capitale pour le directeur de station : elle lui permet de justifier l'importance des projets auprès des décideurs. Les journaux et périodiques ont ainsi l'exégèse facile. *Montagne expansion*, dans son n° 7 de décembre 1993, retrace dans un court article *la poétique de la ruée vers l'or blanc* (p. 39) : "*Homme d'affaires - il vend des essences de bois riches aux ébénistes parisiens - Jacques Moufflier n'a pas de mal à convaincre le maire de Val d'Isère de se lancer dans l'aventure du ski. Nicolas Bazile est tout à fait conscient que les sports d'hiver sont le seul moyen de survie pour son village et ses jeunes habitants. Avec l'appui politique du sénateur Antoine Barrel, président du conseil général et secrétaire d'Etat auprès du ministre des Travaux Publics, puis d'un fonctionnaire de la préfecture de Chambéry, les deux hommes entreprennent la transformation de Val d'Isère : en 1932, inauguration de la poste ; 1936, installation du premier téléski du Rogoney ; 1937, ouverture de la route du col de l'Iseran ; 1938, création de la S.T.V.I. ; 1939, percement des tunnels sur la route de Tignes. Val d'Isère n'est plus un cul de sac. Été comme hiver, le village est relié au monde extérieur. De partout, les skieurs affluent. Puis, les hommes d'affaires. En 1938, le village comptait 168 habitants. En 1993, ils sont 1600 résidents permanents et plus de 20 000 touristes l'hiver ! Une véritable petite ville qui s'étire de la Daille au Fornet*". La science économique se préoccupe moins des "*success stories*" : elle dissèque les sagas en flux qu'elle entend tout au moins évaluer, si ce n'est mesurer avec précision.

Les retombées pour l'économie locale sont issues des flux de consommations intermédiaires, des flux de redistribution de la valeur ajoutée aux agents économiques, du flux économique consécutif à l'accroissement des revenus locaux. La *consommation touristique*^(*) a une influence directe sur les activités liées à l'accueil des touristes, sur les achats des entreprises à caractère touristique, sur les activités qui bénéficient des revenus des personnes travaillant dans tous les secteurs au contact de la clientèle touristique.

Un court exemple par l'approche économique suivie d'une expérimentation locale va cependant permettre d'évaluer *l'effet multiplicateur de l'économie touristique* : au niveau mondial, l'importance du transfert de devises a depuis longtemps été soulignée par les autorités touristiques ; une dépense internationale évaluée à 260 milliards de dollars en 1991 équivaut à plus de 1 % du P.N.B. mondial, jusqu'à 10 % si l'on y joint les dépenses touristiques intra-nationales. Pour le tiers monde, le tourisme apporte plus que les apports annuels de l'aide publique au développement (70 milliards de dollars contre 60 milliards de dollars).

En France, d'après le service des douanes (Ministère des Finances) le tourisme est, dans les années 1993, le meilleur produit d'exportation : 59 milliards de francs d'excédents à l'exportation en 1992 contre 53,2 milliards pour l'agroalimentaire, 33 pour l'automobile, 22 pour l'aéronautique civile, 18 pour la parfumerie : les trois premières régions "déficitaires" (Ile de France, Rhône-Alpes, Nord) fournissent 54 % du flux monétaire total.

Un apport de richesses à valoriser à l'échelon national

L'excédent de la balance touristique française a quintuplé en 10 ans

Devises étrangères : balance des paiements	1986 = + 22 milliards de F
	1993 = + 59 milliards de F

La France reçoit 10 % des touristes mondiaux, mais seulement 8 % des recettes touristiques: les produits restent peu valorisés. Le Chiffre d'affaire touristique de la France est évalué à 295 milliards de francs, soit 9 % du P.I.B. (contre 8 % en 1990 et contre 5,5 pour l'ensemble européen). Les consommations touristiques équivalent à 9 % de la consommation intérieure (moyenne Europe = 8 %).

Un apport de richesses à valoriser à l'échelon régional

La consommation touristique intérieure, de 516 milliards de francs, a augmenté de 7% depuis 1988 (481 milliards de francs).

La dépense moyenne du touriste sur place en 1988 est évaluée en Aquitaine à 120 F/jour/personne (sans compter les dépenses d'équipement en amont), 180 F pour l'ensemble de la France, mais 2000 F/jour/personne pour le tourisme d'affaires.

La structure de la dépense se ventile comme suit, pour 100 francs :

Hébergements marchands	23
Hébergements non marchands	15
Restaurants, cafés	19
Alimentation	20
Dépenses auprès des services de loisirs	10
Dépenses auprès d'autres services	10
Achats de biens durables	3

sources : ministère du Tourisme, O.N.T., 1993
C.R.T. Aquitaine, 1988 et 1995

Plus instructifs encore sont les chiffres qui permettent de saisir l'importance de l'aménagement dans l'investissement touristique. L'immobilier y joue un rôle décisif (même depuis la crise de 1992-1993), ce qui devrait tempérer tous les jugements qui restreignent l'activité de développement touristique en station à la seule activité des agents commerciaux:

Le poids économique de l'aménagement dans le tourisme¹

Les investissements touristiques par secteur d'activité montrent le poids des secteurs de l' immobilier , des équipements et de l' aménagement :		
Activité	Milliards de francs 1984	Milliards de francs 1991
Restaurants, cafés	4,9	11,5 (+134%)
T.O., Agences de voyage	0,3	0,4 (+ 33%)
Immobilier, hébergements (1)	20,0	34,5 (+72%)
Equipements, aménagements(2)	2,2	10,5 (+377%)
Total	27,5	56,7 (+106%)

sources : ministère du Tourisme, O.N.T., 1993

(1) : Hôtels, campings, hébergements collectifs, immobiliers de loisirs et entretiens

(2) : Ports de plaisance, remontées mécaniques, parcs de loisirs, thalassothérapie, golfs, casinos, centres de congrès, parcs d'expositions, aménagements de plages.

La *formation brute de capital fixe* (F.B.C.F.) qui permet l'achat de matériel de production (création, modernisation, agrandissement) est non seulement dominante dans cette activité de services, mais encore elle concrétise le projet de station : l'investissement immobilier et l'aménagement montrent nettement l'intention des investisseurs de rentabiliser leur capital dans l'avenir sur la station. La formation brute de capital fixe touristique, qui compte environ pour 5 % de l'investissement total national, contribue pour 8 % au Produit Intérieur Brut. Non seulement l'aménagement est aujourd'hui le poste le plus important dans cet investissement, mais on relève également qu'il l'a toujours été et que sa part augmente plus vite que celle des autres postes.

La lecture détaillée de l'évolution des différents postes de l'investissement touristique fournit une indication sur la progression suivante de l'aménagement en station :

- années 60 : premiers hébergements, premiers équipements

¹ : Poids économique du tourisme en France, *Mémento du Tourisme*, septembre 1993.

Consulter également : "*Analyse des investissements touristiques de 1980 à 1993*", Direction du Tourisme, Ministère du Tourisme, 1995.

- années 70 : création des hôtels, cafés, restaurants, résidences secondaires
- années 80 : phase d'adaptation des hébergements et de complément des aménagements primaires
- années 90 : forte augmentation de l'investissement dans la création des équipements de superstructure supports des activités et des produits (ports de plaisance, remontées mécaniques, parcs de loisirs, thalassothérapie, golfs, casinos, centres de congrès, parcs d'expositions, aménagements de plages). Ces équipements complètent la *production* de loisirs et l'adaptent à la demande.

L'analyse détaillée de l'équipement actuel en station infirme l'idée d'un aménagement relevant d'une époque révolue. Notons pour l'heure que le revenu touristique directement tiré de ces investissements a des effets multiplicateurs importants. Même si la portée de cette démultiplication reste sujette à estimation controversée (Cazes, 1993, p. 30), les scientifiques s'accordent généralement à admettre l'existence d'un coefficient "*multiplicateur touristique*" qui désigne les rapports entre l'accroissement de revenu correspondant et celui des dépenses d'investissement. Quand un visiteur paye sa note d'hôtel, explique M. Boaglio (1973), l'argent perçu par l'hôtelier est utilisé pour régler différentes dettes : électricité, téléphone, personnel et autres biens et services. Les bénéficiaires, à leur tour, utilisent l'argent perçu pour payer leurs notes et satisfaire leurs besoins. L'argent du visiteur est ainsi *dépensé plusieurs fois*, s'étendant dans différents secteurs de l'économie de la station : il irrigue non seulement les industries de la consommation mais aussi certaines branches de production, de services publics, de services marchands.

Le concept de multiplicateur touristique apporte un outil intéressant à la connaissance de la retombée économique du tourisme en station. Il est directement issu du "multiplicateur Keynésien" qui tend à montrer qu'une dépense supplémentaire d'investissement (DI) détermine une hausse de revenu local (DR), hausse supérieure à la dépense initiale d'investissement : $DR = KDI$, tel que K, coefficient de multiplication, dépend de la valeur des propensions marginales à consommer et épargner. Appliqué à l'investissement touristique local, l'effet multiplicateur donne une indication de la retombée qui peut être chiffrée. Ce chiffre est significatif si on admet que la propension marginale à épargner est constante.

L'investissement par l'équipement touristique est générateur d'emplois. L'évaluation de l'emploi induit par le tourisme est également un des thèmes principaux abordés par la recherche en économie du tourisme applicable à l'échelon de la station. Les chercheurs reconnaissent les implications sociales de l'activité touristique comme des plus importantes. Leur répartition dans l'espace fait toujours l'objet de débats animés et de positions très controversées, pour ne pas dire passionnées : les thèses de la "*paupérisation spatiale*" de Philippe Saint Marc (1972) ont ainsi été opposées à celles de la construction sociale par l'aménagement. Les liens qui unissent la création d'emploi par la réalisation de stations touristiques aux politiques d'aménagement du territoire ne sont pas nouveaux.

On peut les chiffrer aujourd'hui à l'échelon national comme suit, sachant que la majorité de ces emplois sont créés en zone défavorisée :

La création d'emplois et l'aménagement du territoire

800 000 emplois dans l'hôtellerie et la restauration
500 000 emplois dans les agences de voyage et les tour opérateurs
400 000 emplois induits (revenus provenant à plus de 50 % du tourisme).
33 % de ces professions sont "indépendantes" (contre 25 % en moyenne toutes professions confondues)
Le temps de non-travail rapporté à la nation par le biais de la dépense touristique
Les régions qui reçoivent les touristes sont, en général, moins favorisées que les régions urbaines (Paris excepté).

sources : ministère du Tourisme, O.N.T., 1993

L'observation des structures générales de l'emploi met en lumière des ratios moyens de création d'emploi qui dépendent, bien entendu, du degré de rationalisation dans l'hôtellerie (nouveaux hôtels intégrés une étoile) mais que l'on s'accorde à détailler comme suit :

Catégorie d'hébergement	Emplois créés par chambre
4 étoiles	0,85
3 étoiles	0,60
2 étoiles	0,30
1 étoile	0,15
Hôtel de Préfecture	0,05
Village de vacances	0,25

sources : ministère du Tourisme, O.N.T., 1993

L'imprécision croît ici à nouveau lorsqu'on souhaite évaluer l'emploi non directement lié à l'hébergement hôtelier en station : les autres emplois sont rarement décomptés par l'INSEE et les emplois indirects sont évalués sur la base de ratios théoriques (voir infra). Si les études statistiques d'ensemble permettent, à l'échelon d'un pays, de retenir les ratios moyens de création d'un emploi indirect par emploi direct créé et d'un emploi direct pour 10 lits d'hôtel construits, l'application locale de ces analyses en station doit se faire avec la plus grande pru-

dence dans la mesure ou les particularité du système de production touristique de la station produisent d'importantes distorsions par rapport à cette moyenne. Des effets de seuil apparaissent avec l'augmentation de la fréquentation: l'accroissement de l'emploi ne suit pas celle de la fréquentation de manière linéaire. *A contrario*, force est de constater que la dynamique de l'emploi induit ne s'opère qu'à partir des fortes fréquentations, donc dans les grandes stations. L'emploi indirect n'apparaît que lorsque la station existe de fait. Un bon exemple de ce type de déformations est fourni par les stations thermales qui ont perdu, depuis 8 ans, près de 50 % de leurs emplois en raison de la restructuration des chaînes thermales, sans destruction du cadre bâti.

De plus, l'emploi est très souvent saisonnier et couramment peu qualifié. En station balnéaire, par exemple, on admet que plus la saison est concentrée l'été, moins l'emploi saisonnier est qualifié. Les actions d'allongement de la saison provoquent singulièrement une augmentation de la qualification de l'emploi, mais aussi une *fragilité sociale* accrue : la première baisse de fréquentation contracte l'allongement de la saison et donc l'emploi, provoque en premier lieu une perte des emplois d'encadrement. Le phénomène a été également vérifié en montagne, dans les années 88-91, lorsque le manque d'enneigement dans les Pyrénées a précipité le départ du personnel local vers les stations alpines. Pour remplacer ce personnel, formé grâce à des fonds publics locaux, il a fallu, dès 1992, recommencer un travail local portant sur la qualification de l'emploi.

De plus, l'augmentation de l'emploi - même saisonnier - n'est pas assuré en cas de concentration de la saison. Une étude menée par l'Institut d'Economie Régionale du Sud-Ouest pour le compte de la Mission Interministérielle d'Aménagement de la Côte Aquitaine en 1978 sur les stations de Lacanau, Le Cap-Ferret, Hossegor, Capbreton et Hendaye-Plage a montré la *déformation* des conditions de travail dans les services permanents engendrée par la haute saison touristique : la plupart des établissements préfèrent offrir une plus grande disponibilité à la clientèle par une durée de travail accrue (fermeture tardive le soir, suppression des jours de repos hebdomadaires) plutôt que de recourir à l'embauche d'emplois supplémentaires pour un temps très limité. Ces difficultés d'adaptation de l'emploi au rythme saisonnier sont encore plus grandes dans les petites stations où les services font largement appel à l'aide familiale qui leur donne une bonne capacité d'adaptation au rythme estival. Sur les stations enquêtées, 36 % des établissements ouverts en haute saison exercent la même activité hors saison, 21 % exercent une autre activité, 43 % ferment. Encore faut-il préciser que la poursuite de la même activité en saison ne signifie pas nécessairement la prolongation du service dans le *même site* : un établissement sur cinq poursuit cette activité ailleurs. Poser le problème de l'activité hors saison, c'est poser le problème d'une activité complémentaire dans le temps : le phénomène des pluriactivités (1 emploi sur 6 étaient pluriactifs dans ces stations) ne permet pas de comptabiliser l'emploi touristique comme de l'emploi à plein temps, d'où une évaluation bien délicate à mener en station.

Dans l'ensemble, sur le littoral aquitain, on peut estimer à 7 sur 10 les établissements commerciaux ou de services qui font appel à l'emploi saisonnier (Mesplier, 1978, p. 245).

L'élément féminin et la jeunesse en sont les caractéristiques prédominantes (80 % ont moins de 30 ans). Les commerces alimentaires et services d'accueil de

l'hôtellerie offrent un petit nombre d'emplois par entreprise tandis que les services de restauration et d'hôtellerie embauchent un nombre élevé d'emplois saisonniers.

Si elle n'ont que peu d'utilité directe en terme d'apprentissage des savoir-faire pour la conduite du projet de station, ces quelques éléments de statistique macro-économique montrent les conditions de redistribution des richesses qu'opère l'aménagement touristique à l'échelle nationale : si elles offrent de nombreuses et intéressantes opportunités de redistribuer les revenus des régions productives (fortement urbanisées et à niveau de vie élevé) vers des zones moins exploitées¹, les conditions sociales de cette répartition de revenus posent souvent problème tant en termes de chiffre d'affaires réel généré que de précarité de l'emploi. L'allongement de la saison devient vite, dans cette optique, une condition sine qua non de la pérennité et de *l'efficacité* de la redistribution. Il semble que ce soit seulement dans cette optique que la station puisse jouer un rôle réel d'aménagement du territoire.

¹ : en France, le transfert des revenus des régions émettrices "riches" vers les régions plus démunies a été évalué à 16 milliards de francs en 1976

Comment le tourisme intervient-il dans le maintien de la population montagnarde ?

L'exemple des stations des Pyrénées

Sources : S.E.A.T.M. Toulouse - 1992 - Ref. Vles, 92, p. 17 à 21.

Un certain nombre d'analyses ont pu être menées à partir du dernier recensement de l'INSEE de 1990 et en établissant des comparaisons avec les données démographiques de 1982.

A l'échelon du massif pyrénéen, les universitaires ont constaté :

- d'une part un maintien global de la population du massif,
- d'autre part une stagnation, voire une décroissance de la population des bourgs de piémont, qui constituaient des lieux d'activité essentiels dans la vie de la montagne. Ces bourgs de piémont (Mauléon, Bagnères de Bigorre, Prades, ...) ont tous vu leur population décroître. Cette baisse est liée aux difficultés des entreprises non touristiques qui s'étaient installées depuis quelques décennies en bordure de montagne,
- la poursuite de l'exode rural dans les vallées sans pôle touristique fort (Vallée de la Barousse, Haute-Soule, ...),
- une croissance démographique forte dans les zones touristiques dynamiques que sont les arrière-pays côtiers et certaines vallées de haute montagne (Labour, Haute-vallée d'Aure, Cerdagne,...).

Peut-on dire qu'il y a inversion et transfert d'activités du bas vers le haut ? Évidemment non, puisque les activités économiques qui disparaissent ne sont pas les mêmes que celles qui se développent. Les nouvelles activités des stations touristiques sont des activités de services. Par exemple, les activités du canton de Saint Lary (Haute-Vallée d'Aure : stations de Saint Lary, Piau-Engaly) se répartissent ainsi :

- Services 64 %
- Transport, BTP et commerce 23 %, soit 87 % d'activités liées au tourisme.

Il reste 7 % pour l'agriculture et 7 % pour les activités artisanales et industrielles.

Dans les zones qui se sont développées, les établissements de services sont les seuls à participer à ce développement.

Ces activités touristiques pourront-elles assurer, à elles seules, la survie de la montagne? Ce ne sera probablement pas possible, estime le Service d'Études et d'Aménagement du Tourisme en Montagne : toutes ces activités touristiques sont très saisonnières (sauf les cas particuliers où la station bénéficie d'une activité thermique de Mars à Octobre et du tourisme d'hiver le reste de l'année : Luchon, Bagnères, Les Eaux-Bonnes-Gourette,...) et l'évolution récente de l'activité de tourisme de sports d'hiver montre un tassement du tourisme d'hiver depuis 1990.

La mesure des retombées économiques du tourisme en station ne saurait cependant avoir des effets multiplicateurs importants sur les autres secteurs d'activité. Pourtant la tentation de corriger la mono spécialisation des stations est grande : la répartition homogène des activités entre les différents secteurs offre de nombreux avantages. Et ceci pour plusieurs raisons : la première est la difficulté grandissante, pour un certain nombre de sites, notamment les stations balnéaires récentes, à étaler la saison, à remplir l'hébergement réceptif en mai-juin et septembre-octobre. Pour des causes multiples (temps maussade, barrages routiers, contraction des revenus des ménages...), on observe même certaines années une contraction de la fréquentation autour du mois d'août. Dans cette optique, les stations sont dans l'impossibilité de trouver des alternatives fortes et structurellement outillées à leur soumission aux aléas du marché. Sur le terrain, l'économie du tourisme engendre souvent des situations de dépendance et de fragilité économiques, sociales et culturelles : la localisation et la spécialisation des pôles touristiques les rendent tributaires du caractère saisonnier de leur activité et de la conjoncture du marché des loisirs.

Or développer le tourisme d'avant ou d'après saison n'est pas seulement une affaire de gestion de calendrier des vacances scolaires ou de création d'événements. C'est aussi une question de politique de développement local ouverte sur l'ensemble des activités économiques. Le tourisme en station est souvent contraint à s'intégrer dans une politique économique moins exclusive : allonger la saison, c'est d'abord assurer une vie urbaine active en permanence, l'installation de services ouverts toute l'année. La meilleure façon de maintenir des services de proximité sur l'ensemble de l'année est de leur fournir une clientèle pérenne, une population permanente. Cela suppose que la station ne fonctionne pas sur une mono industrie touristique. Car sa saisonnalité induit, en hors saison, un fonctionnement économique réduit des collectivités touristiques, la fermeture des services et la mise hors circuit économique des hébergements. Peu d'encouragements, donc, à la fréquentation en basse saison. Un colloque organisé sur ce thème (Vles - Agest, octobre 1992) a montré que le développement touristique ne pouvait pas être conçu partout comme une activité qui se moque des autres secteurs de la vie sociale locale. Il dépend, parfois paradoxalement, de l'augmentation du nombre d'emplois permanents qui permet d'assurer l'ouverture des services toute l'année.

Ces types de conditions du développement en station posent la question de l'insertion des entreprises non touristiques dans un espace de loisirs. Si l'immobilier d'entreprise est devenu en 25 ans un des secteurs clefs de l'économie tant à l'échelle nationale que régionale et locale, l'investissement qui y est associé s'est déplacé successivement des zones industrielles à la fin des années 1960 aux parcs d'activités dans les années 70 puis, aujourd'hui, aux parcs scientifiques ou technologiques. A quelques rares exceptions près, ces derniers sont tous situés à proximités des métropoles, hors du champ de la station touristique.

Pourtant quelques exemples (Sophia-Antipolis, l'implantation de Sony à proximité des stations du pays basque, le pôle atlantique à Lannion, entreprises de pointe à Font Romeu) montrent le fort aspect attractif des lieux touristiques sur certaines entreprises notamment sur celles dont les facteurs externes de production comptent peu dans la localisation. Il y a de nombreux sites qui ont réussi

en la matière. Les zones touristiques provençales ont ainsi profité de l'héliotropisme : aujourd'hui maisons d'édifications, bureaux d'études de graphisme sont implantés en Provence, sur la côte d'Azur ou dans le Var. L'environnement naturel, les sites, le patrimoine sont porteurs de développement non touristique pour la collectivité locale. Ces créations nouvelles d'entreprises apportent aux collectivités les ressources fiscales nécessaires à la diversification des ressources budgétaires et permettent de financer les équipements et services ouverts à la population locale et aux touristes.

Cependant, un certain nombre de conditions s'avèrent indispensables pour donner au concept économique de "coefficient multiplicateur" une réelle valeur opérationnelle en terme de projection à long terme : le critère décisif reste l'accessibilité aérienne, ferroviaire et routière, ce qui écarte d'emblée les stations enclavées. D'autre part, l'image de la station joue souvent en sa défaveur : beaucoup de chefs d'entreprises ne voient pas leurs employés travailler dans un lieu trop chargé de symbole ludique, c'est-à-dire sur son lieu de vacances. Les stations ne sont pas des villes ordinaires : elles sont sur-dotées sur le plan sportif en équipements de haut de gamme ; ce sont des éléments d'attraction touristique non négligeables mais qui ne correspondent pas nécessairement à la demande de loisirs des actifs dont on sait qu'elle se contente fort bien de l'absence de grand équipement. L'environnement culturel agit également dans un sens qui est souvent répulsif : les stations sont généralement pauvres sur le plan culturel. La population active d'une station de tourisme ne donne pas l'image d'une société attractive et la population qui domine en station (les retraités) ne joue pas en faveur du dynamisme économique. Enfin, le dernier argument défavorable à la pluriactivité des stations - et sans doute le plus important, est celui de la main d'œuvre locale peu qualifiée puisque composée d'ouvriers, de commerçants, d'artisans, de petits patrons : il est rare de trouver des cadres moyens, supérieurs et chefs d'entreprises dans les sites touristiques. On observe aussi depuis une décennie la disparition progressive en station de la classe d'âge des jeunes adultes, et ce n'est que dans le meilleur des cas que la succession des commerces est assurée par une relève du cru.

La structure démographique et sociale confine volontiers la station dans son rôle traditionnel de lieu de villégiature ; on a le plus grand mal à la transformer en pôle urbain à forte valeur ajoutée et à y attirer les activités de haute technologie. Les valeurs et les pratiques foncières des stations sont défavorables aux implantations industrielles car les terrains coûtent cher et le parc de logements locatifs permanents est faible.

Aussi la méthode de conduite du projet est contrainte à assurer la cohérence entre des logiques parfois antinomiques de politiques économiques locales. La production de l'aménagement en station dispose d'un champ de possibilités affaibli par les spécialisations de l'offre et de l'exploitation touristiques.

2.2. Les méthodes d'évaluation du phénomène touristique en station

La connaissance des flux et des retombées économiques du tourisme sur le site est beaucoup plus délicate qu'il n'y paraît au prime abord. Les chiffres publiés par les services officiels du tourisme et de l'observation économique couvrent des zones géographiques trop vastes, les évaluations macro-économiques englobent des secteurs entiers de l'activité nationale ou internationale sans relation aucune avec les micro phénomènes qui conditionnent la production de services en station. Cependant ces statistiques macro-économiques vont fournir des éléments de repérage utiles à la constitution du projet de station.

Il est en effet souhaitable que la station dispose de son propre tableau de bord d'observation économique : la viabilité économique et le dimensionnement des projets et des équipements dépendent de l'équilibre du compte d'exploitation prévisionnel, donc de l'estimation de leur fréquentation future. A cette fin, mieux vaut connaître les fréquentations en cours. Pour ce faire, il est nécessaire de maîtriser au préalable deux de types renseignements : une bonne connaissance de l'offre en hébergement et une appréciation au plus juste des durées de séjour.

α. Les méthodes de mesure de l'évolution de l'offre en hébergements de la station

En station, le fichier qui recense de manière exhaustive l'offre en hébergements n'existe généralement pas. Les fichiers nationaux et régionaux sont gérés uniquement à des fins statistiques et se révèlent très souvent imprécis à l'échelon local en termes de capacités des établissements d'accueil : les mises à jour ne sont qu'imparfaitement réalisées. De plus la collecte d'information statistique au niveau communal ne donne pas assez d'informations pour élaborer des données en nombre suffisant à les rendre fiables. Il n'existe donc aucun dispositif de statistique officielle dans les stations. Le responsable du tourisme se trouve ainsi dans l'obligation de créer son propre fichier à partir d'estimations ou d'extensions de l'information. L'animation du milieu professionnel des prestataires revêt une importance capitale en la matière : elle contribue à augmenter le nombre de réponses données aux enquêtes : si la très grande majorité des hôteliers répondent localement à l'enquête mensuelle sur l'hôtellerie, par exemple, l'INSEE acceptera de considérer les chiffres fournis comme suffisants pour être publiés.

L'estimation du parc repose sur la comparaison et le recoupement de fichiers différents : celui des établissements existants en Office de Tourisme, celui des services télématiques de France Telecom, celui des syndicats professionnels, celui du répertoire des entreprises de l'INSEE. Il est relativement aisé de se procurer ces données : l'achat d'un extrait du fichier SIRENE¹ est possible à l'éche-

¹ : le Système Informatisé Répertoire des Entreprises et les Etablissements, géré par l'Insee, associe toutes les structures intervenant lors de la création des entreprises : Registre du Commerce, URSSAF, Chambres consulaires. Il répertorie toutes les entreprises et associations assujetties à la T.V.A. et/ou ayant du personnel salarié. Chaque établissement y est identifié sous un numéro SIRET

lon géographique désiré. Ce fichier est cependant de qualité inégale : il ne recense pas toujours en temps réel les disparitions d'établissements. Afin de compléter cette connaissance du parc, on a recours généralement à l'exploitation des fichiers d'établissements gérés conjointement par le ministère du Tourisme et les directions régionales de l'Insee. Les hôtels classés, les capacités d'accueil, les équipements dans certains cas y sont répertoriés au niveau régional par commune. Cet aperçu statistique est complété par les fichiers qu'utilisent, dans un but de promotion, les Chambres de commerce, les groupements professionnels, les Comités Départementaux du Tourisme, les Comités Régionaux du Tourisme et offices locaux du tourisme.

En ce qui concerne l'hébergement non banalisé (c'est-à-dire de type privatif, non mis en location : résidences secondaires classiques, résidences principales pouvant accueillir parents et amis), le recensement général de la population de l'INSEE (R.G.P.) fournit des données à l'échelon des îlots, des communes, des cantons, des arrondissements, départements et régions et certains découpages d'études spécifiques. Par ailleurs, l'inventaire communal, qui recense l'équipement des communes, permet d'approcher la concurrence (les analyses qualitatives y sont cependant très partielles). L'inventaire communal est le seul document indiquant de manière précise le nombre de meublés en station. Les gîtes ne faisant pas l'objet de recensement exhaustif, il convient de recouper les données fournies par les diverses structures professionnelles.

β. Les méthodes de mesure des fréquentations touristiques en station

La capacité d'accueil estimée, l'analyse de sa fréquentation (par le taux d'occupation) s'avère indispensable pour calculer l'attractivité globale de la station. Mais en la matière plusieurs méthodes sont possibles. Elles donnent des renseignements complémentaires : la première consiste à mesurer la fréquentation de l'offre, la seconde le passage en station. Dans certains cas, une enquête en station s'avère réellement indispensable. Elle est cependant peu usitée, car onéreuse : le tarif moyen y est estimé entre 90 et 150 000 francs pour un questionnaire de 20 questions portant sur 500 personnes enquêtées.

La connaissance de la fréquentation de l'offre repose d'ordinaire sur des évaluations opérées à partir de sondages : les chiffres fournis ont donc une valeur à l'échelon national et souvent au niveau régional, mais rarement à l'échelle locale. En effet, la conduite des enquêtes systématiques est effectuée par les Directions régionales de l'Insee et les Observatoires régionaux du tourisme sur des plans de sondage prévoyant des taux de sondage élevé afin d'améliorer la précision. Cette dernière est directement liée à la limitation de l'erreur aléatoire, donc au nombre de réponses fournies. Les chiffres disponibles n'ont donc que rarement une valeur à l'échelon de la station.

qui comprend l'identifiant d'entreprise (n° SIRENE complété par un code d'établissement). Ces données sont disponibles sur commande auprès de la Direction Régionale de l'INSEE (Observatoire régional de l'Insee).

L'enquête mensuelle sur l'hôtellerie, par exemple, commandée par le ministère du Tourisme à l'Insee, est construite de manière à avoir une valeur nationale et pas nécessairement locale. La communication des chiffres communaux qui permettent de construire ces statistiques fiables ne sont pas disponibles (la loi sur le secret statistique de 1959 interdit la communication individuelle des résultats et permet au Conseil National de l'Information Statistique d'établir les programmes d'étude rendus obligatoires). L'erreur de mesure, toujours possible dans de pareilles enquêtes, est neutralisée lors de l'interprétation qui doit rester focalisée sur la variation de la fréquentation plus que sur son chiffre absolu. L'enquête mensuelle sur l'hôtellerie recense depuis 1993 trois variables : le nombre d'arrivées, le nombre de nuitées et ce pour 25 nationalités différentes.

L'enquête auprès des résidences de tourisme donne un bon niveau de précision sur leur fréquentation. Cependant, sa mise en œuvre se révèle plus coûteuse pour les stations de petite taille dans la mesure où le nombre d'enquêtes est invariant (pour des raisons de fiabilité statistique). Le prix de l'enquête n'est généralement pas proportionnel à la taille de la zone enquêtée mais à un nombre minimal de personnes enquêtées.

L'enquête "Vacances des Français" publiée par l'INSEE dans sa série M (ménages) donne des informations sur les pratiques de vacances. Cette enquête de conjoncture auprès des ménages, réalisée deux fois par an (en mai et en octobre) vise à suivre l'évolution de la consommation des ménages et des habitudes de vie. Un questionnaire "tourisme" y est adjoint. C'est la seule source réellement utilisable pour connaître les catégories socioprofessionnelles des touristes en fonction de leur lieu de résidence et de leur destination. Cependant certaines données ramenées à un espace très limité, du fait du secret statistique, ne sont pas accessibles aux directeurs des stations.

Dans la majeure partie des cas, des estimations ponctuelles de fréquentation par enquête chez l'habitant ou l'hébergeur fournissent les renseignements nécessaires aux évaluations locales. Ces études, élaborées par les observatoires régionaux ou départementaux du tourisme, fournissent des tableaux faisant figurer, par quinzaines, les taux d'occupation par type d'hôtels et par région touristique. En ce qui concerne les meublés loués par des professionnels, il est d'usage d'interroger les agences immobilières par courrier. L'estimation de l'occupation des meublés loués directement par des particuliers reste beaucoup plus délicate. Pour les résidences secondaires, on a coutume de se baser sur les résultats des enquêtes menées par l'INSEE et les Observatoires régionaux du tourisme qui fournissent des taux moyens de nuitées par lit et par saison. Ce même type d'enquêtes existe également pour les résidences principales et permet d'avoir une appréciation de la fréquentation de la station par les touristes venant se loger chez des parents ou des amis. On estime globalement que cette fréquentation ne dépasse guère 20 nuits par résidence principale et par an. Le nombre de nuitées divisé par le nombre de résidences principales fournit un indice qu'il est possible d'appliquer par la suite tous les ans au nombre de résidences principales afin d'estimer l'évolution du phénomène.

La capacité d'hébergement de la station par type d'hébergement multipliée par le taux d'occupation sur la période considérée permet d'estimer le nombre de nuitées par quinzaine. Les données sur le remplissage des hôtels sont réputées valables pour évaluer le taux d'occupation des résidences de tourisme.

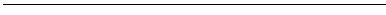
Pour l'estimation de la durée moyenne des séjours, on se reporte généralement aux enquêtes effectuées dans chaque zone touristique par catégorie d'hébergement, dans la mesure, cependant, où la structure d'hébergement de la station est voisine de celle du parc de la zone approchée. Les durées moyennes régionales sont ainsi calculées par pondération : en Aquitaine, elles sont de 13,61 jours.

Le nombre de nuitées multiplié par la durée des séjours donnent une indication globale de la fréquentation de la station qu'il convient de corriger par soustraction des départs en vacances de la population permanente. On applique dans ce cas à la station le taux de départ en vacances moyen des Français de la même strate démographique.

L'estimation des *passages* fournit une approche des fréquentations touristiques en station. La méthode dite "*cordons*" permet une première évaluation des flux : des *comptages routiers* permettent d'évaluer les transits à l'intérieur d'une région à l'aide de compteurs "double flux" installés par les Directions Départementales de l'Équipement. Ces cordons magnétiques qui sont fixés (ou enterrés) à travers une chaussée permettent de décompter le nombre de véhicules légers et de véhicules lourds circulant dans le sens choisi (généralement, les comptages touristiques sont réalisés dans les deux sens par des compteurs double flux). Cependant, ils ne donnent aucune indication sur le nombre de personnes transportées dans les véhicules (un camion transporte généralement une personne, un autocar une cinquantaine ou moins). Ils ne permettent pas, non plus, de séparer les flux "autochtones" des flux touristiques. Il convient donc d'effectuer une observation parallèle par enquête et comptages directs afin de pondérer ces dénombrements automatiques par un coefficient correcteur. Cette technique permet d'évaluer, par exemple, qu'aux environs du 15 août, près d'un Français sur quatre et d'un parisien sur deux a quitté son domicile pour une villégiature de loisir ; que le territoire national, à plus de 80 %, accueille ce flux considérable. De même, les compteurs routiers ont permis de déduire que sur les 30 millions de Français partis en vacances au cours de l'été 1992, environ 14 millions étaient présents en même temps sur les lieux de séjour lors de la "pointe" estivale, auxquels s'ajoutent au moins autant d'étrangers.

Ce dispositif permet de dresser des courbes de fréquentation régionale et départementale quotidienne pour le nombre de nuitées (entrées/sorties). Il permet également, si le nombre de voies d'accès n'est pas très important, de connaître très précisément la *fréquentation d'une station* sur une saison (le coût de location et pose des compteurs est le facteur limitant pour la station).

Enfin, certaines régions évaluent la fréquentation de l'hébergement non banalisé par différence entre la fréquentation globale de la station (évaluée par le passage) et fréquentation de l'hébergement banalisé (données des enquêtes INSEE sur les hébergements réceptifs).



χ. les méthodes de mesure des retombées économiques du tourisme en station

Au-delà des principales données (celles qui indiquent que, par exemple, les 420 habitants de la station de Moliets dans les Landes, forte de 1000 lits accueillent 40 000 touristes l'été lesquels créent 400 emplois, dont 100 sont permanents), l'analyse des retombées économiques doit pouvoir justifier des niveaux de retour sur l'investissement touristique. Par ailleurs, J. Duverneuil (1978) a montré qu'il était possible d'apprécier l'autonomie et l'attraction économiques de l'offre touristique des stations.

La meilleure évaluation possible des retombées économiques en station reste soumise à l'appréciation du chiffre d'affaires touristiques ou de sa valeur ajoutée (ce qui implique la connaissance des quantités vendues et des prix de vente). Si l'on déduit de ce *chiffre d'affaires* le montant des achats et consommations intermédiaires (chiffre obtenu à partir d'enquêtes auprès d'un échantillon de producteurs auquel on affecte un coefficient général de branche), on obtient une évaluation de la *valeur ajoutée de la station*. Les estimations en termes d'emplois demandées par le ministère du Tourisme reposent sur les emplois salariés et sont élaborées à partir des fichiers des ASSEDIC et URSSAF sur la base de la nomenclature des produits. S'il y a toujours moyen d'exploiter ces statistiques au niveau local, le coût de leur mise à disposition en fait un facteur limitant pour les stations.

D'autre part, l'approche par le chiffre d'affaires généré par la vente des produits est difficile : elle dépend largement de la définition des produits (jusqu'où va la mesure : prend-on en compte le transport ?), de la connaissance précise de l'ensemble des producteurs, et, surtout, de leur collaboration à l'enquête, de la fiabilité des renseignements fournis. Les enquêtes menées par la directrice du pôle touristique *Médoc Bleu* à Hourtin, à Carcans, à Lacanau, et par le directeur de la station de Biarritz (Egea-Kahn-Vles, 1994) montrent clairement qu'on ne peut pas attendre un taux de réponse global supérieur à 50 % à une question portant sur la mesure du nombre de clients et du prix pratiqué (données dont la multiplication permet de trouver le chiffre d'affaires de la station). Si cette approche est fiable pour apprécier l'efficacité de politiques promotionnelles particulières pour des segments de produits dont on évalue la pénétration par concertation avec les prestataires intéressés à la démarche (on l'applique notamment dans le *tableau de bord de gestion commerciale des stations - voir en fin d'ouvrage*), elle n'est pas exhaustive et ne saurait être utilisée à des fins de statistique descriptive.

On estime généralement qu'une évaluation par *estimation de la consommation touristique* est plus aisée : il suffit d'admettre que tout ce qui a été consommé a été produit sur la station (postulat qu'il convient cependant d'apprécier avec prudence). L'évaluation de la consommation est estimée à partir de l'enquête des touristes (à l'échelon national, cette estimation est disponible dans les comptes du tourisme de la Direction des Industries Touristiques ; ces données peuvent être adaptées régionalement sans trop de risques d'erreurs). Selon la stratification des questionnaires, on obtient ainsi des budgets moyens de dépense par touriste qu'il est possible ensuite de ventiler par catégorie d'acheteurs (catégories socioprofessionnelles, selon la nature des hébergements, selon la nature des touristes, etc.). Ces dépenses moyennes multipliées par les fréquen-

tations moyennes (voir supra) permettent d'estimer la consommation touristique par nature de dépenses : par exemple, si une personne dépense en moyenne 150 francs par jour en station littorale (chiffre disponible auprès du ministère du Tourisme ou de l'Observatoire régional du Tourisme), si le séjour moyen dans cette strate de station est estimé à 12 jours (mêmes sources), la dépense moyenne estimée pour cette station sera de $12 \times 150 = 1800$ francs par personne. Si la mesure de la fréquentation de la station a évalué cette dernière à 1 million de nuitées par an pour la station, un calcul simple permet d'estimer globalement la dépense touristique de la station à 150 millions de francs pour l'année considérée. Cette dépense moyenne ne représente que le tiers environ du budget des vacances des touristes (les deux tiers restant couvrant les coûts d'achat des résidences secondaires, des bateaux, des équipements de loisirs divers). Le budget moyen de la journée de vacances est donc estimée à 350 francs/jour, dont une partie seulement est dépensée en station et au moment du séjour.

L'Université de Montpellier (1976) a déterminé des coefficients permettant d'évaluer la circulation de ces revenus dans une station : certains sont *sectoriels* et mesurent la participation de chaque secteur de production à la création de revenus, notamment en termes de salaires ; d'autres, dits "*d'induction*", permettent d'évaluer la part des revenus induits par les activités propres du site en termes de distribution et de circulation de biens et marchandises ; enfin des *coefficients de résidence* mettent en évidence le rapport du flux de revenu importé par rapport au revenu interne. D'autre part, cette même équipe de recherche a défini d'autres coefficients permettant de quantifier l'approche économique de la station en tant que *secteur* (lieu de distribution de revenu), son *attirance* (salaires versés à des résidents de la station par des exploitants extérieurs), son *rayonnement* (salaires versés à des résidents extérieurs par des exploitants de la commune), son *intégration* (somme de l'attirance et du rayonnement), sa *dépendance* (différence entre attirance et rayonnement). Ces mesures donnent une idée approximative de la vie autonome interne, du phénomène résidentiel, de l'activité tertiaire qui peut avoir un pouvoir économique inductif. L'Institut d'Economie Régionale du Sud-Ouest (Mesplier, 79) a appliqué ces principes à l'analyse des flux commerciaux d'approvisionnement de la station de Lacanau-Océan en Gironde et en a conclu à l'autonomie forte de la commune par rapport à la métropole bordelaise éloignée seulement d'une cinquantaine de kilomètres.

Enfin, le suivi des investissements, qui intéresse au premier chef l'aménageur en station, est très difficile : aucune donnée n'est disponible en termes de statistique publique, sauf depuis 1994 pour les investissements de plus de 10 millions de francs.

2. Les acteurs du marché : les couples produits/clients

Le touriste apprend vite, nous dit Jean-Didier Urbain. Il se perfectionne et multiplie les expériences. Candide autrefois, maintenant averti, il observe, découvre, assimile toujours plus les différences et même innove dans l'art et la manière d'organiser ses loisirs. Au fil des années, le touriste, exigeant, a acquis une autonomie de décision qui embarrasse déjà et embarrassera sans cesse d'avantage les professionnels du tourisme. L'aménageur, qui sait que le tourisme des circuits commerciaux ne couvre pas plus de 20 % du marché français, n'a donc de cesse que de débusquer ses motivations. Mais comprendre le touriste ne peut se faire en invoquant seulement les progrès sociaux ou techniques : il faut encore prendre la mesure des conséquences psychologiques de ces progrès. Le développement des stations touristiques est lié à la diffusion de nouveaux moyens de transport et à l'amélioration des conditions de vie. Le voyageur y devient touriste au terme d'une série de *disparitions* essentielles : l'insécurité, l'inconfort dans l'espace, l'insalubrité, l'incertitude dans le temps, la lenteur des déplacements et tout ce qui faisait la servitude du voyage vers les lieux de rencontre et de villégiature.

Plus que la guerre, la colonisation ou le commerce des biens, le tourisme est devenu un formidable accélérateur de la circulation des traits culturels. Il précipite les dialectiques identitaires : on ne peut plus le raisonner seulement en tant que délassément, divertissement. Voyager n'est pas seulement se déplacer dans l'espace, mais aussi se déplacer hors de soi. Les stations subissent de plein fouet cette évolution. Leur construction urbaine, leur mise en valeur patrimoniale sont avant tout un échange de signes identitaires qui répond à une évolution rapide des modes de consommation touristiques.

Ce faisant, la connaissance des clientèles est une des pierres angulaires de l'aménagement et de la gestion des stations touristiques. *Maison de la France* y contribue activement par les études du marché émetteur qu'elle conduit (connaissance de la clientèle existante et potentielle, évaluation non contrôlée statistiquement, de nature purement qualitative). *L'enquête aux frontières* de la D.I.T. (voir précédemment) permet, pour sa part, une approche du marché récepteur auprès de la clientèle existante, approche contrôlée statistiquement. Enfin, les études régionales des clientèles par nationalité, ou des clientèles selon les produits (adaptation des études nationales) fournissent des indications fiables sur les comportements et les types de consommations. L'étude des clientèles en station n'a un sens que si elle est menée de manière homogène dans l'espace et dans le temps.

1. Les nouvelles caractéristiques de la demande (les clients)

Les motivations de la demande dépendent des motifs du voyage, de facteurs économiques et sociaux, de facteurs personnels. Bien entendu, les facteurs économiques et sociaux y jouent un rôle essentiel : la disponibilité de temps libre et d'argent façonne la fréquentation de la station. Mais les facteurs personnels entrent de plus en plus en jeu: on ne fera qu'évoquer la motivation essentielle

d'un grand nombre de touristes (pas tous, fort heureusement) exprimée, pour la plupart, dans ce que l'on a appelé, de manière un peu abusive, l'attrait des "trois S" : sea, sand, sun, (et parfois, notamment pour les nouvelles destinations de l'Asie du Sud-Est, des "quatre S" : il convient alors de rajouter "sex" à cette liste).

On rappellera ici les tendances les plus générales et les récentes de la consommation. Les analyses plus détaillées, adaptées à chaque site, ne peuvent être données que par une connaissance plus précise *du marché* de la station (troisième chapitre).

La clientèle fractionne et diversifie ses séjours : les motivations des touristes évoluent très rapidement et contribuent à les segmenter. On ne parle d'ailleurs plus de *la* clientèle d'une station, mais *des* clientèles qui se diversifient quant à leurs caractéristiques (âge, professions, régions ou nationalités d'origine), à leur culture, à leurs comportements, à leurs demandes et à leurs attentes. Ces clientèles sont éclatées : on traite aujourd'hui l'offre des stations en fonction de *segments de marchés très différents*.

Les touristes ne partent plus 3 semaines ou 1 mois : la moyenne des séjours est actuellement de 8 à 13 jours (hiver/été). En conséquence, s'il fallait 100 clients pour remplir un hôtel il y a quinze ans, il en faut 250 aujourd'hui. Ces mêmes touristes partent cependant plus souvent, mais moins loin : le tourisme de proximité, découvert assez récemment n'est pas encore très bien maîtrisé, notamment par les régions réceptrices proches des grandes agglomérations.

Mais, quelles qu'elles soient, ces clientèles sont de plus en plus exigeantes sur la qualité des prestations. Cet appétit pour la qualité provient de la transposition du mode de consommation urbain en vacances (exigence souvent disproportionnée par rapport au pouvoir d'achat). Le touriste tient à vivre ses rêves en vacances, sans trop se forcer, mais ceux-ci sont directement influencés par le niveau général d'instruction qui augmente, la sensibilisation aux thèmes d'identité, de démocratie. Selon une étude du B.I.P.E. (1987), "*une forte minorité de français fait bouger notre société en adoptant des comportements de rupture : ils veulent s'éclater, plébiscitent la ville, souhaitent que ça change, sont jeunes, femmes et diplômées et/ou cadres et leurs valeurs s'internationalisent fortement préférant le culte de l'expérience à la référence à des modèles préexistants*". L'activité touristique est profondément et directement marquée par ces évolutions socioculturelles dans la mesure où elle correspond elle-même à une demande culturelle et sociale et ne répond pas à des besoins élémentaires de types vitaux ou matériels. Les opérateurs sont ainsi amenés à tenir compte de plus en plus de *l'émotivité* de leurs clients : le réveil dont on se souvient, le petit déjeuner en buffet, la prise en charge de l'accompagnant dans les séjours, les activités nouvelles pour combler les "trous" classiques dans l'emploi du temps vers 17-19 heures et 21-23 heures et tromper "*l'angoisse de l'inaction*". Toujours plus de touristes demandent à être guidés dans leurs activités, ou même, pour les moins autonomes, pris en charge ; la demande actuelle est caractérisée par une recherche de *l'encadrement* ou, tout au moins, de l'assurance d'une information relais omniprésente et d'un service planifié : le producteur local se doit de

connaître suffisamment sa station pour composer au maximum avec l'offre environnante et guider le client d'un site à l'autre, d'un produit à l'autre afin qu'il évite cette maladie du siècle nommée "ennui".

L'appétit pour les activités est directement lié à la recherche de la convivialité. Dans les années 60, on se satisfaisait de *passer ses vacances* en mer ou à la montagne (tourisme vert et familial). De plus en plus, le touriste cherche une *utilité* et une *activité* pour le corps ou pour l'esprit : tourisme sportif, tourisme culturel, patrimonial... Ces derniers sont encore souvent mal perçus par les professionnels du développement local, tandis que des agences de voyage ou tour opérateurs en vivent déjà largement (*CLIO, ART ET VOYAGE*, etc.). L'importance de l'image est révélatrice du choix de la station : la capacité des consommateurs de loisirs à s'imaginer dans un lieu joue très fortement sur le choix de la destination. Mais l'image n'est pas le prix : le forfait d'activités (transport + hébergement + sports + culture ...), inventé par les opérateurs touristiques, reste en fait moins prisé en Europe qu'aux U.S.A. ou aux destinations nouvelles de l'Asie du Sud-Est : si la liberté de choix et du bas prix joue favorablement dans l'acte d'achat, un ou deux éléments du produit touristique sont réellement consommés.

La recherche de la sécurité accompagne le vieillissement d'une population européenne qui se traduit par l'augmentation des effectifs de clientèle de troisième âge en station et l'émergence d'un quatrième âge. Chaque génération transporte sa propre histoire et cette diversité produit des demandes et des comportements spécifiques. On comprend ainsi les difficultés d'adéquation de l'image de la station aux publics. Hourtin "*station de l'enfance*", par exemple, qui ambitionnait de se faire côtoyer, au sein d'un concept d'aménagement réceptif unique des publics de la petite enfance et de retraités a dû revoir cibles et messages.

Enfin, ces touristes en vacances désirent être rassurés : la proximité d'équipements de santé, la présence de services de type urbain sont des requêtes récurrentes et souvent décisives dans le choix de la destination. Même le tourisme d'aventure (Terre d'Aventure, Trecking, etc.) se garde bien de ne pas oublier d'insister sur la sécurité des séjours vendus et les assurances proposées.

Du point de vue du projet de station, cette évolution se traduit par des exigences accrues en termes de compétences requises par les prestataires pour mieux prendre en compte les spécificités et les pratiques culturelles des différentes clientèles, en termes de demande de services et de prestations différenciées selon les clientèles, en termes de possibilité d'insertion, d'étape ou d'itinéraire positifs pour leur avenir professionnel de la part des salariés. Cette évolution est encore favorisée par la concurrence qui s'intensifie et s'étend à toutes les formes d'accueil et d'activités touristiques, en raison de l'abondante diversification de l'offre et de la relative stagnation de la demande. Cette concurrence s'exerce en termes de nature et de différenciation des produits offerts, de qualité des prestations, de prix pratiqués : les politiques de prix seront les axes stratégiques des dix années à venir. Les marchés "*captifs*" n'existent pratiquement plus : ils s'ouvrent et se diluent. Face à cette évolution, la station se doit de faire évoluer son offre, figée cependant par le cadre rigide de son hébergement et de son équipement.

2. Les rigidités de l'offre (la production)

Outre les gisements humains et naturels d'une région, certains facteurs tels que les différentiels d'inflation, les variations entre taux d'intérêt et prix, la disponibilité de temps libre, le revenu des ménages... exercent une influence déterminante sur les flux touristiques : l'Espagne, par exemple, a pu devenir dixième puissance industrielle du monde grâce au faible coût de production de son tourisme qui lui fournit autant de devises étrangères que ses exportations. Mais la rigidité de cette même offre des stations côtières espagnoles, l'abaissement du niveau de qualité des prestations offertes, les prix excessifs pratiqués ont récemment joué contre la production de services touristiques de ce pays.

La connaissance approfondie de ces facteurs revêt donc une importance essentielle pour une station : c'est à partir de l'analyse du marché que la collectivité peut construire une politique d'aménagement touristique. En matière de ressources, d'offre, on parle souvent de *gisement*. Ce dernier est une composante (mais une seule) du *produit* touristique. Et on peut travailler sur certains de ses éléments constitutifs naturels (caractères et accessibilité, organisation de l'exploitation, protection des équilibres écologiques), sur les facteurs relevant du patrimoine historique, artistique et culturel (caractère unique qui permet de disposer d'une situation de monopole : la "Joconde" au Louvre, les Pyramides d'Égypte, le Kilimandjaro au Kenya, Saint Pierre à Rome, Lascaux et Lascaux II en Dordogne... et d'une capacité de production et d'enrichissement), sur les ressources humaines en main d'œuvre (la densité démographique peut faire la différence entre la Côte d'Azur et la Riviera Italienne ou entre la Corse (200 000 habitants) et les Baléares (600 000 habitants, plus jeunes), sur la qualification du travail (les besoins en travail qualifié pour l'industrie touristique sont assez faibles en général, sauf en matière de direction et d'encadrement des entreprises touristiques).

L'action sur les coûts n'échappe qu'en partie à l'échelon local : en termes économiques, la méthode des coûts comparatifs permet de montrer que même un pays, une région ou une station en mesure de produire la totalité des biens et services touristiques ont avantage à se limiter aux produits touristiques dont le coût de production est pour eux le plus faible, comparé aux coûts étrangers. Cette *spécialisation* dans la production est devenue un des fondements de la répartition des activités de loisir dans l'espace. Le rapport qualité/prix est également fondamental: il explique que la Suisse ou la R.F.A. soient aux premiers rangs des pays touristiques. La *qualité du service* permet de se protéger de la concurrence. L'innovation permet d'abaisser les coûts (télématique, nouvelles techniques d'information, de commercialisation, de gestion, de réservation, de paiements, nouveaux matériaux, économies d'énergie) et de créer de nouveaux produits (centres de loisirs, auto production de services : studios hôtels, hôtels clubs).

Cependant, *la maîtrise du capital* et des infrastructures est plus délicate : la production touristique s'apparente, de ce point de vue, à la production industrielle. La disponibilité en capitaux est importante : les régions sans capitaux ou sans apports extérieurs possibles ont peu d'avenir touristique, même avec des gise-

ments nombreux. De même, le taux de change a une influence souvent décisive sur l'évolution des coûts comparatifs du tourisme international, et par conséquent sur la répartition et l'évolution des flux touristiques. La politique des changes est, pour les pays méditerranéens, une des bases de leur politique de tourisme international. Elle leur permet d'améliorer leur compétitivité concernant les prix touristiques malgré des taux d'inflation souvent élevés.

2.1. Les types d'intervenants

On a vu que le secteur touristique est, en matière d'activité économique, difficile à cerner : on y dénombre des branches d'activité très diverses et nombre d'entre elles sont déjà à la périphérie de leur propre secteur. C'est le cas des cabinets conseils (*DETENTE, LES FILIALES DE LA CAISSE DES DEPOTS (EXTEL), HORWATH, BIPE* sont, en France, parmi les plus connus...), des voyagistes (tour opérateurs) qui vendent du "voyage brochure", des entreprises d'*incentive* (*) qui dépendent parfois d'autres filières de services dont celles de la communication (*HAVAS, PUBLICIS,...*), des transports (autocaristes, lignes aériennes et chemins de fer), des agences de voyage et des promoteurs immobiliers ou des constructeurs.

L'évolution progressive de la demande a engendré, dans le passé, des modifications dans des secteurs entiers de l'économie touristique qui n'ont subsisté ou ne se sont développés qu'au prix de restructurations et d'adaptations parfois difficiles : c'est le cas d'une partie du tourisme social qui a subi les contrecoups des politiques de redéploiement des Caisses d'Allocations Familiales ; ce fut le cas des Tour opérateurs qui achètent aujourd'hui plusieurs prestations : l'hébergement, le transport, les sports, l'assurance et ont définitivement opté pour la vente globale de produits finis et de vacances "clés en main"; c'est le cas des circuits de commercialisation traditionnels : les agences de voyage touchent 8 % des Français; en Suède, elles touchent 13 à 15 %. Généralement, on admet que dans 10 ans deux ou trois grandes agences subsisteront en France; la concentration semble être la résultante de la concurrence et des réseaux.

L'activité touristique de la station est, quant à elle, basée sur un segment de produit fondamental : *l'hébergement*. C'est la conséquence logique du tourisme défini comme un déplacement dans l'espace et consommé dans le temps : un ensemble d'activités s'est greffé en amont et en aval de la construction urbaine, de l'aménagement et de la location d'hébergement. La production immobilière induit d'autres activités et s'est elle-même diversifiée. Aussi les intervenants sont-ils multiples et leurs logiques parfois peu conciliables ; ce sont les cabinets d'études, de conseil, d'analyse de marché (marketing touristique), de test de faisabilité des produits, de création (départements "créativité" des agences de publicité), d'aménagement, de promotion immobilière, de l'aide bancaire, de l'architecture, du bâtiment et des travaux publics, des agences immobilières, de la "promotion touristique" (fonction de représentation), de la commercialisation, du montage de circuits ou de séjours et de leur commercialisation (Tour opérateurs et agences de voyage) et agences réceptives (agences immobilières spécialisées dans la réception et l'organisation de séjours touristiques).

Cette diversification s'accroît : au simple besoin d'hébergement est venu s'ajouter au cours du temps la consommation d'activités et de services spécifiques à chaque catégorie de clientèle. De nouvelles formes d'hébergement ont été créées pour répondre à cette demande nouvelle : résidences para hôtelières, location de studios avec des services attenants, etc...

L'Etat-providence est longtemps resté à la base de la promotion institutionnelle du tourisme et ses interventions, prépondérantes dans l'aménagement touristique, ont marqué le paysage des stations : les *collectivités locales* ont ignoré le secteur pendant trois décennies. La Côte d'Azur a été aménagée par des *promoteurs immobiliers*, l'Etat a pris en charge l'aménagement du *Languedoc*, de la *côte Aquitaine*, et le ministère de l'Agriculture et le Crédit Agricole ont parfois investi dans le milieu rural. La Caisse des Dépôts et Consignations (Sociétés d'Economie Mixte Locales, Compagnie des Alpes) ont pu même prendre de l'avance dans des secteurs sensibles et fragiles comme la montagne ou l'espace rural.

Le fait que les collectivités locales financent fortement les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative ne doit pas tromper : il s'agit encore souvent plus d'une intervention dans un but d'animation socio-politique de la station, de *mobilisation sociale* locale que dans la perspective d'une gestion ou d'une commercialisation réelle d'un secteur économique communal. Ils n'ont d'ailleurs pu investir réellement le domaine touristique qu'à partir de 1993, et investissent peu dans l'économie mixte et encore moins dans la commercialisation des produits comme la loi de 1992 leur en donne la possibilité.

Le produit touristique de la station est enfin un produit financier. Le tourisme, et plus spécialement l'aménagement en station, font l'objet depuis les années 1985 d'un développement capitalistique important. Cependant cet essor reste assez en deçà de ce qui est attendu et généralement souhaité dans la sphère politico-financière : les opérations d'aménagement touristique nouvelles sont rares et ce essentiellement en raison des caractéristiques de l'investissement touristique : leur rapport financier est stable mais faible: 6 à 8 %, la rentabilité des opérations est souvent limitée et seule la rémunération des placements à long terme (10 à 15 ans en général, et plus de 15 ans pour les golfs, aqualand, parcs de loisirs) est possible.

Aussi observe-t-on une continuité de l'investissement dans les placements sûrs : le krach boursier de novembre 1987 a été bénéfique aux investissements fonciers et immobiliers touristiques, quelque peu délaissés depuis 1985. Il a cependant généré une spéculation produisant, à partir de 1991, une "surchauffe" immobilière, puis une crise profonde et sans précédent dans l'immobilier de loisirs (qui sera abordée à la fin de ce chapitre).

Si actuellement les collectivités locales engagent des politiques d'équipement en superstructures touristiques de plus en plus ambitieuses, ce domaine en expansion ne dispose toutefois pas d'un encadrement technique suffisant, notamment dans les secteurs du contrôle de la qualité des prestations, de la dynamique et de la coordination des investissements, d'impulsions en termes de politique d'aménagement du territoire.

2.2. Les investisseurs privés, clés de l'offre

Les banques, mutuelles, assurances et leurs prolongements (certaines chaînes hôtelières ou para hôtelières) n'investissent que dans les sites porteurs. Donc peu en milieu rural ou en région à faible fréquentation. Seuls le *CREDIT AGRICOLE* et la *CAISSE DES DEPOTS* échappent à cette sectorisation, mais pour combien de temps encore ? D'autre part, l'effet de la mutation économique des années 1993 se fait ici encore sentir : désengagement des compagnies financières, de certaines mutuelles (*G.M.F.*).

Les promoteurs immobiliers (Ribourel, Merlin) ne gèrent pas la location des lits qu'ils mettent sur le marché : c'est aux agences immobilières que revient cette activité parfois difficile lorsque l'offre ne correspond plus à la demande. Peu intéressés par le monde rural (image faible, mais aussi manque de produit touristique à grande consommation), les grands groupes cèdent la place aux promoteurs locaux. Avec peu de moyens, ceux-ci sont la plupart du temps les partenaires obligés des collectivités locales qui ne disposent elles-mêmes que de peu de moyens. Si les opérateurs ruraux obtiennent souvent des avantages fiscaux d'implantation, des terrains à faible coût, des révisions rapides de Plan d'Occupation des Sols, des garanties financières de la collectivité, le peu d'implication dans la gestion de leurs réalisations leur ont longtemps assuré une faible insertion dans les circuits de commercialisation. Un faible taux de fréquentation de leurs équipements peu s'ensuivre, ce qui diminue encore la rentabilité de l'équipement pour la commune.

Aussi le circuit commercial traditionnel prend-il rarement en compte le milieu rural ou le tourisme social.

Le tourisme social n'est ni le fait de l'administration, ni celui d'une action commerciale. Il résulte de la libre initiative de personnes, d'associations ou d'Offices d'H.L.M. qui se sont groupés : le mouvement associatif a été le moteur du tourisme "populaire" en France, il en assure toujours, pour une forte part, la promotion et l'encadrement.

On a vu en début de ce chapitre que le modèle était ancien, le but désintéressé : c'est le *TOURING CLUB DE FRANCE* (1890) reconnu utilité publique en 1907, auquel succède *TOURISME ET TRAVAIL* (1945) qui regroupe 300 000 adhérents, gère des équipements sur 200 communes, touche plus d'un million de personnes. Sans oublier le *CLUB ALPIN FRANÇAIS*, *LA FEDERATION FRANÇAISE DE LA MONTAGNE*, *LA FEDERATION FRANÇAISE DE SKI*, *L'ASSOCIATION NATIONALE DE TOURISME EQUESTRE*, *LE COMITE NATIONAL DES SENTIERS DE GRANDE RANDONNEE*, *LE CENTRE NAUTIQUE DES GLENANS*, *L'UNION DES CENTRES DE PLEIN AIR (U.C.P.A.)*, *LA FEDERATION FRANÇAISE DE CANOË-KAYAK...* Ce "militantisme" associatif a permis de développer en France des propositions de vacances adaptées aux contraintes spécifiques de certaines populations : familles, adolescents, troisième âge. Très touché par la crise de la politique de la famille qui abandonne en 1982 l'aide à la pierre pour privilégier l'aide à la personne, le secteur est en pleine restructuration.

3. Les contraintes financières de l'aménagement et des équipements touristiques

Les investissements de l'aménagement touristique sont généralement à forte intensité capitalistique du fait du coût élevé des infrastructures et des équipements. Les financements engagent des capitaux à long terme en raison de la lenteur des amortissements. Cependant, les entreprises touristiques sont aussi des entreprises de main-d'œuvre. Elles produisent des services dont le coût d'exploitation est souvent sensiblement identique, que les superstructures soient vides ou occupées.

Il convient de distinguer trois niveaux différents d'investissement dans le développement touristique: le financement de l'entreprise touristique, le financement de l'immobilier en station, le financement de l'aménagement et des équipements touristiques publics. En effet, les biens publics non-marchands comme les parcs nationaux, les grands aménagements touristiques ont été pris en charge par les pouvoirs publics alors que ne l'étaient pas les biens privés, pas plus que ceux sous tutelle, comme certains domaines culturels.

3.1. Le financement de l'entreprise touristique

La gestion financière de l'entreprise touristique recouvre un certain nombre de décisions qui vont de la stratégie de politique financière et de choix d'investissement aux traitements de données purement techniques comme la gestion de trésorerie. La démarche d'ensemble vise à améliorer la rentabilité de l'entreprise tout en contrôlant le risque par un *diagnostic financier* qui est établi en général après étude des états comptables de l'entreprise, par des *décisions d'investissement*, par des *décisions de financement à long terme* (qui ont, par définition, un caractère stratégique car elles affectent la croissance de l'entreprise), par des *décisions de financement à court terme* qui permettent de gérer les trésoreries.

L'ensemble de ces activités de gestion fait appel à des techniques très sophistiquées qu'il n'est pas utile d'examiner ici. On se contentera d'en rappeler quelques règles simples en rappelant les trois cycles principaux de la vie de l'entreprise : celui des investissements (la constitution de l'outil de production), celui de l'exploitation (transformation), et enfin, le cycle purement financier (qui correspond aux opérations de règlement, de financement, d'encaissement et de répartition des bénéfices).

α. Le volume de l'investissement de l'entreprise touristique

Le financement par les entreprises de leurs investissements constitue leur préoccupation dominante.

Une grande partie de la réussite du montage de l'opération se joue au moment de la conception précise de l'équipement ou de l'entreprise, posée en termes de *d'organisation spatiale*, en termes de *composition des actions de communication*,

de commercialisation. Les tendances actuelles de l'investissement touristique montrent le rôle grandissant des chaînes hôtelières de rang international (Holiday Inn, Hilton, Ramada, Accor) dans des régions porteuses de potentiel à venir (l'Extrême-Orient attire plus de capitaux depuis les années 80 que l'Europe du Sud).

Du fait de l'ampleur des capitaux investis, de la lenteur de rotation de ces capitaux, de la rigidité de l'exploitation, de la faible rentabilité de l'investissement, les études de rentabilité prévisionnelles jouent un rôle déterminant dans la prise de décision. La méthode consiste à évaluer la rentabilité à partir d'un compte prévisionnel d'exploitation et d'un compte prévisionnel d'investissement.

L'élaboration de ces comptes suppose que l'on dispose préalablement d'informations fondamentales concernant les données de base de l'investissement envisagé, de même que les prévisions de recettes et de charges.

La connaissance des articulations et des marges de cinq agrégats permet la prise de décision d'investir : celle de la marge brute, qui reste lorsque le prix de revient du produit touristique est soustrait des recettes d'exploitation, nécessite l'évaluation des recettes d'exploitation, connues à partir de la *fréquentation* prévisible multipliée par les *prix* pratiqués ; les prix utilisés pour l'évaluation financière sont ceux du marché. Ces prix doivent être conformes à ceux pratiqués par les services de la même catégorie que celle à laquelle appartient l'entreprise. Cette évaluation permet d'évaluer le *chiffre d'affaires* global attendu.

A partir de cet état, le *prix de revient* est déterminé à partir du coût des achats nécessaires à la production du service touristique et la *marge après frais de personnel* est calculée à partir de la marge brute dont on déduit les charges salariales.

Le *résultat brut d'exploitation* (R.B.E.) (équivalent à la marge d'activité dont on déduit les *frais proportionnels* à l'activité : dépenses d'électricité, de chauffage et d'entretien courant et les *charges fixes* d'exploitation et de structure (entretien, taxes, impôts, frais de publicité, assurance,...) permet d'évaluer le bénéfice *avant impôt* (le R.B.E. moins les frais d'amortissement, frais financiers, emprunts, loyers).

Enfin, le *bénéfice net* traduit l'enrichissement de l'entreprise. Il s'agit du bénéfice avant impôts dont on a soustrait les versements au titre des impôts. On admet en général qu'une entreprise d'hôtellerie, par exemple, n'atteint un revenu qui équilibrera son compte de résultat qu'après quatre ans de mise en service. Ce temps d'attente du retour sur investissement peut être largement dépassé pour de grands équipements : certains parcs à thème n'atteignent cet équilibre qu'au bout de dix à quinze ans !

Une fois que le résultat a dépassé le point mort, les bénéfices tendent à augmenter rapidement et ne varient pas d'une manière significative en fonction de la fréquentation. C'est à ce niveau de gestion que la mise en place d'une *politique des prix* (chapitre 3) prend une importance capitale en station.

Le retour sur investissement provient du cash flow annuel après recouvrement des créances, dividendes distribuées, amortissements et dépréciations estimées.

Pour connaître le montant de l'investissement maximal et le montant des emprunts compatibles avec les prévisions de rentabilité, on soustrait du R.B.E. les amortissements (qui représentent souvent au maximum 4,5 % de l'investissement), les frais financiers (au maximum 5 % de l'investissement), le bénéfice avant impôts (4,5 % de l'investissement I environ). Le R.B.E. est égal à environ $(4,5 \% + 5 \% + 4,5 \%) I$, soit 14 % de I. D'une manière générale, on admet que le prix d'investissement maximal admissible pour une chambre d'hôtel ne doit pas dépasser 1000 fois le prix d'une nuit.

Le rapport des frais financiers sur les investissements permet de calculer le montant des emprunts possibles compte tenu des taux d'intérêt en vigueur.

β. Les modalités de financement de l'entreprise touristique

Les entreprises ont recours au moins à cinq modalités principales de financement : les fonds propres, le crédit, le leasing, les aides publiques, l'actionnariat et la copropriété (uniquement pour les grandes entreprises touristiques¹). Le financement bénéficie d'aides de l'Etat et des collectivités locales concernant les prêts, garanties de prêts, bonification d'intérêts, avantages fiscaux (chapitre 2).

* le crédit : en général - mais pas seulement - délivré par le *CREDIT NATIONAL D'EQUIPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES*, sur 8 ans minimum, en général 15 voire 20 ans.

* le leasing ou *crédit-bail* consiste à faire financer par une société spécialisée, extérieure à l'entreprise, tout ou partie de l'investissement. L'entreprise loue le matériel qu'elle choisit à la société de leasing pour une période à l'issue de laquelle la société a la possibilité d'acquérir ce matériel pour un prix à peu près égal à la valeur résiduelle d'amortissement. La *S.I.C.O.M.I.* (Société Immobilière pour le Commerce et l'Industrie) et sa branche spécialisée *SICOTEL* (Société Immobilière et de Construction Hôtelière) sont des sociétés de crédit-bail.

* l'actionnariat et la copropriété consistent à ouvrir le capital de l'entreprise à des investisseurs extérieurs : l'émission d'actions permet d'accroître les fonds propres de l'entreprise par des augmentations de capital souscrites par des nouveaux actionnaires. Cependant, l'émission d'actions n'est possible que pour les très grandes entreprises (ACCOR, Club Méditerranée...).

A ces fonds propres, il faut ajouter les diverses subventions et garanties accordées par les pouvoirs publics et collectivités locales.

¹ : les dividendes varient selon la conjoncture : état du marché, offre et demande, disponibilité et coût du financement, fiscalisation. Globalement, ces dividendes ont fortement diminué ces dix dernières années passant de 20 % en moyenne à 10 %.

Généralement, les aides à l'acquisition des terrains, aux travaux de voirie et réseaux divers font l'objet d'aides publiques ou para publiques (S.D.R., SEM, commune). Par contre, le gros œuvre, le second œuvre, les équipements, les frais de premier établissement et de constitution du fond de roulement relèvent de montages bénéficiant des aides du *CREDIT NATIONAL D'EQUIPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (C.E.P.M.E.)*.

3.2. Les contraintes du financement de l'immobilier en station

Le financement est indissociable du concept d'intégration de l'ensemble immobilier à l'activité touristique d'ensemble de la station : il ne porte pas sur la réalisation de tel ou tel équipement ponctuel ou programme immobilier, mais sur la prise en charge du développement et de *l'exploitation* d'un ensemble architectural et urbanistique : comment financer une station regroupant toutes les fonctions et le cadre de vie autour du concept de village, de site intégrant la dimension familiale?

Pour une station touristique, l'aménagement est un processus industriel qui consiste à transformer en un produit fini un *usage du sol* :

1. Cette matière première, très largement construite sur du foncier, n'est pas uniquement constituée d'une propriété : elle intègre la *localisation* (situation et site) et les *dessertes* (infrastructures, transports publics, réseaux divers).

2. Le processus de transformation par *l'aménagement foncier* intervient dans un second temps (pistes de ski, zones à urbaniser, commerces, équipements de loisirs) par la *promotion immobilière*, puis la mise en marché *des produits de séjours*. Le volume des investissements à mobiliser est, dans ce second temps, parfois tout aussi important que celui nécessaire à la production des équipements de loisirs, qui crée ces produits à partir d'intrants plus faibles : matière grise, organisation, gisements (sauf pour les "grand équipements" : palais des congrès, opéras...).

Le financement de l'immobilier en station touristique dépend des types d'opérations d'hébergement : l'accession à la propriété n'est pas financée comme les opérations à vocation locative. Cependant, on trouve un parallélisme important entre le financement des opérations d'accession et celles de location au moins au niveau des diverses étapes du montage de l'opération : si la production d'un *camping* ou un *lotissement* est juridiquement différent, elle suit techniquement le même processus. De plus en plus, les lotissements touristiques nécessitent une mise en paysage, des services d'accueil et s'organisent comme des terrains de camping : dans un cas le promoteur produit une mise à disposition de terrains pour un usage temporaire, dans l'autre l'usage peut être considéré comme définitif : les implantations de *mobil home* sur un terrain de camping le rendent proche d'un parc résidentiel de loisirs : on y vend des parcelles de terrain (qu'il soit en accession à la propriété ou à caractère hôtelier, c'est-à-dire sous forme de *résidence de tourisme*).

Cette mixité entre la partie en accession et la partie en location est de plus en plus forte. La résidence de tourisme, qui fait bénéficier de la récupération de la

T.V.A.¹ aux ménages accédant à la propriété, en témoigne. Les opérations qui étaient autrefois purement locatives (hôtels,...) sont aujourd'hui développées en station à travers des opérations immobilières qui consistent à *vendre des chambres d'hôtel* à des investisseurs individuels, lesquels tirent des avantages fiscaux de leur investissement. Les opérations d'ordre purement locatif fondées sur des montages financiers uniquement basés sur l'exploitation deviennent progressivement des opérations de *commercialisation des murs*.

De manière identique, il convient d'insister sur le fait que même la construction des villages de vacances (surtout de nature associative ou corporatives) et des gîtes dépend plus des *méthodes de financement* et de *commercialisation* que du classement administratif.

Afin de faciliter le financement des équipements publics, le législateur a créé la taxe locale d'équipement (T.L.E.) et différentes participations liées à l'acte de construire. La loi "*aménagement*" a défini avec précision les participations aux dépenses publiques d'équipement exigibles des constructeurs et a réformé la taxe locale d'équipement. La T.L.E. est une contribution de droit commun affectée au financement des équipements publics. Elle repose sur la construction, la reconstruction et l'agrandissement des bâtiments de toute nature. Elle est instituée de plein droit dans les communes de 10000 habitants et plus et éventuellement dans d'autres communes pour une période d'au moins trois ans par délibération du Conseil municipal. Les constructions édifiées dans une ZAC^(*), lorsque le coût des équipements est pris en charge par les constructeurs, et les constructions dans les périmètres de programmes d'aménagement d'ensemble sont cependant exclues de plein droit du champ d'application de la T.L.E. L'assiette de la T.L.E. est la valeur de l'ensemble immobilier comprenant les terrains et les bâtiments qu'il est projeté de construire. Depuis la loi du 26 juillet 1991, cette valeur est déterminée forfaitairement en appliquant à la surface de plancher développée hors œuvre une valeur au mètre carré variable selon la catégorie des immeubles. Ces valeurs sont modifiées au 1er juillet de chaque année, en fonction du dernier indice du coût de la construction publié par l'INSEE. Cette taxe est due par le bénéficiaire de l'autorisation de construire.

¹ : cette récupération de la T.V.A. est la contrepartie de la mise en location par un bail commercial de 9 à 10 ans.

α. Les contraintes du financement du foncier

Les spécificités du droit français d'avant la décentralisation de 1982 rendent difficiles les grands aménagements en dehors du cadre des Missions d'aménagement (chapitre 2). Le morcellement des propriétés se heurte à la réalisation d'un seul tenant d'une surface foncière susceptible d'accueillir un projet de grande ampleur, l'émiettement communal, les traditions notariales de droit privé ; puis, à partir de 1983 les nouvelles lois sur l'aménagement des espaces sensibles (lois "littoral", "montagne") limitent l'avènement des projets de grande envergure. Les *opérateurs* ont donc recours à une négociation des terrains avec les collectivités locales qui, par les procédures administratives et juridiques de droit public, sont souvent plus à même de maîtriser le foncier en mettant en place des outils réglementaires de surveillance (*ZONES D'AMENAGEMENT DIFFERE^(*)*), d'expropriation (*DECLARATION D'UTILITE PUBLIQUE^(*)*).

L'autre aspect de la maîtrise foncière concerne la *maîtrise du droit de construire* : l'aménagement touristique est soumis à l'application du *droit de l'urbanisme* et à ses composantes spécifiques (procédure des Unités Touristiques Nouvelles en montagne, bande inconstructible des 100 mètres sur le littoral, par exemple).

Enfin, contrainte non négligeable, le coût du foncier intègre la charge foncière issue d'éléments externes, fiscaux ou parafiscaux. Acquérir le foncier prend généralement à l'aménageur plusieurs années. La réalisation des accès est le plus souvent le fait des collectivités locales. On les comptabilise donc dans le coût global de l'aménagement. Cette répartition des charges induit des conditions de financement difficiles car elle doit intégrer l'incertitude induite par le facteur "temps" (longueur de la rentabilisation, nécessité de différer les remboursements, aléa de la recette pour les stations de ski, notamment).

L'aspect le plus souvent délicat dans le montage financier est la maîtrise de la nature et du volume de l'apport de fonds propres dans une opération d'aménagement. S'il est vrai que les conventions passées avec la collectivité locale l'obligent à des participations (apport parfois appelé "participations à l'équilibre de l'opération"), cet apport ne s'effectue souvent qu'en fin d'opération. La taille des communes ne leur permet pas, en général, de verser des fonds avant d'avoir bénéficié des retombées de la fréquentation. C'est pourquoi les stations font de plus en plus souvent appel aux opérateurs institutionnels dans lesquels le rôle financier des caisses prêteuses est fort : la Caisse des Dépôts et Consignations "possède" ainsi six stations dans les Alpes par le biais de ses filiales "C3D" et la "Compagnie des Alpes".

Enfin, on estime que le coût du foncier dans l'investissement des entreprises est considérable : en station, il représente pour un hôtel de 10 à 15 % du prix global de l'équipement (ces parts peuvent augmenter considérablement selon les sites et les situations : elles dépassent les 50 % à Hong-Kong ou Tokyo).

β. Les contraintes du financement de l'immobilier

Elles s'appliquent à toute la variété des produits : résidences secondaires, hôtellerie, para hôtellerie, hébergements légers... Le coût des travaux se décompose en travaux d'aménagement général (viabilisation, terrassement, fondation,...) et en travaux d'adaptation des équipements immobiliers (construction, aménagement intérieur...). La fiscalité de l'hébergement touristique bénéficie de toute une série d'allègements : allègements en faveur de la création d'entreprises, défiscalisation (LAROUCHE, 1994).

La nécessité d'assurer un revenu suffisant aux investisseurs implique un recours à la "location à la semaine" au détriment des formules classiques (résidences secondaires, maison de maçon, immobilier nu). Donc, elle privilégie l'immobilier standardisé, l'immobilier de service ou la para hôtellerie (hébergement normalisé, meublé, équipé et entouré de services), l'immobilier locatif.

Activité cyclique car sensible à l'engouement du public, l'investissement dans la pierre a subit, dans les années 90-93 une crise sévère. Cet épisode dépressif a permis d'observer la chaîne des phénomènes qui déterminent le prix de l'immobilier. En montagne, par exemple, une étude de Gabrielle SERRAZ publiée dans *Montagne expansion* (n°2, juin 1993) montre le rôle essentiel des banques dans l'évolution du prix de l'immobilier. De 1987 à 1991, elles ont accordé leurs crédits aux promoteurs en augmentation de 82 % pour atteindre 175 milliards de francs. Lorsque le marché s'est retourné, plutôt que de laisser le promoteur ou le marchand de biens déposer son bilan, ce qui aurait entraîné un effondrement des prix, elles ont repris le bien à 60 ou 70 % de sa valeur. Le plus souvent, ces banques transfèrent ces avoirs dans des sociétés relais (comme *CASH IMMO* pour le Crédit Agricole de Haute Savoie) et les remettent en vente progressivement. Des immeubles entiers sont ainsi gelés pendant deux ans avant d'être remis sur le marché. Les durées du stockage ont atteint 3 ans et demi en Savoie, 2 ans et demi en Haute Savoie et 6 ans en Isère ! Ainsi le même immeuble proposé 14 000 francs le m² en 1990 est commercialisé à 11 000 francs en 1993. De fait, face au recul de la spéculation, les acheteurs marchandent les prix des produits proposés. A La Plagne, où la garantie neige existe, on peut obtenir du neuf à 13 000 F le m². A Val Thorens, les appartements de type "Ribourel" se revendent 10 000 F le m², ce qui révèle une très mauvaise opération pour les vendeurs. On observe une situation identique à l'Alpe d'Huez où les prix ont chuté de 8 % en 3 ans. A Courchevel, la raréfaction de l'offre en neuf contribue cependant à maintenir des prix élevés, bien qu'en baisse de 20 % : 45 000 francs le m². En fait, cette baisse des prix de l'immobilier en montagne n'est que l'effet pervers de la spéculation (à Courchevel, certains logements ont été mis en vente à plus de 70 000 francs le m² !). Si le niveau de prix reste très élevé du fait des incidences financières et si l'offre ne trouve pas demande, la crise des années 92-94 marque un certain assainissement du marché. Les professionnels de l'immobilier voient avec plaisir la disparition des pratiques de grande cavalerie : les acheteurs évaluent leur achat, qui devient plus recherche du plaisir et constitution d'un patrimoine que soucis de rentabilité de l'argent investi. Car, sur ce point, le résultat se révèle très négatif : un appartement bien géré rapporte tout au plus 3,5 % par an dans une station à la neige garantie, alors que les SICAV monétaires des années 1992 rapportaient le double sans charges.

De plus, la crise de l'immobilier en montagne se double d'un problème plus structurel qui réside dans l'inadaptation de l'offre : les stations françaises fournissent un bon domaine skiable mais un accueil en dessous de la concurrence étrangère. L'exemple de la paupérisation de stations comme Gourette (Pyrénées), l'Alpe d'Huez (où la clientèle aisée quitte la station pour Megève), illustre bien l'incidence de la recherche de la qualité dans la fixation du niveau de prix de l'immobilier touristique. La réadaptation du parc, la création d'une dimension d'accueil et d'animation qui n'existaient pas sont ainsi peu à peu envisagées (La Plagne, Piau Engaly...).

Pour ce qui est de la transformation du parc, deux solutions sont souvent privilégiées :

- * la restructuration par fragmentation de la propriété ; la *multiropriété* permet de rendre solvable plus largement une clientèle et de jouer sur deux tableaux : placement et droit de séjour.
- * assortir le droit de jouissance d'une mobilité (bourse d'échanges) : on aboutit ainsi à un produit plus attractif, "dopé" par une récupération de la T.V.A., autorisant des abattements sur le prix d'acquisition : ce sont les formules de nouvelle propriété, lancées par *Pierre et Vacances*, qui débouchent nécessairement sur une exploitation locative. Le promoteur n'est pas quitte à l'issue de son investissement : il lui faut trouver un exploitant s'il ne l'est pas lui-même.

Ces formules débouchent sur une exploitation commerciale, locative qui rend la chaîne de l'aménagement extrêmement soudée, depuis la charge foncière jusqu'à l'exploitation locative. Cette solidarité est un phénomène récent dans le domaine du tourisme, rendu nécessaire par la raréfaction des programmes neufs, le vieillissement de la population et la crise économique qui bornent le développement de la clientèle européenne des loisirs.

2.3. Le financement de l'aménagement et des équipements touristiques publics

Depuis la fin des grandes missions d'aménagement touristique, le financement de l'équipement touristique relève essentiellement de l'échelon public local.

Dans le secteur touristique, la commune a souvent un rôle essentiel : elle entraîne le développement touristique. Cependant, les municipalités doivent la plupart du temps maîtriser le développement d'infrastructures sans commune mesure avec la taille des villages. Il leur faut en effet s'engager sur des montages financiers complexes, organiser la promotion autour de l'offre et prendre en charge l'animation et le coût de gestion de la vie locale. Cette intervention dans le circuit économique n'est pas sans danger pour une collectivité locale car le

tourisme obéit aux lois du marché : qualité des produits offerts, coûts, concurrence, conjoncture économique, sociale, politique pèsent et peuvent compromettre les opérations engagées.

De plus, l'exacerbation de la concurrence entre les saisons et la crise économique, qui entraîne la stagnation de la fréquentation de certaines stations (notamment en montagne), entraîne des situations financières difficiles.

D'autre part, le rôle de l'Etat dans l'aide financière au fonctionnement s'amoindrit, la Région et le Département préfèrent intervenir sur de l'investissement et les Lois Montagne et Littoral donnent aux communes une large partie des responsabilités en matière d'aménagement touristique.

α. Les difficultés financières des communes touristiques

Toutes les stations se trouvent confrontées à de redoutables problèmes financiers.

D'abord parce que les communes touristiques présentent un profil de recettes qui les singularisent. Leur fiscalité directe apparaît modérée dans la mesure où ces communes ont généralement un potentiel fiscal par habitant supérieur à la moyenne de leur strate démographique ; les produits d'exploitation et, de manière plus exceptionnelle, les produits domaniaux occupent une place plus importante dans les ressources courantes que pour les autres communes ; ces communes bénéficient plus que tout autre collectivité comparable des concours particuliers au titre de la D.G.F., du moins jusqu'à la récente réforme de la D.G.F.

Ensuite parce que ces communes se différencient par la nature de leurs dépenses : le niveau des dépenses par habitant est généralement supérieur à celles des communes de même importance démographique ; l'effort d'équipement y est plus soutenu ; le niveau d'endettement y est plus élevé.

Contrairement aux affirmations répandues, la fiscalité des communes touristiques est élevée et s'élève proportionnellement plus rapidement que dans les autres communes. A la fiscalité directe locale, s'ajoutent une parafiscalité et un prix de services publics locaux plus élevé. Les projections des conséquences à court et moyen terme des politiques d'emprunt des communes touristiques sont plutôt inquiétantes : le montant des *garanties d'emprunt* est considérable, les subventions d'investissement sont en recul sensible, les stations perçoivent difficilement la *taxe de séjour*, notamment sur les meublés.

Il est aujourd'hui d'usage de distinguer deux groupes de communes qui s'individualisent fortement:

- d'une part, les stations de sport d'hiver, les grandes stations thermales et le tiers des stations littorales ont une population permanente qui s'accroît, disposent d'une dotation en hausse, dépensent plus et présentent un ratio de dette par habitant en hausse ;

- d'autre part, les petites stations thermales, les stations vertes et les communes touristiques du littoral connaissent une baisse de la population permanente, perçoivent moins en dotation touristique, investissent de plus en plus difficilement et présentent un ratio de dette par habitant en hausse.

D'une manière générale, toutes les communes connaissent une augmentation assez forte de la fiscalité locale, tentent de percevoir des recettes nouvelles (taxe de séjour) et essaient de lancer de grands programmes (souvent sans moyens)

Malgré le fait qu'elles disposent de ressources spécifiques (voir infra), la situation financière des communes touristiques est préoccupante, les ratios de charge par habitant augmentent très fortement ; certains élus, en cas de ralentissement de la fréquentation, ont parfois des comportements de fuite en avant, notamment en montagne. D'autres préfèrent ralentir très sensiblement leurs efforts.

β. Les ressources communales spécifiques.

Les dotations supplémentaire et particulière versée aux communes touristiques et thermales.

Ces dotations touristiques sont des *concours particuliers*¹ de l'Etat versés aux communes touristiques dans le cadre de la Dotation Globale de Fonctionnement destinées à tenir compte des charges exceptionnelles résultant de l'accueil saisonnier de populations non résidentes à titre principal (article L 234-13 du Code des communes). Il existe deux catégories de concours particuliers touristiques exclusifs l'un de l'autre :

- la *dotation dite supplémentaire* (1 milliard de francs en 1993 pour 2 264 communes, soit en moyenne 250 000 francs par commune) est attribuée annuellement aux communes qui justifient d'une capacité d'hébergement professionnel pondérée d'au moins 700 lits et d'un rapport entre population permanente et capacité d'hébergement dont les critères de répartition sont pondérés par décret du Conseil d'Etat : 50 % en fonction de la capacité d'accueil, 30 % en fonction du différentiel entre la charge nette d'équipement de la commune et de celle des communes de la même strate démographique, 15 % en fonction du produit de la taxe de séjour, 5 % en fonction du différentiel du potentiel fiscal.

La liste des communes est fixée annuellement par arrêté conjoint du ministre chargé du budget et du ministre chargé du tourisme. Ce sont, en général, les communes qui appartiennent au secteur thermal, de la mon-

¹ : au même titre que la dotation "villes centres", la dotation de solidarité urbaine créée en 1991, la dotation aux groupements de communes et la garantie de progression minimale de la dotation générale de fonctionnement de chaque commune. Ces concours particuliers représentaient, en 1993 et avant réforme, 3 % de la dotation globale de fonctionnement totale.

tagne, du littoral, recensées par la Direction Générale aux Collectivités Locales : 1182 communes dont 67 sont thermales, 475 de montagne, 360 du littoral, 280 "touristiques" (Rocamadour, etc.) et certains groupements communaux: 58 groupements regroupant 292 communes de montagne, 144 communes rurales, 3 communes du littoral.

- la *dotation particulière* aux communes touristiques (54 millions de francs pour 1673 communes en 1993, soit 32 000 francs par commune en moyenne) est attribuée aux communes de moins de 7500 habitants qui connaissent une fréquentation touristique journalière non hébergée supérieure ou égale à 1,5 fois la population permanente ; cette dotation est proportionnelle au nombre de places de parkings touristiques aménagés dans la commune, à raison de 4 touristes par place de parking.

L'intégration de la dotation touristique dans la nouvelle dotation forfaitaire en 1994 fait disparaître la spécificité des stations en les fondant dans un ensemble indifférencié. La loi précise cependant, en son article 6, que la dotation touristique est identifiée au sein de la dotation forfaitaire. Cette même loi prévoit aussi, en son article 38, que les conséquences de l'intégration de la dotation touristique au sein de la dotation forfaitaire devront être évoquées par un rapport d'étape que le Gouvernement remettra au Parlement avant le 30 avril 1995. Si cette fusion des concours touristiques dans la dotation forfaitaire *présERVE les droits acquis* par les communes actuellement bénéficiaires de ces dotations, *aucune nouvelle commune ne peut plus y prétendre* et les variations des capacités d'accueil des communes *n'auront plus aucune incidence* sur les ressources qui leur seront distribuées au titre de la D.G.F. De plus, pour les communes actuellement bénéficiaires, les dotations perçues en 1993 et gelées en 1994 ne progresseront à nouveau qu'à partir de 1995 au rythme de la progression de la dotation forfaitaire, c'est-à-dire deux fois moins vite que celui de l'ensemble des ressources affectées à la dotation globale de fonctionnement (Ebrard, 1993, p. 10). Comme l'a indiqué Arnaud Cazin d'Honinchtun, rapporteur à l'Assemblée Nationale, " *le vrai problème que soulève l'intégration des concours particuliers - exception faite de la dotation de solidarité urbaine - au sein de la dotation forfaitaires est celui des communes qui n'étaient pas encore éligibles à l'un ou l'autre de ces concours, mais qui étaient en voie de le devenir, par exemple parce qu'elles avaient choisi d'axer leur développement sur le tourisme en accroissant leurs capacités d'hébergement, se rapprochant ainsi des conditions requises pour le bénéfice de la dotation supplémentaire aux communes touristiques* " (Gazette Officielle du Tourisme, n° 1206, p. 10).

Cette mesure implique un risque de désengagement des communes touristiques, assez mal venu à l'heure où le tourisme semble être une des seules activités permettant la "reconquête" du territoire en termes d'aménagement. La question ne se pose cependant pas pour les communes rurales qui bénéficient d'une dotation globale de fonctionnement en hausse car ajoutée d'une dotation de solidarité rurale. Réduire par la fiscalité le développement touristique des stations nouvelles aux seules zones rurales (politique d'aménagement du territoire engagée en 1994) semble cependant témoigner du peu d'attention accordé au tourisme en termes d'aménagement du territoire (Sénat, Q.E. 10.02).

Exemple de quelques montants de dotations particulière et supplémentaire en
Gironde (1989)

Communes	Secteur	Dotations particulière	Dotations supplémentaires
Arcachon	Littoral		1 958 753 F
Hourtin	Littoral		862 356 F
Lacanau	Littoral		3 825 822 F
Lège-Cap Ferret	Littoral		3 344 633 F
Le Porge	Littoral	33 369 F	308 411 F
Soulac sur Mer	Littoral		3 203 400 F
Blaye	Rural	108 705 F	
Cadillac	Bastide	72 067 F	
Monségur	Bastide	/	
Saint Macaire	Rural	69 046 F	
Sainte-Foy la Grande	Bastide	/	
Hostens	Rural		124 327 F
Total département		689 008	25 368 945 F

Sources : C.R.T.A., 1994

Ce tableau montre à l'évidence l'iniquité dans les dotations entre stations (Arcachon/ Lège, par exemple) et entre les espaces touristiques (les petites stations rurales, bastides, non informées jusqu'à une date récente de ces concours financiers de l'Etat, ne reçoivent aucune participation malgré une fréquentation journalière qui peut être forte à très forte). Les stations qui n'émargent pas encore sur ces budgets sont écartées par la loi de réforme de la D.G.F. du bénéfice de solidarité de l'Etat vis-à-vis de ces communes fragiles.

La taxe de séjour

Régie par l'article L 233.29 et suivants du Code des communes, la taxe de séjour a pour objet de permettre aux *stations classées*¹, aux communes percevant la dotation supplémentaire, aux communes touchées par la loi "*littoral*"¹ et aux communes qui réalisent des actions de promotion en faveur du tourisme de disposer des moyens nécessaires à leur développement par prélèvement sur les utilisateurs (touristes). Elle est affectée aux dépenses destinées à favoriser la fréquentation touristique.

La taxe de séjour est fixée, pour chaque nature et chaque type d'hébergement (hôtels, résidences de tourisme, meublés, villages de vacances, terrains de camping et de caravanage, ports de plaisance...) par personne et par nuitée de séjour. Le tarif est arrêté par délibération du conseil municipal conformément à un barème établi par décret du Conseil d'Etat sur la base du classement officiel des hébergements et installations accueillant les personnes qui ne sont pas

¹ : lire les conditions juridiques du classement en chapitre deux.

domiciliées dans la localité, qui ne paient pas de taxe d'habitation. D'autres cas d'exception sont prévus. Le tarif ne peut être inférieur à 1 franc, ni supérieur à 7 francs par personne et par nuitée (tarifs précis mentionnés à l'article R 233-44). Elle n'est que temporaire (maxi 28 j/personne/an). Elle est perçue par les lo-geurs, hôteliers et propriétaires loueurs qui la versent sous leur responsabilité au receveur municipal.

La taxe a longtemps été calculée en fonction du nombre de touristes accueillis par les établissements d'hébergement de la commune. La loi du 5 janvier 1988 et le décret du 6 mai 1988 ont institué la possibilité pour l'hôtelier d'effectuer un versement forfaitaire établi en fonction des capacités d'accueil de son établissement : la taxe forfaitaire (article 233-44) est fixée par le conseil municipal, assise sur la capacité d'hébergement et le nombre de nuitées comprises à la fois dans la période d'ouverture de l'établissement et la période de perception.

La taxe départementale et la taxe communale instituée par la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne (dites taxes sur les remontées mécaniques)

Cette taxe s'ajoute à la taxe de séjour dans les stations de sports d'hiver. Elle vise les entreprises exploitant des engins de remontée mécanique (décret n° 87-45 du 29 janvier 1987).

Le prélèvement progressif sur le produit des jeux dans les casinos

Le taux maximum de ce prélèvement sur le produit brut des jeux diminué de 35 % (articles L 233-48 à L 233-77 du Code des communes), opéré par les communes, dépend des tranches de produits. Son utilisation par les collectivités locales est possible jusqu'à 50 % du montant perçu pour des travaux d'investissement touristique destinés à l'amélioration de l'équipement touristique de la station. Ces travaux peuvent également être affectés à l'équipement du casino, ses annexes, ses abords après l'accord entre le concessionnaire des jeux et le conseil municipal.

L'ensemble de ces concours particuliers de l'Etat au développement touristique reste de faible ampleur et marginal dans l'effort d'aménagement du territoire. De plus, le projet de station semble écarté, depuis 1994, de la mise en œuvre d'une politique équitale d'intervention sur l'espace économique français : il n'y est guère fait mention dans la loi cadre d'aménagement du territoire de 1994 et les travaux préparatoires l'ont écarté. Le contraste entre le poids économique et social de ce secteur de services, son importance dans la création d'emplois et la politique de l'absence qui semble régir son développement sur l'ensemble de l'espace français est frappant. Il faut moins y voir la conséquence d'un contrecoup de la crise immobilière récente que celle de l'absence groupes de pression structurés en termes de filière. Le tourisme reste un ensemble d'ac-

tivités de services hétéroclites aux stratégies diversifiées qui a du mal à parler d'une seule voix.

3. Les dynamiques récentes du marché de l'aménagement touristique

Il n'est pas dans l'esprit de cet essai d'établir un bilan de l'aménagement des stations touristiques : de nombreuses études sectorielles existent et sont remises périodiquement à jour, tant dans le domaine du tourisme littoral, montagnard que des parcs à thème ou du tourisme urbain et patrimonial. Le ministère du Tourisme et l'AGENCE FRANÇAISE D'INGENIERIE TOURISTIQUE gèrent un fond documentaire en perpétuelle évolution. On s'attache donc ici à mettre en lumière les *éléments de la méthode pour la conduite du projet opérationnel de station*, donc retenir les facteurs de l'évolution, ses atouts et ses contraintes.

L'aménagement en station bénéficie aujourd'hui de près d'un demi siècle d'expériences et de dynamiques variées. Qu'elles soient littorales, de montagne, rurales, thermales..., les stations connaissent un développement urbain directement lié à l'évolution des modes de consommations des loisirs (qui rend le rôle du marketing touristique fondamental), et, plus encore, aux conditions économiques d'ensemble de la société (production de l'aménagement). Aussi, avant d'aborder les savoir-faire de l'aménagement touristique opérationnel, il paraît important de rappeler les principales contraintes qui pèsent sur l'exercice du métier.

Durant les dix dernières années, les transformations socio économiques et le changement des besoins et des pratiques sociales ont remis en cause assez fortement l'aménagement du parc immobilier touristique. Les tendances économiques actuelles obligent le touriste à partir moins longtemps, plus souvent, en tout cas en dépensant le moins possible. Elles déterminent le plafonnement de la fréquentation des sites, l'émergence de nouvelles clientèles, car la demande ne se satisfait plus de l'offre telle qu'elle a été "classiquement" développée en station au cours des trente glorieuses (avec la séparation bien abstraite aujourd'hui entre clientèles de proximité d'une part et clientèles de long séjour de l'autre), une demande pressante d'hébergement locatif disposant d'équipements de loisirs privatifs intégrés, la recherche de formules économiques diversifiées et non contraignantes, notamment en matière de prise en compte de la restauration, la quête d'une spécificité affirmée des "couleurs" et modes de vie locaux.

Ces facteurs ont un impact déterminant surtout dans les sites touristiques intégrés et les plus fréquentés (en station littorale et en montagne), mais il touche également tous les secteurs de l'offre, qu'ils soient en zone de faible densité (c'est tout le problème du développement des stations vertes), liés aux besoins thérapeutiques (stations thermales), ou dépendant de l'ensemble de l'activité économique (tourisme d'affaires).

1. Les stations littorales confrontées à la crise

Les stations touristiques du littoral français (et, plus généralement, européen) s'insèrent dans un *marché de masse* qui représente un secteur économique non négligeable de 135 milliards de francs (contre 16 milliards pour la montagne).

Le littoral français, long de 5 500 km dont 2 000 km de plages, regroupe 10 % de la population française en 894 communes dont 12 villes de plus de 50 000 habitants et 8 de plus de 100 000. Environ 500 communes perçoivent une dotation touristique et près de 200 sont des stations ou communes classées touristiques. L'économie touristique du littoral français représentait 135 milliards de francs de chiffre d'affaire en 1990 (soit 10 fois celui de la pêche), 200 000 emplois, 40% des séjours touristiques effectués. En 1992, la DATAR recensait sur le littoral 550 000 emplacements de camping, soit 62 % du potentiel national, le tiers des hôtels et gîtes, 372 ports de plaisance (soit 128 000 anneaux), 57 centres de thalasso-thérapie, 170 golfs (soit 45 % des golfs français)... Espace rare, le littoral dont la densité de population est déjà supérieure au triple de la moyenne nationale, doit accueillir chaque année 20 millions de touristes qui viennent ainsi tripler sa population permanente. Le littoral méditerranéen est évidemment le plus prisé : 40 % des autorisations de logements en région Provence-Alpes-Côte d'Azur concernent le Var où on dénombrait encore, en 1992, 36 opérations d'aménagement, dont la moitié en golfs. Ces statistiques rendent imparfaitement compte de la pression touristique sur le littoral dans la mesure où la population tend à se concentrer non seulement sur la frange côtière mais encore sur les sites les plus attractifs. Les trente dernières années ont été marquées par une urbanisation de très grande ampleur : la moitié de la frange côtière est urbanisée, dont 20 % de façon dense. La densité de l'urbanisation décroît rapidement à mesure que l'on s'éloigne du rivage : appréciée au niveau d'une bande éloignée de 2 km des plages, elle n'est plus que de 15 %. La maîtrise du foncier est assurée, pour 15 % des côtes, par la collectivité : 7 % au titre du *CONSERVATOIRE DU LITTORAL* (chapitre 2), 3 % par les départements, 5 % par les domaines (forêts domaniales).

Plusieurs problèmes confrontent les stations littorales à une vraie crise.

1. Des problèmes insurmontables créés par une fréquentation peu diversifiée

Le problème de la *saisonnalité* est lié au type de fréquentation du littoral français: si 20 millions de touristes y séjournent par an (soit 47 % des journées vacances des Français), l'offre directe est trop concentrée sur la brève saison estivale, trop limitée à l'hébergement, notamment en camping. L'offre s'adressant aux tour opérateurs est sous représentée (notamment à destination des clientèles étrangères) ; cependant, si la clientèle européenne est susceptible de venir sur le littoral pour des vacances d'été de deux semaines en moyenne, elle le peut aussi pour des vacances plus courtes toute l'année. Ce sont des vacances familiales, pour lesquelles les européens du Nord recherchent qualité et authenticité.

Si la fréquentation touristique des stations littorales connaît des évolutions à la fois qualitatives et quantitatives positives en valeur absolue, des destinations

concurrentes se sont développées et diminuent les parts du marché du tourisme littoral. De plus, si le nombre de séjours augmente, en revanche leur durée diminue : certaines stations connaissent de volume d'affaires marquées depuis les années 90.

Le déséquilibre entre une offre longtemps insuffisante et une demande en croissance constante a joué en faveur de la croissance débridée de l'aménagement touristique pendant cinq décennies. Le bassin de clientèle semblant inépuisable, les stations se sont développées sans toujours pouvoir anticiper sur la transformation des désirs des touristes. L'offre s'est adaptée en quantité aux "pics" estivaux de fréquentation touristique, créant une surcapacité le reste de l'année et de réels problèmes de rentabilité des équipements.

L'allongement de la saison touristique est donc un enjeu important pour les stations littorales. Mais cet allongement implique de résoudre tant les problèmes d'animation que d'hébergement : l'importance des résidences secondaires, fermées pendant plus de onze mois par an en moyenne, empêche la vie de certains quartiers et compromet la rentabilité des commerces. Les établissements hôteliers susceptibles d'ouvrir hors saison n'ont pas une capacité d'accueil suffisante pour atteindre une masse critique : la problématique de développement est prise dans un cercle vicieux.

C'est pourquoi il semble que les professionnels se dirigent vers de véritables "*produits stations*", des stations intégrées, développées selon un modèle réfléchi, avec une cohérence dans les activités et les produits proposés à des clientèles très différentes, comme à Deauville ou à Biarritz en cette fin de siècle.

2. L'adaptation de l'immobilier aux souhaits de la demande

Le problème de *l'inadaptation grandissante de l'offre à la demande* n'est pas le moindre: le littoral touristique est une mono industrie pour une mono saison ! Le tiers de la clientèle privilégie l'hébergement marchand : caravaning, hôtellerie,... alors que les deux autres tiers préfèrent loger dans un immobilier privatif non marchand (résidences secondaires) ; Au cours des cinquante dernières années, le développement du littoral a été financé pour l'essentiel par l'immobilier. Le fonctionnement du marché de l'aménagement repose plus sur des bases financières que sur des fondements urbanistiques ou commerciaux et les stations ont dû asseoir leur stratégie sur des facteurs de faisabilité techniques plutôt que touristiques (toutes les opérations n'ont pas été raisonnées en termes d'adéquation offre/demande).

C'est pourquoi aujourd'hui l'aménagement touristique a du mal à créer les conditions favorables à une exploitation rationnelle et durable de la demande de loisirs : les stations cherchent d'autres modes de financement et souhaitent apporter des réponses nouvelles aux attentes insatisfaites des touristes en matière d'équipements et d'hébergements. Pourtant, les retombées économiques attendues d'un projet sont peu à peu prises en compte dans son montage technique, le concept de gestion précède la plupart du temps la construction, la logique urbaine n'est pas déconnectée du marché. D'autre part, le développement du mode d'hébergement "sauvage" échappe de plus en plus aux circuits écono-

miques classiques, en raison de la multiplication de l'offre de particulier à particulier. Celle-ci induit des effets néfastes sur la fiscalité. De plus, elle empêche la rationalisation des circuits commerciaux et les mises en marché organisées.

Pour tenter de maîtriser localement la commercialisation de l'offre, certaines stations ont souhaité favoriser l'hôtellerie et la para hôtellerie, notamment en hors saison, en développant les courts séjours sous forme de produits "*forfaitisés*" (aux prix forfaitaires), s'adressant aussi bien aux clientèles étrangères que françaises. D'autres stations, à des fins d'incitation à la banalisation du parc réceptif, proposent *une décote sur la taxe d'habitation*, afin de stimuler les propriétaires peu enclins à utiliser leurs appartements à des fins locatives. Rares sont cependant celles qui engagent des *politiques d'aide à la rénovation du patrimoine existant*, bien que les stations de dix, quinze voire vingt ans d'âge ne sont plus aux normes. Il faut dire que le montant indispensable à une rénovation correcte de logement varie généralement entre 50 000 et 100 000 francs. Ce processus, qui associe propriétaires individuels, collectivités locales, professionnels de l'hébergement de loisir demande une grande capacité de concertation locale.

L'immobilier a permis longtemps de financer le développement des stations. Mais ce schéma est de moins en moins reproductible : de nombreuses stations arrivent à un seuil d'occupation maximale des sols et les constructeurs se désengagent des projets d'extension. Les stations sont ainsi dans l'obligation de trouver d'autres moyens que les droits à construire pour financer leur développement et leurs besoins d'animation et de commercialisation. Cela impose de repenser bien souvent *toute la politique de ville touristique* : celles construites à force de résidences secondaires ne sont plus à même de générer à hauteur suffisante des flux économiques puissants car l'activité induite est insuffisamment rémunératrice.

Les projets d'aménagement prennent en compte actuellement cet aspect. Les promoteurs immobiliers sont amenés, sous l'effet de la crise, à mieux intégrer les prévisions de ressources économiques de leurs clientèles et d'animation de la station. Cette évolution impose une *action coordonnée des différents partenaires*, collectivités et entreprises privées. Elle nécessite des efforts importants en matière de commercialisation, de formation, de relation avec les professionnels du tourisme (voyagistes et agences réceptives).

Enfin, plus récemment, la protection par les politiques publiques du littoral français a fait l'objet d'une attention renouvelée (chapitre 2) : les collectivités maîtrisent le foncier sur 15 % des côtes environ (7 % par le *CONSERVATOIRE DU LITTORAL*, 3 % par les Départements, 5 % par les domaines (forêts) ; et si 10 % des côtes sont urbanisées, 1 % du littoral est aménagé chaque année. L'aménagement y est aujourd'hui encadré par deux textes essentiels : la loi littoral (1986) et la loi paysages (1993). Ces lois, dont les tenants et aboutissants font l'objet du second chapitre, ont profondément modifié l'environnement juridique dans un sens restrictif : 70 % des recours déposés au titre de la Loi littoral (100 % de ceux concernant des ZAC) aboutissent à des annulations d'autorisation d'aménager. Cette remise en cause des décisions aboutit à une insécurité des opérations, donc à un désengagement des investisseurs. L'annulation de programmes touristiques intégrés a remis en cause, pour un temps, la création de nouveaux grands aménagements en station. Le blocage des travaux de centres villes ont induit un effet pervers de mitage en reportant les aménage-

ments sur la bande rétro littorale, moins bien protégée par la loi. Le gel d'espaces ne s'accompagne pas du souci de l'entretien de ces espaces, ce qui revient à la considérer comme un frein au droit de construire et non comme un outil de gestion des grands équilibres territoriaux. Enfin, la loi du 8 janvier 1993 sur la protection et la mise en valeur des paysages vient renforcer les dispositions protectrices en faveur de certains territoires remarquables, notamment en matière d'architecture.

Les évolutions souhaitables portent donc sur la qualité des hébergements et leur réhabilitation, l'amélioration de l'animation, l'allongement de la saison, une approche intersectorielle prenant en compte hébergement, restauration, animation, transports et s'articulant avec les autres aspects de la vie locale, la formation des acteurs de la vie touristique, la promotion et la commercialisation. L'ensemble de ces tâches implique des acteurs diversifiés. Elles nécessitent souvent un rapprochement des partenaires ayant des intérêts complémentaires dans la réalisation des projets.

2. Les stations de montagne en restructuration

Douze millions de Français prennent chaque année des vacances d'hiver et 5,4 millions séjournent en stations. Aux courts séjours en station des Français (1,8 millions), il convient de rajouter les 1,5 millions de séjours étrangers (1992-1993) qui forment actuellement le marché touristique de la montagne. Le développement continu des stations françaises de sports d'hiver a donné naissance à un secteur de services regroupant 120 000 emplois. L'offre touristique peut y être estimée à 1,4 millions de lits répartis en 164 stations (*L'ASSOCIATION NATIONALE DES ELUS DE LA MONTAGNE*¹ en distingue 15 "grandes", 45 "moyennes", 104 "petites"). Les 4000 remontées mécaniques qui en dépendent génèrent un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 3,7 milliards de francs et emploient environ 14500 personnes. Les stations ont procédé, en 1993, à 700 millions de francs d'investissements (remontées, neige artificielle, aménagement de pistes) (*ANEM*, 1993).

Après les années euphoriques de développement débridé de la montagne, les difficultés persistantes d'enneigement ont révélé la fragilité financière structurelle des stations, surtout des plus petites soumises aux aléas des difficultés de trésorerie. Par exemple, durant la saison 92-93, la station d'Arette-La Pierre Saint Martin (Pyrénées) a subi une baisse de fréquentation d'environ 30 % par rapport à l'année précédente et, comme les deux autres stations béarnaises (Gourette et Artouste), gérées par la *REGIE DEPARTEMENTALE DES STATIONS D'ALTITUDE DES PYRENEES-ATLANTIQUES*, elle a enregistré une chute brutale du chiffre d'affaires (42 millions de francs pour les trois stations en 91-92 et 32 millions en 92-93). Mais les mauvaises conditions atmosphériques des années 88-90 et 92-93 ne sont pas le seul signe de morosité. Le rythme de création de lits, qui se situait entre 35000 et 40000 unités par an entre 1985 et 1990, recule fortement depuis. Une trentaine de stations de sports d'hiver ont déposé un dossier au titre du Plan de relance de 1991 par le Ministère du Tourisme. Gresse en Vercors, Les Gets, Combloux, le Val d'Arly, Besse, les Rousses, la Bresse, Gérardmer, Xonrupt ...ont bénéficié, depuis 1993, d'une aide de l'Etat pour un total de 19 millions de francs accordés aux stations qui s'engagent dans un programme de redéfinition de leur parc d'hébergement.

1. Vers une mutation de la production de l'aménagement.

Après les années euphoriques de reprise du marché immobilier de 1986 et 1987, où les ventes (comme les prix) avaient atteint des sommets, la commercialisation connaît un essoufflement certain. En 1988, la baisse avait atteint 13 %. L'offre en neuf reste actuellement encore élevée alors que le marché de l'ancien ou de la revente constitue aujourd'hui le tiers des hébergements commercialisés. Ce volume important correspond aux programmes antérieurs autorisés par le *COMITE DES UNITES TOURISTIQUES NOUVELLES* qui sont loin d'être achevés. Ainsi, la Savoie détenait encore, en 1990, 120 000 lits à réaliser. L'effort de qualité et l'offre de nouveaux produits est essentiellement le fait des grands investisseurs

¹ : ANEM, 1993 : 50, boulevard Malesherbes, 75008 Paris,.

(sociétés financières, entreprises du bâtiment) qui prennent le relais des particuliers.

Pourtant, il serait faux de parler de "fin du temps des bâtisseurs" : on constate encore en petite et moyenne montagne une absence de maîtrise du parc d'hébergement au plan quantitatif et qualitatif, une très faible diversification de l'offre, une disparité entre volonté exacerbée de promotion et qualité du réceptif existant. Les professionnels enquêtés par l'ANEM¹ pensent qu'il convient tout autant de *restructurer l'offre* que de la rendre fiable en labellisant les produits. Cette nécessité est confortée par le plan marketing de *Maison de la France* qui met en valeur, sur plusieurs marchés, un changement dans la pratique du ski due notamment à l'élévation de l'âge des skieurs, la pratique sportive étant remplacée par un loisir de ski plus "contemplatif" et "hédoniste".

D'où l'inadaptation croissante des modèles axés sur la seule commercialisation de l'hébergement réceptif actuel. Les objectifs actuels des Professionnels Associés de la Montagne¹ visent à attirer en station des clientèles de villégiature. La réalisation d'un tel objectif passe forcément par un travail sur les conditions de l'hébergement et sur la qualité architecturale et de l'urbanisme des stations. Elle prouve l'aspect arbitraire de l'opposition doctrinale entre production urbaine et marché des loisirs.

Ce mouvement s'est déjà traduit depuis quelques années et hors campagne de promotion institutionnelle par le développement du secteur banalisé (un tiers de l'offre actuelle dans les Alpes) en nouvelle propriété ou para hôtellerie. La promotion ne fait encore ici que *suivre* l'évolution de la production de l'aménagement. Le renouveau de l'hôtellerie est surtout sensible en Savoie, dopée par les jeux olympiques d'Albertville. Le programme de 60 millions de francs consenti par la Compagnie des Alpes (Caisse des Dépôts) pour la rénovation de l'hôtel du Golf aux Arcs (265 chambres) témoigne de cette renaissance qui est plus le fait de grands groupes (*AQUARIUS, VITA-HOTEL, LATITUDES...*) que d'établissements familiaux. La station de Chamonix, par exemple, en quête d'une nouvelle image, a enregistré l'ouverture de trois établissements nouveaux en une seule année (1990).

La croissance des produits "banalisés" et de l'hôtellerie vise des cibles de clientèles nouvelles. Face à la chute de fréquentation des touristes français, les grandes stations veulent conquérir le marché étranger en proposant des produits haut de gamme. La perspective des jeux olympiques a "dopé" le marché en le tirant vers le haut. Courchevel a pu ainsi poursuivre son programme de rénovation. Non loin de là, l'autre station olympique de Méribel a pu ouvrir le "Belvédère", un nouveau complexe qui accueille notamment le groupe japonais *TONMAGA*, lequel investit 90 millions de francs dans un hôtel 4 étoiles. A Val d'Isère, à Val Thorens, à Tignes, à Valmeinier, à La Plagne, à La pierre Saint Martin les projets d'agrandissement des stations continuent de voir le jour, même si le rythme en est très fortement ralenti. De nouvelles stations sont même créées, comme Saint-Michel 1800 (nouveau nom de Beaune-Le Thyl), reliée à

¹ : PAM, association de regroupements de maires, d'hôteliers, d'industriels, de commerçants, d'exploitants de remontées mécaniques, de moniteurs de ski, de propriétaires de meublés et villages de vacances, etc. Maison du Tourisme, 14, rue de la République, BP 227, 38019 GRENOBLE.

Val Thorens, ou Sainte-Foy, reliée aux Arcs. Cependant ces projets, conçus de longue date, sont plutôt des "coups partis". Les responsables locaux s'accordent sur la nécessité de marquer une pause dans l'aménagement de la montagne afin de conforter l'existant. En effet, outre les effets d'asphyxie dus aux jeux olympiques, les stations révèlent une situation de fragilité financière structurelle qui les met au bord du dépôt de bilan. Parfois, comme en Pyrénées, les opérateurs locaux sont dans l'obligation d'attendre : La Société d'Équipement des Pyrénées Atlantiques gère ainsi plusieurs dossiers "délicats" en stations d'altitude sur la chaîne, dont l'encombrant projet des 25 hectares constructibles et des 4000 lits supplémentaires du Pic d'Anie qui ne trouvent ni acquéreur ni de promoteur.

Dans les Alpes du Sud, la situation de l'endettement communal demeure préoccupante. Certaines stations, comme Pra-Loup ou La Foux-d'Allos, obligées d'honorer le rachat de la société de gestion en même temps que l'achèvement de leur domaine skiable, ont très mal supporté la crise de trésorerie déclenchée par le manque de neige. Parant au plus pressé, le Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur et les départements concernés ont été amenés à débloquer 25 millions de francs en bonification d'intérêts, concernant pour l'essentiel les remontées mécaniques.

Dans les Pyrénées la situation a été plus préoccupante encore. Ce qui n'a pas empêché Peyragude d'être la première station pyrénéenne financée en grande partie par des capitaux privés. Avec une prévision initiale de 4 000 lits, née de la fusion des stations de Peyresourde et Les Agudes, à la limite des Hautes-Pyrénées et de la Haute-Garonne, cette station est sans conteste une réalisation unique dans le massif pyrénéen. Son originalité se retrouve aussi dans la maîtrise d'ouvrage, qui est assurée par une SEM dans laquelle sont associées les collectivités locales et les partenaires privés : Société Financière des Pyrénées (filiale de la *SOGEA*), Crédit National, Comptoir des Entrepreneurs, Compagnie BTP. En effet, jusqu'à présent, seules les collectivités locales s'impliquaient dans ce type d'opérations. Fortement endettées aujourd'hui, elles n'ont plus la capacité de financer seules d'autres réalisations. L'intervention de financiers privés apparaît ainsi comme une solution pour faire progresser l'aménagement.

Cependant, d'une manière générale, le nombre de grands projets est en très forte diminution : le temps de la maturité du produit ski étant arrivé, les stations gèrent et commercialisent plus qu'elles ne construisent. Cependant, par touches successives, elles sont amenées à corriger une image urbaine très typée, à qualifier à nouveau leur paysage et leur architecture. Val Thorens s'est ainsi lancé dans la correction des dérives inhérentes à un développement très rapide. La *SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES TELEPHERIQUES TARENTOISE-MAURIENNE (SETAM)*, créée sous le statut d'une société d'économie mixte, ne limite pas sa vocation au rôle de propriétaire-gestionnaire du domaine skiable mais assume au préalable un action commerciale en faveur du remplissage des hébergements (Val Thorens Tours, Sarl créée en 1985). Cette station atteint des taux de commercialisation élevés de son parc (75 % des lits sont ici pris en charge par le réseau de commercialisation). Ce niveau, rarement atteint en montagne, est en étroite corrélation avec une politique de prospection agressive, une grille tarifaire étudiée et des choix stratégiques prudents. Mais, à l'image de *toutes les stations*, Val Thorens ne connaît pas de passage brutal d'une phase d'équipement-hébergement à une phase de gestion : l'optique commerciale des équipements a présidé à leur création et à leur plan de modernisation. Par ailleurs, le développe-

ment global de la station tient un rythme de croisière de 20 millions de francs de travaux par an, auxquels il faut rajouter les travaux de piste.

Par ailleurs, l'aménagement d'installations d'enneigement représente un réel marché industriel : York, filiale d'un groupe américain de réfrigération, et sa société sœur

uplan Engineering réalisent près de 70 % du marché français évalué en 1994 à 145 millions de francs.

L'aménagement touristique prend ainsi un caractère permanent dans les stations et il tient le plus grand compte de la contrainte économique, d'autant que les travaux en altitude connaissent un accroissement quantitatif et qualitatif dû à l'équipement des sites pour le tourisme estival : en effet, les tendances du marché confrontent l'aménagement neige à la nécessaire pluriactivité.

2. L'aménagement neige confronté à la nécessaire pluriactivité

En 1992, près de 5 millions de Français, soit 16,5 % des vacanciers *d'été*, ont pris leurs vacances à la montagne. Les raisons citées dans le choix de cette destination sont "l'air pur", "la nature", "le repos" mais aussi et surtout l'économie des vacances en montagne : il est plus facile de dépenser peu en montagne l'été qu'en bord de mer. Pourtant, la dépense moyenne d'un vacancier en montagne se situerait, d'après des enquêtes récentes, aux alentours de 200 francs par jour et par personne, voyage non compris. Ce chiffre est en définitive très voisin de la dépense moyenne constatée en bord de mer.

La fréquentation estivale de la montagne va croissante. Mais la rentabilité des activités n'est pas toujours évidente. La saison d'été est en effet trop courte pour la majorité des professionnels de la montagne. Du 10 juillet au 20 août, environ 50 000 personnes auraient séjourné à l'Alpe d'Huez, chiffre relativement modeste pour une station dont la capacité d'hébergement s'élève à 32 000 lits. La relative faiblesse des données de fréquentation doit être nuancée : si la saison est courte, la durée des séjours est plus longue qu'en hiver (de une à trois semaines contre quatre à sept jours). Une station de montagne de 30 000 lits peut ainsi être considérée comme "pleine" lorsque 25 000 lits sont occupés en hiver contre 12 000 en été. La saturation des activités est cependant plus rapide l'été : les vacanciers restent dans le périmètre de la station pour une durée de séjour plus longue et les stations leur offrent moins d'activités.

L'été reste ainsi, à l'exception des stations thermales de montagne, un complément de l'hiver. La majorité des stations réalisent seulement 20 % de leur chiffre d'affaires annuel l'été (35 % dans les meilleurs cas). Cependant, la saison estivale est plus qu'un complément, surtout pour les stations qui souffrent d'une manque chronique de neige : *c'est une saison qui permet la survie.*

Aussi, depuis les années de crise, les stations d'altitude se sont lancées dans la réalisation d'aménagements "d'été" directement liés à l'expression de la demande de loisirs : aires de jeux, sentiers, sanitaires, golfs, lacs artificiels, équipements pour sports d'eaux vives (rafting en tête). Ces équipements sont parfois commercialisés sous forme de forfaits multi-loisirs : à Orcières-Merlette, un forfait

semaine de 180 francs donne accès à la télécabine, à la patinoire, à la piscine et au mini golf. Ce prix est de deux fois inférieur au seuil de rentabilité : sa fonction est de nature incitative. A Bagnères, une animation gratuite fonctionne de mars à octobre et a permis aux hôteliers de se constituer une nouvelle clientèle. L'avantage du forfait est qu'il permet d'inciter à l'utilisation aux beaux jours des infrastructures conçues pour la diversification du loisir d'hiver : palais des sports, piscine, patinoire, centres de remise en forme, remontées mécaniques.

En réalité, le coût des aménagements d'été est moindre que celui de leur fonctionnement: le volume du personnel nécessaire est identique à celui de l'hiver, mais le chiffre d'affaires généré est bien moindre. Cette inversion entre coûts et profits de gestion explique la tendance des collectivités à confier ces activités à des prestataires privés. Là où, il y a quelques années, la commune, *via* son office de tourisme, s'occupait de tout, les associations, sociétés, clubs...ont pris la relève selon des formules diverses. Ainsi, aux Sept-Laux, les prestataires relèvent tous du droit privé ou du statut des professions libérales : même l'accompagnateur de moyenne montagne s'est mis à son compte. Dans le Jura, la station de Mijoux-Lelex-La Faucille a confié la gestion de ses activités non pas à son office de tourisme, mais à une association. A Isola 2000, seul le golf est géré par la station. Aux Ménuires, le Club des Sports gère la carte à puce multi-loisirs qui fédère tous les prestataires, et se paye en commission. A Orcières-Merlette, les remontées mécaniques et le superbe Palais des sports (à l'origine du surendettement de la commune) sont gérés par une SEM qui doit supporter des pertes s'élevant à environ 50 millions de francs sur 4 ans. L'office du tourisme ne gère directement que la base des loisirs dont les activités sont gratuites¹.

Dans la famille des prestations courantes, la part majeure des revenus est constituée par les piscines, mini golfs, remontées mécaniques. Les piscines ne sont jamais rentables malgré leur bonne fréquentation l'été, les mini golfs ne génèrent que des rentrées financières limitées, les remontées mécaniques ont un coût d'exploitation élevé. Aux Sept-Laux, les 35 remontées mécaniques génèrent 35 millions de francs l'hiver et les deux télésièges en service l'été, 250 000 francs. Aux Orres, on compte 22 millions de francs l'hiver sur 23 remontées et 300 000 francs l'été sur deux télésièges. A Orcières-Merlette, la télécabine apporte environ 800 000 francs de recettes. La rentabilité de ces équipements est très limitée.

3. Les parcs à thème et de loisirs

L'industrie des parcs de loisirs est très récente en France. Ce sont des structures à rentabilité différée (pas de retour sur investissement avant 10 à 15 ans), incertaine (car, dans ce laps de temps la demande peut fortement évoluer) mais qui peuvent devenir de véritables catalyseurs de développement pour des régions peu urbanisées ou défavorisées (Futuroscope, Eurodisney...). Cependant, ce segment de marché repose prioritairement sur la fragmentation très forte de la demande en vacances touristiques, sur l'augmentation des courts séjours (très liée à la résidence secondaire, à l'hébergement non marchand), sur la hausse récente des loisirs suburbains, citadins, voire d'intérieur.

¹ : d'après Richebé (R) : Montagne expansion, juin 1993, p. 48.

En ce sens, le parc à thème *n'est généralement pas l'équivalent d'une station touristique*. Construire un parc d'intérêt national coûte au bas mot entre 600 et 800 millions de francs d'investissement et un parc de rang régional entre 300 et 500 millions (BIPE, 1991). Or un parc régional comme celui qui fut projeté dans les années 88 de *VOLCANIA* en Auvergne ne permet d'attirer que 400 000 visiteurs, c'est-à-dire de rentabiliser au maximum 75 millions de francs de travaux d'aménagement. Et avec un coût si faible de travaux on ne peut produire l'effet de masse qui fera venir ces 400 000 visiteurs. Qui plus est, ces derniers, s'ils sont français, ne souhaitent pas dépenser plus 80 à 100 francs pendant leur visite. Les Français n'ont pas l'habitude de payer leur loisirs. Cet élément, mal pris en compte dans de nombreux parcs à thèmes (l'exemple d'*EURODISNEY* reste le plus remarquable), leur a été fatal. Certes, les monuments attirent : la *CENTRE BEAUBOURG* "fait" 7 à 8 millions d'entrées/an, *LA VILLETTE* 5,3 millions, mais toutes ne sont pas payantes ; la *TOUR EIFFEL*, 5,7 millions, *VERSAILLES* 3,7 millions, la cathédrale de *CHARTRES* attire 2 millions de visiteurs, mais 22 000 seulement payent pour visiter le Trésor, le *MONT SAINT MICHEL* 7 millions, *ROCAMADOUR* 1,2 millions (?), *CARCASSONNE* 250000 (?), *VEZELAY* 300 000 (?)... Mais tous ces produits ne sont pas des centres de profit : ils permettent de communiquer une possibilité d'activité, d'intérêt. Qui plus est, sur les 50 activités proposées par *AQUABOULEVARD*, la majorité des clients n'en utilisent que deux. Et les tous les postes de dépense sont en fait financés par les activités traditionnelles du parc : la restauration et l'hébergement.

Aussi une politique d'investissements permanente est nécessaire pour renouveler l'outil de travail et stabiliser ou augmenter la fréquentation, et représente environ 10 % du chiffre d'affaires, hors coûts de maintenance. La fréquentation est liée à l'investissement et celle-ci est évaluée en moyenne à 1000 francs par visiteur en France, et ce sans considération de rentabilité. Celle-ci est en effet liée non seulement à la fréquentation mais aussi à la dépense moyenne de chaque visiteur, comme l'a fort bien démontré le lancement *D'EURODISNEY* (qui bénéficie d'une très forte fréquentation mais d'une très faible dépense par visiteur). Pour les petits parcs régionaux ou locaux, ce ratio varie entre 100 et 400 francs.

L'offre dans ce secteur varie rapidement : on comptait en 1993 soixante dix parcs de loisirs en France, dont une dizaine à thème, 20 parcs aquatiques, et 5 grands parcs récréatifs que sont *EURODISNEYLAND* (10 milliards de francs d'investissement initial), *MIRAPOLIS* (450 millions) , *ZIGOFOLIES* (350 millions) , *LE FUTUROSCOPE* (1,2 milliards de francs : le budget de communication du Conseil Général de la Vienne pendant dix ans), *ASTERIX*. De 30 000 à près de 2 millions de visiteurs par selon les parcs (17 millions à *EURODISNEY* en 18 mois d'exploitation), la fréquentation varie naturellement avec le type d'offre. On estime qu'un emploi direct dans un parc crée environ deux emplois induits dans la zone d'implantation.

Les centres urbains (6 millions de visiteurs en France en 1990, 20 millions prévus en 1995) comme *AQUABOULEVARD* (400 millions de francs d'investissement), le Parc océanique *COUSTEAU* (180 millions), *LA PLANETE MAGIQUE* (300 millions) connaissent un certain nombre de problèmes de rentabilité dûs aux difficultés du retour sur investissement. En France, on planifie encore ses loisirs en termes saisonniers, sur 20 semaines maximum. Or les parcs sont conçus généralement pour une activité tout temps. Encore faut-il convaincre la clientèle d'adopter un

comportement différent : aller au parc aquatique lorsqu'il pleut est encore peu répandu.

Dans ce secteur d'activité plus que tout autre, c'est l'offre qui a créé la demande. Elle est le fait des grands groupes de B.T.P. qui acquièrent majoritairement les actions et qui vendent, en sus, la construction (*DUMEZ, BOUYGUES*), mais de sociétés de service : restauration collective (*SODEXHO, S.M.T., CANAL PLUS, SOCIETES DE DISTRIBUTION D'EAU*), des compagnies d'assurance qui y placent leurs liquidités, des banques (*CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS, PARIBAS, CAISSE NATIONALE DU CREDIT AGRICOLE*), d'opérateurs privés (Pays du Golfe Persique). Malheureusement, les gestionnaires ne sont généralement associés au projet que lorsque la production de l'équipement est déjà assurée : *FOREST HILL* a reçu mandat pour gérer deux parcs "difficiles" : *LES STROUMPFS* et *COUSTEAU*. Les problèmes rencontrés sont surtout des erreurs de localisation, des problèmes de compétence gestionnaire, des concepts mal étudiés, des parcs très mal aménagés, une surestimation courante des capacités du marché, des surcoûts systématiques (30 % en moyenne) dans la construction, des structures très largement sous capitalisées et sur endettées. L'absence de fonds propres handicape un montage raisonnable des projets.

Le marché existe cependant et continue à se développer, mais plus lentement que prévu. L'absence de marché captif crée un réel cannibalisme dans ce secteur soumis à la reprise par de groupes et opérateurs étrangers spécialisés.

4. Les stations thermales

Le thermalisme occupera volontairement peu de place dans cet aperçu des dynamiques récentes du marché de l'aménagement touristique : le marché du *thermalisme* (640 000 curistes et 300 000 *accompagnants* pour 21 jours de cure en moyenne dans l'un des 104 établissements dont le tiers est relié à une chaîne) a, sur la production de l'aménagement, des effets identiques à ceux du tourisme patrimonial et urbain abordé plus loin. On insistera cependant sur le poids économique d'un secteur (cinq milliards de francs de chiffre d'affaires) qui est et a toujours été assujéti aux modes de consommation des produits de cure et à l'évolution de sa représentation sociale, tout au moins si on l'étend à la *thalasso-thérapie* (35 établissements pour 150 000 curistes et 50 000 *accompagnants* pour des cures de 13 jours en moyenne, soit un chiffre d'affaires de un milliard de francs) et à la *remise en forme* (60 stations vendent 30 000 forfaits par an, d'une durée d'une semaine en moyenne et d'un coût moyen de 6000 francs). Le développement du secteur du tourisme de santé français se heurte néanmoins au fractionnement des offres, au manque de réglementation en matière de thalasso-thérapie, et à l'inextricable imbrication, en station, de marchés qui répondent à des logiques très différentes : celles des centres médicalisés et celles des activités démedicalisées. L'hôtel de station thermique ou de remise en forme reste à la base de la production du soin ou du service. Toute la commercialisation de la consommation dépend du niveau de service offert et de son positionnement au sein de la concurrence. Peu d'activités touristiques présentent autant de liens de nécessité entre l'optique "produit" et l'optique "aménagement".

5. Les sites patrimoniaux et urbains, le tourisme culturel.

Le tourisme urbain désigne l'ensemble des ressources ou activités touristiques implantées en ville et proposées aux visiteurs extérieurs. On sépare généralement, dans cette activité en plein essor le tourisme d'agrément du tourisme d'affaires. Il semble pourtant que les deux facteurs soient extrêmement liés, et que si le tourisme d'affaires concerne 70 % des motivations de séjours, les villes au patrimoine culturel riche viennent largement en tête des destinations. C'est pourquoi les fondements du tourisme urbain sont à chercher dans les rapports entre les politiques culturelles et les politiques d'équipement des villes. Un schéma simple - voire simpliste - va rendre parfaitement compte des conditions du développement du tourisme patrimonial et urbain, qui apparaît ainsi comme la forme la plus complexe de l'aménagement touristique:

Composantes du tourisme "urbain"	Les conditions requises
Tourisme d'affaires Tourisme de congrès Tourisme culturel Tourisme industriel Tourisme récréatif	<p style="text-align: center;"><i>DES RESSOURCES TOURISTIQUES RECONNUES</i></p> Patrimoine historique et architectural riche Forte notoriété <p style="text-align: center;"><i>DES INFRASTRUCTURES DE RANG INTERNATIONAL</i></p> Facilités d'accès Grandes capacités hôtelières Equipements de congrès de bon niveau Restauration réputée Environnement économique dynamique <p style="text-align: center;"><i>UN CADRE DE VIE SOIGNE</i></p> Quartiers anciens mis en valeur Desserte interne moderne <p style="text-align: center;"><i>DES CAPACITES BUDGETAIRES IMPORTANTES ET MOBILISEES PRIORITAIREMENT SUR LA MISE EN VALEUR PATRIMONIALE ET TOURISTIQUE</i></p> Dynamique constante de l'aménagement touristique Manifestations culturelles toute l'année Politiques de promotion affirmées Politiques de commercialisation internationales

Ce rappel élémentaire permet d'approcher le tourisme urbain comme une pratique volontaire ou induite par les types de circonstances, ce qui suppose qu'un certain nombre de conditions soient réunies pour qu'un climat propice en facilite l'émergence.

Nous n'accorderons ici que peu de place au tourisme de congrès, fort bien traité dans de nombreuses études¹ et qui représente plus un segment de marché qu'une dynamique récente du marché de l'aménagement (sauf, bien entendu, la construction des Palais des congrès). On rappellera qu'un congrès, qui dure en moyenne 2 jours et demi, rapporte entre 800 et 1600 francs de dépense moyenne par journée et par congressiste pour une taille moyenne de congrès en France de 370 personnes : cette évaluation de la dépense touristique inhérente au marché des congrès explique à elle seule que vingt deux villes ont investi un total de 5 milliards de francs ces dix dernières années pour leur centre de congrès (chiffres France-Congrès², 1992).

La culture au sens où l'entendent les historiens de la culture, c'est-à-dire comme un ensemble des représentations collectives propres à une société, de ce qui les institue, de ce qui les constitue, fait évidemment partie intégrante du tourisme. Aux origines, le tourisme culturel l'emporte sur tous les autres. Il passe par la dé-

¹ : entre autres : *Les centres de congrès et de réunions en France*, Crédit National, direction des études et du conseil, Juin 1992 et *Tourisme d'affaires et clientèle des congrès*, Direction du Tourisme, juin 1993. Et une synthèse publiée dans *La Gazette Officielle du Tourisme*, n° 1199, 13 décembre 1993)

² : France Congrès, 24 avenue de l'Opéra, 75001 Paris.

connexion avec ces autres motivations du déplacement que pouvaient être, sous l'Antiquité puis au Moyen-Âge le pèlerinage, la visite à un maître de sagesse. On retrouve le poids des origines culturelles du tourisme dans les premiers guides touristiques. Reste qu'on peut se demander si l'âge du tourisme pour tous n'a pas été défavorable, dans un premier temps, au tourisme culturel : en chiffres absolus, ce dernier a continué à se développer ; en termes relatifs, il a décliné devant la poussée du tourisme de masse.

Ce mouvement d'expansion quantitatif du tourisme souffre d'une double détermination, technologique et sociale. L'avènement des congés payés, puis la transformation des conditions de transport sur le plan tarifaire et technique sont centraux. Mais d'autres causes sont aisément perceptibles. La détermination culturelle demeure essentielle dans la logique politique et sociale du développement touristique des sites patrimoniaux et urbains : les médias jouent un rôle capital dans le lancement des stations touristiques depuis le XIX^{ème} siècle. Depuis quelques décennies, le champ concerné s'élargit et le public motivé s'accroît. Cet espace de curiosité n'a cessé de s'étendre ; on assiste actuellement à une "*patrimonialisation*" générale, voire peut-être à une "*muséification*" qui peut poser un jour de vrais problèmes dans les relations sociales entre population permanente et population touristique. Car si les hommes de la Renaissance réhabilitaient l'antiquité classique, les romantiques le Moyen-Âge, la tendance actuelle est de réhabiliter toute l'histoire monumentale à la fois : architectures médiévales, Renaissance, art baroque, art nouveau, du XIX^{ème} siècle, de l'entre-deux-guerres... Et il faut ajouter à cette boulimie de consommation de l'histoire des civilisations leur extension géographique, de l'Occident à l'Orient, à l'Afrique, à l'Amérique précolombienne... Une extension sociale aussi, prenant en compte tout ce qui gravite autour des cultures savantes, des cultures populaires, des cultures scientifiques et techniques...

Le mouvement actuel est d'autant plus frappant qu'il s'accompagne d'une fréquentation des lieux du patrimoine culturel marqué par un essor exponentiel. Ce bouleversement semble clairement lié à la crise dans laquelle sont entrés les autres types de légitimation culturelle, les idéologies, les religions traditionnelles. En tout cas, le mouvement culturaliste actuel est lié au cultuel : du festival d'Avignon à celui de la Vallée de la Vézère, des Chemins du Baroque en Savoie au festival de Clairvaux, on ne compte plus les affectations nouvelles de lieux de culte. Pour bien comprendre les phénomènes du tourisme culturel, leur ampleur, leurs spécificités, leurs contradictions, il convient de ne jamais oublier qu'ils participent, même inconsciemment, du triple besoin de ressourcement, de dilatation et d'élévation de l'esprit.

A la différence du gisement naturel, l'augmentation de l'ouverture au public des richesses culturelles signifie que chacun est autorisé à en jouir. En soi, le bien culturel porte sa diffusion et sa possession collective. L'exploitation des biens culturels passe par la contemplation, qui ne suppose ni la consommation ni la possession de l'objet. La contemplation d'un monument, d'un livre, d'un tableau, d'un objet patrimonial permet de découvrir ce qu'il exprime ou de prendre plaisir à la façon dont il est fait. Les biens du secteur culturel ne se consomment pas à travers l'usage - ou du moins pas de la façon dont se consomment les biens des autres services touristiques (Eco, 1994, p. 10).

Ainsi le produit touristique patrimonial n'est pas un produit comme les autres : il implique la nécessité d'une pédagogie de la présentation, l'apprentissage de la lecture des formes, de l'architecture, la prise en compte de cet apprentissage de la mémoire. La mise en scène du patrimoine a produit ses propres limites, présente des risques spécifiques liés à l'incompréhension. Elle repose donc plus sur l'invention qui permet au touriste de cheminer dans le labyrinthe de la connaissance de mondes aujourd'hui disparus que sur les sons et lumières usuels.

Les élus confient volontiers¹ que désormais la culture, le patrimoine culturel, les événements culturels représentent à leurs yeux un élément fondamental de l'image et du rayonnement de leur collectivité. La prise en compte de la culture par les élus locaux est certainement un des changements de société les plus importants de ces trente dernières années.

Dans une cité, c'est le tissu conjonctif de la ville elle-même qui se fait espace de tourisme et de culture. De même que dans le monde rural, tourisme et culture ne se réduit pas à une simple fréquentation de chapelles médiévales, le tourisme urbain est un ensemble dans lequel des œuvres architecturales, patrimoniales, culturelles... prennent toute leur signification. La ville n'est pas seulement un ensemble de lieux de haute qualité artistique : c'est aussi le lieu de *l'expérience personnelle* : "on aime les villes jusque dans leurs souillures" (J.D. Urbain).

C'est l'ensemble de tous ces thèmes qu'il convient de traiter lorsqu'on s'avance sur le terrain mouvant du tourisme culturel, patrimonial et urbain et dans les rapports qu'il entretient entre la richesse économique et la production de l'aménagement.

1. Tendances socioculturelles de la consommation du tourisme patrimonial¹

On assiste à une progression générale de la fréquentation touristique des sites patrimoniaux et urbains et le tourisme lié à la culture tend à devenir à son tour un nouveau tourisme de masse : le nombre de visiteurs dans les musées nationaux est passé de 9,5 millions en 1980 à 15,8 millions en 1990, soit une progression de 66 % sur les dix dernières années.

Les monuments et musées constituent le quatrième motif de destination touristique des Européens. L'art de vivre et la culture font d'ailleurs partie des axes prioritaires de promotion retenus par Maison de la France pour son action à l'étranger. Depuis quelques années, on assiste à une prolifération de projets, d'initiatives et de réalisations visant à exploiter "des gisements culturels" à des fins touristiques. On ne compte plus les collectivités territoriales qui rénovent leur patrimoine, enrichissent leurs collections ou dynamisent leur festival. Elles misent sur la culture pour améliorer leur image, accueillir de nouvelles clientèles, séduire des entreprises et de cadres... Les grandes expositions culturelles représentent des budgets de plus en plus importants : 9,6 millions de francs pour

¹ : dans le cadre du colloque *Tourisme et Culture*, 1993, op. cit., p. 37

¹ : d'après BIPE Conseil.

l'Exposition Universelle de Séville, 430 millions de francs pour le Bicentenaire de la révolution française, 23 millions de francs pour le festival de Cannes...

Mais le tourisme culturel est aussi confronté à de nouveaux enjeux et défis : mutations profondes des comportements et des attentes des clientèles, surfréquentation de certains équipements et sites, introduction de nouveaux modes de management, amélioration de la qualité et professionnalisation des prestataires, innovations technologiques et médiatiques. Les produits recouvrent une grande diversité de marchés d'importance inégale allant des visites de villes ou de musées, en passant par des festivals et les routes culturelles.

Face à ces bouleversements, les acteurs du tourisme et les acteurs de la culture continuent souvent de s'ignorer superbement. Pourtant trois facteurs conditionnent fortement l'évolution du secteur des tourisms culturels :

- la prise en compte des pratiques et exigences des clientèles touristiques, à tous les niveaux, y compris au niveau de l'environnement de la culture ;
- la nécessité d'élaborer des stratégies globales de "mise en tourisme" des sites culturels qui concilient des intérêts parfois contradictoires. Ce qui passe à l'évidence par la définition de nouvelles règles du jeu, de nouveaux partenariats entre les acteurs du tourisme et de la culture.
- enfin, l'impact des nouvelles technologies sur les équipements et les services offerts.

α. La prise en compte des pratiques et exigences des clientèles touristiques

Il existe un réel engouement pour le patrimoine. Sa fréquentation augmente régulièrement : 32 % de Français visitaient des monuments et des sites en 1980, ils sont 40 % aujourd'hui. En l'an 2000, 19 millions de touristes arpenteront Notre-Dame, soit 52 000 chaque jour d'été, si les tendances de fréquentation se poursuivent. Mais si l'on compare la hiérarchie des préférences exprimées par les visiteurs en 1971¹ et en 1988, on constate que le patrimoine religieux qui venait largement en tête en 1971 (cathédrales, églises) est aujourd'hui supplanté par les monuments civils (châteaux, villages anciens) et les sites préhistoriques. Nouveaux venus, les jardins historiques occupent un rang très honorable.

Les deux tiers des visiteurs déclarent rechercher dans la fréquentation des monuments une connaissance du passé, de l'histoire et, pour 50 % d'entre eux, il s'agit de l'histoire en général et non pas de l'histoire particulière du site. Le tiers restant souhaite trouver un plaisir plus émotionnel. 79 % des visiteurs attendent une aide didactique de qualité ; 41 % préfèrent la visite en groupe avec un conférencier spécialisé ; parmi les 38 % qui préfèrent visiter seuls, 7 % seulement sont favorables aux audioguides. Mais lorsque le site en est occupé (Haute-combe), le pourcentage des avis favorables s'élève à 33 %.

Au moment où le public (re)découvre le patrimoine et la culture, il semble que ces derniers soient curieusement absents du débat. Le discours écologique sur l'environnement urbain n'inclut jamais la défense du patrimoine. Quand aux pouvoirs publics, ils assurent la sauvegarde de ce patrimoine, soit, pour ne parler

¹ : d'après les Monuments historiques de France, 1972, Enquête CNMHS.

que du cas français, 40 510 monuments protégés en 1991 (35 437 en Italie), dont 13 723 classés et 26 777 inscrits, 34 musées nationaux et 1 200 musées contrôlés, dont près de 4 00 en chantier !

Tous ces édifices ne sont pas ouverts au public. Sur les 900 monuments que gère la Direction du patrimoine, seuls 92 sont payants. Le public figure au nombre des causes de pollution dont souffre tout monument. Les alignements de plus d'un millier de menhirs à Carnac n'ont pas résisté au piétinement des 2 millions de visiteurs annuels, les vibrations automobiles ont mis en danger le pont du Gard, le château de Versailles n'a pas été conçu pour être visité par 4,5 millions de visiteurs en 1990, les 30 000 visiteurs quotidiens de Notre Dame exhalent environ 618 litres d'eau qui fixent la poussière sur les murs, voûtes et piliers. La gratuité ne pousse certes pas au respect du monument. Mais la loi interdit à certains monuments d'être ouverts seulement au public payant (les églises et cathédrales).

Qui plus est, la détermination d'un prix et la logique de sa mise en marché débouchent dans le cas du tourisme patrimonial sur des difficultés de taille : les métiers du tourisme culturel, à la différence de la plupart des autres métiers du tourisme, ne disposent pas d'une bonne connaissance de leurs marchés. A l'exception du nombre de visiteurs des musées et des monuments, on sait peu de choses sur la segmentation des marchés, les comportements et les pratiques des clientèles, leurs activités, leurs dépenses et la part des marchés professionnels.

Quelques certitudes, cependant : en 1991, globalement 57 % des partants ont visité des villes, 42 % des monuments historiques, 34 % des musées et 25 % des expositions. Cependant, ce phénomène est moins une consommation de vacances que de semaine ou de week-end : la fréquentation des musées se répartit à égalité entre ces trois types de périodes. Et si l'idée de "se cultiver" se place en bonne position dans les occupations de temps libre à l'année, elle l'est en moins bonne dans les occupations des vacances. Durant les vacances, la culture semble à la traîne. Le divertissement se hisse pratiquement au premier rang des motivations de vacances (42%), le repos vient ensuite (35%), le désir de retrouver des parents ou des amis enfin (20%). "Se cultiver", facteur curieusement aggloméré (pour des raisons d'enquête ?) aux activités physiques recueille des motivations assez faibles (de l'ordre de 6 à 7%).

Ces secteurs exigeraient cependant beaucoup plus que d'autres un peu de rigueur dans l'approche des demandes. Les investissements y sont considérables. le capital d'expérience y est faible tant ces activités sont jeunes. Et la demande ne se livre pas au fil d'un sondage express. Bref, aujourd'hui, l'irrationnel l'emporte. Et, naturellement, il nourrit surtout les affrontements dogmatiques. On peut camper les positions extrêmes autour de trois questions : le champ de la culture, les conditions de son accès et la place du commerce.

	Conception de la culture patrimoniale limitée	Conception de la culture patrimoniale marchande
Champ	Culture "noble" (musique sérieuse, Beaux-Arts)	Tout est culture (de Rembrandt à Mickey, de l'Opéra à la fête foraine)

Conditions d'accès	Effort long et personnel, quasi initiatique, public "cultivé"	Accès par le divertissement, publicité, large diffusion
Place du commerce	Domaine réservé ; Hors commerce ; Rôle important de l'Etat dans sa diffusion	Un bien comme un autre ; rôle important des entreprises dans sa consommation

Mais, dans les faits, les pratiques culturelles ne sont ni massives, ni bien réparties.

Et les deux pistes qui s'offrent au rapprochement de la culture et du tourisme sont celles qui consistent à doper la consommation culturelle à l'occasion du tourisme et à étendre le champ de la culture et le nombre de ses pratiquants et celle qui consiste à mettre de la culture là où on ne l'attend pas.

β. La nécessité d'harmoniser des intérêts souvent contradictoires

D'une manière générale, l'offre d'équipements et de services culturels s'est considérablement accrue et diversifiée au cours des dernières années, à la fois dans l'espace, dans le temps et dans ses contenus. Principalement liée jusqu'à présent au tourisme urbain, elle sort aujourd'hui de ce cadre limité et concerne non seulement le patrimoine, l'architecture, l'art mais aussi la tradition industrielle et l'innovation technologique, les traditions populaires et l'artisanat. Les musées, les expositions, les fouilles archéologiques, les festivals se multiplient. Sans être l'élément dominant de l'attractivité des nouveaux touristes, ils peuvent contribuer efficacement à la valorisation des sites en expansion, ou encore conforter la situation des stations qui cherchent à élargir leur part de marché.

Mais la *mise en tourisme* du cadre patrimonial et touristique nécessite des stratégies complexes et spécifiques, tant au niveau de l'organisation des produits, de l'accueil, de la promotion : créer une route culturelle ou une maison d'écrivain ne suffit pas à mettre en marché un produit nouveau. La réussite de telles démarches implique d'ailleurs des partenariats renforcés entre acteurs du tourisme et acteurs de la culture. Les plus beaux monuments sont mis aujourd'hui en valeur à l'aide de l'efficacité commerciale de l'hôtellerie, de la restauration, à l'aide d'un accueil de qualité, d'une signalétique adaptée, d'une communication appropriée.

Cependant, aujourd'hui encore les recettes de 280 millions de francs que le tourisme apporte à la France ont très peu d'effet sur le budget du patrimoine (2 423 millions de francs) et 11,5% des dépenses sont couvertes par ces recettes. Les agences de voyage, les tours opérateurs et tous ceux qui commercent du tourisme ignorent superbement ces difficultés. Ils tirent profit de ce patrimoine sans en subir les charges qui incombent, selon eux, au service public. La nouveauté des dernières années est que les devises tournent la tête des commerçants, des

aménageurs et des collectivités locales qui en viennent à utiliser ce patrimoine exclusivement au profit de l'économie locale. L'idéal, rarement avoué, serait que ce patrimoine se plie aux règles de l'industrie du tourisme ! Et c'est là que réside la plus grande contradiction entre culture - qui exclut le tourisme de masse - et recherche systématique du plus grand profit.

Les stratégies de valorisation d'un gisement culturel mises en œuvre trouvent en fait leurs fondement dans trois facteurs :

- les propriétaires et gestionnaires du patrimoine culturel cherchent de nouvelles formes de mise en valeur qui leur permettent d'atténuer leurs charges des travaux d'entretien de rénovation comme d'animation. Dans les monuments étudiés, les montages de gestion mixtes (propriété publique et gestion associative) apparaissent comme les plus efficaces en termes de résultats financiers, de création d'emplois, d'animation et de promotion.
- les communes souhaitent porter le tourisme culturel au rang d'une activité économique à part entière. Pour cela, elles sont conscientes de devoir s'appuyer sur leur patrimoine bâti et historique à condition de le faire connaître, de le gérer et de l'animer. Elles comptent sur des effets structurants pour développer l'économie touristique proprement dite : hébergement, restauration, commerces. Le montage gestionnaire public, adapté lorsqu'il de restaurer, de préserver, de consolider constitue par contre un handicap pour une bonne gestion. Il reste indispensable en cas d'absence de structure associative ou commerciale.
- enfin, ces mêmes collectivités sont également soucieuses d'affirmer une identité forte et valorisante. Elles veulent s'appuyer sur les témoignages de leur passé, de leurs racines comme c'est le cas en Picardie ou en Bourgogne. D'autres, telles l'Aquitaine, semblent dans une position d'attente.

χ. L'impact des nouvelles technologies sur les équipements et les services culturels.

Les touristes apprécient la permanence du spectacle, de l'esthétique et de l'authenticité. Ce facteur force sans doute les opérateurs à sophistiquer les produits et à les mettre en scène. Mais l'innovation ne se résume pas à la technologie ou au marketing : la simple mise en scène de la culture, notamment au travers des technologies de présentation, a fait émerger un certain nombre d'outils d'accompagnement audiovisuels et informatiques qui constituent un point clé de l'évolution des équipements culturels vers une dimension ludique. L'orientation ludique, souvent préférée, peut cependant aboutir à élargir ou à changer les cibles des clientèles visées. Mais le placage de nouvelles technologies ou leur saturation risque parfois de faire perdre leur âme aux installations concernées.

Les loisirs culturels seront de plus en plus sophistiqués, et suscitent des investissements lourds. Le développement des musées passe donc par la recherche de nouveaux modes de financement et de nouvelles sources de recettes. Les

musées américains font déjà 50% de leur chiffre d'affaires avec les boutiques et les restaurants. Cette logique d'*intégration* de la culture à la ville - ou, plus exactement *de la ville à la culture* - incite à gérer des synergies entre des activités que l'on croyait désespérément inconciliables. On trouve ici le regroupement des activités en *complexes* : complexe culture affaires, complexe culture commerce.

Pareille évolution n'est pas la seule envisageable (une spécialisation fonctionnelle ne saurait être exclue), mais paraît aujourd'hui la plus probable. Elle soulève de multiples questions dans le cadre d'une pratique administrative marquée par une tradition de cloisonnement.

2. Les types de mise en valeur touristique des patrimoines culturels et urbains.

La mise en valeur économique du patrimoine est d'autant plus consensuelle qu'il est prestigieux. Le patrimoine architectural est de surcroît le support naturel du festival (DUPUIS, 1992). Rares sont aujourd'hui les cités qui ne proposent pas un festival ou qui ne réunissent autour de quelques vieilles pierres musiciens ou comédiens. La culture est ainsi devenue un enjeu de communication touristique. Cependant, comme on confond souvent festival et tourisme, on soupçonne qu'il y a des retombées économiques substantielles là où il n'y en a peut-être pas. Face au patrimoine, l'économiste est assez généralement désarmé. Le problème de la définition de la valeur est insurmontable. Le bien patrimonial confine souvent à l'unicité mais à l'inverse des œuvres d'art, il n'y a pas de véritable marché pour les monuments et les sites. On ne peut alors envisager le patrimoine que comme un capital. Il est en effet constitué par un stock (un stock de monuments, de sites et d'œuvres) appelé à s'enrichir régulièrement de nouvelles acquisitions au fur et à mesure que de nouveaux éléments acquièrent le label patrimonial. La perspective se déplace alors vers la notion de flux de services que génère le patrimoine : services en termes de témoignage, d'éducation, de loisirs, voire de cadre bâti... L'expert en tourisme est, face au patrimoine, avant tout un gestionnaire qui analyse les modes d'utilisation et de valorisation : de la position frileuse du "percepteur de rente" à la démarche plus moderne et dynamique de l'entrepreneur culturel.

Mais, inévitablement, poser le problème en termes de gestion et de valorisation conduit à s'interroger sur les attentes des publics et sur l'insertion du patrimoine dans le territoire de la demande. Or, alors que l'action publique n'est plus simplement volonté d'offre mais aussi et surtout soucieuse de répondre aux aspirations de la population, la demande culturelle apparaît aujourd'hui comme largement méconnue et négligée par les économistes.

On peut envisager la mise en valeur touristique des patrimoines culturels sous plusieurs angles :

- les patrimoines culturels sur lesquels est déjà fondée une activité touristique : c'est tout ce qui, œuvres naturelles ou humaines, matérielles ou non, intéresse ou est susceptible d'intéresser le touriste. Cet héritage est la raison d'être locale du tourisme, sa ressource, son fond de commerce. Il est exploité avec plus ou moins de discernement. Certains patrimoines sont peu investis par le tourisme : c'est un "patrimoine potentiel" : ce sont les nouvelles destinations, les nouveaux centres d'intérêt, tout le secteur du "tourisme scientifique", par exemple, ou technique et industriel, la découverte des cultures et traditions populaires, etc. Deux critères fondamentaux sont requis pour apprécier l'avenir touristique de ce type patrimonial : le premier critère est bien entendu celui du degré de compatibilité de l'exploitation touristique avec la préservation du patrimoine ; le second est le degré de valorisation possible par et pour le tourisme. C'est ce second critère qui pose souvent le plus de problèmes pour être satisfait : le marché touristique patrimonial, s'il existe, n'est pas extensible à l'infini, et la dispersion du gisement dans l'espace le rend quasiment inexploitable. Le meilleur exemple de ce type est donné par les petits monuments éparpillés en zone rurale - églises romanes, châteaux,...- dont la faible

fréquentation et la période brève de visite (inférieure à une journée en tous cas et souvent à une heure) ne permet pas de fixer la population touristique. Le tourisme rural est -hélas- fortement basé sur ce type de consommation touristique d'un potentiel en définitive plus faible qu'on veut bien l'avouer. A contrario, la ville qui sait s'ouvrir - c'est-à-dire ouvrir ses édifices - récupère une valeur ajoutée qui, en termes de fiscalité, peut s'avérer considérable.

- le patrimoine révélé par l'activité touristique : la valeur attribuée à la culture, matérielle ou non, dépend essentiellement de l'attention qu'on y porte plus encore que de sa rareté. La fréquentation touristique est très précisément une "mesure" de l'attrait d'un lieu, d'un site, d'un monument. Certains gisements patrimoniaux n'existent que parce qu'ils sont contemplés, visités, reproduits (cas des produits dérivés ou même des *fac simile* : Lascaux II, par exemple). Les outils de promotion touristique jouent en leur faveur un rôle d'amplification de la valeur que l'humanité leur accorde. Par exemple, l'intérêt porté aux vieux gréements est d'abord, bien sûr, l'œuvre de quelques initiés et passionnés, mais il est fortement démultiplié par les événements créés autour de manifestations reconstituées pour le grand public : l'équipe du Chasse-Marée, les fêtes de Douarnenez, le succès des présentations de voiliers à Rouen et Bordeaux... contribuent à un mouvement de connaissance et de reconnaissance de la valeur patrimoniale beaucoup plus important, à la seule condition que les déclinaisons du produit aient été envisagées, conçues, programmées et réalisées. Dans ce cas, le patrimoine est non seulement peu à peu sauvegardé et valorisé par le tourisme mais il acquiert en outre une valeur économique et sociale importante. Les grands sites patrimoniaux tirent aujourd'hui leur protection au moins autant de l'intérêt qu'on leur porte que des réglementations dont ils font l'objet. Le tourisme et les loisirs sont très probablement les seuls secteurs d'activités capables de valoriser sur le plan économique le patrimoine par sa "consommation". L'éducation et la culture, si elles restent des formes essentielles de valorisation à la charge du contribuable par le biais du budget de l'Etat ou des collectivités locales, reposent toujours plus sur des logiques d'accès différentes, commercialisées sous forme de droit de visite et de retombées économiques indirectes produites par les recettes d'hébergement, de restauration et de voyage. En l'espèce, le patrimoine prend souvent une forme immatérielle : on le consomme sous forme d'histoire, d'activités, de modes de vie, de traditions et de cultures liées à la vie locale. On en vient ainsi à la définition de nombreux produits *d'ethnologie* touristique : l'histoire de la ville, du château, de la navigation, les lieux de mémoire, les modes de vie et traditions (religieuses, folkloriques, de métiers, d'usages, de nourriture...), les métiers, les savoir-faire, les activités, les œuvres artistiques, littéraires, musicales, les contes et légendes... sont autant de patrimoines touristiques encore peu mis en valeur.

- le patrimoine qui résulte de l'activité touristique est tout aussi important, mais généralement déjà utilisé à des fins économiques : les biens patrimoniaux matériels ou immatériels produits par le tourisme sont très nombreux : les stations et l'architecture balnéaire, les bateaux de plaisance, les savoir-faire en matière de nautisme, régates, croisières, certains équipements. Si les flux touristiques ont produit une banalisation

extrême de l'architecture dans les années 60, ils sont aussi à l'origine des fronts de mer de Biarritz, de Mers-les-Bains, de la ville d'hiver d'Arcachon, de nombreux casinos et hôtels classés.

Ainsi le patrimoine et la culture, loin de s'ignorer, peuvent être considérés comme étant au centre même du paradoxe fondateur de l'aménagement touristique qui concilie l'exploitation et la protection du patrimoine. Le tourisme est vraisemblablement la principale activité susceptible d'apporter une valeur ajoutée aux actions de protection et de sauvegarde des patrimoines.

La galaxie des loisirs et du tourisme liés à la culture s'étend ainsi sur l'ensemble de la gamme des gisements et la nature de la commercialisation des produits est d'une extrême variété dans le temps et dans l'espace. BIPE Conseil l'a codifiée selon le schéma qui suit :

ESPACE

Cette typologie est pour le moins réductrice : elle tend à banaliser le tourisme culturel, à l'intégrer dans un mode de consommation quotidien de l'espace. Pourtant la conduite du projet opérationnel de station, de ville patrimoniale implique que l'on réponde à des questions précises : comment et dans quelle limite *l'objet patrimonial* (site, monument) et *l'activité artistique* (festival, exposition, musée) peuvent-ils se constituer en tant qu'offre de loisir culturel répondant à des critères d'*économie touristique* ? Le responsable de station doit s'interroger sur ce que recouvre ces notions sur son site, instrumentaliser la culture en

termes économiques et à anoblir le secteur touristique de la ville. Rentabiliser l'offre globale de la cité revient à la "mettre en tourisme"¹, c'est-à-dire accueillir, retenir, faire revenir.

Accueillir, nous dit Claudine Barçon (Diagonal, 1992), c'est "convier à un voyage interprétatif" dans la ville, orienter, donner la ville à l'étranger, lui donner les moyens de se l'approprier.

Retenir, c'est faire du visiteur un captif consentant grâce à un maillage complexe et serré des découvertes, des services, des événements et des activités. Cela suppose, outre l'amélioration de la qualité de tous les services, l'ouverture des édifices publics à des jours et heures inhabituelles. C'est valoriser le patrimoine urbain par des promenades thématiques. Cela implique surtout de transformer la logique de gestion simple des équipements publics en logique de production de services commercialisables.

Faire revenir le touriste est aisé si le site touristique a su lui offrir une identité et une notoriété fortes, bien au-delà des effets de vitrine banalisées.

Mettre sur pied cette politique rend souvent indispensable une phase d'expertise pour établir un diagnostic, choisir une stratégie, arrêter un programme d'action, concevoir et commercialiser des produits et enfin promouvoir la destination. Mais là comme ailleurs, l'action implique la maîtrise des même savoir-faire concernant les *méthodes* et les *outils* qui permettent la connaissance des clientèles pratiquant le loisir culturel, les techniques de promotion et de commercialisation de l'offre.

Les sites touristiques culturels pratiquent tous des actions promotionnelles, cependant les budgets restent limités à 2 % en moyenne de chiffre d'affaires. Ils n'atteignent qu'exceptionnellement des pourcentages plus élevés (Concarneau, Murol, Cormatin). L'essentiel des actions vise à créer et à diffuser une image liée au contenu, à l'animation, à l'environnement ; à développer la notoriété du lieu par l'édition de dépliants diffusés par les offices de tourisme, par les relations avec les médias, l'affichage, la rédaction d'ouvrages, de guides, la participation à des salons ; à rechercher une clientèle régionale (groupes et individus) par des techniques d'envois en nombre proposant des prestations touristiques complètes incluant la visite du site, une animation, un repas.

Les actions de marketing des monuments et des sites, malgré leur faible part dans les budgets de gestion, exercent une influence quantitative forte sur la fréquentation. A titre d'exemple, le Château de Cormatin passe de 32 000 visites en 1986 à 44 000 en 1988 et le château de Murol de 50 000 visites en 1986 à 120 000 visites en 1988. A l'inverse, sur la même période, d'autres sites stagnent, voire régressent (Salses, La Chaise Dieu). Le fait que les usagers potentiels soient des habitués de la grande consommation les rend plus disponibles aux sollicitations promotionnelles et de communication qui organisent et dirigent souvent leurs choix.

¹ : expression du sociologue Jean Viard

Toutefois, dans le cas spécifique du tourisme culturel, les techniques promotionnelles mises en œuvre doivent impérativement éviter de *banaliser* le monument ou le site sous peine de perdre toute efficacité.

Conclusion du chapitre

Pour donner une image fidèle du développement touristique des stations françaises, il semble important d'insister sur la mise en place des projets d'aménagement évalués à partir d'objectifs chiffrés et éprouvés en termes de fréquentation et de résultats. La vision commerciale a prévalu et prévaut toujours sur l'opération immobilière. Il est erroné de sous entendre que le développement touristique est déterminé par une production de l'aménagement qui serait déconnectée de l'approche marketing : si les opérations en accession ont fait les stations touristiques de montagne et du littoral, les agences immobilières ont remis les logements sur le marché locatif. Les opérations banalisées demeurent fondamentales. Ces opérations concilient d'autre part de plus en plus le développement immobilier et le respect de l'environnement : la clientèle a des exigences qui peuvent paraître au prime abord contradictoires lorsqu'elle souhaite à la fois plus d'espace et plus d'animation, mais qui sont assez bien comblées par les extensions limitées de l'urbanisation en cours aujourd'hui.

L'âge d'or des communes touristiques, installées dans leur notoriété, encouragées par leurs bons résultats commerciaux que rien ne semblait menacer, a pris fin dans les années 1980. Les habitudes, insensiblement, se sont modifiées. Les touristes, fidèles à la station où ils séjournaient pour de longues périodes (3 ou 4 semaines) sont peu à peu devenus volages. Les séjours ont été fractionnés et ceux de la période estivale raccourcis. Ce fractionnement autorisant d'autres séjours en d'autres lieux, le touriste en est venu à établir des comparaisons : la station considérée jusqu'alors comme idéale a perdu son caractère d'exception. En conséquence, le concept de gestion de station a évolué au cours des ans, et les générations se sont marquées, depuis les stations historiques jusqu'aux dernières nées que sont Le Coustic, Port Bourgenet ou Cap Esterel. Les opérations d'aménagement ont été amenées à prendre en compte la fourniture de services, et ont vu se développer des opérations immobilières autour d'un ou de plusieurs produits : demande oblige. Le besoin d'espace (toute opération confinée, que ce soit la superstructure ou même l'aménagement de la station ou de l'opération immobilière, débouche sur des problèmes de commercialisation), la gestion du produit immobilier, le maintien de sa qualité, la permanence d'occupation de la station sont des contraintes économiques qui s'imposent aux stratégies des collectivités locales.

Parralèlement, l'analyse des interrelations entre nécessité économique et enjeux politiques montre clairement qu'on ne peut guère appréhender la station touristique uniquement comme un outil d'aménagement du territoire ou, *a contrario*, uniquement comme un objet marchand. Si la rentabilité économique et sociale est la condition *sine qua non* du bon déroulement général des opérations d'aménagement touristique, les nouvelles créations, les nouvelles réalisations répondent à des objectifs du développement local, donc à une démarche d'organisation spatiale, d'aménagement.

La prise en compte du tourisme comme activité économique est une évidence pour les opérateurs. Elle est par contre récente *pour les élus* locaux ou nationaux. Parce que ces derniers ont plus conscience aujourd'hui qu'hier que le

domaine touristique occupe une place privilégiée dans le fonctionnement général de la commune, ils souhaitent disposer davantage de la maîtrise de ce développement, tout en lui reconnaissant son autonomie économique. Le tourisme a la particularité d'être un secteur de l'économie où l'initiative privée, tout en restant largement dominante, est dépendante des interventions des collectivités publiques. Les collectivités locales se trouvent en situation d'aménageur sur l'ensemble de leur territoire. Si les zones industrielles, artisanales ou commerciales restent des aménagements ponctuels, des ensembles clos, le développement touristique s'appuie sur la totalité d'un espace; c'est à travers lui que la station est perçue.

Les lois de décentralisation ont donné des pouvoirs importants en ce sens aux élus locaux. Les premiers pas dans ce nouveau métier se sont faits dans l'euphorie : de bons apôtres conscients de l'ouverture ont su vendre aux élus mille et un projets, notamment dans le secteur tourisme et loisir ou chaque équipement nouveau était bien sûr structurant, assurait un élargissement de la station touristique et bien entendu était créateur d'emplois. Mais très vite les contraintes économiques ont rappelé à la société que la station, si elle devait participer également d'un *projet politique*, ne pouvait pas se positionner en dehors des exigences du marché.

Chapitre 2

La station comme projet politique d'aménagement et de développement

L'intégration économique est un facteur déterminant pour le développement de la filière des loisirs. Il n'est cependant pas unique : les pouvoirs publics ont toujours été très attentifs à ce que ce secteur d'activité en pleine croissance participe à l'équilibre des territoires. Le développement touristique est aussi affaire d'*aménagement du territoire* et de développement local : c'est un instrument majeur des politiques de compensation spatiale au profit des régions déshéritées (milieu rural, montagne, parcs naturels, secteurs littoraux peu industrialisés) ou en difficulté économique (montagne, régions en déprise industrielle), même si certains parcs à thème, si le tourisme urbain ou si le tourisme d'affaires prennent leur essor hors de ces espaces fragiles.

Les politiques européennes, nationales, régionales, départementales et locales encadrent le développement touristique de la station en termes juridiques, techniques et financiers. D'autre part, les actions engagées par le passé au titre de ces politiques pèsent dans la gestion actuelle des communes touristiques : la structure immobilière du tourisme impose des modes de gestion du territoire local (économiques et politiques) complexes. On ne saurait sous-estimer sans dommage leur *histoire politique*. L'action publique a d'ailleurs produit une *jurisprudence* en termes d'aménagement et de gestion qui associe étroitement la production urbaine à la mise en marché de loisirs.

Ce second chapitre étudie les liens entre la production institutionnelle de l'aménagement et la demande de loisirs.

Mais son objet est également méthodologique : il rapproche et compare, dans leur évolution chronologique, les praxis de l'aménageur touristique et de l'homme de marketing. Il analyse les savoir-faire et l'ensemble des actions visant à transformer les moyens de production de l'espace et de l'économie touristique.

Enfin, son dessein vise directement l'action. Le propos montre l'importance, pour l'opérateur touristique, de bien connaître et maîtriser le fonctionnement interne de la station et son positionnement dans le marché. L'analyse de *l'histoire de la station* n'est pas une démarche superflue : c'est le point de passage obligé pour comprendre comment elle a été créée, sur quel mode elle s'est développée, pourquoi les projets d'évolution en cours achoppent ou réussissent, quelles sont les menaces, les opportunités, les compétences à rechercher. La reconstitution du processus chronologique du développement de la station touristique permet le plus souvent de comprendre son fonctionnement actuel et futur. Cette étape dans la conduite du projet d'aménagement et de gestion est fondamentale : on ne peut ancrer solidement un nouveau programme touristique que sous forme de greffe. L'opérateur doit connaître au mieux l'environnement porteur afin d'éviter tout rejet.

*

*

*

L'aménagement touristique en station est soumis à des processus de décision complexes. Les programmes engagés traduisent une grande diversité de stratégies et de pouvoirs (Ministère du Tourisme, *Analyse des investissements touristiques de 1980 à 1993*, 1995). On y trouve, comme dans toute action publique, trois grandes catégories d'acteurs : ceux qui détiennent le *pouvoir politique* et représentent les *citoyens*. L'*action administrative* qui exécute les décisions et régule les relations entre le pouvoir politique et ces citoyens.

L'ensemble de ces rapports et de ces interventions est traditionnellement synthétisé sous la forme d'un schéma, parfois qualifié de "cybernétique" dans la mesure où il reproduit assez bien, dans le domaine des faits sociaux, les mécanismes commandés et les systèmes asservis de la cybernétique.

Acteurs et institutions du système politico-administratif touristique

Les politiques publiques d'organisation de l'espace touristique sont récentes ; les élus leur confèrent généralement une importance bien moindre qu'à d'autres

secteurs de l'aménagement (à l'aménagement rural, par exemple, lui-même d'ailleurs souvent abusivement réduit à l'aménagement agricole), et ce malgré l'importance du tourisme dans l'économie mondiale : le tourisme est en 1994 la première activité mondiale de services et il domine nettement en France le secteur de l'agro-alimentaire, que ce soit en termes d'emploi, de produit intérieur brut ou d'excédent dans la balance des paiements.

Le développement touristique couvre un domaine d'activité largement sous évalué par les élus et la population. Le mot revêt même parfois pour les élus locaux une connotation péjorative : l'activité touristique serait pour les uns une activité peu noble - voire "sale", pour les autres plutôt gênante : l'accueil de "l'étranger" intrigue en pays gaulois.

"Moi, tu me connais, je n'ai rien contre les étrangers ; quelques-uns de mes meilleurs amis sont des étrangers. Mais ces étrangers-là ne sont pas de chez nous"

Agecanonix¹

"Touriste n'est pas un mot sans arrière pensée", dit encore Urbain (1991, p. 10). *"Péjoratif, il dépouille le voyageur de sa qualité principale : voyager. Sur ce point, le préjugé ordinaire est formel : le touriste ne voyage pas. Il ne fait que circuler. Cela suffit à faire de ce voyageur un mauvais voyageur : un nomade aux pieds plats"*.

Pour une part essentielle, le mépris du touriste est d'origine interne : *"il émane de la culture locale aux origines tribales renouvelées autant que de la peur de la rencontre avec d'autres. On confère au tourisme des vertus mortifères (destruction systématique des sites)"*. Longtemps les économistes ne prennent pas ce secteur d'activité au sérieux : beaucoup n'y voient qu'un ensemble flou de prestations qui relèvent globalement des services. Images trompeuses ? Préjugés hasardeux ? Sans doute car les cadres juridiques qui réglementent l'activité touristique, c'est-à-dire l'ensemble des textes de loi qui déterminent les règles de fonctionnement des entreprises touristiques et les conditions de l'équipement des collectivités sont pour la plupart en vigueur depuis quelques décennies déjà.

Pourtant l'ensemble des textes spécifiques au tourisme ne s'est distingué de la masse des textes de loi afférents au commerce et à l'artisanat que dans les 20 dernières années. Et l'ensemble de ces préjugés ont produit des politiques publiques de développement touristique qui furent d'abord *des politiques d'aménagement*, au sens le plus strict du terme, c'est-à-dire des politiques de gestion de l'espace, de production urbaine et *d'urbanisme opérationnel*.

¹ : Goscinny (R) ; Uderzo (A), 1974 : *Les aventures d'Asterix. Le cadeau de César*, Paris, Dargaud, p. 16.

L'environnement des politiques européennes

Les politiques touristiques françaises ont évolué dans le cadre plus large des politiques des autres pays européens - notamment espagnoles et italiennes - et de l'Europe naissante. La France fut parfois à l'origine d'un regroupement international. Elle ne fût pas toujours à la pointe de l'innovation en matière de conduite de politiques volontaristes et d'administration moderne des activités. Un rapide aperçu de géopolitique de l'organisation touristique au plan international donne du projet touristique de l'Etat français une image novatrice mais diversement répartie sur son territoire ; le cas français d'administration publique du tourisme et des stations apparaît éclaté (Frangioli, 1991 ; Michaud, 1992).

Les premières conférences internationales consacrées au tourisme ont été organisées par l'O.N.U. et ses institutions spécialisées. La CONFERENCE DES NATIONS UNIES sur le tourisme de 1963 à Rome consacre le tourisme en tant que nouvelle composante des échanges internationaux. Le texte traduit notamment les espoirs nouveaux des pays en voie de développement, mais ne met l'accent que sur ses avantages économiques, sans chercher à prévenir une éventuelle récupération du phénomène par les circuits des pays du Nord, ni à soulever le problème des conséquences sociales néfastes. L'année 1967 est proclamée, sur l'initiative de l'ORGANISATION INTERGOUVERNEMENTALE DU TOURISME (U.I.O.O.T.) "Année internationale du Tourisme". En 1974, l'ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (O.M.T.) est créée.

La structure juridique de l'O.M.T. est issue des positions de l'O.N.U. qui considère le tourisme "comme un droit de l'homme moderne". L'une des originalités de l'O.M.T. réside dans l'association des professionnels du tourisme et des voyages, les milieux associatifs, les bureaux d'études spécialisés, les organisations publiques en tant que membres affiliés (cotisation de 1 550 \$ par an). Ceux-ci participent effectivement aux réunions techniques qui définissent la norme internationale en matière de développement de l'informatique, de l'environnement, des transports touristiques. Mais cette collaboration est dirigée essentiellement vers les pays en voie de développement touristique. Si le siège de l'organisation est placé à Madrid (1975), c'est bien parce que l'Espagne joue un rôle privilégié par rapport aux pays arabes et méditerranéens, berceau du tourisme international.

L'O.M.T. collecte les informations statistiques, réglementaires en matière de fréquentation, de flux, de planification, de promotion, d'aménagement. Ses experts exercent des missions opérationnelles et d'appui sectoriel auprès des Etats du tiers monde et gèrent des projets techniques en liaison avec le PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (P.N.U.D.). Plus de 200 missions ont ainsi été réalisées, dont près de la moitié en Afrique. A partir de l'identification et de l'évaluation des besoins, les experts de l'O.M.T. ont conseillé les gouvernements concernés en matière de formation, de marketing, de statistique, de mise en place d'une organisation nationale, d'une planification des équipes.

ments. Les projets de coopération technique ont été établis par pays ou par région. Un effort particulier a été réalisé dans le Pacifique Sud (treize pays) en matière de formation professionnelle. Ces politiques ont essayé d'ouvrir les investissements privés internationaux sur le pays dans lesquels ils se réalisaient : les chaînes hôtelières américaines tournent généralement le dos à l'économie locale et visent le circuit fermé (comme le montrent les slogans "home, away from home" ou "la table du baron" de la chaîne n° 1 mondial *HOLIDAY INN* en Asie du Sud-Est). L'*O.M.T.* a cherché à donner aux pays en voie de développement la capacité de s'organiser en réglementant les implantations étrangères afin qu'ils n'en soient pas les victimes. Pour l'essentiel, ce travail discret est surtout le fait du secrétaire général qui conduit la politique de l'*O.M.T.*

Créé en 1949, le *CONSEIL DE L'EUROPE*, la plus ancienne des organisations politiques de l'Europe, est géographiquement l'organisation européenne la plus étendue et la plus sensible aux problèmes du développement des stations puisque ses limites vont de l'Europe de l'Est, de la Turquie à l'Islande et comprennent l'île de Malte et Chypre. Le Conseil de l'Europe a eu une approche tardive et partielle du phénomène touristique. L'organe de décision (Comité des Ministres), a adopté en février 1979 une recommandation (R 79-4) aux pays membres concernant une stratégie du développement du tourisme en montagne. Le conseil qui y est formulé consiste en l'utilisation des équipements touristiques par la population locale, la promotion d'un produit touristique complet (été-hiver) en sus du développement de la capacité immobilière. L'organe permanent du Conseil "*Conférence européenne des pouvoirs locaux et régionaux*" a traité du tourisme dans le cadre de l'aménagement du territoire et de la protection des îles et des littoraux. Le poids de la protection de l'environnement naturel du bassin méditerranéen pèse fortement sur l'édition de ses recommandations (Bavière, 1978 ; Torremolinos, 1983 ; Marseille, 1985). Ces recommandations donnent un éclairage intéressant sur les axes préconisés pour les politiques publiques nationales, même si le Conseil n'est pas en mesure d'exercer une pression suffisante pour leur mise en œuvre (notamment sur le pourtour méditerranéen).

Pour sa part, la *COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPEENNES*, relayée en 1993 par *L'UNION EUROPEENNE*, s'est bien gardé, dans un premier temps, d'intervenir dans ce domaine réservé des nations et des pouvoirs locaux : elle a rappelé¹ dans les années 60 que le développement touristique était avant tout l'affaire de professionnels, des autorités locales et des pays et qu'elle n'entendait pas se substituer à ces responsables. Puis la *C.E.E.* a mis en place une série de mesures en faveur du tourisme et a créé, en 1990, une *DIRECTION GENERALE* chargée, entre autre, du tourisme (*D.G. XXIII*). Politiquement, *L'UNION EUROPEENNE* ne peut plus rester en marge de la définition d'une politique touristique coordonnée : le tourisme constitue un excellent moyen de rapprochement entre les peuples puisqu'il aide à mieux percevoir la variété des cultures, l'identité des valeurs qui la composent ; il concrétise le droit des citoyens aux loisirs et à l'épanouissement personnel et *L'UNION* a pour mission de veiller à ce que ce droit soit accessible à tous dans tous les pays membres ; elle a également pour mission de relever le niveau de vie des pays membres par une

¹ : dans ses premières orientations pour une politique communautaire du tourisme publiées dès 1982

expansion équilibrée. Et Bruxelles ne peut que constater que le tourisme favorise le développement des régions mal développées : Grèce, Italie, Espagne, Portugal, Irlande, France du Sud et arc atlantique : en 1994, la politique touristique est reconnue par l'Europe comme un outil de la politique d'aménagement du territoire.

Dès lors, les objectifs de la politique communautaire du tourisme vont porter sur quatre domaines fondamentaux : *la libre circulation et la protection des touristes* (contrôles douaniers, information du touriste, assistance et assurance, protection du touriste face aux risques de publicité inexacte), *le cadre de travail des professions touristiques* (création d'un *marché commun des services touristiques* permettant la libre circulation des citoyens et la libre prestation des services dans les Etats membres, formation professionnelle et reconnaissance mutuelle des diplômes, étalement des vacances, harmonisation des fiscalités), *le transport* (libéralisation de l'accès au marché des transports routiers, amélioration des services de transport des voyageurs par chemin de fer et création de produits commerciaux : formule *EURALC* pour la clientèle d'outre-mer, billet de réduction à 40% *BIGE* et *INTER-RAIL*, changements des structures tarifaires du transport aérien), *le développement touristique régional* par l'intégration des fonds structurels. Des politiques d'aide spécifique ont donc été mises en place : tourisme social en direction des groupes les moins favorisés, tourisme rural chez les agriculteurs, tourisme culturel...

L'intégration de l'instrumentation financière européenne est réalisée par étapes sur des espaces qui ne sont que des supports d'expérimentation d'une technologie administrative nouvelle. Ainsi, les *Opérations Intégrées de Développement (O.I.D.)*, nées en 1984, ne sont qu'une utilisation du *FEDER* ⁽¹⁾ par projet (ils comportent souvent un volet "tourisme"). Les *Programmes Intégrés Méditerranéens (PIM)* mettent en œuvre l'intégration des fonds structurels sur des espaces fragiles ou réputés tels dans la perspective de l'entrée de l'Espagne et du Portugal dans la Communauté. Les dix neuf sous-programmes du *PIM Aquitaine* (première phase : 1986-1988) et les cinq sous-programmes de la deuxième phase (1989-1992) développent une politique d'aides sectorielles à des *filières de production* réputées sensibles à la concurrence des deux pays méditerranéens : le tourisme rural est, avec l'agriculture et les infrastructures de développement, le troisième axe de l'intervention financière de la *C.E.E.* qui affecte à ces opérations près de 975 millions de francs sur la première période et 865 millions de francs sur la seconde (*PIM*, 1985 et *PIM*, 1988). Pour la *C.E.E.*, les *PIM* sont un outil leur permettant de répondre aux craintes et à la volonté protectionniste des professions, y compris du point de vue du tourisme. Les fonds octroyés sont destinés au "rattrapage du retard" afin que les entreprises du Sud soient à armes égales dans la concurrence provoquée par l'ouverture des barrières douanières aux pays ibériques. Le *PIM* cherche donc, pour les productions réputées sensibles, à conforter l'organisation des filières par des mesures tendant à minorer les coûts à production équivalente, en particulier grâce à la *recherche* et à *l'appui technique*, à élargir les débouchés par la *promotion* et la *commercialisation*.

La signature de l'*ACTE UNIQUE* en 1986 permet d'envisager la préparation du "grand marché" de 1993. C'est à cette époque qu'apparaissent les politiques européennes visant à "*assurer la cohésion économique et sociale*". Pour ré-

pondre au problème des disparités entre régions, pour tenter de les mettre au même niveau dans la mise en place du grand marché intérieur, les moyens des fonds structurels européens sont doublés de 1988 à 1993. Leurs objectifs et les critères d'attribution de leurs crédits sont totalement revus dans le sens de *l'intégration économique et sociale*. Le règlement sur l'utilisation des fonds structurels (n° 20.52.88 du 24 juin 1988) décrit et indique les modalités de leur mise en œuvre autour d'un "*règlement horizontal*" qui en limite l'étendue à la réalisation de cinq objectifs et de trois règlements "*verticaux*" et fixent les modalités de fonctionnement de chaque fonds. Si ce règlement s'impose aux Etats membres, ces derniers sont libres de l'appliquer en fonction de leurs cadres juridiques et techniques : la DATAR et le ministère du Tourisme gèrent, en France, l'argent européen pour le développement touristique.

La réalisation du marché unique est en 1988 la condition préalable à l'*UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE* (traité de Maastricht) : il implique un système économique ouvert, "*axé sur le marché, qui combine croissance et stabilité des prix, souci de l'emploi et protection de l'environnement et qui vise à l'équilibre entre contraintes financières et budgétaires, d'une part, cohésion économique et sociale, d'autre part*" (C.E.E., 1991, p. 4). Afin de promouvoir cette cohésion, les trois fonds structurels de la C.E.E. ont reçu un budget de 13,6 milliards d'écus pour la seule année 1991. En 1993, un montant équivalent au quart des dépenses totales de la Communauté leur est alloué. Mais ces moyens "*ne sont pas destinés à remplacer les mesures à prendre par les Etats membres, mais bien à les compléter. C'est aux Etats membres eux-mêmes à orienter leurs politiques économiques dans le sens de la cohésion économique et sociale*" .

Ce soutien intervient dans un "*CADRE COMMUNAUTAIRE D'APPUI*" (C.C.A.). La négociation est limitée au volume des crédits demandés et à quelques recommandations. C'est sur ces bases de délégation large qu'est élaboré le programme opérationnel (le *Plan de Développement des Zones Rurales* qui regroupe les actions financières adoptées et les modes de leur exécution en matière de tourisme rural). Le cadre communautaire d'appui fixe ainsi des choix présentés par la technostructure nationale et régionale. Il renouvelle l'intervention sectorielle sur un espace administré : les opérations sont des actions d'adaptation et de diversification du secteur productif selon les filières (équipements de loisirs, actions de modernisation des P.M.E. et aides au conseil et à la formation).

Actuellement, du Parlement européen à la Direction du tourisme de chaque Etat, en passant par la Commission européenne, chaque intervenant a un rôle bien précis.

- la création de la *COMMISSION EUROPEENNE DU TOURISME* remonte à 1948. Cette institution regroupe aujourd'hui 27 pays du continent européen. Avec un budget global annuel de 4,5 millions d'Ecus, elle se charge de la promotion du tourisme européen sur les six grands marchés mondiaux : Etats-Unis (8 millions de visiteurs), Canada (1,5 millions), Japon (1,5 millions), Amérique latine (1,4 millions) et Australie-Océanie (600 000). Financée par les organismes de tourisme nationaux, elle est autonome par rapport à la Communauté européenne.

- le *PARLEMENT EUROPEEN* a vu ses pouvoirs renforcés avec le Traité de Maastricht. Jusque-là, il avait un pouvoir essentiellement budgétaire. Désormais, ce pouvoir s'étend au domaine réglementaire, notamment en matière de liberté d'établissement, de reconnaissance mutuelle des diplômes, de protection de l'environnement ou de défense du consommateur. Dix-neuf commissions préparent les travaux de la séance plénière du Parlement. La Commission n° 10 est chargée de la préparation des textes concernant les transports et le tourisme. L'intergroupe du tourisme est une structure informelle du Parlement européen. C'est essentiellement un lieu de concertation. Constitué d'une quinzaine de parlementaires, il rencontre les représentants de l'industrie touristique pour informer les parlementaires des problèmes liés à ce secteur.

- le *COMITE DES REGIONS*, créé par le traité de Maastricht du 7 février 1992, est l'organe officiel de consultation et de représentation des collectivités locales et régionales de l'Union européenne. Il doit être obligatoirement consulté avant l'adoption des décisions par le conseil des ministres de l'Union européenne, particulièrement si celles-ci ont des incidences sur les collectivités territoriales. Le Comité des régions de l'Union européenne est composé de 189 membres dont 24 représentants français, nommés pour quatre ans par le Conseil de l'Union européenne sur proposition des gouvernements des Etats membres.

Les actes juridiques par lesquels les institutions communautaires interviennent prennent différentes formes :

- les *règlements* ont la plus grande intensité normative : ils s'appliquent immédiatement dans tous leurs éléments et dans tous les pays. Leur application est obligatoire par tous les Etats membres. Généralement, leur délai d'application est très court : quelques jours tout au plus.

- les *directives* ne sont pas obligatoires. Elles fixent uniquement le résultat à atteindre et non les moyens pour y parvenir. Une directive européenne sera ainsi transposée dans le droit national sous forme de loi, de décret ou d'arrêté : le choix est laissé à la libre appréciation des Etats membres. Le délai d'application peut varier de quelques mois à plusieurs années.

- les *décisions* s'appliquent à un seul destinataire : citoyen, entreprise ou Etat membre.

- les *recommandations* et les *avis* permettent aux institutions de la Communauté de se prononcer à l'égard des Etats membres de manière non contraignante, c'est-à-dire sans obligation juridique pour les différents destinataires.

Les politiques du tourisme d'autres pays de la C.E.E. ont également fortement influencé le projet touristique de l'Etat français. Trois autres pays européens - Italie, Espagne, République Fédérale d'Allemagne - disposent d'un budget promotionnel qui dépasse les dix millions de dollars. En outre, dans l'ensemble de ces pays comme en France, l'administration nationale du tourisme n'est pas la seule à financer le développement touristique. Les Offices nationaux du tourisme (les équivalents de *Maison de la France*) agissent comme structures opérationnelles en matière de promotion.

En Espagne, comme dans les pays à structure centrale (Grande Bretagne) le schéma a été longtemps similaire au schéma centralisé - puis décentralisé - français. C'est le Ministère des Transports, du Tourisme et de la Communication qui comprend le *Secrétariat général du Tourisme*, lequel finance un *Institut national de promotion* financé à 100 % par l'Etat, une *Direction Générale de Politique Touristique* qui régit l'*Institut d'Etudes Touristiques* et des *Offices Nationaux du Tourisme*.

Au contraire, les structures italiennes du tourisme ont été très tôt décentralisées et leur fonctionnement varie du fait des compétences étendues des régions. Si la loi-cadre du 17 mai 1983 donne à l'Etat une assise législative au tourisme et favorise un rééquilibrage territorial en faveur du Mezzogiorno, l'article 117 de la Constitution italienne confie *a contrario* la compétence touristique à la Région, instituée en 1976. Le Gouvernement, par le biais du ministère du Tourisme, exerce pour sa part ses fonctions d'orientation et de coordination jusqu'en 1993 par l'intermédiaire de deux organismes collégiaux : le *COMITE DE COORDINATION POUR LA PROGRAMMATION TOURISTIQUE* qui définit les grandes orientations de la programmation touristique, et le *COMITE DE CONSULTATION NATIONALE* où sont représentés les professionnels et experts. Ces fonctions ont pris fin en 1993, puisque le ministère du Tourisme a été supprimé par référendum. La loi cadre de 1983 a permis aux régions qui le souhaitaient de *légiférer* au sein des cadres juridiques institués par l'Etat. Toutes ne l'ont pas fait. La Toscane, par exemple, région touristique par excellence, ne s'en est vraiment préoccupé qu'en 1988. Cette région a ainsi institué 35 entités juridiques chargées du tourisme sur son territoire (équivalents de gros offices de tourisme). Mais ce système, très éclaté a présenté de telles inconvenients pour la coordination des efforts de promotion que la Toscane est aujourd'hui obligée de revoir ce système en créant 15 zones "homogènes". De plus, chaque *région* étant découpée en *provinces*, ces structures prennent actuellement la place institutionnelle qui avait été donnée en 1980 aux Associations Intercommunales (celles-ci étaient surtout marquées, dans certaines régions, par la volonté de ne pas s'organiser sur le plan technique). La Loi de 1983 a également institué la création dans chaque région d'*Agences de promotion touristique* (*AZIENDE DI PROMOZIONE TURISTICA*). Ces *A.P.T.* sont responsables de l'information (mailings, fichiers et accueil ; fourniture de matériel d'information) et de la promotion (garantit l'unité d'image de chaque site touristique). Actuellement, les régions italiennes ont une compétence sur les structures réceptives. Cependant, chaque région peut transférer cette compétence à une collectivité de rang inférieur : ainsi la Toscane a-t-elle transmis à la commune sa compétence pour le classement des structures d'hébergement, la mise en œuvre de sa politique de gestion et de

développement touristique, ne gardant que sa compétence statistique - qu'elle partage d'ailleurs avec l'Etat. *L'ENTE NAZIONALE ITALIANO PER IL TURISMO (ENIT)*, agence centrale créée en 1919, est par ailleurs toujours chargée de toute la promotion du tourisme italien à l'étranger (*l'ENIT* est l'équivalent de *Maison de la France*).

De structure plus simple, la Constitution fédéraliste de la *République Fédérale d'Allemagne* confère l'essentiel des attributions relatives au tourisme aux *Länder*. L'Etat fédéral n'intervient donc presque pas dans la gestion touristique. Tout au plus promeut-il certains programmes de formation par l'intermédiaire de la *D.Z.T.*, association qui assure la promotion internationale pour le compte du ministère de l'Economie. La *D.Z.T.* regroupe les professionnels du tourisme et bénéficie d'un budget très lourd dont 90 % sont alimentés par l'Etat fédéral.

1. Le projet touristique français

La France a suivi et parfois précédé ce mouvement européen de structuration de l'organisation publique en faveur du tourisme.

Cependant, une double contradiction a longtemps prévalu en France en matière de politique publique d'encadrement touristique : au secteur économique très important et en essor rapide s'opposait une politique publique quasi-inexistante en termes de structuration de filière (comparée à celle de l'agro-alimentaire ou de l'énergie, par exemple) ; à l'accroissement du nombre de communes qui investissaient dans le tourisme, l'Etat n'a pas répondu, jusque dans les années 83, par une politique et une législation poussées en termes de gestion des stations : l'aménagement a longtemps prévalu seul.

Cette politique de l'absence est largement due à la multiplicité des logiques institutionnelles et à la confusion des discours en matière de développement touristique.

En effet, dans la période des années 65-82, quatre discours différents se sont affrontés, tous porteurs d'un message et d'une conception différents du tourisme et, par conséquent, du concept de *station*. Cette confusion prévaut encore dans un certain nombre de cas et empêche la définition locale du projet de station, d'un corps de doctrine sur le management des espaces et sites :

- pendant cette période de développement, un certain nombre d'acteurs institutionnels ont vu dans le tourisme un prétexte à la prise en considération de l'organisation de l'espace : les *MISSIONS D'AMENAGEMENT* des côtes ont produit de l'aménagement fondé sur l'ordonnancement d'opérations immobilières d'envergure; à l'opposé, l'aménagement touristique vu par le *MINISTRE DE L'AGRICULTURE* a écarté jusque dans les années 91 toute finalité économique autre que para agricole, ou a enfermé l'activité touristique dans un cadre très global, celui de la pluriactivité.

- d'autres acteurs institutionnels (*COMMISSARIAT GENERAL AU PLAN, DELEGATION A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET A L'ACTION REGIONALE*) prônaient au contraire la structuration de ce "*secteur économique qui doit créer des emplois avant toute chose*" en filière organisée.

- à l'opposé, pour les tenants des loisirs associatifs, le tourisme est resté très longtemps hors du champ de l'activité économique rentable : le concept capitaliste et commercial était en contradiction avec la finalité sociale accordée au loisir. Le tourisme devait rester "*une activité familiale, de jeunesse et de sports pour tous*" (discours et pratiques longtemps tenus par les *H.L.M., V.V.F., L.V.T., CECOREL, U.C.P.A...*). La production et la gestion des villages de vacances sont encore fortement marquées par cette conception du tourisme social (voir chapitre premier).

- "*pas du tout !*" semblait répondre en écho un quatrième groupe d'intervenants institutionnalisés : "*le tourisme est une pratique de la nature et de sauvegarde des arts et traditions populaires par des gens éclairés*". La

mouvance de la *socialisation de la nature*, de la consommation douce de l'environnement (*CENTRES PERMANENTS A L'INITIATION A L'ENVIRONNEMENT, PARCS NATURELS REGIONAUX*) entreprenait sur cette position doctrinale des réalisations touristiques éducatives, muséographiques et de protection du milieu, dont les meilleurs exemples sont aujourd'hui conservés par les équipements des Parcs.

Cette période est également caractérisée par une forte instabilité ministérielle et administrative : rattachée au ministère des transports, puis de l'artisanat, du commerce extérieur, des Postes et Télécommunications, du Temps libre... la politique de développement touristique de la France navigue à vue, ballottée entre les différents partenaires au gré des alliances et des opportunités. Dix sept ministères sont concernés par le tourisme, et le secrétariat d'Etat, né récemment et dont le statut reconnu de ministère ne date que de 1988, joue le rôle d'un intermédiaire entre dix sept jungles administratives différentes.

Enfin, cette période est marquée par l'opposition chronique entre un secteur marchand (hôtellerie, agents de voyage, voyagistes.... qui *vivent* du tourisme) et les politiques des collectivités territoriales (qui disposent de la légitimité de bâtir, de percevoir les subventions de l'Etat et pour qui le concept de marché touristique est resté étranger à toute réflexion de développement jusque dans les années 85-90). Qui plus est, les partenaires associatifs et les partenaires agricoles prônent longtemps un tourisme sans savoir si le produit proposé convient aux consommateurs.

En 1979, M. Lacroix, Directeur du tourisme au Secrétariat d'Etat, structure pour la première fois l'action de sa direction autour du concept d'*économie touristique*. Ses services insistent sur le changement du comportement de l'Etat en termes d'octroi de subventions et demandent, en échange des aides attribuées, des contreparties aux promoteurs, notamment en matière d'allongement de l'ouverture des équipements et des hébergements, exigent en contrepartie la mise en place de politiques de commercialisation des produits, la signature de contrats à risques partagés entre pouvoirs publics et promoteur. On cherche à concilier l'aménagement du territoire avec le développement économique. Le poids économique du tourisme dans les marchés internationaux, le rôle financier stratégique du tourisme dans la balance des paiements poussent l'Etat à définir peu à peu une politique de *filière touristique* de la France à partir de 1983. Et, comme cette date est également celle du transfert des compétences de l'Etat aux régions, départements et communes, il pousse dans cette voie les collectivités locales. Le changement de comportement sera effectivement suivi à partir de 1984-1985 par les communes, départements et régions, soucieuses de la rémunération des services rendus, négociant les projets en fonction de leur rentabilité économique : la crise a généré la rareté des crédits publics et le discours gestionnaire rigoriste provoque une concertation obligée entre opérateurs privés et partenaires publics.

La crise économique, le changement politique de 1981 et la décentralisation provoquent ainsi un glissement rapide d'une politique d'interventionnisme rigide de l'Etat-providence, producteur d'un aménagement conçu uniquement en termes d'organisation de l'espace, en politique de *développement* et de *partenariat*

conçue en termes de gestion de filière dans laquelle l'aménagement des sites et stations est systématiquement confronté à leur possible mise en marché, à l'optique mercatique.

Pour ce faire, l'Etat et les collectivités se dotent progressivement d'outils techniques et financiers auxquels les stations peuvent faire appel pour la conduite de leur projet opérationnel.

1. Schéma simplifié de l'organisation touristique française

Le tourisme est un domaine d'activité aux ramifications sectorielles multiples, impliquant des contrôles nombreux et où l'administration exerce une emprise grandissante : activité économique parmi les autres, ses particularités ont amené l'Etat à limiter la liberté du commerce et de l'industrie touristique en raison de la situation de dépendance excessive du touriste face à son prestataire de service et de l'image de marque donnée à l'étranger par un pays où les "dérapages" en matière de rapport qualité/prix étaient nombreux : publicité mensongère, tractations à distance, qualité disparate...

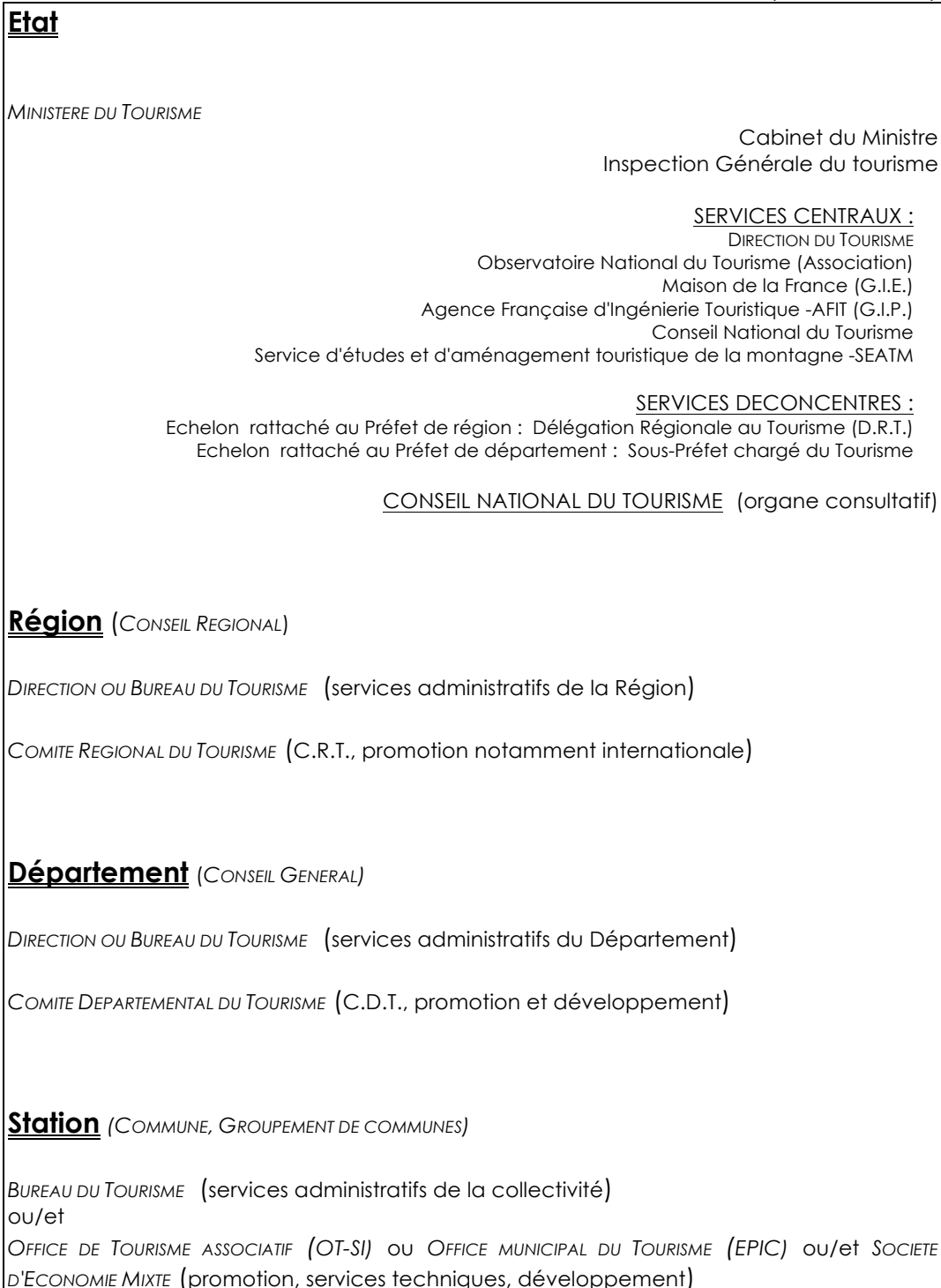
A partir de 1936, la notion de *service public touristique* apparaît dans la jurisprudence et tend à réglementer le fonctionnement des *stations thermales*, des *auberges de jeunesse*, des *centres populaires touristiques*. L'Etat va étendre sans cesse sa fonction de régulation à partir de l'aménagement des stations touristiques, des lieux de détente, des centres de loisirs, du domaine skiable, de la qualité des eaux. Il consacre le contrôle sévère des procédures de *Déclaration d'Utilité Publique*^(*) à l'ensemble des activités touristiques et de loisirs. Mais les outils de l'aménagement touristique sont ceux du code de l'urbanisme : la procédure de *Zone d'Aménagement Différé*^(*) s'applique à la station de tourisme par l'article L. 291.1 du code de l'urbanisme. Celle de la *Zone d'Aménagement Concerté*^(*) touristique, avec l'implantation de nouveaux ensembles immobiliers, sert aux opérateurs privés tout comme elle permet le contrôle et la réalisation de la mission d'intérêt public. Plus récemment, les lois "*Montagne*"^(*) et "*Littoral*"^(*) essaient de tracer très précisément les frontières entre sauvegarde du milieu naturel et promotion immobilière par la concertation obligée entre les collectivités soucieuses de leur développement et l'Etat, garant de l'intérêt national et de la protection des milieux naturels et patrimoniaux.

Le service public touristique est aussi dès cette époque de nature municipale, puis, seulement depuis les années 1983, de nature régionale et départementale.

Le modèle français d'organisation touristique se caractérise ainsi à la fois par une confusion des rôles et par une grande souplesse dans son rôle d'impulsion, de coordination, d'orientation des actions et de concertation avec la foule des initiatives privées, regroupées dans des associations de toute nature.

**Schéma simplifié de l'organisation politique, administrative et technique
du tourisme institutionnel en France**

(septembre 1995)



DIT : Direction des Industries Touristiques

AFIT : Agence française de l'ingénierie
touristique
CDT : Comité Départemental du Tourisme
CNT : Conseil National du Tourisme
CRT : Comité Régional du Tourisme
DDE : Direction Départementale de
l'Equipement

DRE : Direction Régionale de
l'Equipement
DRT : Direction Régionale du Tourisme
INSEE : Institut National de la
Statistique et des Etudes Economiques

ONT : Observatoire National du
Tourisme

SOFTE : Services officiels français du
tourisme à l'étranger

1.1. L'organisation centrale et déconcentrée du tourisme de l'Etat français

Les premières mesures ont été prises en 1910 ; elles sont donc postérieures à l'initiative privée ou bénévole (le Syndicat d'Initiatives de Grenoble a été fondé en 1889). L'Etat appuie ses politiques sur une administration centrale, des services extérieurs, des relais à l'échelon local.

Le *COMMISSARIAT GENERAL AU TOURISME*, rattaché selon les gouvernements aux transports (1959), au Premier Ministre (1962), à l'aménagement du territoire, l'équipement et le logement (1968) ... a dressé un inventaire des activités et les a coordonné jusqu'en 1974, date de son remplacement par un *SECRETARIAT D'ETAT* rattaché au ministère de la Qualité de la Vie (1974), de la Culture et Environnement (1977), de la Jeunesse et des Sports (1978), du Temps Libre (1981). Le troisième gouvernement Barre (1980) crée un éphémère *MINISTERE* qui n'en aura le statut réel qu'en 1988 avec le Ministre Bernard Stasi. Cette transformation implique à cette époque la restructuration des anciens services d'étude (*SEATER* et *SEATL*) et de leurs correspondants régionaux. En effet, à partir de 1960, le développement de l'équipement touristique a entraîné le besoin de compléter l'organisation touristique par des organismes spécialisés. Leurs travaux et la structuration de l'espace touristique qu'ils ont permis sont fondamentaux : la Commission Interministérielle pour l'Aménagement Touristique de la Montagne est créée en 1965 ; celles pour l'Aménagement Touristique de l'Espace Rural et pour l'Aménagement Touristique du Littoral en 1966.

Ces Commissions donnent leur avis à partir des travaux élaborés par des services d'aménagement touristique opérationnel : des missions spécialisées et des services d'études. La *MISSION INTERMINISTERIELLE D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DU LITTORAL LANGUEDOC ROUSSILLON* (" Mission Racine ") est créée en 1963, la *MISSION INTERMINISTERIELLE D'AMENAGEMENT DE LA COTE AQUITAINE* ("*MIACA*") en 1967, celle d'*AMENAGEMENT ET D'EQUIPEMENT DE LA CORSE* en 1975. Le *SERVICE D'ETUDES D'AMENAGEMENT DU TOURISME LITTORAL (SEATL)* est créé le 30 mars 1966, supprimé et intégré en 1990 dans les services centraux parisiens du ministère, au sein d'une éphémère *DELEGATION AUX INVESTISSEMENTS ET AUX PRODUITS* (1990-1992). Sa vocation, interministérielle par nature, consistait à assister les collectivités locales et les administrations déconcentrées dans la mise en place de leurs politiques touristiques : études sur la connaissance de la demande de fréquentation sur le plan quantitatif et qualitatif, sur la connaissance de l'offre et des contraintes de son utilisation, actions d'adaptation de cette offre à la demande par des actions d'aménagement : sauvegarde des derniers grands espaces littoraux, aménagement des plages, développement des stations balnéaires, aménagement des infrastructures de navigation de plaisance, intégration et rentabilité des campings... Le *SERVICE D'ETUDES D'AMENAGEMENT DU TOURISME EN ESPACE RURAL (SEATER)*, créé et restructuré dans les mêmes conditions, travaillait à l'amélioration de la fréquentation de l'espace rural par la création de structures opérationnelles locales, développait l'information en

direction des ruraux et des citoyens, tentait d'harmoniser les réglementations ayant une application en milieu touristique rural. Enfin, le *SERVICE D'ETUDES D'AMENAGEMENT DU TOURISME EN MONTAGNE (SEATM)*, créé en 1964, a échappé à la restructuration ministérielle des années 1990 grâce à la double tutelle exercée sur ses agents par le Ministère du Tourisme et le Ministère de l'Equipement. Ses ingénieurs, chargés de mission et d'études, issus essentiellement du Corps des Ponts et Chaussées, sont localisés à proximité des massifs montagneux : Chambéry pour les Alpes du Nord, le Massif Central, les Vosges et le Jura, Gap pour les Alpes du Sud et la Corse, Toulouse pour les Pyrénées. Ce service a joué un rôle de premier ordre dans la mise en œuvre du Plan Neige et continue de conseiller les collectivités locales et d'instruire les dossiers d'aménagement touristique de la montagne pour le compte de l'Etat et des stations. Il inventorie les sites aménageables, étudie les équipements à y installer, restructure et étend les aménagements existants. La plupart des agents de ces services travaillent aujourd'hui soit à l'échelon central du ministère du Tourisme, au sein de la *DIRECTION DU TOURISME* (notamment au sein de la *Direction technique chargée du littoral, de l'espace rural et des filières*) ou de l'*AGENCE FRANÇAISE D'INGENIERIE TOURISTIQUE* (Groupement d'Intérêt Public assurant le financement d'études de marchés, de produits, les plans qualité, assumant toutes les démarches d'aides aux collectivités et opérateurs touristiques), soit en région au sein du *SEATM* ou des *DIRECTIONS REGIONALES DU TOURISME (D.R.T.)*.

Les services centraux du Ministère sont en effet répartis actuellement en quatre structures au sein de la *DIRECTION DU TOURISME* qui a remplacé, depuis 1994, celle des "*industries touristiques*" successivement dirigée par Francesco Frangialli puis Jean-Luc Michaud. Elle est placée sous la responsabilité d'Hugues PARANT, directeur du Tourisme, qui a dirigé pendant plusieurs années le réseau nord-américain de la DATAR à New-York ; cette direction assure trois fonctions : la *prévision* et l'*observation économique* par le biais d'un ***OBSERVATOIRE NATIONAL DU TOURISME (O.N.T.)***, association loi 1901 sous tutelle du ministère à laquelle adhèrent les CDT, CRT, professionnels, associations de producteurs, universités ou organismes de recherche et qui coordonne la production des études et des statistiques en France, harmonise les méthodes d'enquête et les analyses des marchés de clientèles), l'*organisation du développement* par le biais de l'***AGENCE FRANÇAISE DE L'INGENIERIE TOURISTIQUE***, la *promotion de la destination France* par celui de ***MAISON DE LA FRANCE***, la *réflexion* par le ***CONSEIL NATIONAL DU TOURISME***. Cette *DIRECTION DU TOURISME* procède d'autre part à l'évaluation des politiques touristiques et encadrement des professions et politiques de la production touristique : hôtellerie et restauration, activités de voyage, de transport et de loisirs, formation et emploi, tourisme associatif, collectivités locales, aménagements et financements publics, politiques territoriales, tourisme littoral, tourisme rural, tourisme urbain et culturel, hébergements, service d'études et d'aménagement touristique de la montagne.

L'*OBSERVATOIRE NATIONAL DU TOURISME* fonctionne en partenariat avec 114 adhérents. Présidé par Pierre Eelsen, cet organisme de coordination, de synthèse, d'analyse a également pour vocation de jouer un rôle d'aide et de conseil.

S'il collecte, harmonise, rend fiable et diffuse, l'*O.N.T.* n'est pas à proprement parler un producteur de statistiques : celles-ci proviennent de la Direction du Tourisme, des organismes territoriaux, des Observatoires Régionaux du Tourisme, des Directions Régionales de l'I.N.S.E.E., des professionnels et des chambres consulaires. Les "*ateliers*" de l'*O.N.T.* remplissent plutôt la fonction de *veille technologique* : suivi des projets dès leur initialisation (observation des permis de construire dans l'hôtellerie, par exemple), puis lors de leur réalisation (classement) et enfin dans leurs activités (analyse des résultats). Cet outil de veille technologique doit pouvoir suivre l'évolution des fréquentations et anticiper les évolutions afin de prévenir les surcapacités en informant les opérateurs et aménageurs au moment de l'attribution du permis de construire. Les autres missions de l'*O.N.T.* sont le suivi de la conjoncture, le suivi des marchés en amont et des données générales de l'économie de chaque pays émetteur (pouvoir d'achat, inflation, monnaie), la transparence dans le domaine des appels d'offres pour la réalisation des études, l'évaluation du poids économique du tourisme en région. Enfin, l'*O.N.T.* déploie une activité éditoriale importante qui se caractérise par la publication de nombreuses études dans plusieurs collections qu'il gère.

La seconde structure, qui fut un temps érigée en une direction des services centraux intitulée *Délégation aux Investissements et aux Produits*, a été transformée en janvier 1993 en G.I.P. Présidée par Antoine Veil, dirigée par Philippe Moisset, l'*AGENCE FRANÇAISE D'INGENIERIE TOURISTIQUE* a toute compétence en matière d'ingénierie financière et touristique. Elle a été fondée pour "fédérer les partenaires privés et publics autour des grands enjeux du développement touristique". Ministères, collectivités territoriales, professionnels du tourisme et des grands secteurs de l'économie sont invités à adhérer à *L'AGENCE* : neuf ministères représentant l'Etat, 36 organismes de droit public ou privé de niveau national sont membres actifs de l'AFIT. Aux organismes ne pouvant être admis comme membres actifs, l'AFIT propose le statut de membre associé qui permet de recevoir les publications de l'Agence et de consulter ses spécialistes sur des problèmes ne relevant pas de l'ingénierie privée. L'Atelier de l'AFIT est un lieu de réflexion stratégique et de promotion des actions communes sur le long terme. Chaque Atelier élabore un programme d'actions de portée générale sur plusieurs années. L'AFIT a élargi son domaine d'intervention à tous les territoires locaux, départementaux, régionaux, à toutes les filières de production, à tous les secteurs de la commercialisation, aux hébergements, aux financements et, enfin, à l'exportation du savoir-faire touristique français à l'étranger. Ses missions sont ainsi très larges, et parfois encore un peu floues : analyse du système productif afin, notamment, d'approfondir la connaissance de l'offre touristique et orienter les investissements ; conseil et assistance pour la conception d'opérations et de politiques touristiques locales, organisation à l'export de manifestations de promotion du savoir-faire français, appui à la commercialisation ; expertise par la mobilisation des capacités de l'ingénierie publique et privée ; organisation du partenariat pour la conduite d'opérations entrant dans ses missions et, par voie de conventions et après mise en concurrence, le choix des meilleurs prestataires.

Pour la montagne, le *SEATM* reste le "guichet unique" et devient le représentant de l'AFIT pour l'ensemble de ce secteur. Mais il reste à la disposition des préfets de massifs et de la direction de l'aménagement et de l'urbanisme (D.A.U.) au

sein du ministère de l'Équipement pour tout ce qui touche à l'application de la loi "*montagne*" (et notamment la gestion de la procédure des Unités Touristiques Nouvelles).

Parallèlement à cette organisation technique, un Groupement d'Intérêt Economique intitulé *MAISON DE LA FRANCE* regroupe le ministère du Tourisme, les régions, départements, groupements de professionnels pour *promouvoir la destination* France à l'étranger par diffusion de l'information, réalisation d'actions de promotion, réalisation d'études de marchés et de clientèles. Ce G.I.E. s'appuie sur les *SERVICES OFFICIELS FRANÇAIS DU TOURISME A L'ETRANGER (SOFTE)* qui sont depuis 1993 ses établissements secondaires au sein du Ministère des Affaires Etrangères. Créé en 1987 par 70 adhérents, il en compte en 1993 près de 900 et est doté d'un budget annuel de 400 millions de francs (1994) alimenté par le ministère du Tourisme (200 millions de francs) et 175 millions provenant de la promotion du tourisme français à l'étranger. Doté d'un *plan marketing* qui fixe les choix des marchés prioritaires et des grands axes de la promotion (27 marchés principaux en 1994), *MAISON DE LA FRANCE* est présente dans 38 bureaux sur 29 pays. Si la France est en 1993 le premier pays touristique au monde (selon la façon dont on compte et ce que l'on compte, bien sûr : 60 millions de séjours et 130 milliards de recettes), cet outil est destiné à gérer les flux touristiques en dirigeant les choix des touristes étrangers et en communiquant leur comportement aux structures françaises du tourisme afin qu'elles adaptent leurs aménagements à ces demandes.

Enfin, le *CONSEIL NATIONAL DU TOURISME*, institué par décret en 1959, est chargé de donner son avis sur toutes les questions concernant l'organisation du tourisme, les nouvelles formes d'hébergement et leur commercialisation, les cibles pour la promotion du tourisme français, l'encadrement de la formation et de l'emploi, le rôle des collectivités locales. Composé de *membres choisis* par les pouvoirs publics dans les milieux professionnels, les collectivités locales, les usagers et "*les personnes que leurs compétences rendent utiles*", le *C.N.T.* se livre à des auditions, entreprend des recherches, publie des rapports. La commission permanente créée en juillet 1994 comprend trois membres, un président et deux vice-présidents et fait des recommandations au Ministre sur des sujets d'actualité, en quelques semaines, après avoir entendu les professionnels et les responsables concernés.

A l'échelon déconcentré, c'est-à-dire dans les régions et départements circonscriptions administratives de l'Etat, les *services extérieurs* du Ministère du Tourisme jouent un rôle décisif depuis la décentralisation en instruisant les dossiers pour le compte de l'Etat. Ils assurent la *continuité politique* de l'aménagement touristique. Les *DELEGATIONS REGIONALES AU TOURISME (D.R.T.)* constituent, aux termes du décret du 12 novembre 1960, les services extérieurs de l'Etat relevant du ministre chargé du Tourisme. Les missions des Délégués régionaux au tourisme en matière de réglementation et de financements sont définies par la circulaire du 13 août 1985 et précisées par la circulaire du 16 avril 1991. Ces compétences consistent notamment à suivre le développement des

capacités d'accueil, à veiller au bon fonctionnement des entreprises, à contrôler et à sanctionner au besoin l'action de ces derniers en liaison avec les services extérieurs des autres administrations. La D.R.T. est restée très longtemps la pièce maîtresse de ces services déconcentrés sans qu'aucun pouvoir réel ne lui soit reconnu sur le plan administratif : le Délégué Régional, homme ou femme seul(e), représentait le Ministère, tout comme il représentait, avant la décentralisation, le Conseil régional (l'E.P.R.) dans le secteur du tourisme, puisqu'il cumulait cette fonction avec celle de secrétaire général du Comité Régional au Tourisme. Depuis 1987, date de la réorganisation des services déconcentrés de l'Etat, le *DELEGUE REGIONAL AU TOURIME*, qui dispose d'une équipe de deux à huit agents, n'instruit les dossiers touristiques que pour le compte du *PREFET DE REGION* et coordonne les autres services de l'Etat œuvrant dans le domaine touristique (Direction Régionale de l'Equipement ou Direction Départementale de l'Equipement en matière d'aménagement et d'urbanisme). Il informe et diffuse les instructions reçues, représente le Ministre dans les instances locales et régionales, traite les dossiers nécessitant l'intervention de son ministère. A l'échelon départemental, le *bureau du tourisme* des Préfectures, qui suit les programmes d'équipements, instruit les demandes de subventions de l'Etat, reçoit les dossiers de demandes d'agrément ou de classement, est aujourd'hui sous la responsabilité d'un *sous-préfet* en charge des dossiers d'aménagement touristique pour le compte de l'Etat à l'échelon départemental.

L'ensemble des services touristiques de l'Etat, c'est-à-dire les quelques 540 agents rattachés en 1994 au ministère du Tourisme (dont 300 en administration centrale, 160 en poste à l'étranger et 80 dans les services régionaux) sont dotés d'un budget annuel de 394 millions de francs (1994), dont 263 destinés aux interventions publiques (actions économiques, encouragements et interventions), ce qui reste faible. Depuis la décentralisation, le pouvoir financier de l'aménagement touristique opérationnel est détenu par les collectivités locales : régions, départements et communes. Par contre, la compétence de la définition des compétences, le pouvoir d'arbitrage, le transfert des compétences, le pouvoir de légiférer et d'encadrer le développement touristique reste, en France, celui de l'Etat. Il a conduit son action en matière d'aménagement et de gestion des stations dans deux directions : en attribuant des compétences spécifiques à chaque collectivité ou à ses outils techniques, en reconnaissant la station comme une catégorie juridique particulière de la République.

1.2. Les compétences attribuées par l'Etat aux collectivités locales et à leurs outils

L'action du ministère chargé du Tourisme s'inscrit en cohérence avec les politiques touristiques conduites au plan local, que ce soient celles des collectivités territoriales, celles résultant des contrats de plan ou celles des programmes européens. Le ministère chargé du tourisme a ainsi consacré en 1994 près de 56 millions de francs aux contrats de plan auxquels il faut ajouter 10,2 MF de participation du Fonds Interministériel d'Aménagement du Territoire aux programmes touristiques. Pour 1994-1998, la nouvelle génération de contrats de plan bénéficie d'une dotation de 329 MF pour le financement des actions tourisme.

Il aura cependant fallu attendre presque dix ans après les lois Deferre sur la décentralisation de 1982 et les transferts des compétences de 1983, 1984 et 1986 pour que l'Etat donne un cadre juridique à des pratiques de terrain en cours depuis six années environ. La loi n° 92-1341 du 23 décembre 1992 portant répartition des compétences dans le domaine du tourisme n'apporte pas de bouleversement, en tout cas pas de changements de responsabilité de fond comme ceux qui furent tant attendus dans les autres domaines d'intervention des collectivités locales. L'article 1er de la loi précise d'ailleurs d'emblée que "*l'Etat, les régions, les départements et les communes sont compétents dans le domaine du tourisme et exercent ces compétences en coopération et de façon coordonnée*".

La politique nationale de l'Etat est réduite juridiquement à ce qu'elle était devenue dans les faits depuis 1983 : elle assure le recueil, le traitement des données et prévisions en coopération avec les observatoires régionaux (*O.N.T.*), elle détermine et met en œuvre les procédures de classement des stations, équipements, organismes et activités touristiques (*Direction du tourisme*), conduit les opérations de promotion nationale et les orientations de coopération internationale (*Maison de la France, Direction du tourisme*), apporte son concours aux actions de développement touristique engagées par les collectivités territoriales (*Direction du tourisme, AFIT*) notamment par la signature de contrats de plan avec les régions dans les conditions fixées par la loi du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification (*DATAR*).

Les régions, dans le cadre de cette même loi, définissent les objectifs à moyen terme du développement touristique régional. Elles élaborent un *SCHEMA REGIONAL DE DEVELOPPEMENT DU TOURISME ET DES LOISIRS* (prévu par l'article 3 de la loi n° 87-10 du 3 janvier 1987 relative à l'organisation régionale du tourisme) et fixent les conditions financières de sa mise en œuvre, notamment par l'élaboration de *conventions* entre collectivités territoriales concernées.

Les départements établissent, en tant que de besoin, un *SCHEMA D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DEPARTEMENTAL* qui prend en compte les orientations définies par le schéma régional. Le comité départemental du tourisme (*C.D.T.*), créé à l'initiative du conseil général, prépare et met en œuvre la politique touristique du département. Il contribue à assurer, au niveau départemental, l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques en collaboration avec les professionnels et structures locales (*les stations*). Les actions de promotion sur les marchés étrangers s'effectuent de façon coordon-

née par le comité régional du tourisme (*C.R.T.*) et le comité départemental au tourisme (*C.D.T.*).

Les communes (*STATIONS*) peuvent, sans préjudice des articles du Code des communes relatifs aux Offices municipaux du Tourisme des Stations classées (ayant le statut d'Etablissement Public Industriel et Commercial) créer un organisme dénommé Office de Tourisme (association loi 1901), de nature juridique fixée par le conseil municipal, qui assure les missions d'accueil et d'information des touristes ainsi que de promotion. Cet Office de tourisme peut être consulté sur les projets d'équipements collectifs touristiques. Il peut être autorisé à commercialiser des prestations touristiques dans les conditions prévues par la loi n° 92-645 du 13 juillet 1992 fixant les conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation et à la vente des voyages ou de séjours. Il peut également avoir toute autre compétence de mise en œuvre de la politique touristique dans la commune, à la demande du conseil municipal : programmes locaux de développement touristique, exploitation d'installations touristiques et de loisirs, études, animation des loisirs, organisation des fêtes et manifestations artistiques.

Les acteurs de l'aménagement et du développement touristique des stations

Zone géographique d'intervention ----- Compétence	à l'étranger	en France	dans la région	dans le département	en station
Réglementation		<u>ministère:</u> DIT <u>CNT</u>	<u>ministère:</u> DRT	<u>ministère:</u> sous-préfet DRT	<u>ministère:</u> sous-préfet DRT
Développement : Structuration de l'offre, des investissements, des produits		<u>ministère:</u> DIT	<u>ministère:</u> DIT <u>Région :</u> CRT, services du Conseil régional <i>Schéma régional de développement touristique</i>	<u>ministère:</u> préfet, CDAT <u>Département</u> CDT, services du Conseil général	<u>ministère:</u> préfet, CDAT <u>commune :</u> Services de l'urbanisme, SEM, Office du Tourisme
Production de l'aménagement et du développement touristiques	<u>Union Européenne:</u> DG XXIII	<u>DATAR</u> <u>ministères :</u> tourisme: SEATM équipement: DAU environnement: paysages	<u>Préfet de R:</u> SGAR <u>ministères :</u> tourisme: DRT équipement: DRE environnement: DIREN <u>Région :</u> Missions, Services du Conseil régional	<u>Préfet</u> <u>ministères :</u> tourisme: DRT équipement: DDE <u>Département</u> CDT, services du Conseil général <i>Schéma d'aménagement touristique départemental</i>	<u>Préfet</u> <u>ministères :</u> tourisme: DRT équipement: DDE <u>commune :</u> Services de l'urbanisme, SEM, Office du Tourisme
Etudes, conseil, ingénierie	Maison de la France	<u>ministère:</u> DIT, ONT <u>AFIT</u> <u>INSEE</u>	<u>ministères:</u> DRT dir. reg. INSEE <u>Région :</u> CRT	<u>Département</u> CDT	<u>ministère :</u> équipement: DDE (mises à disposition et prestations de services) <u>commune :</u> Services de l'urbanisme, SEM, Office du Tourisme
Accueil, animation	Maison de la France			<u>Département</u> CDT	<u>commune :</u> SEM, Office du Tourisme, Comité des fêtes

Promotion	SOFTE	Maison de la France	<u>Région</u> : CRT	<u>Département</u> CDT en accompagnement du CRT	<u>commune</u> : Office du Tourisme, Syndicat d'Initiatives
Commercialisation				<u>Département</u> SLA	<u>commune</u> : Office du Tourisme

Egea, Vles - 1994

La nouvelle répartition des compétences dans l'aménagement et la gestion touristique

Domaines et dates des transferts	Commune <i>STATION</i>	Département	Région	Etat
TOURISME (23-12-92)	Accueil, Information, Projets d'équipements, Commercialisation des produits, Exploitation d'installations, Etudes, Animation, Développement.	Produits : élaboration, promotion et commercialisation. Aides financières aux stations et communes <i>Schéma d'aménagement touristique départemental</i>	Planification touristique à moyen terme Observation régionale (éventuellement) Promotion sur les marchés étrangers. <i>Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs</i>	Recueil, traitement des données, Classement des stations, équipements et organismes, Promotion nationale et coopération internationale, Aides aux entreprises et collectivités
PLANIFICATION REGIONALE, AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (15-5-83)	Chartes intercommunales de développement et d'aménagement Accord	Avis Aides au développement Aides à l'équipement Accord	Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du Plan national Plan régional Aides directes aux entreprises Parcs naturels régionaux	Plan national Loi - cadre d'aménagement du territoire Lois littoral, <i>montagne...</i>
URBANISME ET SAUVEGARDE DU PATRIMOINE ET DES SITES (1-10-83 et 1-4-84)	Schémas directeurs Plans d'Occupation des Sols Délivrance des permis de construire et autres autorisations (POS approuvé) Avis Accord	 Avis	 Avis Avis du collège du patrimoine et des sites	Fixation du périmètre Contrôle des prescriptions Schémas d'utilisation de la mer Z.P.P.A.U.

Domaines et dates des transferts	Commune <i>STATION</i>	Département	Région	Etat
PORTS, VOIES NAVIGABLES, CANAUX (1-1-84)	Ports de plaisance	Ports de commerce et de pêche	Aménagement et exploitation des ports fluviaux et des voies navigables	Ports d'intérêt national et pouvoirs de police
ENVIRONNEMENT ET ACTION CULTURELLE (1986)	Tous services et musées Avis	Plan départemental des itinéraires de promenade et de randonnée		Contrôle technique

sources : textes de lois, ministère de l'Intérieur

2. La législation sur les stations

Qu'est-ce qu'une *station* touristique ? La question, déjà abordée dans le liminaire de cet ouvrage, peut sembler étrange ou déplacée : le concept de station correspond à une réalité économique et sociale locale. Le mot choque cependant lorsqu'on l'applique sans discernement à la fois aux bourgs ruraux ou aux métropoles. Pourtant, il ne fait pas que définir un concept mais désigne également une *catégorie juridique de commune* régie par une *législation* qui offre à la collectivité concernée le bénéfice d'un traitement fiscal particulier et une *organisation politique et technique particulière* d'un secteur économique complexe.

1. La station comme catégorie juridique de commune

Sur un plan plus strictement juridique, le terme de *station touristique* recouvre toute une série d'appellations diverses mentionnées dans une nomenclature particulière du Code des communes. Rappelons d'abord que celui-ci distingue d'abord trois *catégories de communes* pouvant faire l'objet d'un traitement fiscal différent dans le cadre du calcul de la Dotation Générale de Fonctionnement (problème traité au premier chapitre) : la *station classée*, la *commune touristique*, la *commune à forte fréquentation journalière*. Le Code distingue ensuite, dans un autre paragraphe, les diverses conditions nécessaires pour bénéficier du titre de *station classée* (articles L. 141.1 et suivants).

La législation relative aux stations classées, qui date de 1919, déterminait à l'origine trois catégories de stations : les stations *hydrominérales* qui possèdent une ou plusieurs sources d'eaux minérales ou d'un établissement les exploitant ; les stations *climatiques*, label pouvant être octroyé aux "communes qui offrent aux malades leurs avantages climatiques", les stations *balnéaires*. Ces appellations ont été complétées, au fil du temps, par des dénominations diverses : au total, la loi prévoit ainsi six appellations différentes destinées aux communes ou groupes de communes qui réunissent soit un ensemble de curiosités naturelles, pittoresques, historiques ou artistiques, soit des avantages résultant de leur situation géographique ou hydrominérale, de leur climat ou de leur altitude telles que ressources thermales, balnéaires, maritimes, sportives ou uvales. On dénombre ainsi en plus les dénominations de stations *uvales* pour "les communes sur le territoire desquelles est cultivé un raisin de table reconnu apte à une cure thérapeutique", stations de *tourisme* aux "communes, fractions de communes ou groupements de communes qui offrent un ensemble de curiosité naturelle ou artistique", stations de *sports d'hiver et d'alpinisme*. Les *stations vertes de vacances* ne figurent pas parmi ces appellations prévues par l'Etat : le titre est donné par une Association des stations vertes, créée en 1964, sur la base de critères qui lui sont propres et non contrôlés par les pouvoirs publics. Ces communes de moins de 10 000 habitants, au caractère pittoresque, doivent disposer d'équipements collectifs de loisir (piscine, courts de tennis), d'hébergements en nombre suffisant (hôtels, terrains de camping). En adhérant

à la charte elles ne peuvent que faire reconnaître leurs avantages par un label mais ne bénéficient d'aucun avantage financier ni aide spécifique de l'Etat.

Le classement d'une commune en station est délivré par le Conseil d'Etat sur demande du conseil municipal ou d'office, et après avis du ministère du Tourisme, de l'Economie et des Finances, de l'Intérieur, de la Culture et de la Santé. Il a pour objet de faciliter la fréquentation de la station (reconnaissance de sa qualité par un label), de favoriser son développement par des travaux d'équipement et d'entretien (dotations financières spéciales permettant la conservation des monuments, des sites, l'assainissement, l'embellissement, l'amélioration des conditions d'accès, d'habilitation, de séjour, de traitement ou de circulation), et, en ce qui concerne les stations hydrominérales, climatiques et uvales, de faciliter le traitement des personnes privées de ressources suffisantes (prise en charge par les organismes de sécurité sociale).

La procédure de classement est différente selon les cas. Elle est fixée par les articles R. 143 et suivants du Code des communes et nécessitent un enquête menée par un commissaire enquêteur, dont l'avis est transmis au conseil municipal, un avis du conseil général, du conseil départemental d'hygiène, de la commission départementale des sites, perspectives et paysages. Très stricte (elle met en œuvre des critères, des quotas, des normes draconiens d'évaluation), elle fait également l'objet d'un avis du Conseil National du Tourisme pour les stations de sports d'hiver. Pour obtenir le classement dans une catégorie se station qui relève de la compétence du Ministère du Tourisme, la commune doit bénéficier d'une situation sanitaire irréprochable, d'un plan d'occupation des sols approuvé, d'au moins 75 chambres en hôtellerie classée, d'un office de tourisme homologué par l'autorité administrative (chapitre 3).

Les effets du classement sont contraignants : ils impliquent une mise en valeur obligatoire des éléments attractifs et un P.O.S. approuvé (art. R 123 du code de l'urbanisme). Mais le classement offre la seule possibilité d'implanter un Casino ou de gérer le tourisme local sous forme d'établissement public industriel et commercial (*EPIC*) par un Office Municipal du Tourisme (*O.M.T.*). Le classement rend le régime financier de la commune particulier : elle perçoit une taxe additionnelle à certains droits d'enregistrement (art. 1584 Code Impôts, taxe obligatoire pour les stations de moins de 5 000 habitants au taux de 1,20 %), une taxe sur les entreprises spécialement intéressées à la prospérité des stations (L. 233.46 Code communes, applicable aux seules remontées mécaniques dans les stations de sports d'hiver) et la taxe de séjour (L 233.29 du Code des communes).

Ce système d'appellations est jugé très insuffisant (Monferrand, Conseil National du Tourisme, 1992), notamment en raison de la lourdeur de la procédure qui reste très centralisée, plusieurs années étant nécessaires pour faire aboutir une demande en Conseil d'Etat. En effet, on dénombrait en 1991 (Gazette Officielle du Tourisme, 1/4/91) 427 stations classées en France dont 158 de tourisme, 98 climatiques, 49 hydrominérales, 24 de sports d'hiver et d'alpinisme (alors que l'on peut skier dans plus de 400 stations), et 31 balnéaires. De plus, les conditions qui déterminent les critères de classement ne permettent pas de donner une *information* claire aux touristes sur les caractéristiques de la station classée. Un rapport, établi par le Conseil National du Tourisme et présenté en assemblée plénière le 15 décembre 1992, a constaté que les avantages administratifs résultant

tant du classement n'équivalent parfois pas d'autres avantages offerts à d'autres communes, notamment celles bénéficiant de la dotation supplémentaire aux communes touristiques et thermales dont l'attribution *est totalement indépendante du classement* (130 stations classées ne reçoivent pas cette dotation). Enfin, depuis la loi du 23 décembre 1992 portant répartition des compétences dans le domaine du tourisme, tous les offices de tourisme (qu'ils soient ou non associatifs) peuvent commercialiser les produits touristiques locaux (sous réserve du régime de l'autorisation). Le recours aux Offices du Tourisme sous statut *d'EPIC* - recours exclusivement réservé aux stations classées - qui, auparavant, étaient les seules structures para communales permettant de commercialiser devient limité, d'autant que ces EPIC présentent des caractéristiques de gestion très strictes (chapitre 3). Les conditions et avantages du classement vieillissent donc et une réforme de la loi est envisagée depuis quelques années déjà.

Par ailleurs, des concours particuliers pouvaient être apportés aux communes ou à certains de leurs groupements (chapitre 1). A cet effet, une liste des *communes touristiques* ou *thermales* est arrêtée, chaque année, après avis du comité des finances locales, en tenant compte de leur capacité d'accueil existante (articles L. 234-13.I du Code des communes). Le montant des crédits affectés à la *dotation supplémentaire* aux communes touristiques ou thermales (articles R. 234-19 du Code des communes) est fixé dans le cadre des lois de finances annuelles de l'Etat. La part des ressources affectées aux concours particuliers a été fortement remise en question par la réforme de la *DOTATION GLOBALE DE FONCTIONNEMENT (D.G.F.)* mise en œuvre en 1994.

De manière identique, le bénéfice du titre de *commune à forte fréquentation touristique journalière* peut être attribué aux communes de moins de 7500 habitants qui connaissent une forte fréquentation touristique journalière non hébergée et qui ne perçoivent pas la dotation supplémentaire aux communes touristiques ou thermales (articles L. 234-13.II du Code des communes et décret n° 87-228 du 27 mars 1987 modifié). Ce titre s'accompagne d'une "*dotation particulière*", toujours dans le cadre de l'évolution de la législation en matière d'octroi de la *D.G.F.*, à condition d'offrir un nombre suffisant d'emplacements de stationnement public aménagés et entretenus pour l'accueil de la population touristique et de la présence sur le territoire communal de monuments historiques ouverts au public et classés conformément à la loi du 13 décembre 1913 sur les *monuments historiques* ⁽¹⁾. En raison de ces conditions d'attribution, les *communes à forte fréquentation touristique journalière* peuvent être considérées comme des "villages pittoresques".

2. La station comme organisation politique et technique des communes touristiques

Sans anticiper sur le propos qui occupe l'ensemble du chapitre 3 de cet ouvrage, on notera ici que le législateur ne s'est vraiment préoccupé de l'encadrement juridique des outils politiques et techniques de développement des stations que fort récemment. Sauf en ce qui concerne les rares *Offices du Tourisme* (*EPIC*, appelés aussi *Offices Municipaux du Tourisme : O.M.T.*) réservés aux seules stations classées, il a fallu attendre la loi du 23 décembre 1992 pour que l'Etat institue la reconnaissance législative des *Offices de Tourisme*. C'est ce texte qui donne pour la première fois à l'ensemble des *communes qui se considèrent elles-mêmes comme touristiques* la possibilité de considérer comme *missions de service public* l'accueil, l'information touristique, la promotion touristique. Cette loi donne à l'Office de Tourisme la compétence de coordination des divers partenaires du développement touristique local. Elle lui confère le rôle d'*outil technique communal* consulté sur les projets d'équipements collectifs touristiques. Elle lui donne le droit de demander une *autorisation* auprès du Préfet à commercialiser les prestations de services touristiques dans les conditions prévues par la loi du 13 juillet 1992 (entrée en application au cours de l'été 1994). Elle lui donne la légitimité technique auprès du conseil municipal qui peut lui confier l'élaboration et la mise en œuvre de la *politique* touristique locale.

Par ce régime d'*autorisation* simple à commercialiser, l'Office de Tourisme se voit reconnaître une priorité par rapport aux autres structures qui relèvent de l'entreprise privée : les associations de tourisme sont soumises au régime de *l'agrément*, les producteurs commerciaux n'exerçant pas à titre principal la commercialisation des voyages sont soumis au régime de *l'habilitation*, les agents de voyages au régime de la *licence*. L'Etat a souhaité marquer ainsi l'importance qu'il accorde désormais aux collectivités locales dans l'encadrement de terrain des producteurs. Sans accueil de qualité, la commercialisation et la promotion perdent leur sens. Sans *fidélisation* de la clientèle, la production touristique elle-même n'a guère de perspectives.

Cette action est symbolique à plus d'un titre : elle tire un trait définitif sur trente ans d'interventionnisme étatique dans l'aménagement touristique (de 1963 à 1993) en reconnaissant par un texte de loi une large autonomie à l'échelon communal, l'Etat achève la répartition des compétences commencée en 1982 par les lois Defferre tout autant qu'il marque sa compétence propre: celle d'arbitre, la définition des compétences par la voie législative, *la compétence des compétences*.

Ces trente ans d'intervention soutenue ont façonné l'aménagement touristique, le paysage de la production, de l'offre. L'optique *produits* ne peut pas ne pas en tenir compte.

2. L'Etat, aménageur touristique : de l'intervention à l'arbitrage

Pour mener à bien l'ensemble des programmes de développement touristique sur le territoire national, le rôle de l'Etat a été essentiel tout au long des quatre dernières décennies. Sa responsabilité fut d'abord directement engagée dans la définition des politiques et l'élaboration des schémas d'aménagement ainsi que dans toutes les actions de promotion ou d'animation visant à créer une forte image des territoires équipés. Il a également animé et coordonné les études d'élaboration des documents d'urbanisme (S.D.A.U.^(*) et P.O.S.^(*)) et continue à suivre régulièrement ces travaux afin d'assurer leur cohérence avec les principes retenus pour l'aménagement. Il a initié en même temps une politique d'assistance architecturale relayée aujourd'hui par les Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement. Les diverses politiques foncières élaborées l'ont été avec la participation de l'Etat et il participe toujours activement à la définition des politiques départementales en matière de périmètres sensibles ainsi qu'en matière de programmes de protection et d'ouverture au public des espaces naturels fragiles ou non (plans plage). L'Etat fut par ailleurs à l'origine de toutes les créations des diverses structures de conseil ou opérationnelles mises en place localement (Syndicats mixtes, syndicat intercommunaux d'aménagement ou de maîtrise d'ouvrage). Il assure la coordination générale des études de définition des programmes des grandes opérations d'aménagement, d'organisation urbaine.

Cependant, son intervention dans la conduite du projet de station s'inscrit en deux phases très contrastées : avant la décentralisation, l'Etat conduit une réflexion d'ensemble sur l'équipement touristique en termes d'*aménagement du territoire* (section 1 : L'Etat aménageur développeur - 1963-1983) ; depuis 1983, il n'intervient qu'à titre de conseil et de soutien financier aux initiatives des collectivités locales (contrats de plan Etat-Région). Il a recentré ses activités autour de la *promotion* et de *l'organisation de la filière* et exerce, par la législation, son rôle d'arbitre, une *compétence des compétences* (section 2 : L'Etat législateur : la compétence des compétences - depuis 1984) qu'il affirme par la promulgation de lois-cadres (loi "montagne", loi "littoral", loi "paysages" ...) et des aides financières qu'il octroie en faveur de l'aménagement touristique des collectivités locales.

1. Le temps de l'ordonnancement du développement (1963-1983)

Dès 1963, le tourisme est pour la *DELEGATION A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET A L'ACTION REGIONALE (DATAR)* un instrument privilégié de développement des espaces peu urbanisés et de préservation des sites les plus fragiles. Le littoral et la montagne font l'objet d'une forte pression touristique (en termes de construction immobilière, de pression foncière, de mitage paysager, de risques

écologiques) qui se traduit par une anarchie due à l'absence de maîtrise foncière des sites fréquentés.

Face à l'urgence de l'organisation de l'espace touristique, l'Etat répond de manière différente selon les milieux et selon l'époque : il *planifie l'espace* et restreint la promotion immobilière sur le littoral, procède à un *encadrement technique de l'aménagement* en montagne mais *incite* seulement au développement en espace rural peu soumis aux pressions foncières, à quelques exceptions près..

1.1. L'aménagement par la planification spatiale : les missions d'aménagement du littoral et le conservatoire du littoral

Structures administratives légères (20 personnes au maximum), les *missions* ont assuré la coordination entre tous les acteurs de l'aménagement : services de l'Etat, collectivités locales, opérateurs privés. Leur rôle fondamental fut de veiller à l'unité des schémas d'aménagement sur l'ensemble du territoire concerné et d'en coordonner l'exécution sans se substituer aux administrations déconcentrées de l'Etat.

D'autre part, le *CONSERVATOIRE DU LITTORAL*, créé en 1975, ne se substitue pas, non plus, aux outils techniques ou réglementations en vigueur. Alors qu'il est le seul organisme à assurer à titre principal la protection du littoral, il ne dispose pas du pouvoir d'autoriser ou d'interdire tel ou tel aménagement, qui demeure de la responsabilité des administrations puis des collectivités locales concernées.

α) Les missions interministérielles d'aménagement du littoral

Au moment de la création des Missions et du Conservatoire du Littoral, la moitié du littoral français était déjà urbanisé, dont 20% de manière dense. Le point extrême était représenté par la Côte d'Azur où le linéaire côtier, urbanisé à plus de 90%, représentait un front bâti quasiment continu de Cannes à Menton.

Pendant très longtemps, le littoral a été une limite, une frontière d'où partaient les bateaux de pêche ou de guerre, mais où nul ne se rendait pour le plaisir, à quelques exceptions près (Biarritz,...). Chaque fois que cela était possible, les populations s'éloignaient au contraire du littoral pour fuir les zones humides, infestées par le paludisme, les dunes mises en mouvement par les vents, les plages où, notamment en Méditerranée, des hommes venus d'autres rivages faisaient régner l'insécurité. En un peu plus d'un siècle, cependant, cette situation a été bouleversée. Le littoral est devenu le lieu de multiples activités, entrant en conflit entre elles et se disputant l'usage d'une bande étroite entre la terre et la mer. Aux besoins en espace des nouvelles zones industrialo-portuaires (Dunkerque, La Pallice, Le Verdon, Fos-sur-mer...) créées dans les années 70 pour transformer dès leur réception les matières premières importées, s'est

ajoutée la pression touristique, d'autant plus forte qu'elle s'est concentrée sur une courte période de l'année.

Ce formidable mouvement de fréquentation touristique fut incontestablement un facteur de croissance économique : les communes littorales, qui ne représentent que 3,7% de la superficie de la France, reçoivent chaque été près de 20 millions de visiteurs et voient se construire une résidence principale sur sept et une résidence secondaire sur quatre. L'expérience a vite montré que, laissé à lui-même, le développement touristique faisait peser de graves menaces non seulement sur les sites et les milieux naturels mais aussi sur les activités traditionnelles, y compris l'agriculture. Car, en l'absence d'autres mécanismes d'arbitrage, le libre jeu du marché foncier conduit à réserver progressivement l'usage du sol à l'activité immobilière touristique qui offre, sans concurrence possible, les prix les plus élevés aux propriétaires.

Même à un rythme ralenti par rapport aux "trente glorieuses" de l'après-guerre, les sociétés industrielles continuent de s'enrichir et le temps consacré aux loisirs d'augmenter. Parallèlement, les moyens de transport connaissent un nouveau développement (banalisation du voyage aérien, création d'un réseau européen autoroutier et ferroviaire par T.G.V.,...). Enfin, l'ouverture au marché unique élargit à l'ensemble européen le marché foncier du littoral français. Ce phénomène, encouragé par un écart de 1 à 4 entre les valeurs foncières françaises et celles de l'Europe du Nord, est déjà très sensible en Manche, en Mer du Nord où les Britanniques procèdent à d'importantes acquisitions immobilières. En Corse, ce sont les investisseurs italiens qui interviennent sur les sites littoraux encore vierges.

La politique d'aménagement du littoral français sera très progressive : avant de considérer, assez récemment, le littoral comme un bien précieux, l'Etat va tenter de l'organiser à des fins strictement économiques (aménagement du Languedoc-Roussillon). L'impératif biologique de la côte aquitaine, le changement progressif des rapports de force entre administrations déconcentrés de l'Etat et collectivités locales, la montée en puissance du souci écologique donneront corps, peu à peu, à un ensemble de missions, de directives de protection, de politiques de réserves foncières puis de lois tentant d'organiser les nouvelles urbanisations sans porter atteinte aux espaces les plus précieux.

La Mission Languedoc-Roussillon

La côte languedocienne se caractérisait dès les années 60 par une fréquentation essentiellement locale (Palavas, Narbonne,...), sans arrière-pays attractif, avec une côte insalubre, marécageuse, des sites touristiques inorganisés. L'aménager, dans le contexte de l'époque, permettait d'accroître les capacités d'accueil de la façade méditerranéenne et de retenir les touristes dont les flux vers la Costa Brava espagnole allaient croissant.

Globalement, l'opération d'aménagement du littoral du Languedoc-Roussillon peut être définie comme l'ensemble des actions entreprises depuis 1963 pour

bâtir une infrastructure d'accueil touristique sur un arc côtier allant du delta du Rhône à la frontière espagnole. C'est en 1963 que débute l'opération à l'initiative des pouvoirs publics. En effet, seul l'Etat pouvait en prendre l'initiative et en assurer la charge principale dans la mesure où l'ampleur du projet qui s'étale sur près de 200 kilomètres de côtes insuffisamment équipées en infrastructures de base nécessitait un important programme régional d'équipements généraux.

La méthode d'aménagement de la mission repose sur la planification urbaine, et un plan d'aménagement global est élaboré, qui vise à faire bénéficier de l'opération non seulement les touristes, mais également la population permanente. Le plan d'urbanisme, *en front de mer*, couvre 180 km de littoral et définit six unités touristiques où sont concentrés tous les équipements et distractions nécessaires au tourisme. L'Etat conçoit l'aménagement, contrôle par des *ZONES D'AMENAGEMENT DIFFERENCIE* (ZAD) le foncier et l'acquiert, réalise les infrastructures de base, contrôle l'exécution des opérations, concède les travaux à une Société d'Economie Mixte où sont représentés les intérêts des communes et du conseil général. Chaque station nouvelle fait l'objet d'un plan d'urbanisme approuvé par la mission, confié à un architecte en chef qui représente la Mission et veille à l'application des règles d'urbanisme. Ce schéma a permis de créer sept stations nouvelles : Port Camargue (Gard), La Grande Motte, Cap d'Agde, Carnon, (Hérault), Gruissan, Port Leucate (Aude) et Port Bacarès (Pyrénées orientales).

La Mission Interministérielle ne possède aucun pouvoir de décision formel, mais, disposant des fonds, elle coordonne et finance, sur son budget, les études générales, la campagne publicitaire, l'action des services extérieurs des ministères compétents pour réaliser certains travaux régionaux. Elle suscite également la réalisation, par des collectivités locales, de certains équipements indispensables en accordant d'importantes subventions. Ces diverses dépenses sont financées par le budget général de l'Etat qui récupère les sommes investies par l'intermédiaire des sommes prélevées au titre des impôts lors des réalisations des stations nouvelles, notamment grâce à la T.V.A. perçue sur les ménages et les entreprises individuelles acquéreurs de biens immobiliers.

Parallèlement à la viabilisation de base, la mise en état de constructibilité de chaque ville nouvelle touristique est réalisée par une société d'économie mixte d'aménagement composée en partie des collectivités locales concernées. Ainsi, l'aménagement de la zone d'urbanisation de la Grande-Motte est confiée en 1965 à la société d'aménagement du département de l'Hérault selon un traité de concession passé avec l'Etat et la collectivité communale intéressée, la commune de Mauguio. Chaque société d'économie mixte, responsable d'une des stations à créer, acquiert de l'Etat, par tranches successives, le sol de la future cité au moyen d'emprunts contractés auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations et garantis par les concédants, puis elle assure la mise en état des sols et l'aménagement des voiries urbaines, des parkings, des réseaux divers (égouts, gaz...) des lotissements, des espaces verts... Elle rétrocède ensuite les terrains aménagés aux divers utilisateurs selon le plan de masse de la ville nouvelle touristique. Le produit des cessions, ressources pour la société, lui permet le remboursement de ses emprunts et la poursuite de son action (Escassut, 1992).

Les responsabilités sont alors multiples : de nombreux acteurs économiques publics, privés, para publics assurent la réalisation ou le financement des divers équipements en logements (collectifs ou individuels) de superstructures (équipements publics, sanitaires, sociaux, culturels, scolaires, sportifs, de tourisme). Ces multiples intervenants constituent un groupe très hétérogène.

Au total, environ 12 milliards de francs ont été investis (les 2/3 en provenance des investisseurs privés), quatorze ports de plaisance ont été créés, plusieurs milliers d'hectares de marais assainis, les sites principaux classés. Le chiffre d'affaire touristique de la côte aménagée et sa fréquentation touristique ont été multipliés par dix.

Un Syndicat Mixte d'Aménagement Touristique regroupant Région et Départements a succédé à la Mission en 1982 pour poursuivre la gestion de la zone aménagée.

La Mission interministérielle d'Aménagement de la Côte Aquitaine

En Aquitaine comme en Languedoc-Roussillon l'idée d'aménagement et de développement de la côte n'est pas uniquement d'origine parisienne. Dès 1962, des communes riveraines des lacs girondins s'étaient rapprochées en Groupement d'urbanisme et une Société d'aménagement touristique des étangs landais (S.A.T.E.L.) avait été créée par le Société Centrale d'Equipement du Territoire en vue d'aménager Seignosse-le-Penon. L'idée d'une extension de l'aménagement aux 700 000 hectares de la côte fut reprise en 1966 par la DATAR, relayée à l'échelon départemental et régional par le préfet Gabriel Delaunay (1968, R.J.E.S.O.).

La Mission Interministérielle pour l'Aménagement de la Côte Aquitaine a été créée le 20 octobre 1967 par décret ministériel : elle fut d'emblée "*chargée de définir les conditions générales d'aménagement touristique du littoral, le programme général d'aménagement de la côte aquitaine, d'en déterminer les moyens d'exécution et d'en suivre la réalisation par l'Etat, les collectivités locales, ou organisme public ou privé agissant avec l'aide de l'Etat ou sous son contrôle*".

On la dota d'un Président, Philippe Saint Marc, conseiller à la Cour des Comptes, président d'une Mission sans moyens financiers, sans personnel qui dût se cantonner à une réflexion généreuse, superviser quelques études générales et surtout participer à la création du Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne. Il marqua cependant la Mission d'un esprit général qui la différenciait profondément des principes d'organisation spatiale que la Mission Racine avait suivis en Languedoc : l'objet de la Mission fut dès le départ d'intégrer l'homme à la nature par la protection du milieu naturel, de favoriser l'accès de la nature au plus grand nombre (*Socialisation de la nature*), de promouvoir l'homme par la

culture et la restauration du patrimoine architectural (Saint Marc, 1970). L'hésitation de l'Etat, marquée par l'absence chronique de moyens financiers et humains, provoque un réel malaise dans les communes côtières: les discours généreux des représentants de l'Etat ne sont suivis d'aucune réalisation concrète sur le terrain au moment même où les élus languedociens tirent les premiers bénéfices de l'urbanisation de leur côte. Malaise suffisamment puissant pour être ressenti comme un danger politique par les notables régionaux.

Le véritable départ de la Mission est donc donné en 1970 par le Premier Ministre, Jacques Chaban-Delmas, qui désigne un nouveau président en la personne d'Emile Biasini. Ce dernier, qui ne devait rien ignorer des difficultés de la mission qu'on lui confiait, accepta à la condition qu'une ligne budgétaire suffisante en moyens financiers nécessaires à conduire son action lui fut donnée. Une ligne budgétaire unique fut donc créée au niveau du Ministère des Finances dans le chapitre des "charges communes".

a. la phase préparatoire de 1970 à 1974

Elle vit la définition des principes généraux, l'engagement d'une politique foncière active, d'importants travaux de génie sanitaire pour combler un retard d'équipement grave: en 1971, deux communes du littoral possédaient une station d'épuration.

Le schéma fut approuvé en avril 1972 par le Conseil Interministériel d'Aménagement du Territoire, les assemblées de Gironde et des Landes et en mars 1974 par les Pyrénées-Atlantiques. Il fut dès cette époque attaqué par des comités de défense, dont le plus célèbre reste celui présidé par Bernard Charbonneau assisté du professeur Jacques Ellul, dénonçant le caractère "*fallacieux et dangereux pour la nature*" de l'organisation projetée. Les débats, souvent virulents, n'empêchèrent pas l'Etat de mener avec fermeté et en accord avec les collectivités locales son *projet d'organisation spatiale*.

a. Les principes de l'aménagement de la côte aquitaine

Depuis la guerre, l'accroissement spontané de la demande du tourisme en Aquitaine (+5%/an) avait abouti à l'occupation désordonnée d'un espace naturel fragile et au projet de construction de stations nouvelles selon un processus classique et des plus banals. Aucune mesure n'ayant été prise jusque dans les années 1970 pour assurer la protection foncière des zones sensibles face aux projets des promoteurs, la Mission a refusé la plupart des demandes de permis de construire en cours. Le principe premier fut donc celui d'une politique rigoureuse de protection de la nature qui fut concrétisée par :

* la concentration des aménagement touristiques dans des secteurs très limités à l'intérieur d'*UNITES PRINCIPALES D'AMENAGEMENT* (9 U.P.A. = 1. Le Verdon et Soulac, 2. Hourtin et Naujac, 3. Carcans et Lacanau, 4, 5 et 6. bassin d'Arcachon, 7. Biscarosse et Sanguinet, 8. Mimizan, 9. Hossegor, Capbreton, Port d'Albret, Moliets, Messanges plus un schéma propre pour l'aménagement de la côte basque et la basse vallée de l'Adour (Chiberta à

Anglet, la Côte des Basques à Biarritz, Ilbarritz-Mouriscot à Biarritz et Bidart, l'Untxin à Ciboure et à Hendaye, la baie de Chingoudy à Hendaye...), unités séparées par de vastes *SECTEURS D'EQUILIBRE NATUREL* (S.E.N.).

* la réalisation d'un programme systématique de génie sanitaire sur la totalité de la zone d'aménagement par la création de réserves naturelles (11 réserves classées) et, en mars 1973, d'un Comité pour l'Environnement de la Côte Aquitaine regroupant des personnalités nationales et régionales;

Le principe second fut de privilégier un aménagement en profondeur, perpendiculaire à la côte, afin d'éviter de réaliser des aménagements "les pieds dans l'eau" comme sur la côte languedocienne. Ces aménagements en profondeur des terres reliaient ainsi l'océan aux lacs et à la forêt littorale et s'intégraient dans des dunes stabilisées. La *MIACA* a essayé de ne pas déroger aux quelques principes suivants:

* principe de la greffe, ou refus de toute création *ex nihilo* : les nouvelles opérations s'appuient sur des urbanisations et des équipements préexistants. Ce principe facilitait aussi l'intégration des élus locaux dans le schéma en les motivant fortement, car les opérations touchent ainsi les bourgs, le lieu d'exercice principal du pouvoir et son symbole.

* la maîtrise d'ouvrage de ces opérations est entièrement assumée par les collectivités locales à partir de regroupement intercommunaux ou mixtes (syndicats mixtes entre communes et département).

* la planification urbaine est un préalable à toute opération grâce à la mise en chantier systématique de *SCHEMAS DIRECTEURS D'AMENAGEMENT ET D'URBANISME* ⁽¹⁾(S.D.A.U.) et de *PLANS D'OCCUPATION DES SOLS* ⁽²⁾(P.O.S.) sur toute la côte.

* le loisir social est donné à l'époque comme priorité et les opérateurs (organismes *H.L.M.*, *C.A.F.*, *V.V.F.*, *U.C.P.A.*) sont invités à créer de très nombreux villages de vacances et de très nombreux lits de camping.

b. une politique foncière très active

Ce fut un passage obligé pour la Mission. Un taux de fréquentation de la côte en hausse de 5 % tous les ans, des projets en cours de réalisation, des promoteurs qui essayaient de satisfaire cette croissance, tous ces facteurs créaient une anarchie de constructions. De grandes opérations étaient déjà en cours, comme à Seignosse, d'autres sur le point de débiter comme le projet de construction d'une "barre" résidentielle par une société immobilière belge sur 500 mètres, en front de mer, le long du littoral à Lacanau (soit 30 000 lits).

La *MIACA* fit arrêter ce qui pouvait encore l'être et mit en place une politique de protection foncière.

* dès 1970, la mission réussit à faire mettre en place une pré-ZAD de 188 000 hectares par les Préfets (119 000 ha en Gironde, 79 000 ha dans les Landes). Ce geste, techniquement injustifiable (périmètre beaucoup trop vaste), témoigne de la volonté d'arrêter les opérations de promotion en projet par la possibilité dont dispose dès lors l'Etat de faire valoir son droit à préemption. Dès l'approbation des schémas d'aménagement par le *COMITE INTERMINISTERIEL D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE*, ces périmètres de contrôle ont été réduits de façon à ne conserver que les terrains nécessaires à la réalisation des objectifs de l'aménagement touristique : réalisation des opérations d'équipement, constitution du patrimoine foncier nécessaire par échange, avec l'Office National des Forêts, des sols affectés à la réalisation des opérations d'aménagement, protection des espaces naturels, extension normale des agglomérations prévues dans les Plans d'Occupation des Sols. Mais dès 1974, 1300 ha étaient achetés par l'Etat sur les Zones d'Aménagement Différé qui ont suivi, pour un montant de 58 millions de francs (soit près des 2/3 des crédits du FNAFU disponibles pour l'ensemble des opérations françaises).

* au total, 48 000 ha sont zadés sur des terrains privés (la moitié dans les Landes, la moitié en Gironde). Les 43 communes intéressées par ces Z.A.D., à l'exception du Verdon, ont délibéré favorablement sur les périmètres proposés. Les Départements de la Gironde et des Landes ont accepté d'être bénéficiaires du droit de préemption. Dans les Landes, douze communes ont demandé à exercer elles-mêmes ce droit de préemption. Les Z.A.D. de Gironde, créées par arrêté Préfectoral expirant en 1984, ont permis de préempter 300 hectares pour environ 19 millions de francs (soit en moyenne 6 F/m²), dont 10 millions de Francs ont été affectés au seul Parc Pereire d'Arcachon. En Pyrénées-Atlantiques, les zones de préemption ont couvert une surface plus restreinte de 900 ha.

Depuis 1984, les opérations foncières ont été poursuivies soit par création d'un périmètre de préemption par le Département à l'intérieur des périmètres sensibles (espaces à protéger), soit par la création de nouvelles Z.A.D. communales qui couvraient les zones en développement sur les différentes communes touristiques.

c. les travaux préalables d'équipement général

Ces travaux ont consisté en une mise à niveau de l'équipement des communes : 106 millions de Francs de subventions ont généré 400 millions de francs de travaux dont 203 pour le génie sanitaire, 100 pour les routes, 75 pour les aménagements touristiques.

b. La phase opérationnelle : 1974-1984

Si le *Schéma* Gironde-Landes a été approuvé en avril 1972, il n'y avait pas encore un seul hébergement créé en 1974 dans le cadre de la Mission. Alors que la côte languedocienne montrait de grandes réalisations en matière de réalisations résidentielles et hôtelières, les élus locaux aquitains ne pouvaient se targuer d'une réalisation d'accueil nouvelle sur leurs communes. Certes, le schéma avait connu une mise en œuvre difficile: il fallait attirer les promoteurs *à l'intérieur des terres*, dans la pinède alors que, partout ailleurs en France, ils pouvaient construire "les pieds dans l'eau". Le Président Biasini, homme de culture et de maîtrise conceptuelle mais dont le bureau se trouvait à Paris, ne disposait pas, localement, d'équipe apte à régler les problèmes de l'aménagement opérationnel. Il fut presque question, dans la tourmente politique qui agite 1974, de faire disparaître la Mission.

Olivier GUICHARD, Ministre de l'Aménagement du Territoire, propose en 1974 de créer une équipe plus opérationnelle autour d'un Secrétaire général (M. MORELON, basé au Taillan-Médoc dans la banlieue bordelaise) et un Chargé de mission par département et de lancer la réalisation des 7 stations nouvelles prévues dans le *Schéma* (trois dans les Landes: Hossegor-Capbreton, Port d'Albret, Moliets et quatre en Gironde: Hourtin, Carcans-Maubuisson, Lacanau, le bassin d'Arcachon).

Cette équipe, confortée par la nomination d'un architecte en chef par opération d'aménagement, concrétise rapidement les objectifs généraux du schéma en actions sur le terrain:

* par la mise en place de ZONES D'AMENAGEMENT CONCERTÉ (*) (ZAC) et en négociant des échanges de terrains avec l'Etat (les terrains de Carcans-Maubuisson appartenait à l'O.N.F., c'est-à-dire au Ministère de l'Agriculture). Le principe retenu fut d'échanger ces terrains valeur pour valeur, et non surface pour surface: beaucoup de collectivités locales ont vu d'un très mauvais œil l'échange de terrains à 50 F le m² (à Maubuisson, près du Lac, entièrement viabilisés et parfaitement sains) en échange de terrains forestiers à moins d'un franc le mètre carré. Ce préalable foncier fut difficile à expliquer aux élus locaux et long à mettre en œuvre.

* par des mesures d'aide financière spécifiques aux communes peu peuplées; par exemple, la commune de Carcans, 1 000 habitants, ne percevait que 1 million de francs de recettes fiscales alors que la programmation du moindre équipement d'envergure lui coûtait 50 à 100 millions de francs.

* par des levées topographiques et des travaux de photographie et photogrammétrie à l'échelle du 5000^{me} pour toute la côte et du 500^{me} pour les plus grandes opérations. Un architecte en chef par U.P.A. fut ensuite nommé et encadra l'élaboration des SDAU et P.O.S.

* par la présentation, en février 1975, des premières esquisses d'aménagement des 7 stations conduites sous la forme de Z.A.C. touristiques, la Mission a apporté plus de 200 millions de Francs de subventions sur ces opérations (ZAC de l'Ardilouse à Lacanau, Carcans-Maubuisson, Hourtin-Port). En 1988, l'état d'avancement des 16 Z.A.C. programmées de Hourtin à Untxin avait permis de créer 416 400 des 972 800 m² de surface hors œuvre nette (hébergements, commerces et équipements), soit 39 000 des 84 150 lits prévus.

* en matière de tourisme social, 9 000 lits ont été réalisés avec le concours de l'Etat à hauteur de 100 millions de Francs; 30 000 lits de camping ont été créés avec la participation de l'Etat pour 35 millions de francs. Les villages de vacances ont bénéficié d'un apport de crédits d'Etat à hauteur de 129 720 francs.

* globalement, cette politique de l'offre a fait doubler la capacité d'hébergement sur la côte aquitaine de 1970 à 1987 (de 325 000 lits à 646 000 lits), chaque catégorie d'hébergement ayant doublé sa propre capacité¹.

Parallèlement, l'ouverture et la protection des espaces naturels ont été programmés par les moyens réglementaires:

* les documents d'urbanisme : 7 S.D.A.U. et 93 P.O.S. ont été élaborés;

* création de 7 réserves naturelles : l'étang du Cousseau entre les deux lacs de Lacanau et de Carcans; les prés salés d'Arès et de Lège; le banc d'Arguin à Arcachon; le courant d'Huchet et l'étang Noir dans les Landes;

* poursuite de la politique foncière de protection par la création de Z.A.D. et de zones à préemption dans les périmètres sensibles (la totalité de la Gironde y est inscrite);

* aménagement des espaces lacustres peu profonds, au taux de renouvellement des eaux faibles (2 à 3 ans pour Hourtin-carcans, par exemple), donc à envasement, par l'amélioration de l'écoulement en calibrant les chenaux d'écoulement et en installant un système d'écluses pour retenir l'eau l'été. Un marnage de un mètre découvrait en effet des surfaces très importantes sur les plages (plages envasées sur plus d'un kilomètre de profondeur). La plage de Maubuisson, à l'origine marécageuse, a été créée artificiellement avec du sable.

* le Plan Plage, qui n'a pas disparu avec la MIACA puisqu'il est relayé actuellement par toutes les collectivités locales, a permis d'aménager et de protéger les plages océanes en améliorant la sécurité (voies réservées aux secours, postes de Maître-Nageurs Secouristes), l'environnement (canalisation des flux de circulation sur des espaces aménagés en caille-

¹ : on trouvera un bilan complet chiffré de l'action de la Mission dans M.I.A.CA., 1988.

botis; protection de la dune vive par plantation et de la forêt) et a favorisé l'accueil du public (parkings sommaires intégrés en forêt, au plus engravés et pour certains, uniquement recouverts d'écorces de pin).

* une des actions menée très vite fut la rénovation des pistes de résiniers en les transformant en pistes cyclables (330 km créés grâce à 12 millions de francs de subvention de la MIACA), c'est-à-dire en les portant de 45 à 75 cm de large. Dès 1976, la réalisation de pistes cyclables a été un des axes de structuration des pôles urbains en reliant les différents pôles d'activité dans les stations. La première fut à Lacanau, entre Le Moutchic et Lacanau Océan, sur l'emprise d'une ancienne voie ferrée d'intérêt local.

* La MIACA a participé à la création et à l'aménagement du Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne, géré par un Syndicat mixte. Par son intervention dans la construction de gîtes ruraux, la réalisation des villages de vacances d'Hostens et de Sabres, de l'Ecomusée de Marquèze, de l'Atelier des produits résineux de Luxey, de la maison des artisans de Pissos, elle a montré sa capacité à être un grand outil d'aménagement de l'Aquitaine. Elle y a consacré plus de 8 millions de francs de subventions.

Globalement, les objectifs de la MIACA ont été tenus : le littoral aquitain est resté un espace globalement préservé. Avec une densité de population de 83/habitants au km², c'est-à-dire trois fois inférieure à la densité de l'ensemble du littoral français, l'Aquitaine est à l'avant dernière place des huit régions littorales juste avant la Corse. La construction de logements récents (15 logements par km² de 1982 à 1990) traduit un faible dynamisme par rapport à l'ensemble du littoral français (23 logements par km²). Le parc de résidences secondaires (26/km² en 1990) reste également très en retrait par rapport à la moyenne du littoral français (41), tout comme la capacité d'accueil globale de la côte (703 243 personnes, soit 227/km²) qui ne représente que 10 % de la capacité d'accueil totale de l'ensemble du littoral français. Avec plus de 60 000 emplacements recensés par le Comité Régional du Tourisme d'Aquitaine, soit environ quelques 200000 lits, l'hôtellerie de plein air représente 28 % de la capacité d'accueil totale des communes littorales.

Le développement de l'hôtellerie de plein air fut avec la multiplication des villages-vacances un axe fort de la politique de développement de la côte aquitaine au plus grand nombre. Par nature peu contraignante pour l'environnement dans son inscription dans le paysage (hormis le problème d'épuration des eaux usées) et du fait de son accessibilité financière aisée pour les familles, ce type de politique d'hébergement aura permis de répondre aux deux objectifs principaux de la MIACA. Le Plan camping en Gironde et dans les Landes (CIAT du 23 février 1976) aura contribué à la création de 30 000 lits. Cela dit, il semble qu'après de fortes progressions de la fréquentation des campings, les premières années de la décennie 1990 aient connu un léger tassement avec l'apparition de nouvelles exigences de la part de la clientèle en termes de produits et de qualité. Aussi observe-t-on ces dernières années un sérieux ralentissement en matière de création de nouveaux campings, avec une mutation progressive de l'existant vers de nouveaux équipements, une offre accrue de services et même un glissement vers la mise à disposition de véritables lits en "dur". Une mutation vers des établissements proches des villages vacances se fait jour avec la construction de

nombreux chalets, bungalows ou mobil-home et la multiplication des animations et équipements sportifs et de loisirs. Sur l'échantillon de campings ayant répondu à une enquête financée par le Comité d'Expansion d'Aquitaine (Hontebeyrie, 1994), il apparaît que les 3/4 des établissements offrent une animation, 70 % ont accès à des équipements sportifs à l'intérieur des stations, 62 % offrent un service de restauration, 14 % d'une discothèque, 12 % d'une garderie ou d'une crèche... Le développement de l'offre en matière de mobil-home est révélateur de la mutation dans l'hôtellerie de plein air et, plus globalement, de l'ensemble de la demande : désormais, 56 % des campings de la côte offrent ce type de location et donc de véritables lits. Les offres de location auxquelles s'ajoutent les mises à disposition d'emplacements mobil-home dans 52 % des campings littoraux et la quasi-totalité des campings landais viennent appuyer l'idée d'un développement palliatif en offre de location face aux lenteurs dans la terminaison des réalisations "en dur" voire aux manques d'hébergement à prix modérés dans le dispositif existant. Les stratégies actuelles de l'hôtellerie de plein air pour les années à venir vont dans le sens de la confortation de véritables villages.

Le bilan des vingt cinq ans d'aménagement concerté mis en place par la Mission a permis la création de stations nouvelles et attractives, la mise en valeur des territoires riches en potentialités touristiques, d'éviter le bétonnage de la côte, de préserver les espaces naturels fragiles. Comparativement aux autres ensembles littoraux français, et en particulier à celui du Languedoc-Roussillon qui avait également fait l'objet d'un schéma d'aménagement, l'Aquitaine présente en fin de parcours de la MIACA le visage d'une région préservée.

Les réformes de décentralisation engagées depuis 1982 ont trouvé une situation bien préparée à la politique de décentralisation appliquée systématiquement dans toutes ces opérations. Le Conseil Régional étant formellement demandeur de la poursuite de l'action engagée par l'Etat, les réflexions sur l'avenir de la Mission ont abouti à la signature, le 12 décembre 1984, d'un avenant au contrat de Plan Etat-Région Aquitaine et à la création, par décret du 19 avril 1985, d'une nouvelle Mission d'Aménagement au sein de laquelle siègent le Président et cinq membres du Conseil Régional et dont la durée d'exercice a été fixée au 31 décembre 1988. Rien n'étant à modifier sur le terrain du fait de la responsabilité absolue des instances locales dans chaque opération, seul s'est donc posé le problème de la continuité du financement apporté par l'Etat. Dans un premier temps, la prolongation de la Mission dans sa même forme a été demandée à l'unanimité par l'Assemblée Régionale, tout en souhaitant sa régionalisation lorsque la Région serait une collectivité de plein exercice. Un nouveau décret du 19 avril 1985 a créé une nouvelle Mission d'Aménagement à la fois déconcentrée et régionalisée dont la fin d'exercice fut fixée au 31 décembre 1988.

La Région Aquitaine ne donna pas une suite politiquement et structurellement organisée aux priorités d'aménagement de sa côte : l'équipement des plages lacustres et océanes visant à améliorer la sécurité, l'accueil du public, la protection de l'environnement, la protection et l'ouverture des réserves naturelles, les politiques des espaces sensibles, la poursuite de la réalisation d'un grand réseau régional d'itinéraires cyclables de découverte du littoral, celle des grandes opérations déjà engagées lui échappèrent, faute d'une volonté nettement affirmée de négocier avec les Conseils Généraux une répartition simple des engagements financiers entre collectivités. Du fait de cette "politique de l'absence" dans la ré-

partition des interventions, l'aménagement du littoral tomba dès 1988 (fin du premier contrat de Plan Etat-Région) dans le domaine de compétence des communes et départements. En conséquence, la nécessité absolue de préserver les grandes options des schémas d'aménagement et d'éviter les "dérapages" qui avait été affichée durant vingt ans n'a pas débouché sur des prescriptions régionales particulières comme le Conseil Régional l'avait demandé lors de sa réunion plénière du 19 décembre 1983. La possibilité de poursuivre durant les X et XIe Plan, dans le cadre des contrats Etat-Région, un effort d'investissement significatif en matière d'équipements touristiques, notamment pour permettre à la côte aquitaine et à ses stations de *renforcer leur compétitivité* face à la concurrence internationale et de se préparer à l'ouverture des frontières des pays membres de l'Union européenne n'a pas été poursuivie par la collectivité régionale depuis 1988. Du fait de l'effacement régional, l'aménagement et la gestion touristique de la côte aquitaine n'a pu perdurer que dans les domaines de compétence transférés aux départements et communes, c'est-à-dire dans la définition des grandes orientations en matière de préservation de l'espace naturel (gestion et protection de la dune littorale, du patrimoine forestier et lacustre), l'amélioration de la gestion touristique (promotion et création de produit touristique) et *l'incitation* au développement de toutes les formes d'hébergement banalisé. Par le biais de leur participation aux syndicats mixtes, puissante en termes financiers, les départements sont devenus les acteurs incontournables de l'aménagement touristique régional côtier.

L'aménagement de la côte se poursuit ainsi essentiellement à travers les Zones d'Aménagement Concerté (ZAC). L'ensemble des ZAC et opérations représente quelque 65 000 lits dont 63 % en résidences secondaires (43 % en collectif et 20 % en individuel), 18 % en lits d'hôtels et de résidences para-hôtelières, 15 % en villages de vacances et 4 % en habitat permanent en H.L.M. La construction de ports de plaisance a permis de créer 2800 anneaux (Hourtin, Capbreton, Hendaye et Anglet) auquel il faudra ajouter les 1200 anneaux prévus dans le projet du Verdon. Actuellement, les disponibilités foncières dans le périmètre des ZAC créées ne représentent plus que 120 hectares. Si beaucoup d'opérations sont terminées (Capbreton, Socuburu à Hendaye, Carcans-Maubuisson, la partie océane de la ZAC de Lacanau), d'autres sont à peine commencées mais présentent un programme entièrement défini (comme la ZAC de Chiberta à Anglet). Le potentiel de développement à venir, prévu dans le cadre du schéma, est encore important : Moliets n'est encore réalisé qu'à 50 % et réserve 45 hectares à aménager, la partie intérieure de la ZAC de l'Ardilouse dispose de 35 hectares et celle du Moutchic 12 hectares, l'opération de l'Untxin à Urrugne et Ciboure a vu sa deuxième tranche ajournée dans l'attente de conditions plus favorables du marché foncier et réserve 16 hectares à développer, Messanges dispose encore de 8 hectares, Hourtin-Port de 7, la ZAC des pêcheurs de Mimizan propose 5 hectares. Certaines extensions sont encore possibles à Messanges-Moliets (60 hectares) ou à Lacanau-océan (70 hectares). Les collectivités locales ont cependant définitivement arrêté certaines opérations, comme celles de Port d'Albret à Soustons pour des raisons juridiques ou Ilbarritz-Moussicot à Biarritz-Bidart. Enfin, l'UPA n° 1 du Verdon n'a vu aucune réalisation et la programmation paraît très compromise par un classement de 210 hectares en ZNIEFF de type 1 sur les Marais du Logis et de type 2 sur les emprises du Port Autonome de Bordeaux.

Si le canevas de l'aménagement futur de la côte apparaît au travers de ces différentes perspectives, la réalisation effective des opérations restent fonction du contexte et notamment de la faiblesse de la demande des investisseurs. Dans les Landes, par exemple, où les prévisions de la MIACA ne sont réalisées qu'à 50 %, les lenteurs dans la commercialisation des terrains sont imputables au dynamisme du marché. Cela dit, des reproches ont été émis au sujet de zones ignorées par le schéma et surtout d'un manque très important en matière d'infrastructures routières. Pour beaucoup, le réseau routier aurait dû précéder les aménagements. Certains accès aux différents points en développement ne sont pas toujours aisés. Leur amélioration et leur développement sont indispensables, accompagnés d'une meilleure signalétique. La comparaison des accès à Carcans, Hourtin ou Lacanau en Gironde et à la Grande Motte (Côte languedocienne) en fournit une preuve tangible. Enfin, la loi "littoral" a été perçue, comme ailleurs (voir infra), d'une façon mitigée : certains projets de développement touristique dont la réalisation représente un véritable enjeu pour les communes (Port d'Albret II) ont ainsi été gelés. Le désengagement de la Mission a été justement associé à celui du rôle de l'Etat dans la pérennité des actions engagées et le désir est grand de voir se remettre en place une réelle synergie autour d'un schéma cohérent d'ensemble pour les aménagements touristiques futurs ou, tout au moins, pour la promotion et le fonctionnement de l'existant.

Le retrait actuel de l'Etat dans le projet politique d'aménagement et de développement de son territoire littoral est sans doute plus préjudiciable à la terminaison des opérations commencées que l'argument parfois avancé d'une hypothétique dilution des pouvoirs provoquée par la décentralisation : on le verra plus loin, les collectivités locales ont largement démultiplié leur effort pour continuer l'œuvre entreprise sans toutefois avoir les moyens institutionnels de se substituer aux missions qui sont toujours du ressort de l'Etat.

L'aménagement touristique de la côte aquitaine reste très diversifié et au service de la population permanente, à la différence de nombreuses autres côtes françaises : les communes basques, à l'image de Biarritz, Urrugne ou Hendaye essaient de donner satisfaction à la demande significative pour de l'habitat permanent à caractère social.

β) le Conservatoire du Littoral et des Rivages Lacustres

A partir des années 1970, l'urbanisation linéaire "les pieds dans l'eau" ou "avec vue sur la mer", qui résulte du libre jeu du marché, a souvent pour effet d'aboutir à une sorte de mur de constructions et de clôtures qui ferment physiquement ou visuellement le rivage au public. Cette appropriation se heurte, parfois vivement, au désir d'accès à la mer du public et au sentiment diffus que le littoral est un *bien commun*.

Le souci non plus seulement de protection ou d'aménagement mais *d'ouverture au plus grand nombre* a joué un rôle important dans la création en 1975 du Conservatoire du Littoral. Le gouvernement, qui avait d'abord envisagé d'étendre les missions de l'Office National des Forêts à la gestion du littoral, y a renoncé de crainte que cette administration, surtout préoccupée de la protection de la forêt et de la nature, soit réticente à mettre en œuvre cet objectif. Le rôle du conservatoire est donc de compléter l'action réglementaire d'acquisition en menant, selon les termes de la loi du 10 juillet 1975, "une politique foncière de sauvegarde de l'espace littoral, de respect des sites naturels et de l'équilibre écologique". Le terme "écologie" apparaît pour la première fois dans le droit public français.

Le Conservatoire du Littoral et des Rivages lacustres est devenu un instrument financier et juridique au service des volontés de protection exprimées par les collectivités locales, les administrations ou les associations : les moyens de la puissance publique pour l'achat des terrains à l'amiable par préemption ou par expropriation ont progressé de 11 millions de francs pour l'ensemble du littoral français en 1977 à 90 millions en 1991.

Son organisation, qui reste légère (une quarantaine de personnes pour toute la France) et décentralisée repose sur des Conseils de Rivage composés uniquement d'élus représentant les régions et les départements. Ceux-ci proposent, après avoir recueilli l'avis des Conseils municipaux intéressés, les opérations d'acquisition au Conseil d'Administration : le Conservatoire fonctionne comme un outil à la fois de l'Etat et des collectivités locales. L'expérience montre, comme dans le cas de l'aménagement de la côte aquitaine, que cette double nature est un atout important.

Depuis 1976, l'action du Conservatoire a conduit à la constitution d'un patrimoine public de 35 000 hectares, soit plus de 450 kilomètres de rivages définitivement préservés pour l'ensemble de la France. Ces opérations, et c'est peut-être l'aspect le plus original de la loi du 10 juillet 1975, sont assurées de la pérennité : la revente éventuelle des biens achetés ne peut se faire que suivant une procédure lourde (autorisation des trois quarts des membres du Conseil d'Administration, suivie d'un décret en Conseil d'Etat) qui les rend quasi inaliénables. En outre, l'acquisition du fonds a été réalisée certes en saisissant des opportunités, mais également selon des lignes directrices et des priorités géographiques définies en 1978 et en 1983 dans les rapports pluriannuels d'orientation. Dans un cadre d'action volontairement souple, le Conservatoire du Littoral procède à des acquisitions de terrains selon les trois critères suivants :

- lorsqu'un espace naturel d'intérêt paysager ou écologique est soumis, malgré une réglementation protectrice, à de fortes pressions qui menacent son intégrité (constructions, aménagements avec ou sans autorisation, demandes réitérées de permis de construire,...),
- lorsqu'un espace naturel de qualité se dégrade faute de gestion (circulation désordonnée de voitures, camping sauvage,...) et qu'il est nécessaire d'organiser l'accueil du public,

- lorsqu'un site remarquable offrant une ouverture sur la mer ou un point de vue intéressant (pointes, caps...) est privatisé et qu'il apparaît souhaitable de l'ouvrir à tous.

Parmi ces trois critères, deux impliquent une action concomitante de restauration et d'aménagement des terrains après acquisition. L'action du Conservatoire est remarquable parce qu'elle considère la mise en œuvre d'une politique foncière indissociable des mesures de protection et de restauration ou d'aménagement. La plupart des terrains acquis par le Conservatoire le sont à l'état de friche, d'abandon par l'agriculture ; les activités traditionnelles des anciens propriétaires, souvent dépassés par la fréquentation incontrôlée, y sont devenues ingérables.

En ce sens, le Conservatoire a fait la démonstration sur le terrain qu'une approche globale de la gestion de l'espace est toujours possible, intégrant la protection et certains modes de développement agricole et touristique.

Un exemple de réalisation : le domaine de Certes (33).

Le domaine de Certes, situé à l'embouchure de l'Eyre dans le bassin d'Arcachon, pour l'essentiel sur la commune d'Audenge et pour une faible part sur celle de Lanton, s'étend sur 376 hectares. Il forme une presqu'île construite dans la partie Sud-Est du bassin, interface entre le milieu marin et le milieu continental.

*Le site a été entièrement façonné par l'homme à partir du XVIII^e siècle. De grands travaux d'endiguement ont conféré au site sa physionomie actuelle. Sa situation eu égard au droit de l'urbanisme le met en zone **Nda** du Plan d'Occupation des Sols : "zone côtière non équipée, réservée à l'agriculture et à l'aquaculture. Zone à préserver en raison de la qualité des sites et de la valeur écologique du milieu".*

Cependant, différents projets d'aménagement du site se sont succédés dans les décennies 60-80 : Zoo, sous-préfecture (!), marina les pieds dans l'eau, maison de retraite... De nombreux promoteurs se sont intéressés au domaine. Le Conservatoire du Littoral s'est porté acquéreur en 1984 et a acquis le domaine pour un montant de 11,5 millions de francs. A cette époque, le domaine comprenait 140 hectares de réservoirs à poissons, 80 hectares de terres agricoles et 90 hectares de forêts. Ces différents milieux seront préservés et mis en valeur par le Conservatoire qui s'est fixé les objectifs suivants :

- mettre en œuvre un mode de gestion intégré à travers les activités de pisciculture et d'agriculture,
- implanter un pôle de recherche régional d'aquaculture extensive,
- maintenir et mettre en valeur un biotope favorable à la faune sauvage,
- ouvrir partiellement le site au public.

De grands travaux pour la remise en état du domaine sont entrepris pour un coût total de 7,23 millions de francs : consolidation des digues, remise en état des bassins, écluses et profonds, des terres (assainissement, fossés, voies et chemins, clôtures), remise en état des bâtiments d'exploitation, acquisition du matériel

d'exploitation. Ces travaux ont été effectués sous la maîtrise d'œuvre de la Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt de la Gironde, sur des financements des Ministères de l'Environnement, de l'Agriculture, du Fonds Interministériel pour l'Aménagement du Territoire (FIAT), du Conservatoire du Littoral et du Conseil Régional d'Aquitaine.

Un programme de recherche en aquaculture, financé par la Région Aquitaine, le Ministère de l'Agriculture et le Secrétariat d'Etat à la mer a été concédé à l'Association Girondine pour l'Etude et le Développement des Ressources Aquatiques (AGEDRA) qui en assure la maîtrise d'ouvrage depuis 1986. La restauration de l'exploitation agricole et piscicole du domaine a été effectuée sur des principes imposés par le Conservatoire du Littoral : pas d'exploitation intensive, pas d'introduction d'espèces non indigènes, renouvellement en eau suffisant pour assurer une bonne exploitation, maintenir la productivité et un environnement riche et varié.

Le Conservatoire n'ayant pas vocation de gestion des sites dont il est propriétaire, celle-ci a été confiée à différents partenaires par le biais de conventions.

Une première convention lie le Conservatoire au Conseil Général de la Gironde en ce qui concerne les domaines d'interventions suivants : l'aménagement de structures d'accueil du public (construction d'une aire de stationnement paysagée, conditions d'ouverture, gardiennage et surveillance), le suivi et la coordination du dispositif de gestion. La convention précise les références des terrains concernés.

Une seconde convention a confié au Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne l'animation de visites guidées.

Une troisième convention permet au Centre National du Machinisme Agricole du Génie Rural, des Eaux et Forêts (CEMAGREF) et à l'Université de Bordeaux I (Institut de Biologie Marine d'Arcachon) de réaliser un programme de recherches en aquaculture sur un ensemble de réservoirs de 38 hectares mis à disposition à titre gratuit. L'AGEDRA coordonne les programmes.

Une quatrième convention confie l'exploitation agricole et aquacole à l'Association de Défense et de Protection de l'Enfance Inadaptée du Bassin d'Arcachon : si le Conservatoire doit assurer les grosses réparations en tant que propriétaire, le Centre d'Aide par le Travail (CAT) cultive les terres, maintient les prairies herbagères en état de pacage, assure le renouvellement de l'eau dans les réservoirs, conduit les activités agricoles et piscicoles sur un mode extensif afin de maintenir un environnement riche et varié. Il maintient également en bon état de service les chemins, les digues et les écluses, les bassins, les clôtures, les haies.

Enfin, une cinquième convention a été signée en 1985 entre le Conservatoire et l'Association de gestion de la faune sauvage du domaine de Certes qui regroupe cinq associations de chasseurs et cinq associations de protection de la nature afin de gérer la faune sauvage : promotion de son développement et de sa préservation, suivi scientifique et technique des activités cynégétiques, limitation de la chasse, classement du domaine en réserve de chasse.

(d'après Lambert (O), 1991).

L'ensemble de ces dispositions confère au Conservatoire du Littoral un rôle fondamental dans l'aménagement et la gestion des milieux littoraux qui dépasse de très loin sa simple tâche d'opérateur foncier. Le conventionnement auquel il recourt pour assurer la gestion de son domaine en fait un acteur de premier plan dans l'évolution du tourisme littoral.

2. 2. L'aménagement par l'encadrement technique : l'équipement de la montagne

L'aménagement touristique de la montagne, dont la mise en place est plus progressive, a fait l'objet d'une approche étatique très centralisée. Là moins qu'ailleurs l'équipement touristique n'a été substitué au produit. Le projet politique de développement a cependant tenu compte de la contrainte économique et de l'expression de la demande de loisirs : à la fin des années 50, le dépeuplement des zones de montagne contrastait avec la fréquentation hivernale liée à la pratique du ski : la Fédération Française de ski comptait 61 000 membres en 1950 et 590 000 en 1970. Dans un premier temps, cet essor a favorisé l'extension et l'aménagement de villages déjà célèbres par leur activité touristique centenaire : Chamonix, Saint-Gervais, le Mont Dore offraient un équipement récréatif assez complet sur lequel est venu se greffer tout naturellement la pratique naissante du ski. On s'orienta, en *deuxième génération*¹, vers des sites d'altitude (1800 mètres environ) présentant une proximité plus grande avec les pistes enneigées : Courchevel, Méribel, Gourette, Superbagnères, SuperLioran. Les risques et dangers inhérents à l'hostilité du milieu naturel ont amené l'Etat à mettre en place des procédures d'équipement spécifiques, gérées par des structures techniques adaptées. Le *SERVICE D'ETUDES ET D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DE LA MONTAGNE (SEATM)* fut créé à cette fin dès 1964.

α. Le rôle du SEATM

Les fondements qui ont présidé à la création de ce service sont donc anciens et sont le fait de la D.D.E. de Savoie, *organe déconcentré de l'Etat*. De retour des Etats-Unis à la fin de la guerre, Emile Allais, champion du monde de ski de 1936 à 1938, lance *COURCHEVEL*. Pour gérer les demandes de permis de construire, résoudre les problèmes techniques spécifiques à l'équipement de la haute montagne, délivrer en toute responsabilité les autorisations d'aménager, le

¹ : différents auteurs distinguent de manière classique cinq à six générations successives de stations ; cette classification analytique, qui a le mérite de présenter une lecture diachronique de l'aménagement de la montagne, ne présente que peu d'intérêt pour l'action opérationnelle dans la mesure où tous les sites sont devenus concurrentiels et où l'internationalisation du marché des loisirs les soumet tous aux mêmes contraintes de remplissage. Nous n'y faisons donc volontairement pas référence dans cet exposé à finalité purement *méthodologique*.

Directeur de l'Équipement du département de Savoie crée un arrondissement spécialisé qu'il met ensuite à disposition des départements voisins. Lors du lancement du Plan Neige, le Ministère intègre ce service à son administration centrale tout en laissant les équipes techniques basées au pied des montagnes : à Chambéry (Alpes du Nord, Massif Central, Jura, Vosges), à Toulouse (antenne créée pour les Pyrénées en 1972), et à Gap (antenne créée à partir de 1982 pour les Alpes du Sud).

Ce *SERVICE D'ETUDES ET D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DE LA MONTAGNE* dépend à la fois du Ministère du Tourisme, qui fournit ses crédits de fonctionnement et de la *DIRECTION A L'AMENAGEMENT ET A L'URBANISME (D.A.U.,* Ministère de l'Équipement). Il a en charge la réalisation d'études concernant le tourisme d'été et d'hiver sur la zone de massif. Le budget "études" du *SEATM*, au niveau national, dépassait, en 1989, un million de francs. Ces études sont de tous niveaux : certaines en restent à un niveau de précision très général (études de clientèles nationales sur le ski de fond: commerciales, techniques...; guides d'aménagement des pistes de ski alpin, de ski de fond ; études des marchés de l'arc alpin, bilan de la saison des sports d'hiver-1995), d'autres sont plus ciblées (ascenseurs de vallée: typologie des appareils et coûts ; parcs de stationnement en montagne ; aide au conseil en matière de neige artificielle ; analyse des petites stations de Savoie ; étude de marché confiée au bureau d'études *SEMA-METRA*) ; certaines missions restent très ponctuelles, quoique essentielles : le *SEATM* assure une fonction de bureau d'études, de conseil auprès des collectivités locales (mais ce service étant rattaché à une administration d'Etat, il n'est pas mis à disposition des collectivités : pour avoir recours à ses services, elles doivent en faire la demande auprès du Préfet) ; ainsi certaines de ces études sont adaptées à la demande locale. Par exemple, le *SEATM* est en charge d'étudier la faisabilité d'une transformation de résidences secondaires en résidence de tourisme par regroupement des logements (déplacement des cloisons), ou revente en parts. Sa mission couvre également la connaissance du terrain, établie à partir de différents types d'enquêtes effectuées sur les stations. Le *domaine skiable* est un concept global qui regroupe des surfaces non skiées. En général, on estime la densité souhaitable à 7 ou 8 skieurs à l'hectare (soit 25 en superficie de piste). Les études de photos aériennes, un jour de grande saturation, à 8 heures du matin sur les stationnements permanents, puis à 10 heures et à 15 heures, permettent de compter le nombre de véhicules, le nombre de skieurs sur ce domaine. Au sol, au même moment, des enquêteurs évaluent le nombre de personnes dans les bars, services, commerces... De plus, des enquêtes de satisfaction de la clientèle sont menées : un bureau d'étude étudie la gêne de la clientèle : on sait ainsi qu'une *piste noire* ne peut pas supporter plus de 8 skieurs à l'hectare sans gêne. En moyenne, une personne sur deux skie (remontée ou descente) au même moment. Dans certaines grandes stations très performantes et attractives, ce chiffre peut atteindre 65 %. Cependant 80 % des skieurs skient sur des pentes inférieures à 30 % (18 à 20 degrés)... Ces études permettent de conseiller les élus quant à la création de réseaux de pistes, la mise en place de remontées mécaniques adaptées, l'adaptation des débits aux flux. Le *SEATM* veille également au respect des lois s'appliquant à ces équipements : ces matériels doivent être inspectés tous les ans (vérification n° 1 : "V1"), 5 ans ("V2"), 10 ans ("V3"). Mais, en raison des coûts de démontage et de remontage, les collectivités locales ont souvent plus intérêt à changer d'appareil que d'entreprendre une "V3".

Par ailleurs, le *SEATM* exerce une fonction administrative : il gère la procédure des *Unités Touristiques Nouvelles* ^(*) et est rapporteur au sein de la Commission de Massif (voir infra, § "loi montagne"). Il joue aussi un rôle de conseil financier des stations de ski agissant en accord avec la *DATAR*, les collectivités régionales, les Communautés européennes et mène des études d'adéquation de l'offre à la demande, essentiellement sur le plan financier : d'ordinaire, si les recettes de fonctionnement attendues sont de l'ordre de 25 % de l'investissement hors taxe, le *SEATM* estime qu'il y a possibilité de réaliser le "grand équilibre" (remboursement des emprunts). Cependant, ce ratio global recouvre des caractéristiques physiques des stations assez complexes.

Le rôle international du *SEATM* est important. Il expertise les équipements produits en France et les promeut à l'étranger : les coûts des remontées mécaniques sont plus élevés dans les pays étrangers, y compris en Espagne. Cependant, si la France a été assez longtemps au premier plan dans la compétition économique en matière de production de matériel personnel pour l'activité de ski (attaches, vêtements et chaussures) et de remontées mécaniques, l'Italie et l'Autriche sont devenues de très sérieux concurrents. En matière d'équipement, le Service préconise aux stations qui souhaitent s'équiper la construction d'un télésiège classique pour les débits faibles (coût de construction: 1 million de francs minimum), la construction d'un télésiège à partir d'un débit de 1500 personnes/heure et jusqu'à 3000 (coût de construction: 6 millions de francs minimum ; le télésiège est réputé plus sûr que le télésiège), l'acquisition d'une télécabine pour les très fortes fréquentations (30 millions de francs minimum) ; le téléphérique est rarement conseillé en raison de son coût (le remplacement de celui de Saint Lary fut estimé à 99 millions de francs 1988). Dans tous ces cas, le client est dit, en termes administratifs, "télé porté".

β. L'adaptation de l'offre touristique à la demande en loisirs de neige

La création, dès les années 60, de stations intégrées *ex nihilo* illustre parfaitement la très grande prise en compte des modes de consommation des produits dans la production de l'aménagement. Ces stations conçues, réalisées et gérées par un promoteur unique souhaitaient répondre à un souci de rentabilité économique et financière. Il s'agissait, dans l'esprit des concepteurs, de soumettre l'offre à la demande en rationalisant au maximum les modes d'occupation de l'espace. De cet impératif économique, on tira des *principes d'aménagement* : les sites choisis se situent en très haute altitude, au niveau des alpages, exposés au Nord ou Nord-Est afin de bénéficier d'un enneigement abondant et de bonne qualité permettant d'étendre au maximum la saison ; l'architecture répondait au mode de consommation dominant, de type urbain avec tours, galeries marchandes, parkings souterrains afin de rentabiliser l'espace et de tirer partie des rares replats disponibles pour héberger le plus possible de touristes (aux Arcs, 5000 lits ont été aménagés sur 250 mètres linéaires et dix niveaux) ; l'unicité de la maîtrise d'ouvrage a produit une structure spatiale peu diversifiée : la station est située en pied de piste, elle "reçoit" toutes les descentes de pistes dans un amphithéâtre équipé d'un réseau de remonte-pentes disposé en étoile à partir de l'urbanisation centrale, assurant la séparation entre deux types de circulations : en aval, celle de l'automobiliste, en amont, celle du skieur. Ces stations

connurent un réel succès jusqu'à l'aube des années 70. Deux cent kilomètres carrés furent aménagés en montagne, dix stations créées *ex nihilo* dont les plus connues sont La Plagne, Avoriaz, Tignes, Isola 2000, Piau-Engaly...

Cependant, l'engouement pour le ski fut très lié à la croissance économique des années 60-73. Les promoteurs des stations ne rencontrèrent donc aucune difficulté dans la commercialisation de leur production urbaine, tirant dans cette voie, par effet de mimétisme, les stations traditionnelles, les stations anciennes, ou de petite taille, souvent moins bien situées, professionnellement et financièrement plus fragiles. Toutes les collectivités de montagne souhaitèrent à cette époque tirer partie de l'or blanc et s'endettèrent parfois lourdement dans des programmes d'équipement très ambitieux. Cette fuite en avant n'a pas été freinée par l'Etat, loin s'en faut : ayant dressé au début des années 70 un bilan de sa politique d'aménagement de la montagne, il a même émis le constat que sa doctrine du laisser faire n'avait pas atteint tous ses objectifs : la concurrence de pays tels que la Suisse, l'Italie ou l'Autriche était plus vive que prévu, les rentrées de devises trop faibles, les emplois créés insuffisants et assez peu qualifiés. Le "*plan neige*" adopté par le gouvernement à cette époque, qui prévoyait la construction subventionnée de 365 000 lits supplémentaires, achoppa sur des problèmes techniques majeurs : les avalanches meurtrières de Val d'Isère et Tignes au cours de l'hiver 1969-1970 (119 morts) montrent la responsabilité civile de l'Etat dans l'anarchie des constructions eu égard aux risques naturels, les visées de promoteurs sur une partie du Parc National de la Vanoise déclenchèrent une mobilisation de l'opinion publique autour du thème de la protection de l'environnement, les années 1970-1971 enregistrèrent une crise immobilière importante en montagne. C'est à la suite de ces événements que les objectifs du "*plan neige*" furent revus à la baisse : en 1974, le secrétariat d'Etat au tourisme annonça une pause dans la création des grandes stations. En 1977, la *Directive relative à l'aménagement et à la protection de la montagne*, dont les orientations avaient été présentées lors du discours de Vallouise, révèle l'intention de procéder au développement économique dans un souci de protection de l'environnement. Toute opération fut dorénavant soumise à une procédure centralisée dite des *unités touristiques nouvelles* et dû obtenir l'aval d'une nouvelle administration parisienne : le *Comité des U.T.N.* Certains projets, présentés pour sauver une station de la faillite, attendirent un accord interministériel pendant... près de trois ans. Cette directive, symbole du changement radical de la politique d'aménagement de la montagne de l'Etat, mit un frein puissant à son développement et provoqua des mécontentements locaux de plus en plus importants. Les fermentations de l'alternance de 1981 y étaient contenues et le thème de l'autodétermination des sociétés montagnardes fut une des exigences les plus fortes qu'intégrèrent les lois de décentralisation de 1983 et la loi "*montagne*" de 1985. Par ailleurs, l'augmentation du coût de l'énergie entraîna une hausse du coût d'exploitation des stations, une inflexion de l'essor de la demande ; les stations mal dotées, fortement concurrencées par les grands sites virent leur part de marché décroître. La morosité gagna le secteur sensible des finances communales des petites et moyennes stations.

Ce sont ces communes touristiques qui subissent la crise économique depuis bientôt une décennie. Deux cent des 400 stations françaises sont aujourd'hui en situation financière très difficile. Les modifications dans la gestion territoriale du tourisme de sports d'hiver sont le fait de restructurations, réalisées par

concentration du capital, rachat par des sociétés privées (*LYONNAISE DES EAUX*) ou sociétés d'économie mixte (*COMPAGNIE DES ALPES,...*), changement de capitaux, ou encore - plus rarement - liquidation pure et simple ; à partir de 1989, le *SEATM* a été ainsi amené à réfléchir à la gestion des friches touristiques. De plus, à l'échelle des massifs sensibles au mauvais enneigement (Pyrénées, Auvergne), certaines difficultés financières ont été soudaines, et, à dire d'expert, peu prévisibles : une station importante, disposant d'une clientèle fidèle et d'un domaine skiable de bonne qualité, peut "fermer" du fait d'un simple problème de trésorerie. Il faut dire que la gestion parfois purement publique de ces activités de loisirs est souvent peu compatible avec la prise de risques que suppose le tourisme. Et surtout, on le verra plus loin, les outils de gestion dont se sont dotées les communes n'ont pas été suffisamment affinés pour éviter, en temps voulu, les situations de cessation de paiement dans lesquels les conseils municipaux se parfois mis indépendamment de leur volonté. La responsabilité de l'Etat dans sa volonté, à maintes fois réaffirmée, de ne pas entreprendre une réforme profonde et durable du financement des collectivités et de la gestion locale est ici certainement engagée.

D'une manière générale cependant, la loi du marché ne s'est pas imposée de façon aussi brutale : les seules logiques financière et économique n'ont pas pu contrecarrer les principes d'aménagement du territoire lorsque ceux-ci ont été fortement affirmés à l'échelon national. La station de ski est souvent devenue la seule entreprise en vallée. L'Etat, qui a en charge l'équilibre du territoire, s'il n'a pas voulu donner aux collectivités des outils solides de gestion du phénomène touristique, s'est tout du moins efforcé de sauver les stations en veillant à leur équilibre financier par "renflouement". De 1960 à 1983, la tutelle de l'Etat sur le tourisme en montagne est restée forte et, du fait de sa maîtrise totale de la gestion du droit à construire, les montagnards doivent leur développement touristique à ses interventions - ou à l'absence de son intervention.

2.3. L'aménagement par l'incitation : l'Etat et le tourisme rural avant 1983

Il n'est discours plus permanent que celui tenu par l'Etat sur le tourisme rural depuis un quart de siècle. Cette permanence est double : elle tient dans la manière dont l'Etat présente le tourisme comme une des chances économiques pour le renouveau du monde rural, mais la continuité avec laquelle toutes les équipes gouvernementales nouvelles insistent sur la *nouveauté* de leur discours est également remarquable. Une récente illustration en fut encore donnée par la publication d'un dossier et la création d'une mission ministérielle sur le sujet (ENA, 1993, p. 339 à 388 et Descamps, 1993). Le rapport Descamps "*pourquoi développer en France le tourisme de pays*" constate que 72 % de la fréquentation touristique échappe au monde rural et que l'espace rural ne bénéficie que de 22 % des dépenses touristiques en France (soit 70 milliards de francs).

Cependant, une augmentation de la fréquentation en espace rural sur 5 ans, même relativement modeste, et qui suivrait la tendance actuelle, entrainerait une croissance de 10 à 15 % par an. Si les politiques d'aménagement touristique du monde rural restent timorées, c'est avant tout parce que *ces produits sont encore faiblement consommés*. Les faiblesses structurelles d'une offre atomisée ne sont que le reflet des faiblesses de la demande pour l'espace rural en termes de loisirs. La présentation en filières de produits ne saurait rien changer à la dure réalité du marché en la matière: eaux vives, vélo, cheval, randonnée pédestre et pêche ne suffisent pas à créer une politique de l'offre puissante et fortement créatrice d'emplois. Tout au mieux ces activités permettent-elles, et c'est l'essentiel, de conforter l'hébergement existant.

La stratégie de sensibilisation menée par l'Etat en faveur du tourisme rural n'est cependant pas récente et on ne saurait lui reprocher d'avoir bâti une politique de l'offre se jouant des produits. Les premiers plans quinquennaux ont donné au tourisme des impératifs de *production* : "*produire plus*" en 1948 (1er Plan), "*produire mieux et moins cher*" en 1952 (IIème Plan), "*vendre mieux*" en 1958 (IIIème Plan) s'adressaient *d'abord* au tourisme vert. Cette Planification a eu des effets certains sur la quantité et la qualité des produits offerts en milieu rural : la formule des Logis de France pour la petite hôtellerie rurale date de 1949 et a été reconnue par les deux premiers Plans ; le recours à la formule des Gîtes Ruraux de France, lancée en 1954, a été amplifié par les IIe et IIIe Plans (label, charte, mouvement traités au premier chapitre "*hébergements*"). Créée dans le but de participer à la rénovation et à la conservation du patrimoine immobilier rural, la Fédération Nationale des Gîtes de France, constituée sous forme d'association, a réalisé la promotion des gîtes ruraux ainsi que celle des diverses variantes comme les "chambres d'hôtes", les "tables d'hôtes" ou encore le "camping à la ferme" ; la formule des gîtes familiaux, imaginée par V.V.F., a été consacrée comme un des axes prioritaires du IIIe Plan ; l'appui de l'Etat dans le lancement en 1964 du label *Station Verte de Vacances* (association loi 1901) fut la première forme de reconnaissance des stations rurales, offrant à la fois hébergements touristiques résultant pour la plupart de l'initiative privée (notamment Logis, Gîtes, villages de vacances et camping) et équipements de loisirs com-

munaux ; l'Association "Agriculture et Tourisme", créée dans le but de promouvoir tout spécialement les *activités touristiques* exploitées par les agriculteurs, a reçu l'appui de l'Etat pour créer un label "*bienvenue à la ferme*" qui propose un classement officiel des fermes auberges, fermes de séjour et fermes équestres.

Le financement du tourisme vert par l'Etat fait intervenir plusieurs ministères : celui du tourisme, le secrétariat d'Etat à l'aménagement du territoire, et, d'une manière plus indirecte, le ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle à travers le financement de la formation. Les crédits sont actuellement accordés dans le cadre des contrats de plan Etat-région et font, dans ce cas, l'objet de financements égaux ou supérieurs par les collectivités locales (voir infra). Par-delà la diversité des procédures, des financements, des promoteurs, des structures, des services, une doctrine du tourisme rural s'est peu à peu forgée, formalisée en 1972 dans un "*Manifeste du tourisme en espace rural*" rédigé par l'Association Tourisme en Espace Rural (T.E.R.). Ce document constitue à la fois une référence éthique, un guide de conduite, un programme d'action. L'instance de concertation T.E.R., la création en 1967 du service ministériel SEATER (service d'études et d'aménagement du tourisme en espace rural), le regroupement dans EUROTER, association des structures de développement du tourisme en espace rural des 12 pays de la C.E.E., la mise en place par les Chambres d'agriculture d'un service de conseil "*Agriculture et tourisme*" prônent une expansion rapide du tourisme rural. Cependant les chiffres de fréquentation, qui augmentent sensiblement en valeur absolue, ne suivent pas la progression du taux de départ en vacances et montrent plutôt une désaffection continue depuis trente ans, en part de marché, de la campagne au profit de la montagne et de la mer : l'espace rural perd ainsi vingt points de fréquentation qui lui sont sans doute fatals (25 % des Français y prennent leur vacances aujourd'hui, contre 45 % dans l'après-guerre). La pression touristique faible, son insertion rapide dans l'espace social industriel, le changement de clientèle familiale au profit de la gamme moyenne, la restauration du patrimoine rural qu'il permet sans incitation publique ne poussent pas l'Etat à agir démesurément.

C'est en connaissance de cause que l'Etat intervient peu et discourt beaucoup sur le thème, n'engageant jamais au profit de l'espace rural des crédits aussi considérables que ceux qu'il affecte aux *missions d'aménagement du littoral* ou au *plan neige* en montagne : les services du SEATER restent des services de coordination et de conseil qui insistent sur les principes d'organisation des partenaires et des opérateurs. Les crédits, gérés essentiellement par le Ministère de l'Agriculture, restent en conséquence de faible ampleur et sont surtout destinés à la réalisation de gîtes ruraux ou communaux. L'aménagement touristique de l'espace rural est laissé à l'initiative des collectivités locales ou de l'habitant. En l'absence d'une demande forte, l'Etat pouvait-il faire autre chose ? Certainement non. Il s'est tout au plus servi du thème pour tenter de dynamiser les coopérations intercommunales à travers la politique des *pays d'accueil* lancée en 1976 au cours du VIIe Plan, politique visant à regrouper les opérateurs locaux sous la forme d'associations ou de syndicats mixtes en zones dites "homogènes" de deux à quatre cantons de superficie. Le mythe du *produit touristique* présenté comme pouvant résoudre des handicaps structurels inhérents au marché n'a fait que rendre les perspectives plus opaques. "*Ensemble de prestations susceptibles de constituer pour un vacancier ou un touriste une réponse globale et cohérente à l'ensemble de ses attentes*"(Grolleau, Ramus, 1985) le produit touris-

tique rural n'est pas malade d'un discours ou d'une politique : il est simplement peu demandé et difficilement diffusé.

Le produit touristique *agricole*, pour sa part, achoppe sur les difficultés structurelles de sa production. Le développement de l'agritourisme se heurte aux législations fiscales : la diversification des activités agricoles pose en effet à la fois le problème du statut juridique de l'exploitant mais aussi celui de la fiscalité applicable aux activités touristiques qu'il développe. La Loi de 1988 définit les activités agricoles et les étend aux "activités qui sont dans le prolongement de l'acte de production ou qui ont pour support l'exploitation". En clarifiant nettement le statut juridique des exploitants agricoles se lançant dans des activités touristiques, cette loi leur permet de ne pas relever de la catégorie des commerçants et des diverses obligations qui s'y rattachent. Cependant, les activités touristiques des exploitants - au contraire des activités agricoles qui bénéficient d'un régime spécial et sont exonérées de taxe professionnelle - sont imposées selon les règles des bénéfices industriels et commerciaux et sont soumis au régime général de la T.V.A. Cette complexité de la loi fiscale, qui rend difficile la gestion de l'activité de l'exploitant pluri-actif, freine considérablement le développement des services touristiques offerts par les agriculteurs.

Tout ceci explique qu'en première approximation le tourisme vert représente environ 10 % de la consommation touristique intérieure (Ministère du Tourisme, Mémento, 1993) alors que l'espace rural s'étend sur plus de 90% de l'espace français. La dilution des flux économiques rend la polarisation touristique très aléatoire, et, ce faisant, l'effet multiplicateur (voir le concept de *multiplicateur Keynésien* au premier chapitre) très faible. Ce qui est cependant vrai en termes économiques ne l'est pas nécessairement en matière de politique publique d'aménagement : le tourisme présenté comme un facteur de revitalisation des zones rurales fragiles contribue à justifier les politiques de maintien des services publics ruraux, le renforcement des réseaux d'infrastructures de communication, le maintien des secteurs d'artisanat et de commerce. L'Etat s'en est servi avant comme après la décentralisation comme un outil d'animation du monde rural, d'incitation au regroupement. C'est dans cette permanence politique que réside sa réelle spécificité par rapport aux schémas de planification spatiale côtiers ou à la tutelle technique imposée à la montagne jusqu'en 1985.

2. Décentralisation, solidarité et devoir d'assistance (depuis 1984)

La mise en œuvre de la décentralisation crée une situation de crise dans la conduite de la politique nationale d'aménagement et de développement touristiques. Pour bien comprendre les causes de ce bouleversement qui touche objectifs et moyens financiers et techniques du tourisme, un rappel des objets et des moyens de la décentralisation s'avère au préalable nécessaire.

La décentralisation apparaît aujourd'hui comme un acquis de la société française. Chacun s'accorde pour dire qu'il n'y a pas d'alternative à la décentralisation - la centralisation est peu envisageable, le fédéralisme peu adapté au concept d'Etat-nation qui prévaut en France, à l'identité forte de la France qu'a traduit notamment la campagne sur le référendum pour la ratification du Traité de Maastricht.

Chaque échéance électorale relance le débat sur l'articulation des *compétences* et des *territoires* : ce fut le cas lors du débat sur la construction européenne de 1992, à propos du Comité des régions et de leurs possibles relations privilégiées et directes avec les instances de la C.E.E., ce fut également le cas lors des consultations nationales, notamment législatives - qui posent la question d'une nouvelle répartition des compétences - et des consultations régionales ou cantonales qui engagent régulièrement le débat sur le choix entre Région et Département comme "chef de file" du développement et de l'aménagement. Bien des acteurs considèrent aujourd'hui le territoire comme étant "*fait de relationnel plus que matériel*" ; dès lors, n'est-il pas vain de chercher à repérer les territoires, à les délimiter, si du moins leur existence exige une appropriation unanime, ou même majoritaire par les acteurs engagés dans les espaces qui en sont les supports ?

Cependant, on va voir plus loin que le maintien de la situation en son état actuel peut compromettre la qualité même du processus décentralisateur. De plus, la complexité des règles juridiques, financières et techniques qui encadrent actuellement la vie locale pose de réels problèmes de souplesse et d'efficacité d'intervention. Enfin, le débat et les choix ne sont pas simples à conduire car la démocratie est au cœur du sujet. La dimension locale de la démocratie en France a encore à faire des progrès par rapport aux pratiques étrangères des pays d'Europe du Nord : Norvège, Suède, Danemark qui bénéficient d'une pratique locale moins politisée, donc plus aisée à mettre en œuvre. Il est vrai que la décentralisation, pour l'heure, joue plus au profit des élus et spécialement des exécutifs que des citoyens.

L'un des objectifs de la décentralisation était de "*rendre le pouvoir aux citoyens*". Force est de constater qu'elle a plutôt transféré le pouvoir aux élus du suffrage universel, et que cet objectif reste encore à atteindre (Commissariat Général au Plan, 1993). Les inflexions législatives récentes (loi ATR de 1992) qui organisent les conditions d'un dialogue avec les citoyens invitent à la prudence : les risques de dérapage politiques, avec notamment les tendances démagogiques et plébiscitaires ne manquent pas. De plus, l'opacité des processus d'élaboration des décisions et de leur mise en œuvre par les assemblées délibérantes est l'une des raisons de la désaffection croissante des citoyens pour l'action publique.

Enfin, l'évaluation des politiques publiques locales restent l'affaire de spécialistes, d'experts : soit des politologues qui, du fait de la structure de la recherche en science sociale, transcrivent les choses dans leur complexité (les *évaluations* ne sont pas *lisibles* pour le citoyen), soit des juristes qui ne peuvent que traiter du problème sur le plan juridictionnel. Or le respect du droit ou l'évaluation du *pouvoir de faire les choses* ne se limitent pas au seul aspect contentieux. D'autant plus que la vie publique française est réglée par le préfet qui joue traditionnellement un rôle de conseil et d'expertise, et qui n'applique pas seulement les règles du contrôle de légalité.

Le second objectif de la décentralisation fut de " *supprimer les tutelles a priori* ". Effectivement, la loi du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, celle du 22 juillet 1982 sur les conditions d'exercice du contrôle administratif des collectivités territoriales, celle du 7 janvier 1983 portant répartition des compétences fixent des principes importants en matière de contrôle de légalité et de contrôle financier :elles donnent un caractère immédiatement exécutoire aux actes des collectivités locales ; l'Etat ne contrôle plus ces actes qu'*a posteriori* , uniquement sur la base de leur *légalité* et ne juge plus de leur *opportunité* (disparition de la *norme* ou de la *grille d'équipement*, du moins en tant que référence officielle) (5,5 millions d'actes ont été transmis par les collectivités aux préfetures en 1990) ; l'action du juge administratif est renforcée dans le règlement des contentieux (les déférés représentent environ 3 % du contentieux de la légalité) ; enfin, le contrôle financier comprend 3 éléments forts différents : le *contrôle budgétaire* qui donne lieu à des saisines des chambres régionales des comptes (570 saisines en 1990 pour 300 000 actes budgétaires reçus en préfecture), le jugement des comptes, c'est-à-dire des comptables des collectivités locales par les Chambres Régionales des Comptes (les trésoriers des finances arrêtent les comptes des communes de moins de 2 000 habitants), les observations sur la gestion des collectivités ; les Chambres Régionales s'assurent du bon emploi des crédits.

Parallèlement à cette loi qui structure différemment l'espace démocratique de la France, les lois du 7 janvier 1983 et du 22 juillet 1983 portent sur la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat. Elles ont opéré un *transfert de compétences* de l'Etat vers les collectivités locales. On ne peut cependant pas dire qu'elles aient procédé à une ventilation exhaustive des compétences entre collectivités sur la base de critères fonctionnels déterminés au préalable, notamment en matière touristique.

Quatre principes ont guidé les transferts de compétences : l'interdiction de toute tutelle d'une collectivité sur une autre, la répartition par blocs de compétences, le transfert par l'Etat des ressources nécessaires à l'exercice normal de ces compétences, le transfert des services correspondant aux transferts de compétences. Ces principes *n'ont pas remis en cause la carte administrative* de la France. Le transfert s'est calé sur une situation institutionnelle qui préexistait : il a été défini à partir des découpages administratifs établis par l'Etat pour ses propres besoins. La définition de politiques locales a donc supposé *recomposition des objectifs* et des moyens selon des logiques de découpage qui ne coïncidaient plus avec la répartition des tâches entre ministères : l'Etat s'est vu parfois écarté des débats sur le développement touristique local.

Certes, la notion de bloc de compétences aurait dû conduire à un véritable transfert fonctionnel. En effet, la répartition devait s'effectuer de telle sorte que chaque domaine de compétences revienne *en totalité* soit à l'Etat, soit à telle ou telle collectivité. Mais les lois n'ont pas donné une *définition opérationnelle* des blocs de compétence : l'enseignement secondaire pouvait-il être, dans sa globalité, un bloc de compétence ? le tourisme pouvait-il être, dans sa globalité un bloc de compétence ?

Par ailleurs, la décentralisation a également maintenu un principe d'égalité entre les collectivités : il n'a pas fixé une hiérarchie entre collectivités locales, une tutelle de l'une sur l'autre. Cet élément politique de justice pose le problème technique de la *négociation* des actions entre les collectivités : une collectivité de rang supérieur ne peut imposer sa politique à celles de rang inférieur *sans présomption de tutelle* : cet aspect de la décentralisation a gravement contraint la région, et dans une moindre mesure le département. Le conseil (municipal, général, régional) règle par ses délibérations les affaires de la commune, du département, de la région. Cette clause est cependant très atténuée, pour les régions, par des compétences floues et très générales (promouvoir le développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique, l'aménagement du territoire) qui doivent respecter "*l'intégrité, l'autonomie, et les attributions des départements et des communes*".

La décentralisation a donc dû gérer et concilier des conflits de compétences entre collectivités sur un même territoire. Elle a dû tenir compte, aussi, de ce que l'Etat, par son représentant - le préfet - incarne certes l'intérêt national, mais aussi l'intérêt général propre au territoire considéré : le département ne fédère pas naturellement les intérêts communaux, et la région pas davantage ceux des départements (l'exemple de l'échec de la création d'une mission *régionale* d'aménagement touristique en Aquitaine est en ce sens probant).

De plus, l'esprit des lois implique que, quelles que soient la taille et les ressources des collectivités, leur statut et leurs compétences sont identiques : une commune de 500 habitants a les mêmes compétences qu'une commune de 100 000 habitants. L'état du monde rural français ou de certaines communes de banlieue souligne à l'envie l'irréalisme de cette conception, qui a pour effet de rendre les français inégaux devant le service public local. L'Etat s'est d'une certaine manière dispersé dans des actions de faible portée qui n'ont pas toujours l'effet de levier recherché. Par une dilution certaine de ses interventions, fidèle à sa tradition historique qui le conduit à intervenir dans tous les secteurs, l'Etat s'est souvent privé des moyens nécessaires à la réalisation de projets qui relèvent de sa compétence. On attend toujours beaucoup de lui en matière de développement économique et d'aménagement du territoire.

Les transferts de compétences devaient également s'accompagner du transfert par l'Etat des ressources nécessaires à leur exercice normal et d'un transfert des services correspondants. Or, ces dépenses sont dans certains cas, par elles-mêmes, insuffisantes (tourisme, aménagement du territoire, aménagement rural). Dans d'autres cas, les collectivités locales ont choisi d'investir davantage que l'Etat. A titre d'exemple, un département comme les Yvelines dépense aujourd'hui 17 fois plus pour ses collèges que la part qu'il reçoit de l'Etat, la région Languedoc-Roussillon 5 fois plus pour ses lycées.

Chaque collectivité a donc très vite trouvé une légitimité à s'intéresser à tout ce qui touche son territoire, y compris lorsque sa compétence n'est pas clairement établie. La décentralisation a été plutôt départementaliste. Les départements et les communes tirent les dividendes de leur longue histoire. Leurs moyens et leurs compétences traditionnelles leur confèrent des capacités d'action et d'influence sur la population nettement plus directement que celles des régions : la voirie départementale, l'aménagement rural, l'action sociale, les transports scolaires, les aides aux communes concourent à faire du département une pièce maîtresse de la décentralisation. Cette place est accentuée par le *mode d'élection* de ses représentants qui assure au conseil général une bonne maîtrise de son territoire. La comparaison des budgets départementaux (180 milliards de francs au total) et régionaux (50 milliards de francs) ainsi que les montants de la D.G.D. répartie entre les différents niveaux des collectivités montre clairement la prééminence du département.

Ce constat ne doit cependant pas faire illusion : le département voit son influence partiellement contestée et ses marges de manœuvre financières remises en cause : certaines de ses compétences (action sociale, R.M.I.) sont par nature inflationnistes ; l'émergence des agglomérations, des structures intercommunales risque de concurrencer à terme les départements sur le terrain de leur propre compétence ; le contexte européen à travers la politique régionale communautaire, et notamment l'action des fonds structurels, la planification régionale et la conduite de l'action économique constituent les facteurs d'une affirmation future assez étendue des régions.

L'échec des découpages autoritaires initiés par le législateur depuis vingt ans en matière de développement des coopérations entre collectivités, par des procédés réglementaires ou même seulement incitatifs, notamment sur le plan fiscal, appelle une recomposition progressive non pas de la carte administrative à laquelle sont attachés les citoyens, mais des *blocs de compétence* qui leur dévolus. Le respect de la diversité est imposé par l'échec passé des regroupements communaux obligatoires et par l'hétérogénéité des situations et des besoins : les territoires connaissent des accès très différents aux services, des relations domicile travail diversifiées, des bassins d'emploi vigoureux ou déclinants. Donc, des situations trop diverses pour permettre une réponse uniforme et nationale. La multiplicité et l'extrême spécialisation de certains organismes de coopération sont un frein au développement de la coopération : la sédimentation historique provoquée par l'enchevêtrement est source de dilution des responsabilités, de perte d'efficacité des moyens, d'éloignement par rapport aux soucis des citoyens.

La décentralisation s'est développée de pair avec la déconcentration. Le niveau de la déconcentration est cependant demeuré très modeste. La Mission d'organisation des administrations centrales (MODAC) a constaté que seulement 12 % des mesures de déconcentration prise par le Comité interministériel de l'administration territoriale étaient appliquées. Pire, on assiste parfois à des mesures de concentration, notamment à travers les mécanismes financiers et budgétaires.

Pour atteindre réellement l'objectif de la déconcentration, l'Etat aurait dû regrouper autour du préfet les services déconcentrés sur lesquels il a autorité. C'est-à-dire faire en sorte que l'action locale de l'Etat devienne uniquement interministérielle. Le préfet ne doit pas être seulement un représentant de l'Etat, il doit avoir un pouvoir déterminant sur les orientations stratégiques, le choix des actions, la mise en cohérence des moyens. Cette réforme de l'Etat local conditionne encore aujourd'hui en grande partie l'apparition d'un équilibre territorial nouveau. Elle suppose une volonté politique puissante et continue.

Dans ce contexte d'ensemble d'une compétence d'aménagement du territoire confiée partiellement aux régions, peu expérimentées en la matière et sans moyens conséquents pour la conduite d'instruments qui relèvent encore des services de l'Etat, la crise de l'Etat-providence des années 1983-1990, la crise des redistributions qui contredit les modèles connus de l'intervention étatique (le second rapport GUICHARD l'a bien montré) mais aussi l'intervention interministérielle et celle de la DATAR, focalisées sur les problèmes de création d'emplois dans les régions en difficulté structurelle (Lorraine, ports des chantiers navals...) *mettent un terme aux grandes politiques nationales d'aménagement touristique.* Loin des politiques "héroïques" des années 60, les conséquences et les effets de la crise, les transferts de compétences d'aménagements aux collectivités locales écartent pour quelques années le tourisme des enjeux de l'aménagement du territoire au profit de l'industrie ou de l'agro-alimentaire. De nouvelles orientations sont prises : freiner la croissance parisienne, conforter les pôles de croissance en régions, développer les infrastructures routières et ferroviaires. La nouvelle répartition des compétences est censée pallier la fin de l'intervention spatiale de l'Etat ; en raison du rôle primordial confié à la région dans la planification, l'aménagement du territoire et le développement économique régional, la logique aurait conduit à rattacher la majorité des attributions du secteur de l'aménagement touristique à la région. Cependant, la faiblesse des crédits disponibles et surtout l'absence de consensus entre la région et le département en la matière rendent l'exercice de cette compétence délicate.

L'organisation des compétences est fixée par les lois et décrets dès 1983, mais l'organisation territoriale du tourisme n'est achevée qu'en 1992. Les lois sur le transfert des compétences de 1983 ne mentionnent en effet que quelques compétences spécifiquement touristiques :

- * les communes sont responsables de l'aménagement des ports de plaisance, de l'organisation des aménagements touristiques et de la promotion en zones de montagne ;
- * les départements peuvent élaborer dès 1983 un plan départemental des itinéraires de promenades et de randonnées, développer une politique de

subvention aux aménagements d'accueil, d'animation, de loisirs et d'hébergement rural pour les collectivités communales ;

* les régions doivent reprendre à leur compte le suivi des missions interministérielles d'aménagement et définir, dans le cadre de la planification décentralisée, leurs actions de tourisme et de loisirs.

Mais, plus généralement, ces compétences sont prisonnières de responsabilités plus vastes :

* les communes sont en effet responsables de l'urbanisme, elles ont seules l'initiative de l'ensemble des aménagements et équipements ponctuels, des réserves naturelles et des zones de protection des monuments ;

* les départements, impliqués au titre des syndicats mixtes d'aménagement des stations, de la politique d'aménagement rural et des actions de promotion institutionnelle par le biais de leurs Comités du Tourisme, se dotent peu à peu de vraies politiques d'aménagement touristique ;

* les régions, prisonnières de la planification et de la mésentente qui règne souvent entre certains de leurs départements, en sont réduites à l'élaboration de schémas d'aménagement dont la cohérence s'arrête aux frontières départementales voire souvent communales, à l'incitation à la protection du patrimoine et des sites, aux aides économiques directes, à l'entretien ou à la création de canaux et ports fluviaux, à l'amélioration de l'observation et de la comptabilité des flux économiques du tourisme et l'estimation de leurs retombées régionales et locales.

Par ailleurs, les pressions multiples des opérateurs auprès de collectivités peu préparées à négocier la réalisation de grandes opérations multiplient les conflits d'usage des sols, notamment sur le littoral et en montagne. Face à l'iniquité des collectivités dans la conduite de l'aménagement touristique, le législateur entreprend dès 1985 d'affirmer le rôle de l'Etat-arbitre pour éviter que la décentralisation n'aboutisse à renforcer les forts et affaiblir les faibles. Cette intervention prend la forme de deux lois-cadre, fondamentales pour tout ce qui touche à l'équipement touristique du territoire français, complétées par l'actualisation des instruments d'urbanisme.

2.1. Les nouvelles U.T.N. et la levée des tutelles pour les montagnes (9 janvier 1985)

Les Pyrénées disposaient, dès 1982, un *COMITE INTERREGIONAL DE DEVELOPPEMENT ET D'AMENAGEMENT (CIDAP)*, composé de deux élus par région

(6 au total) et un par département (6 au total). Cet organisme, mis en place dès 1982, avait pour mission de donner des conseils aux préfets de région pour l'affectation des crédits déconcentrés de l'Etat et des crédits des conseils régionaux. En effet, le risque était grand de voir, au moment de la décentralisation, chaque Région développer sa politique de montagne sans continuité sur la totalité du massif. L'Etat, par le biais de son *COMMISSAIRE A L'AMENAGEMENT DES PYRENEES*, a initié ce système de structuration du développement de la chaîne. Louis Besson, maire de Chambéry et député de l'Isère chargé de piloter une enquête parlementaire en vue d'élaborer une loi pour la montagne, a été fortement intéressé par le *CIDAP* (1983) et s'en inspire pour la constitution des futurs Comités de Massif.

Pour la première fois en France, une loi-cadre d'aménagement échappe au jacobinisme puisqu'elle ne porte pas sur la totalité du territoire national : la République reconnaît que des droits et des devoirs différents à une partie de l'espace social métropolitain. Elle légitime une forme d'autonomie de gestion à une partie du territoire national fondée sur un espace productif bien individualisé, des enjeux touristiques réels, des équilibres naturels fragiles, des voies de communication inachevées, des conflits politiques très particuliers, eux-mêmes liés à des particularismes locaux bien marqués et à une certaine anarchie dans l'équipement des massifs par l'Etat.

L'intervention du *FONDS INTERMINISTERIEL POUR L'AMENAGEMENT ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL (FIDAR)* en montagne avait permis au législateur de réfléchir sur la base d'un zonage agricole déjà existant. Les communes étaient déjà classées à cet effet en *zones de montagne* et *zones de massif*. La nouvelle loi traite de tous les secteurs d'activité : agriculture, syndicats de gestion, récupération des terres incultes, commerce, artisanat, pluriactivité, droit de construire, urbanisme. D'ailleurs la loi insiste plus sur le développement que la protection, ce qui n'est pas neutre et marque un tournant net par rapport à la *Directive* qui encadrerait l'aménagement des massifs depuis 1977 ("*Directive relative à la protection et au développement de la montagne*").

La loi sur le développement et la protection de la montagne (L.145.1 à 145.8 du code de l'urbanisme) crée des *massifs* (Alpes du Nord, du Sud, Corse, Pyrénées, Jura, Vosges, Massif central), territoires administrés conjointement par les élus locaux, des représentants des chambres consulaires, d'organisations socioprofessionnelles et l'Etat et un *Conseil national de la montagne*. Chaque massif est géré par un *Comité de Massif*, composé de membres représentants les élus, socioprofessionnels et personnes qualifiées nommés par décret. Il édicte des directives plus contraignantes que les termes mêmes de la Loi (prescriptions spéciales sur la protection de l'environnement, par exemple).

La loi prévoit, entre autre, que l'urbanisation doit se réaliser en continuité avec les bourgs et villages existants et que les parties naturelles des rives des plans d'eau naturels ou artificiels d'une surface inférieure à 1000 ha (au-delà, c'est la loi "*littoral*" qui s'applique) soient protégées sur une distance de 300 mètres à compter de la rive. La création de routes nouvelles de vision panoramique, de corniche ou de bouclage est interdite au-dessus de la limite forestière. Les opérations d'urbanisation ou d'aménagement importantes sont soumises à une procédure d'autorisation spéciale dite des *U.T.N. déconcentrées*. Ces règles d'amé-

nagement concernant les constructions sont assouplies et les "petites" remontées mécaniques autorisées sous réserve qu'elles figurent au P.O.S. La notion de haute montagne disparaît. Par contre la loi rend caduques dès quatre ans les autorisations non suivies d'un début de réalisation, disposition qui écarte les projets mal conçus ou dont les composantes sont modifiées au cours du temps. Les documents d'urbanisme doivent être rendus conformes avec les prescriptions prises en application de la loi. Ces prescriptions s'appliquent à toutes les décisions d'occupation et d'utilisation du sol (y compris les remontées mécaniques et l'aménagement des pistes de ski alpin, qui sont soumises à autorisation).

La loi fait du P.O.S. une condition de réalisation du projet d'U.T.N. : après autorisation par le Préfet du projet, l'opération U.T.N. peut être réalisée dès que le P.O.S. est mis en conformité avec la décision, rendu public ou approuvé. Les demandes d'autorisation d'occupation du sol peuvent alors être déposées.

Il n'y a pas eu décentralisation mais *déconcentration de la procédure U.T.N. en 1983*: les élus siégeant en Commission d'U.T.N. tout comme les élus membres du Comité de Massif donnent un *avis* au Préfet de Région, qui décide au nom de l'Etat après consultation du S.E.A.T.M.

Les délais de la procédure centralisée d'avant 1983 ont été cependant raccourcis : avant la décentralisation, c'est une Commission Interministérielle qui décidait et les délais de signature des Ministères impliqués furent parfois de 3 ans pour LUCHON, par exemple. La procédure déconcentrée est plus rapide : une fois les études réalisées (elles doivent de toute façon être menées, notamment en matière d'économie ou sur la fiabilité des investisseurs), quatre mois de délais suffisent généralement pour obtenir l'accord de l'Etat. Ces quatre mois coïncident d'ailleurs souvent avec les quatre mois d'hiver au cours desquels les entreprises ne peuvent pas conduire les travaux.

Les réalisations de pistes sont aussi soumises à autorisation et avis du S.E.A.T.M. (depuis notamment l'expérience des Arcs, où un téléphérique fut édifié avant que l'on sache précisément comment pouvaient redescendre les touristes !).

La procédure déconcentrée des U.T.N.

C'est au sein de ce Comité que siège la Commission des Unités Touristiques Nouvelles (R. 145 du Code de l'Urbanisme), procédure gérée pour le compte de l'Etat par le S.E.A.T.M.

La procédure s'applique aux communes qui, en matière d'aménagement en montagne, souhaitent :

- soit créer une urbanisation, un équipement ou un aménagement touristiques dans un site encore vierge de tout équipement, aménagement ou construction;

- soit créer une urbanisation, un équipement ou un aménagement touristiques en discontinuité avec les urbanisations, aménagements existants mais entraînant une modification substantielle de l'économie locale, des paysages ou des équilibres naturels montagnards (le Préfet de département est le seul à pouvoir juger de la modification et de la discontinuité);

- soit d'entraîner en une ou plusieurs tranches une augmentation de la capacité d'hébergement touristique de plus de 8000 m² de surface de plancher hors œuvre ou de réaliser en une ou plusieurs tranches une extension ou un renforcement significatifs des remontées mécaniques (15 millions de francs actualisés grâce à une indexation). Si la collectivité souhaite remplacer un télésiège par un autre télésiège dont le débit est inférieur à 3 fois le débit antérieur et si elle ne souhaite pas modifier le tracé de la ligne, la procédure U.T.N. est inutile.

Ces collectivités ont deux solutions :

** le recours au schéma directeur ou de secteur : si un schéma directeur ou de secteur est approuvé et que le projet y figure, il n'y a pas de procédure U.T.N. Les différentes demandes d'autorisation peuvent être immédiatement déposées : Z.A.C., permis de construire, autorisations de remontées mécaniques et création de pistes de ski. Si le projet ne figure pas au schéma ou n'est pas compatible avec celui-ci, la révision s'impose alors pour pouvoir réaliser le projet, la possibilité de recourir à la procédure U.T.N. étant exclue.*

Cependant, les schémas directeurs sont rares en montagne : la réflexion sur une zone importante, la transcription des objectifs et projets dans l'espace sur le long terme font de la mise en œuvre du schéma directeur un exercice long, auquel les élus montagnards sont d'autant moins préparés que la procédure de création est lourde et coûteuse. Les collectivités y ont donc très peu recours.

** s'il n'y a pas de schéma directeur ou de secteur approuvé, le projet doit faire l'objet d'une autorisation au titre des U.T.N. Celle-ci est délivrée par le Préfet. Le dossier doit, au préalable, avoir été mis à la disposition du public et soumis pour avis à la commission spécialisée de massif qui en assure l'instruction (préparée par le S.E.A.T.M.).*

Le dossier U.T.N.

Les articles R.145-1 à 10 du Code de l'urbanisme détaillent la procédure de création d'une unité touristique nouvelle dans les communes non couvertes par un schéma directeur. Cette autorisation préalable est totalement indépendante du permis de construire.

Le dossier est constitué d'un rapport et de documents graphiques (article R. 142-2) décrivant :

1 - l'état du site et de son environnement, celui du bâti, des infrastructures et des équipements touristiques existants avec leurs conditions de fréquentation ainsi que les principales caractéristiques de l'économie locale,

2 - les caractéristiques principales du projet et, notamment de la demande à satisfaire, des produits touristiques visés, des modes d'exploitation et de promotion des hébergements et des équipements touristiques,

3 - les risques naturels auxquels le projet peut être exposé ainsi que les mesures nécessaires pour en assurer la prévention,

4 - les effets prévisibles du projet sur l'économie agricole, les peuplements forestiers et l'environnement ainsi que les mesures de protection et de réhabilitation à prévoir et l'estimation de leur coût,

5 - les conditions générales de l'équilibre économique et financier du projet.

Des cartes des sensibilités sont supposées constituer la trame des décisions ; elles permettent de confronter la pression humaine à la sensibilité du milieu par superposition cartographique : ainsi, l'ensemble des projets (urbanisation, pistes de ski, remontées mécaniques) peut être reporté à l'échelle cartographique. La lecture du niveau de compatibilité fournit des éléments pour une prise de décision rapide.

Le dossier est tenu à la disposition du public pendant au moins un mois et les registres d'observation sont communiqués au Comité de Massif. L'autorisation est délivrée par le préfet de région et notifiée aux demandeurs dans le mois suivant l'avis donné par la Commission spécialisée. Elle est motivée en cas de rejet et éventuellement assortie de prescriptions.

Si l'adoption de la loi montagne a effectivement libéré l'aménagement de sa tutelle parisienne, le pouvoir de refuser une opération d'urbanisme en montagne devient plus difficile à exercer. Quelques unes des décisions ont traduit dès 1986 les difficultés qu'a éprouvées la Commission des U.T.N. à exercer son pouvoir : la proximité des élus locaux, leur influence dans le Comité de Massif jouent plutôt en faveur de l'approbation de projets parfois très controversés. La Commission spécialisée des Alpes du Nord a ainsi donné son accord à un projet dont le seul fondement était d'exploiter des retombées financières de la construction d'un barrage, programme techniquement difficile à conduire, économiquement risqué, destructeur en termes d'équilibres écologiques. L'opérateur, fermement soutenu

par une station voisine qui pouvait espérer bénéficier des retombées économiques, avait déjà soutenu son projet devant le Comité interministériel de 1984 qui l'avait refusé. L'acceptation du même dossier présenté en 1986 devant la Commission spécialisée de Massif a mis l'administration d'Etat dans une position inconfortable et critiquée par les associations de protection de la nature. L'expérience depuis huit années montre que la Commission assortit d'ordinaire son feu vert de multiples conditions mais délivre plus facilement l'autorisation que ne le faisait l'Etat. Cette tendance a d'ailleurs été reprochée à la fois par la Cour des Comptes, qui souligne les risques financiers encourus par les collectivités locales dans le suréquipement ainsi favorisé et par le Ministère de l'Environnement qui a pris position dès 1987 pour une limitation plus forte de l'équipement de la montagne. Soulignant le rôle de l'Etat en matière de protection des sites, il affirme à cette époque une volonté plus ferme de faire aboutir quelques procédures de classement significatives. Enfin, des techniciens, dont le Directeur adjoint de la Société d'Aménagement de la Savoie, ont publiquement regretté que la Commission ne porte pas d'analyse en termes de capacité d'absorption des surfaces construites par le marché international. En effet, dans la seule saison 1986/1987, 24 projets ont été présentés dans les Alpes du Nord contre cinq dans les Pyrénées, trois dans les Alpes du Sud, trois dans le Massif Central, un dans le Jura, un dans les Vosges, aucun en Corse. Et effectivement, la crise immobilière de 1992-1993, qui touche plus fortement les Alpes suréquipées¹, donne raison à cette analyse.

Autre élément criticable : l'article 42 de la loi précise qu'en zone de montagne la mise en œuvre des opérations d'aménagement touristique s'effectue sous le contrôle d'une commune, d'un groupement de communes, d'un syndicat mixte regroupant des collectivités territoriales : "*tout opérateur touristique doit passer contrat avec une collectivité locale.*" Cet article, qui visait à rendre plus claires les exploitations de remontées mécaniques sur bail oral, reste cependant assez flou dans la mesure où il ne précise pas la nature de l'entreprise visée : qu'est-ce qu'un opérateur touristique? Doit-on appliquer cet article aux propriétaires de meublés ?

Cette loi instaure également une taxe sur les remontées mécaniques (3 % sur le chiffre d'affaire des remontées mécaniques avant T.V.A. (soit un chiffre d'affaires total de 4 125 millions de francs en 1994-1995) sont versés au profit de la commune et 2% au profit du département). Ces collectivités peuvent investir ces sommes dans le développement agricole, les services, les équipements, la formation liée au développement du tourisme, les dépenses touristiques, les charges engagées par les clubs de ski pour la formation technique de leurs adhérents. Cependant les communes qui disposent de leur propre régie de remontées mécaniques ne le font pas toujours (ce fut aussi le cas du département des Pyrénées Atlantiques). Cette taxe n'a pas été systématiquement prélevée.

¹ : Au total, les 15 grandes stations des Alpes du Nord comptent, en 1994, 400 000 lits touristiques (soit 20 % du parc français). Le taux de banalisation des lits touristiques français se situe à 36%. Le taux d'occupation moyen varie de 46 à 15%.

Parallèlement au rôle d'arbitrage que s'est donné l'Etat par la promulgation de la loi "*montagne*", il tente d'assurer par les procédures d'information publique dont il a gardé la maîtrise, la gestion de l'utilisation des sols. En effet, au contraire de l'aménagement du littoral, les terrains aménageables en montagne sont la plupart du temps propriété de la commune ou du syndic. Seules les activités sont parfois concédées. Les pâtures d'estives sont de propriété publique et appartiennent souvent aux communes de vallée, notamment en Pyrénées², ce qui ne facilite pas la gestion du domaine skiable. En effet, certaines coutumes montagnardes favorisent les minorités de blocage : ainsi les statuts du Syndic de Cize, qui datent du XIII^{ème} siècle, prévoient des modes de vote à l'unanimité (il s'agissait, au Moyen-Age, de régler l'approvisionnement en nourriture des sociétés humaines par l'élevage des moutons). Si la loi "*montagne*" a fait sauter ces verrous de blocage en 1985 (le seul député à avoir voté contre cette loi fut le Président du Syndic de Cize), d'autres types de configuration entraînent toujours de réels problèmes de gestion : les territoires de ski de La Mongie, par exemple, sont propriété privée de la commune de Campan et situés sur le territoire administratif de la commune de Bagnères ; Campan se doit donc d'exploiter les remontées mécaniques et Bagnères d'assurer la sécurité. Les problèmes de coordination qui en découlèrent en 1983 en l'absence de l'arbitrage de l'Etat furent tragiques (7 morts par avalanche causée par une piste ouverte sur le territoire d'une commune mais fermée sur le territoire de sa voisine) et servirent de signal d'alarme.

Cette mission de l'Etat en matière d'information réglementaire accompagne son effort financier en faveur de la formation des acteurs locaux. Les conclusions de l'étude de clientèle *SEMA METRA* (1988) montrèrent à quel point les stations étaient en concurrence dans un marché en saturation. Exemple typique d'une économie où l'offre a fini par rattraper et dépasser la demande, le secteur des sports d'hiver est resté marqué par la réussite des investissements privés et des complexes touristiques de grande envergure. Les organismes financiers et l'Etat ont appuyé sans réserve ce processus : entre 1970 et 1980, 1,2 millions de lits ont été créés en montagne. Cette expansion, menée sans toujours beaucoup de cohérence, connaît un coup d'arrêt au milieu des années 80. Tout d'abord, le marché des sports d'hiver arrive à saturation en terme de clientèle, laquelle devient beaucoup plus exigeante sur le produit qu'on lui offre et n'hésite plus à arbitrer en faveur d'autres formules touristiques devenues attractives. Par ailleurs, les conditions économiques deviennent sévères, avec des taux d'intérêt réels très élevés qui rendent les emprunts aux fins d'investissement beaucoup plus onéreux. A ces tendances structurelles s'ajoutent les handicaps de la conjoncture et notamment les déficits en neige des années 87/90 qui bouleversent les plans de trésorerie et creusent des déficits que l'on attendait pas. Face aux difficultés dans le remboursement des emprunts, les organismes de crédit optent pour des critères d'engagement draconiens, et l'Etat met un terme à ses aides notamment en faveur de l'immobilier. Malgré cela, de nombreuses stations continuent dans leur logique d'investissement lourd et se trouvent, au tournant des années 90, dans une grave crise financière qui ne tarde pas à déboucher sur une crise sociale. Il leur faut proposer à court terme un produit de meilleur rap-

² : Dans les Alpes, par contre, les zones de ski, du fait de leur altitude (à plus de 1400 mètres) et de la latitude plus nordique (donc plus enneigées) sont sur des terrains privés, souvent acquis par les sociétés d'exploitation.

port qualité/prix que celui de la collectivité voisine, c'est-à-dire commencer par la considérer comme une entreprise concurrente - schéma de pensée peu usité par l'élus néophyte - au même titre qu'une station plus éloignée ou que celle d'un massif lointain.

Si on ne construit plus de nouvelles stations (notamment dans les Pyrénées, où la course à l'équipement est finie depuis quelques années), de grands sites porteurs existent cependant encore. Les communes ne souhaitent généralement pas les aménager : les élus locaux leur préfèrent des projets plus modestes, parfois non rentables mais situés sur des territoires qu'ils maîtrisent politiquement plus facilement. Mais il faut insister ici sur le fait que, *du point de vue de l'offre*, certaines stations peuvent encore s'étendre : il reste des sites à exploiter par densification des pistes, restructuration des appareils obsolètes, interconnexion avec des villages d'accueil qui cherchent à se rapprocher de stations existantes. Là encore, le dialogue et l'information est le recours privilégié par les services de l'Etat, plus que le refus d'autorisation de construire.

Face à la concurrence, il faut aussi moderniser les équipements en fonction d'études de détails qui permettent de vérifier si les débits des équipements répondent aux changements des pratiques, si la sécurité est assurée. Si l'Etat porte une attention extrême à l'état du domaine skiable et à la sécurité de ses équipements, il ne souhaite plus prendre en charge le coût des travaux de piste rendus nécessaires par les modes de consommation du loisir ski : les skieurs demandent aujourd'hui des pistes sans bosses ni "pièges". Si dans les Alpes un damage précoce permet d'ouvrir une piste au ski sans beaucoup de neige, dans les Pyrénées ou les massifs "mineurs", ce damage exige un terrain dans un état correct, élargi, sans portion orientée vers le Sud. Les collectivités locales ou les propriétaires des pistes supportent aujourd'hui seules le financement de la rectification du profil des pistes, veillent à leur couverture végétale afin d'éviter les problèmes pour les dameuses, les trous de fonte, etc.

De manière tout à fait identique, l'évolution des modes de consommation a particulièrement modifié l'attente des skieurs vis-à-vis des stations : on exige toujours plus la *garantie neige*. Le recours aux canons à neige n'est cependant envisagé qu'avec une extrême prudence, même si la technologie moderne et la situation de monopole du principal fabricant assurent des utilisations optimales (canons entièrement automatiques). On recense en France quelque 450 sites et centres de ski équipés d'au moins un remonte-pente. Mais seules 260 stations ont une activité qui justifie des installations d'enneigement. 137 de ces stations disposent de tels systèmes qui couvrent 435 km de pistes. La puissance totale installée avoisine les 100 000 kW. Cependant ces installations sont coûteuses : en moyenne 1 million de francs pour équiper un hectare, soit environ 400 mètres de piste. La moyenne des dépenses annuelles de fonctionnement à l'hectare revient à 41 600 francs à l'hectare (électricité, damage, entretien) (source SEATM). Ce qui ramène le prix de la neige de culture à 8 francs par mètre cube. De plus, la probabilité de faire fonctionner les canons à neige en Pyrénées, par exemple, est relativement faible : le canon ne demande pas seulement de l'eau et de l'air comprimé, mais aussi un climat favorable et notamment un rapport température / degré d'hygrométrie difficile à obtenir dans certaines stations. Plus le taux d'humidité est élevé, plus il exige de l'air froid et inversement, plus il fait sec, plus les stations ont la possibilité de fabriquer de la neige à température douce (jusqu'à +

2,5 ° C avec 15 % d'humidité à Font-Romeu). L'ouest de la chaîne des Pyrénées se trouve ainsi défavorisée, car en situation climatique plus humide et douce. L'équipement de la station y est d'autant moins rentable sur certaines pistes qu'il est onéreux: 1,5 à 2 millions de francs à l'hectare. Enfin, le canon consomme beaucoup d'eau et certaines stations ont parfois dû choisir entre la desserte correcte en eau potable et la fabrication de neige (de 400 kg d'eau au m³ à 600 kg d'eau au m³). Autre facteur limitant, aucune station pyrénéenne n'était gérée, jusque dans les années 1990-1992, sur la base d'une comptabilité analytique. Le forfait vendu par borne informatique, les cartes magnétiques sont encore peu développées bien qu'elles permettent de connaître instantanément l'état des postes de dépenses. La gestion en régie directe communale, solution encore mal maîtrisée en termes d'adaptation comptable à la gestion des activités de loisir, ne permet pas d'évaluer précisément les postes de dépenses (la comptabilité des régies agglomère les dépenses par poste financier et non par fonction) et empêche de mettre en place les stratégies adaptées à la résolution des problèmes actuels posés par la gestion des espaces touristiques.

Enfin, la modernisation des investissements en matière de gestion des ressources humaines (*G.R.H.*) est urgente ; le mauvais enneigement de 1987 à 1990 a provoqué le départ des professionnels formés vers des situations plus sûres, généralement dans le massif alpin ou sur la côte. Cet aspect purement conjoncturel tend à reproduire en montagne le phénomène de la déprise agricole de l'espace rural. Si depuis 1985 la loi "montagne" autorise la pluri-activité, le problème de la sécurité sociale demeure et n'a pas été réglé (le tourisme en montagne représente 18 000 unités de travail en France, 7 500 dans les Pyrénées). La formation est ainsi nettement insuffisante, le personnel communal souvent pléthorique, particulièrement sur la chaîne des Pyrénées. La situation, du point de vue de la gestion des ressources humaines, est parfois dramatique: le personnel ne maîtrise les langues étrangères, la plupart des "perchmen" ou agents d'accueil ne sont pas en état d'apprendre la langue, tout comme les élus ne peuvent licencier ce personnel. Les collectivités sont ainsi peu ou prou amenées à se tourner vers le secteur privé pour "assainir" la situation. Pourtant, même de ce côté les problèmes subsistent : certaines entreprises qui ont investi sur ce marché n'ont aucune expérience du ski. Les groupes du B.T.P. l'ont fait par soucis de diversification (SOGEA, des entreprises industrielles, les Grands Travaux de Marseille, certains groupes espagnols) et on ne connaît pas toujours leurs motivations stratégiques, si tant est qu'elles en aient. S'agit-il pour elles de faire travailler leur propre entreprise de B.T.P. en construisant hébergements, remontées mécaniques, terrassements ou, au contraire, seulement la volonté d'investir et de diversifier les activités du groupe ? Certains ne cherchent qu'à développer la promotion immobilière, d'autres gèrent les stations. Pour leur part, les sociétés de service (Lyonnaise des Eaux, Générale des Eaux,...), qui ont l'habitude des contacts avec les collectivités locales, ne prennent pas de grands risques (elles travaillent, à leur habitude, en affermage et occupent une situation quasi monopolistique dans la gestion des services publics). Les banquiers (à l'image de la Caisse des Dépôts et de ses filiales, dont la compagnie des Alpes) et certaines banques d'affaires continuent également à s'intéresser - avec prudence - au tourisme des sports de montagne.

La loi "montagne" a sans nul doute impulsé une dynamique d'aménagement et de développement : elle a donné un réel pouvoir aux élus locaux pour maintenir les zones agricoles et mieux maîtriser le développement anarchique de l'urbanisme. Elle leur a donné les moyens de créer des servitudes de passage pour le tracé des pistes, de financer leur entretien, d'instituer une redevance obligatoire pour l'accès aux pistes de ski de fond ou d'organiser les services de secours. Elle leur a surtout permis de faire respecter la volonté municipale dans le cadre des projets de promotion. On ne remettra pas en question ici le rôle pédagogique de la loi "montagne", son apport précieux en tant que "*boîte à outils*" au service des stations et le renouveau qu'elle a engendré dans la politique nationale menée sur les massifs depuis 1985. On peut cependant regretter que, sous prétexte de décentralisation, l'Etat ait abdiqué de son rôle de régulation, de frein et d'arbitrage dans l'adaptation de l'offre à la demande en montagne. Dès 1989 en effet, le cabinet *SEMA-METRA* avait travaillé, sur commande du *SEATM*, sur l'état de la demande. Les conclusions de l'étude furent sans appel : "*dans l'enthousiasme général, on a beaucoup trop construit et trop souvent sur le même modèle*". Or "*la demande de sports d'hiver, si elle n'est pas détaillée période par période, conduit à un surdimensionnement de l'équipement*". Le même constat a été posé par le cabinet *H.T.L.* qui soulignait l'évolution de la demande et la continuité des modes de production de l'offre "*où l'accent est d'abord mis sur l'équipement en remontées mécaniques et le volume des programmes immobiliers*". Le déséquilibre était donc prévu : "*l'équipement doit s'adapter à l'évolution de la demande soit environ 20 000 lits par an dont 5 000 banalisés. La sélection des projets doit se faire après des études fondées sur des marchés potentiels. La priorité doit être accordée à la rénovation ou restructuration de l'existant plutôt qu'à la création de stations ex nihilo*". Si les commanditaires de ces études (Etat, S.N.T.F., Association des Maires des Stations des Sports d'hiver, Syndicat des Moniteurs) n'ont pas jugé opportun de les rendre publiques, ils étaient prévenus des risques encourus par le suréquipement. On retiendra surtout que les revirements du marché ont touché plus fortement les petites communes que les grandes stations. Ces collectivités rurales, attirées par le succès économique des grands sites, n'ont songé qu'à les copier sans que l'Etat leur rappelle leurs contraintes propres, plus fortes. Par manque de moyens ou en raison des défauts majeurs de leur situation, elle n'ont pu produire que des stations de faible envergure, qui ont maintenu tant bien que mal leur production économique grâce à la mise en marché de nouveaux terrains urbanisés dégageant des droits à construire, lesquels ont eux-mêmes servi à combler les déficits des investissements précédents. Cette pratique de la fuite en avant, qui peut perdurer quelque temps en période de croissance, s'est révélée désastreuse dès l'abord de la crise en 1989-1990.

L'Etat, qui aurait été soupçonné de présomption de tutelle s'il était intervenu dans la production de l'offre, a choisi de laisser jouer à plein la responsabilité des collectivités prévue par la décentralisation. S'il lui était difficile de revenir sur l'esprit des lois de 1983 qui marque une réelle avancée de la démocratie locale, il aurait cependant dû assurer, pour le moins et en guise d'avertissement public, une large diffusion aux études qu'il avait commandé pour sa propre gouverne.

La loi "montagne", comme toute loi qui n'est pas d'assistance mais de "responsabilisation", a rempli sa mission à la mesure des usages qu'en ont fait les ac-

teurs. Elle donne les moyens aux collectivités locales de gérer de manière raisonnée leur développement dans un marché encore en expansion (les saisons des sports d'hiver de 1994 et 1995 ont été très satisfaisantes ; le nombre de séjours des français à la montagne de janvier à mars 1995 a augmenté de 7,1 %).

2.2. La protection des espaces naturels au centre de la loi "littoral" (3 janvier 1986)

La loi n°86-2 sur *l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral* fait suite aux engagements du gouvernement pris en *COMITE INTERMINISTERIEL D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE* en mai 1982 concernant l'élaboration d'une loi spécifique au littoral en matière de répartition des compétences. Cette loi définit une politique spécifique d'aménagement de protection et de mise en valeur pour les communes riveraines des mers, océans, des étangs salés et des lacs intérieurs d'une superficie supérieure à 1 000 hectares. Elle s'applique également aux communes dont la liste est fixée par un décret en Conseil d'Etat, riveraines des estuaires et des deltas lorsqu'elles sont situées en aval de la limite de salure des eaux et participent aux équilibres économiques et écologiques littoraux. La portée de cette loi est considérable dans la mesure où les documents d'urbanisme de ces communes doivent être compatibles avec les prescriptions prévues par la loi : ces dispositions s'appliquent à toutes les décisions d'occupation et d'utilisation du sol.

Espace fragile, souvent exceptionnel en termes de paysages ou d'écosystèmes, le littoral est particulièrement sensible aux pollutions d'origine urbaine. Espace convoité, souvent irrégulièrement privatisé, il est le siège de conflits multiples pour l'occupation du sol. Espace économique, essentiel en termes d'emplois (500 000 emplois), le littoral doit concilier des activités touristiques et artisanales ou industrielles (ports de pêche, ports de fret, chantiers navals, cultures marines).

L'Etat, qui y possède une responsabilité patrimoniale en sa qualité de gestionnaire du domaine public maritime, exerce donc ses prérogatives d'arbitre en réaffirmant, par cette loi, les règles du jeu entre collectivités territoriales déjà prévues par les lois de transfert de compétences de 1983 et en tentant de concilier la sauvegarde des espaces sensibles avec le développement économique : mise en conformité des *Plans d'Occupation des Sols*^(*) par rapport aux prescriptions régionales inscrites dans des *SCHEMAS DE MISE EN VALEUR DE LA MER*^(*), préservation des zones libres en bord de mer et orientation en priorité des extensions urbaines vers l'intérieur des terres, arrêt de la privatisation du rivage, amélioration du dispositif de la loi du 31 décembre 1976 sur la servitude de passage pour améliorer les accès transversaux au rivage, prise en compte de l'interdépendance écologique des différents points du rivage. La loi n° 86-2 du 3 janvier 1986 relative à l'aménagement, à la protection et à la mise en valeur du littoral a un champ d'application beaucoup plus étendu que la directive d'aménagement national du littoral du 25 août 1979, puisque les dispositions d'urbanisme particulières au littoral ont valeur de loi d'aménagement et d'urbanisme au sens de l'article 111-1-1 du code de l'urbanisme s'imposant aux documents d'urbanisme des communes. Par ailleurs, *ces dispositions particulières sont directement opposables aux demandes d'autorisation ou d'occupation du sol.*

L'Etat engage ainsi à la fois une *planification de l'espace touristique littoral* (loi, prescriptions régionales pour l'application de la loi, schémas de mise en valeur de la mer, schémas directeurs, schémas de secteur, plans d'occupation des

sols) et tente de prévenir les conditions des *décisions d'aménagement* (instruction et délivrance des permis de construire, titres d'occupation ou de concession du Domaine public maritime). Pour ce faire, il met à disposition éventuelle des communes les services extérieurs de l'Etat pour l'élaboration, la modification ou la révision des *Plans d'Occupation du Sol*. La loi, qui veut protéger les espèces remarquables et caractéristiques, ne donne aucune indication sur les seuils de prise en compte de la fragilité de ces zones. Il est courant, en droit de l'urbanisme, de dénoncer la médiocrité de l'écriture des textes qui couvrent plusieurs interprétations. Sur ce point, la loi Littoral détient probablement un triste record du fait de la multiplication des expressions ambiguës, de l'abus dans l'emploi de termes non explicités par le droit. *Ce flou juridique permet toutes les interprétations possibles et explique les nombreux recours* contre toutes les opérations d'aménagement ou les *Plans d'Occupation des Sols*. Il n'en demeure pas moins que toutes les incertitudes qui planent sur les projets tant que les jugements ou même les arrêts du Conseil d'Etat ne sont pas intervenus ne favorisent guère l'application des textes ou la concertation locale. Cette tendance est d'autant plus forte que, pendant les 5 à 6 premières années d'application des textes, les autorités étatiques n'ont nullement manifesté leur intention de se servir de la loi "littoral" pour faire triompher leur conception de l'intérêt général. Des considérations purement politiciennes sont intervenues dans la prise en compte des espaces à préserver, les "écologistes" étant particulièrement vigilants à l'égard de la protection des espaces remarquables. Apport fondamental de l'instruction du 22 octobre 1991, l'affichage de règles claires autorisant le développement de la "*politique équilibrée*" voulue par le législateur ne débouche cependant pas sur une définition de concepts fondamentaux : la bande d'inconstructibilité des 100 mètres le long du rivage, par exemple, comporte une référence à des "*espaces urbanisés*" dont personne, pas même les juges des Tribunaux administratifs ou du Conseil d'Etat ne détient la définition précise. Contrairement à l'esprit de la décentralisation, c'est l'Etat qui identifie les espaces à préserver et les fait connaître à la commune. Cependant, une ouverture est maintenue : ces choix étatiques ne s'imposent pas directement comme une nouvelle servitude d'utilité publique. Une négociation reste possible. Cependant, sur le terrain, l'expérience des recours montre que le but de l'Etat fut d'amener la commune à faire siens ses choix et à les inscrire comme tels dans le *Plan d'Occupation des Sols*. Sur le terrain, les Directions Départementales de l'Équipement littorales entreprennent donc un travail de prise en compte des richesses à protéger, maintien des zones vierges entre les pôles urbains, respect de la bande d'inconstructibilité sur 100 mètres. La mise en commun des connaissances sectorielles est rendue nécessaire : plantation des dunes (*OFFICE NATIONAL DES FORETS* et *DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORET*), évolution de l'urbanisation (*D.D.E.*), qualité des eaux et des richesses naturelles, zones humides (*DIRECTION REGIONALE DE L'ENVIRONNEMENT*).

Les services de l'Etat sont ainsi pris dans une négociation serrée avec les collectivités du littoral qui soutiennent leurs projets d'équipement touristique et sont attirées par les propositions des promoteurs. Les Commissions des sites, les associations de protection de la nature déposent des recours auprès des Tribunaux administratifs et du Conseil d'Etat contre les communes et les opérateurs. Ainsi, toutes les communes du littoral des Landes ont vu leur *Plan d'Occupation des Sols* invalidé en 1992. Sur la pression environmentaliste des années 1990, l'Etat a été contraint de veiller à l'application de la loi "littoral" et d'en confier la

charge à la *DIRECTION DE L'ARCHITECTURE ET DE L'URBANISME (D.A.U.)* du Ministère de l'Équipement.

La portée juridique de la "loi littoral" et le caractère subjectif de nombreuses notions qui y figurent font que le contrôle du juge administratif et son pouvoir d'appréciation sont très importants et font *jurisprudence* : ce sont essentiellement des permis de construire individuels qui sont l'objet de *contentieux*, sauf dans le Var et les Alpes-Maritimes où seules les opérations d'aménagement importantes posent problème. Dans 28 % des cas, les jugements portent sur les *Plans d'occupation des Sols*, dans 24% des cas sur des permis de construire concernant des opérations importantes, dans 8 % des cas, des *Zones d'Aménagement Concerté*⁽¹⁾. Les tribunaux administratifs ont atteint un taux record d'annulation des autorisations, touchant 70 % des décisions et 100 % des *Zones d'Aménagement Concerté*. Les capacités d'accueil (article L. 146-2, alinéa 1er), la règle d'inconstructibilité dans la bande littorale des 100 mètres (article L. 146-4 III), le classement des espaces boisés significatifs au titre de l'article L. 130-1 du code de l'urbanisme font l'objet des recours les plus fréquents. Soixante dix pour cent des recours (100% de ceux concernant des ZAC) aboutissent à des annulations d'autorisation d'aménager.

L'aménagement des sites est ainsi souvent confronté à des applications restrictives de la loi "littoral". Sans être véritablement une loi "anti-tourisme" (ce qui n'est guère possible ni souhaité en termes économiques), elle exprime beaucoup de réticences à l'égard de l'aménagement d'espaces littoraux encore libres soit à destination de l'habitat, soit pour les loisirs (équipements touristiques) :

- les autorités communales doivent déterminer "la capacité d'accueil des espaces urbanisés ou à urbaniser" qui délimitera l'intensité du développement urbain de la commune ; cette capacité ne doit pas être calculée zone par zone, mais doit découler d'une approche globale portant sur une unité de territoire homogène. Elle porte sur la totalité des urbanisations existantes ou à créer, compte tenu des espaces à préserver.
- l'extension urbaine ainsi délimitée *a priori* doit se faire *soit en continuité* avec les constructions déjà existantes, *soit sous forme de hameaux nouveaux intégrés à l'environnement*. La notion de hameaux est à entendre dans son acception courante qui fait référence à un petit groupe de maisons : elle ne permet donc pas la réalisation de Z.A.C., même intégrées à l'environnement.
- enfin, il est nécessaire de prévoir des coupures d'urbanisation pour éviter le caractère linéaire de cette dernière. Ces coupures doivent être suffisamment vastes pour permettre une gestion harmonieuse et durable des espaces qu'elles comportent.

Ces règles, précisées par l'instruction du 22 octobre 1991¹, semblent permettre un nouvel équilibre entre aménagement et protection. Ainsi, la décision du Conseil d'Etat du 12 février 1993 concernant la zone d'aménagement de Gassin, si elle confirme l'annulation de la ZAC au motif que le golf est "*un espace proche du rivage*" et que le projet ne peut constituer "*une extension limitée de l'urbani-*

¹ : Le Moniteur, cahier n° 2, n° 4588, novembre 1991, p. 364

sation", ne retient pas l'inconstructibilité de la zone comme l'avait fait le Tribunal administratif de Nice dans un jugement du 4 juillet 1991. Conséquence logique de cet équilibre "retrouvé", une nouvelle ZAC, mieux dimensionnée, fut mise à l'étude.

Schématiquement on peut soutenir l'idée que la philosophie de cette loi était d'affirmer un nécessaire équilibre entre les impératifs d'un développement économique souhaitable pour l'homme et une protection efficace des écosystèmes littoraux. Cet équilibre souhaité par le législateur a été souvent rompu par la jurisprudence des tribunaux administratifs au détriment du développement économique. Les tribunaux ont créé, dans les années 92-94, une forme d'insécurité juridique préoccupante puisque de nombreuses autorisations régulièrement accordées par les autorités administratives ont été annulées.

De manière identique, la loi d'aménagement du territoire de janvier 1995 votée par le Parlement incite les régions maritimes à collaborer entre elles sans préciser toutefois le cadre institutionnel que pourrait revêtir cette collaboration. Ce type d'indétermination, en laissant un large champ libre à des concertations malmenées par des rapports de forces inégales, est relativement préjudiciable à une gestion équitable du territoire.

2.3. Tourisme rural : la poursuite de politiques contractuelles et intercommunales

La politique d'aménagement touristique du monde rural de l'Etat est très liée, depuis 1985, à l'interprétation qu'il fait de l'utilisation des fonds octroyés par la Communauté Européenne au titre du développement des zones rurales défavorisées (Objectif 5b). Ce faisant, il autorise une exécution assez libre des principes qui fondent son intervention, un redéploiement au bénéfice de structures territoriales. Car la mécanique communautaire ne remet pas en cause les équilibres politiques locaux ni le projet touristique de l'Etat. Elle les conforte au contraire la plupart du temps : sa faible intervention dans la définition du zonage, son consentement à voir figurer dans les montages financiers des contreparties nationales qui n'en sont pas réellement, la reproduction, qu'elle fait sienne, de territoires d'exception dans un programme qui marque, pour la première fois, son intervention propre sur l'espace européen (programme "LEADER") en sont les caractéristiques majeures.

α) l'absence d'intervention dans le zonage

Même si la Commission fixe le cadre minimum d'un zonage par souci d'homogénéité entre les différents pays, elle n'entend pas intervenir directement dans le choix des régions éligibles à une intervention des fonds financiers : elle laisse le choix de la préférence spatiale à la Région, sous réserve de la prise en compte minimale d'un certain nombre de critères (élaboration des *PROGRAMMES D'AMENAGEMENT CONCERTÉ DU TERRITOIRE-PACT*). Tout comme les "zones de concentration" du *PROGRAMME INTEGRE MEDITERRANEEN*, le choix des zones fragiles où sont affectés les crédits est avant tout un choix politique dont la légitimité est territoriale plus que spatiale.

β) le leurre des contreparties nationales

L'affectation de crédits communautaires au développement touristique implique que les collectivités publiques (Etat, Région, Département, établissement public, chambres consulaires) s'engagent à concourir à la réalisation des opérations pour un montant financier équivalent : c'est la "contrepartie nationale". Les régions et l'Etat ont pu négocier, en tant que contrepartie, les crédits inscrits au titre du tourisme aux contrats de plan, au *FIDAR*, et même certains crédits d'études (de catégorie II) du Ministère de l'Agriculture. Ce faisant, la puissance publique nationale n'a pas apporté une "contrepartie" à la politique européenne de développement touristique rural.

Au contraire, la négociation des actions déjà inscrites au Xème Plan, le choix de l'espace d'application (le zonage *P.D.Z.R.* reprend en quasi totalité le zonage du *P.A.C.T.*) ont contribué à faire de la politique européenne une "contrepartie" de la planification nationale et régionale. Mieux, ces deux collectivités réussissent à négocier avec l'Europe une politique dont la compétence relève en partie des départements. _Plusieurs enseignements découlent de ce constat. Ce leurre marque l'aspect "inamovible" de la réduction de l'action publique sur l'espace social à des interventions plus strictement territoriales, répondant à une logique d'égalité distributive, d'aide aux politiques structurelles en place : les détourne-

ments de l'esprit de l'intervention par les politiques locales sont permanents et acceptés. L'accord se fait sous forme de troc : la C.E.E. est autorisée à nommer son espace d'intervention en échange de crédits affectés à des priorités décidées localement sur un territoire choisi localement. La politique européenne, infléchie par les pouvoirs publics nationaux et régionaux, est soucieuse de reproduire l'ordre interne à l'espace de négociation ; C'est une contrepartie (!) que la C.E.E. doit donner pour affirmer son rôle, une forme élaborée de clientélisme qui permet à une structure politique nouvelle de se donner un espace d'intervention.

L'aménagement des espaces touristiques n'est ici qu'un élément de tactique locale entrant dans une stratégie politique plus globale.

χ) les programmes LEADER confirme la notabilité des territoires d'exception

Dès 1988, la C.E.E. envisage de "*stimuler des actions d'animation sociale et économique*" (COM. 88, p. 59), afin de "*mettre sur pied, au niveau local, des structures d'animation et d'orientation appropriées, structures dont les associations rurales feraient partie et pour lesquelles des aides de fonctionnement seraient prévues à l'intérieur des programmes*" (ibid... p. 62). Afin de contribuer à atteindre l'objectif de cohésion économique et sociale, la Communauté réserve 15 à 20 % des enveloppes des fonds structurels à des *PROGRAMMES D'INITIATIVE COMMUNAUTAIRE (PIC)* qu'elle mène directement. Le programme "*LIAISON ENTRE ACTIONS DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE RURALE*" (*LEADER*) veut dépasser les politiques sectorielles et prendre en compte l'incapacité d'un grand nombre de zones rurales à exploiter les ressources locales - y compris touristiques, à mettre en forme des stratégies. Il est censé tenir compte du déficit d'organisation et de stimulation du développement au niveau local (COM.90, p. 3). Il trouve un intérêt à la mise en relation : échange d'expériences, animation du substrat social y sont financés. En assujettissant sa stratégie touristique à l'application de la réforme des fonds structurels communautaires, la Communauté n'a pas engagé de réelle politique touristique. Elle abonde essentiellement les actions nationales en faveur du tourisme vert.

Les principes de l'Etat en matière d'aménagement et de développement du tourisme vert varient fortement en fonction des contrats de Plan Etat-Région (voir plus loin). D'une manière générale, l'Etat abonde par des aides financières spécifiques l'effort des collectivités locales dans le cadre de leurs politiques contractuelles de développement rural : le tourisme vert représente 27 % de la dépense touristique totale de l'Etat.

Il est hors de propos de dresser ici un inventaire des dotations publiques en faveur du développement touristique du monde rural : en effet, ces aides concernent aussi bien l'activité spécifiquement touristique que les activités en amont ou en aval, ou encore les activités induites. On rappellera cependant que le Bureau des financements publics du Ministère du Tourisme distingue les aides indirectes de l'Etat de ses aides directes. Les *aides indirectes* sont essentiellement destinées au soutien de l'activité touristique : outre les mesures fiscales destinées à favoriser la création d'entreprises, des prêts bonifiés alloués aux P.M.E. du secteur de l'hébergement (un milliard de francs de prêts par an) transitent par trois établissements bancaires spécialisés : le Crédit d'équipement des Petites et Moyennes Entreprises, la Caisse Centrale de Crédit Coopératif, les Sociétés de

Développement Régional. Cependant, la bonification de l'Etat ne porte que sur 1 point du taux d'intérêt et certaines banques offrent des conditions tout aussi avantageuses. Les *aides directes* sont de plusieurs natures : elles interviennent soit au titre des dotations globales (dotation globale d'équipement et de fonctionnement - *D.G.E.-D.G.F.* gérées par le Ministère de l'Intérieur qui remplacent les diverses lignes budgétaires destinées aux hébergements et équipements touristiques et sont réparties notamment en fonction des *capacités d'accueil*), soit au titre des subventions : outre le Ministère du Tourisme, une dizaine de Ministères accordent des aides dans le cadre de leurs compétences : Education Nationale en matière de formation initiale, Travail et Emploi en matière de formation continue, Transports, Equipement, Environnement, Jeunesse et Sports, Santé (Etablissements thermaux), Agriculture, Culture. Chaque Ministère (ou Comité Interministériel) accorde une partie des fonds qu'il gère au développement touristique rural: le *FONDS INTERMINISTERIEL POUR L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE (FIAT)*, le *FONDS INTERMINISTERIEL DE DEVELOPPEMENT ET D'AMENAGEMENT RURAL (FIDAR)*, qui consacre environ 20% de son montant au tourisme vert (soit environ 68 millions de francs), le *FONDS DE DEVELOPPEMENT AUX ZONES RURALES (FDZR)* le *FONDS INTERMINISTERIEL POUR L'AUTODEVELOPPEMENT DE LA MONTAGNE (FIAM)*, le *FONDS INTERMINISTERIEL POUR L'INITIATIVE LOCALE ET L'EMPLOI (FRILE)*, le *FONDS INTERMINISTERIEL POUR LA QUALITE DE LA VIE (F.I.Q.V.)*, le *FONDS NATIONAL POUR LA DEVELOPPEMENT DU SPORT (F.N.D.S.)* sont mis à contribution.

A ces aides s'ajoutent les crédits du *FOND D'INTERVENTION TOURISTIQUE (F.I.T.)*, 400 millions de francs sur 5 ans dont 20 millions par an pour le tourisme vert), créé en 1989 pour pourvoir aux crédits d'Etat engagés au titre des Contrats de Plan Etat-Régions et qui alimente également le *FONDS D'AIDE AU CONSEIL ET A L'INNOVATION TOURISTIQUE (FACIT)*, 5 millions de francs), destiné à la réalisation d'études de faisabilité de projets touristiques et des opérations de valorisation de sites et d'organisation d'espaces touristiques.

2.4. Le Plan de l'Etat et les contrats de Plan Etat-Région

De 1989 à 1993, l'Etat aura dépensé ainsi près de 1,3 milliards de francs au développement et à l'aménagement touristique français. Si le budget du Ministère du Tourisme reste modeste (201 millions de francs de crédits de fonctionnement, 280 millions de francs en crédits ouverts pour les interventions publiques, subventions aux équipements, F.I.T. et contrats de plan), la contractualisation avec les Régions d'une forte partie de sa section d'investissement permet d'obtenir des effets de levier intéressants pour l'économie locale.

Le tourisme dans la planification a connu une phase de quarante années d'extensions progressives. On assiste depuis 1988 à une évolution sensible de son contenu : la stratégie de mise en marché à moyen terme a remplacé le long terme et l'équipement, et les opérations de taille modeste sont préférées aux grands travaux (côtes, stations de ski). Aux quelques objectifs prioritaires des années 60 a succédé une diversification des interventions. Le rapport d'Yves Raynaud (à l'époque Délégué général de CODATEL) pour le IXème Plan illustre cette tendance parfaitement : les interventions publiques en faveur du tourisme *accompagnent* les tendances du marché, et *incitent dans quelques rares cas seulement* à l'ouverture de nouveaux marchés.

L'Etat lance depuis les années 1986 des opérations nouvelles à caractère exploratoire qui sont reprises et amplifiées d'un Plan à l'autre. La coordination et la programmation des investissements en matière d'aménagement passent au second plan. Les interventions dans le développement des métiers, des professions sont préférées aux grands travaux. Les crédits qui font l'objet d'affectation dans le cadre des contrats de Plan sont réservés aux actions de "professionnalisation" du tourisme et à l'adaptation des produits au marché :

- * diversification des produits d'hébergement (travaux d'amélioration de la qualité et de l'attractivité des hébergements),
- * création de nouveaux types d'hébergement en petites unités, mais difficultés d'achèvement des stations nouvelles (MOLIETS dans les Landes ou HOURTIN-PORT en Gironde en fournissent des exemples probants),
- * spécialisation des sites en poussant à la conception de produits plutôt haut de gamme basés sur des vacances à thème: tourisme et culture, tourisme et santé, tourisme et sports, tourisme et environnement...: aménagement de circuits propres aux stations ou pays d'accueil, bases de loisirs déjà existantes (eau, golf, stades de neige, aménagement de rivières pour le canoë-kayak, pôles d'animation en station thermale, circuits de manifestations culturelles,...),
- * déclinaison des programmes publics en fonction des segments de produits : Plan Golf, parcs à thème, labellisation des hébergements,
- * poursuite de contrats de revalorisation des stations littorales anciennes dans le but d'adapter leur potentiel touristique au marché,

- * campagnes de communication, de promotion ,
- * formation et qualification des hommes,
- * assistance technique locale,
- * observation du phénomène touristique et évaluation des effets de chacun des stades de la chaîne des fonctions de l'économie touristique : communication, vente et distribution, production...

La création de station ex nihilo n'est plus l'affaire de l'Etat, mais, au mieux, des départements et communes. Avant de créer de nouveaux aménagements, la collectivité nationale pense à leur coût de fonctionnement mais surtout, et c'est un tournant dans les politiques publiques d'aménagement, à leur *rentabilité*. Cette modification de la nature des interventions publiques s'accompagne d'un changement d'acteurs : on assiste à l'intégration progressive de la région dans l'élaboration du Plan, timide au départ (1984), puis affirmée au point d'en constituer désormais l'axe essentiel et *l'armature de la chaîne des décisions publiques*.

La planification décentralisée - c'est-à-dire l'élaboration du Plan régional d'une part, du Plan national d'autre part et des contrats de Plan Etat-Région en dernier lieu - est devenue l'instrument indispensable de cohérence et d'éclairage à moyen terme des politiques nationales et régionales en raison de *l'accroissement de la demande en investissements publics* confronté à la nécessaire rigueur budgétaire et de *l'éparpillement des lieux de décision* dû à la décentralisation, donc de l'émiettement dans le temps et dans l'espace des sollicitations financières.

α. Le IX^{me} Plan et les contrats de Plan 1984-1988

Le IX^{ème} Plan rompt avec les Plans précédents. Non seulement par la contractualisation qui préside à son élaboration, puisque sa construction repose désormais sur une consultation des collectivités locales, mais également par l'abandon pur et simple des axes stratégiques qu'avait retenu le VIII^{ème} Plan. L'effort essentiel des contrats de Plan porte en effet sur l'amélioration de la mise en marché de ce que les pouvoirs publics appellent désormais le *produit* touristique. L'organisation spatiale du développement est à peine ébauchée : c'est plutôt un produit négocié des initiatives locales, politiques favorisant les pays d'accueil, les stations littorales, le ski nordique, le tourisme fluvial, ou encore un peu tout à la fois. Par contre, les actions classiques de modernisation des hébergements et des équipements demeurent.

Les engagements de l'Etat, prévus à hauteur de 970 millions de francs, ont été tenus et - fait relativement rare - dépassés, puisque l'apport du FIDAR au tourisme augmentant considérablement, c'est près de un milliard et trois cent millions de francs que l'Etat a investi au cours du IX^{ème} Plan. Le Ministère du tourisme, pour sa part, a participé à l'effort à hauteur du sixième de l'enveloppe.

L'engagement de l'Etat et des Régions à l'échelle régionale varie fortement (en millions de francs) :

Régions	Etat	Région	Total
Aquitaine	193(avec MIACA)	28	221
Auvergne	73,5	80	153,5
Total France	965	595	1560
	43,8 %	25%	70,9%

Souces : contrats de Plan 1984-1988

Les contrats de plan ont représenté 30 à 70% des crédits consacrés au tourisme. Les programmes pluriannuels retenus par l'Etat et les Régions privilégient quatre types d'interventions :

1 - Adaptation de l'offre touristique dans les stations par la *contractualisation*:

La participation financière de l'Etat peut être globalement ventilée comme suit (en millions de francs) :

équipements de massifs et stations de montagne :	34 MF	sur 3 régions
stations littorales :	70 MF	sur 8 régions
pays d'accueil :	224 MF	sur 21 régions
tourisme fluvial :	23 MF	sur 5 régions
stations thermales :	102 MF	sur 10 régions

L'expertise technique du Ministère et l'affectation des fonds des régions et départements sur trois types d'actions (concentration due à la contractualisation du Plan) ont permis de faire bénéficier les entreprises touristiques de près de 2,5 milliards de francs de crédits, ce qui a permis d'assurer au moins 6 milliards de francs de travaux de développement touristique de 1984 à 1988. La mobilisation importante des élus locaux assurée par la mise en œuvre des actions des contrats de station ou de pays d'accueil a débouché sur la réalisation, financée par l'Etat, les régions et départements, de 167 contrats de pays d'accueil, 40 contrats de stations littorales anciennes, 38 contrats de station vallée.

Les contrats de pays d'accueil

La poursuite de la politique du tourisme vert dans les contrats de Plan 1984-1988 fut conçue comme une action de *compensation spatiale*, d'aménagement du territoire. A l'instar des contrats de pays, les régions naissantes de 1983 n'ont pas élaboré seules les procédures de développement du tourisme vert dont elle se dotaient : celles-ci leur fut suggérée par l'Etat qui bénéficiait, en la matière, d'une expérience centralisée de la conduite de telles opérations : la politique des pays d'accueil, engagée au niveau national dans le cadre du VIIIème Plan (1976-1980) avait été l'un des pivots du programme d'action prioritaire "valorisation des zones rurales" (PAP n° 23) et le noyau dur des programmes n°2 "tourisme et loisirs en milieu rural". Le bilan des 120 opérations d'équipement de loisirs ainsi programmées mit en exergue, lors de la préparation du IXème Plan, l'existence

d'un faisceau d'initiatives et d'organisations locales susceptibles d'être valorisé. Mais il révéla aussi un certain nombre d'insuffisances dans la conduite des opérations : les premières procédures "pays d'accueil" n'avaient pas pris en compte l'identification des clientèles et des marchés, le montage, la commercialisation et la promotion des produits touristiques.

Aussi l'Etat propose-t-il en 1984 aux Régions qui le souhaitent de poursuivre l'effort entrepris en matière d'*Unités de Séjour Touristique* (appellation proposée par le SEATER). Etablies en liaison avec les départements concernés, les procédures de mise en œuvre de ces politiques, leur nombre, leur calendrier de réalisation ont varié d'une région à l'autre. Toutefois ces politiques engagées dans le cadre des contrats de Plan ont toujours été articulées autour des règles fixées par le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire du 27 juillet 1983 et développées par la circulaire Carraz de juin 1984. Dix-neuf régions ont retenu la politique des pays d'accueil dans leur contrat particulier "tourisme" et ont défini les procédures *sur le modèle national* avec différentes dénominations : *pays d'accueil* pour la majorité des Régions, *contrats de développement touristique* en Aquitaine (regroupant deux appellations pour un même concept: pays d'accueil en campagne, contrat de station vallée en montagne), *unités de séjour touristique* en région Midi-Pyrénées...

α) la procédure

Etablies par les Régions, bien souvent en liaison avec les Départements, les procédures de mise en œuvre de ces politiques "Pays d'accueil", leur nombre, leurs conditions et calendriers de réalisation varient d'une région à l'autre (sauf Corse, Franche-Comté, Nord - Pas-de-Calais, Ile de France).

La procédure se décompose en 3 phases : un diagnostic préalable (6 mois à 1 an), l'élaboration d'un programme pluriannuel par objectif : actions à mener en amont, sur la production elle-même, et en aval, la réalisation et le suivi des actions.

La collectivité régionale affecte au contrat de développement touristique plusieurs objectifs qui se sont révélés parfois *contradictoires* : "outils d'aménagement du territoire régional", puis "principe d'organisation des producteurs touristiques", "aide à la commercialisation des produits touristiques" seront tour à tour invoqués pour initier les actions programmées. Cette multiplicité des logiques, spécifiques à l'aménagement rural, tiennent à la concurrence, toujours présente dans le management territorial régional, entre deux stratégies opposées qui fondent l'action des pouvoirs publics : l'intervention sur l'espace et l'intervention sur la filière économique. En conséquence, si la programmation - par appel à candidature aux conseils généraux - est lancée dès 1984 dans l'optique d'une compensation spatiale, la procédure est mise au point en 1985, notamment au moment où intervient l'élaboration du P.I.M. tourisme dans les régions du grand sud et la systématisation de l'affectation des fonds du FEDER dans presque toutes les régions. Ces deux fonds, d'essence sectorielle par nature, visent à professionnaliser des secteurs d'activité. Les objectifs de la politique des contrats de développement touristique s'en trouvent profondément modifiés : le contrat y est défini non plus comme une mise à niveau, un "rattrapage" d'équipements et de services touristiques, mais plutôt comme un *mode d'organisation des partenaires locaux* (collectivités locales, professionnels, associations...) qui conçoivent, contrôlent et gèrent les produits existants et qui établissent des relations *d'organisation* avec leur environnement pour leur promotion et leur commercialisation (adhésion aux *SERVICES LOISIRS ACCUEIL* des départements (*S.L.A.*), achat d'actions de commercialisation spécifiques par les Comités Départementaux du Tourisme ou les Comités Régionaux, "conventionnement" avec des agences de voyage et Tour-Opérateurs,...), c'est-à-dire la structuration de l'activité économique dans un espace régional, national, international.

Cette nouvelle cible supposait l'existence, dans les secteurs ruraux choisis, d'infrastructures d'accueil qu'ils ne possédaient pas toujours, pour la plupart : on compte assez peu de "pays" en France rurale disposant à la fois d'une palette suffisamment riche en hébergements diversifiés (hôtellerie classée tourisme, gîtes ruraux deux épis et plus, campings de qualité confortable) et pouvant à la fois accueillir une clientèle individuelle et une clientèle de groupe, des gammes étendues d'activités de loisirs sportifs et culturels (activités nautiques, archéologiques, muséographiques, musicales,...) et de nombreux services collectifs mis à disposition des touristes (garderie d'enfants, transports collectifs inter-sites,...).

Certes, l'objectif visé par la procédure suppose un principe de distribution spatiale qui n'est pas nécessairement incompatible avec le développement touris-

tique rural : vouloir organiser des professions par la mise en place de stratégies commerciales capables de drainer des clientèles ciblées est un moyen astucieux d'assujettir *le principe de compensation à l'efficience locale*. Cependant, il convient pour cela que le choix des lieux respecte *les niveaux de possibilité locale*, la potentialité de mise en œuvre par les pays ruraux d'une certaine efficacité. Mais seulement quelques uns des pays pressentis par les régions disposent d'une offre touristique susceptible de potentialiser l'aide octroyée aux filières. Or la décision des lieux devant bénéficier de cette politique a été souvent laissée au choix des conseils généraux qui n'avaient pu prendre en considération, en 1984, des principes économiques encore mal définis. Les départements ont donc souvent délimité des pays très étendus afin que le maximum de *cantons* soit dans la position de pouvoir bénéficier des subventions régionales.

Cette superposition de priorités et de principes a abouti à ce que chaque département mette en place une politique d'aménagement touristique spécifique dans le cadre de ses compétences légitimes et propose aux régions et à l'Etat d'y concourir. Soucieux de pouvoir affecter au mieux la manne communautaire des fonds européens, la collectivité publique a maintenu, par nécessité à la fois technique et politique, les propositions départementales découlant de ses choix premiers.

β) le faible impact sur la filière et sur l'aménagement touristique

Cette bifurcation d'objectif, dont l'autorité régionale n'a pas cru bon d'endiguer les effets dissipateurs par un quelconque cadrage, a cependant engendré des difficultés de première importance. Ainsi, l'étalement des régions bénéficiaires rend parfois la procédure de gestion délicate : les pays d'accueil regroupent plus de douze cantons en Dordogne par exemple, et la plupart, sans capacité d'accueil ni produits touristiques, sont dans l'incapacité d'atteindre les buts assignés. Certains secteurs, plus restreints en surface et mieux dotés en équipements tireront un bénéfice plus grand de la procédure. La conduite régionale de cette politique en arrive ainsi à favoriser les espaces bien dotés au détriment des pays mal développés : un résultat qui se situe donc aux antipodes de l'objectif initial du tourisme comme outil d'aménagement du territoire.

L'inaptitude des contrats à s'insérer dans une politique de compensation spatiale s'est parfois doublée d'une incapacité à produire l'effet de levier attendu sur le développement du tourisme rural. Certes, les crédits publics ont été généralement affectés au fonctionnement des opérations (études préalables, assistance technique) comme le souhaitait l'Etat, ainsi qu'à des actions relatives au montage de produits et à la promotion de ceux-ci. Ainsi les actions majoritairement rencontrées dans les contrats révèlent :

- l'émergence d'une organisation touristique globale,
- la recherche de motivation de l'ensemble des partenaires concernés,
- des tentatives de création de véritables produits touristiques,
- la constitution de véritables "stations d'accueil" touristiques en espace rural,
- la volonté de connaissance des attentes des clientèles,
- un début d'action de promotion et de commercialisation.

Cependant le poids de l'enveloppe financière attribuée à chaque contrat reste relativement faible : 30 millions de francs en moyenne sur la durée du Plan pour l'ensemble des régions touristiques rurales (soit en moyenne 3 millions de francs par contrat) contre 120 millions de francs pour les contrats de pays ruraux, par exemple, ou même les 22 millions de francs investis dans l'observation du phénomène touristique régional. Parce que limités, ces financements n'ont été qu'une pièce initiatrice dans l'élaboration d'une stratégie de développement du tourisme à l'échelon local. Les dotations sont ainsi réservées à la mise en place des "principes d'organisation" : un million de francs par contrat est consacré à des investissements en matière grise : *ingénierie, études, assistance technique, formation*. Les "actions stratégiques" retenues par les pays d'accueil dans leur contrat sont en réalité définies en fonction des moyens affectés : on recense ainsi la faiblesse des investissements matériels, le comblement des déficits des activités existantes, quelques études de produits, des formations du personnel - ou bénévoles - à l'accueil, la mise en place de "signalétiques", l'achat de supports de publicité, l'achat d'études de politique de communication. On ne s'étonnera pas des difficultés rencontrées par les pays sans gisement touristique ou capacité d'hébergement pour commercialiser, promouvoir, organiser des produits inexistants. Sur le terrain, les pays d'accueil ont vainement cherché leur "produit touristique locomotive". Quelques éléments de produit ont pu être lancés : les "remises en forme", "stages foie gras", "randonnées", "connaissances du vignoble" n'ont pas pour autant permis de dynamiser l'activité touristique de manière significative. Les contrats ne se sont pas attachés à la création d'un gisement significatif d'activités, à l'amélioration des structures d'hébergement et de restauration, à l'accompagnement social des projets par les collectivités locales.

Cependant, ces contrats ont permis d'assurer *une animation politique locale* sur un thème nouveau pour les régions, porteur de rêves et d'espérances pour les ruraux : le tourisme vert est présenté dès cette époque comme *l'alternative économique possible* pour une économie que la déprise agricole déstabilise. La politique des contrats de pays d'accueil est un des atouts majeurs mis en œuvre par la région et l'Etat pour tenter de nouer, avec ces nouveaux territoires d'intervention, des réseaux de solidarité inédits.

Les contrats de station vallée

Dix contrats ont été conduits en montagne qui ont, de l'avis général, donné des résultats assez médiocres. Les objectifs sont identiques à ceux des pays d'accueil : ils visent à établir ou renforcer les liens professionnels entre les stations d'altitude et les bourgs de vallée. La procédure et les moyens, identiques à ceux des contrats de pays d'accueil, varient peu, si ce n'est dans leur application spatiale. Ils visent au développement d'une vallée ou d'un massif autour d'une station de sports d'hiver, en :

- créant, rénovant des hébergements touristiques dans le cadre de chartes de qualité ;
- diversifiant les équipements de loisirs et services au public ;
- améliorant les communications entre la station et la vallée ;
- organisant les professionnels en vue d'une promotion commune et d'une

commercialisation efficace.

Chaque contrat porte sur une durée de 3 ans. Ces contrats ont été testés sur des sites expérimentaux en 1982. Le *CIAT* du 18 mars 1983 avait fixé de 20 à 25 le nombre global de contrats de stations vallées au cours du IXe Plan, affectant 79,5 millions de francs de crédits d'Etat et 50 millions de francs de crédits régionaux.

La procédure contractuelle choisie a cependant permis de répondre aux attentes locales par la diversité du contenu des contrats en termes d'opérations, donc une adaptation des actions aux spécificités et retards localement ressentis.

Les contrats de valorisation des stations littorales

Leur objectif vise à faire face à la concurrence balnéaire européenne en aidant les *stations anciennes* à s'adapter pour répondre à l'évolution profonde et irréversible de la demande touristique, et plus particulièrement à la fréquentation des courts séjours toute l'année.

Cette politique est également une politique d'aménagement de l'espace touristique: elle souhaite concentrer la fréquentation touristique sur des pôles renforcés pour les rendre plus performants et pour préserver les sites littoraux encore intacts.

Les budgets mobilisés sont de 270 millions de francs en 5 ans, financés comme suit :

- le 1/3 provient de la collectivité locale concernée
- le 1/3 de la région et du département
- le 1/3 de l'Etat (FIAT + Ministère du tourisme)

Ces contrats intéressent principalement la commune ou le groupement de communes, la station et les consacrent comme des "entreprises de développement touristique". Ils tentent de les organiser en leur donnant une image de marque, une gestion, une politique de commercialisation de ses produits, en améliorant le cadre de vie.

Les actions clés programmées souhaitent amorcer une politique globale de développement sur une décennie. Elles visent :

- à améliorer l'organisation et à développer les services publics destinés aux touristes et aux professionnels (direction, accueil, information, appui, commercialisation, animation, formation) ;
- à mettre en place un "décor de loisirs et de vacances" et à améliorer les fonctions urbaines et touristiques (plages, espaces naturels, signalisation ...)

- à faire en sorte que le développement touristique local soit coordonné (hébergements locatifs, activités économiques non saisonnières concourant à la vie touristique, réhabilitation et modernisation des équipements).

Mais, ici encore, le choix des actions retenues par les collectivités locales dans les contrats montre la très nette prédominance de l'intervention sur le cadre urbain et les espaces publics (rues piétonnes, fronts de mers, réaménagement des parkings près des plages, accès au littoral, ...)

Le tourisme fluvial

L'organisation et la mise en valeur de réseaux cohérents de voies d'eau pour le tourisme et les loisirs a fait l'objet de cinq programmes en France : la Bourgogne, la Franche-Comté, le Nord - Pas-de-Calais, les Pays de la Loire et la Picardie ont bénéficié de cette politique. Elle a créé des structures de bassin de navigation (S.B.N.) qui définissent et mettent en place une stratégie de développement de loisirs de tourisme fluvial (Syndicat interdépartemental du Bassin de la Marne, entente interdépartementale des canaux bretons,...).

Les contrats de stations thermales et climatiques

Instruments de mise en œuvre d'une politique de même type que les précédentes, ces contrats ont été conclus avec les stations thermales qui prennent en charge les "accompagnants". Trente et une stations (dont 7 en Aquitaine) ont bénéficié de 102 millions de francs de l'Etat sur la durée du Plan.

2 - Actions en faveur de l'hébergement touristique : hôtellerie rurale, gîtes et meublés, centres et villages de vacances.

Dans les zones de montagne, zones rurales fragiles, dans les pays d'accueil ou dans les stations bénéficiant de contrats de développement, l'Etat a mis en place des aides financières pour rehausser le niveau de qualité de ces types d'hébergement (généralisation de chartes de qualité) et améliorer l'organisation de la mise en marché des meublés. La collectivité publique a ainsi pu engager des opérations de réhabilitation de bâtiments existants et de logements meublés touristiques par rénovation (gîtes meublés, chambres d'hôtes).

Pour bénéficier des fonds publics, l'hébergeur s'engage à s'affilier à une structure collective de gestion de son secteur professionnel pendant 10 ans et à son système de commercialisation et de promotion.

La plupart des opérations ont débouché en fait sur deux types de réalisations :

- * les villages de vacances en hébergement dispersé : c'est une alternative aux villages de vacances classiques. Ces opérations associent l'héberge-

ment et l'animation et rassemblent dans un rayon de 5-6 km autour d'un point fort - centre d'accueil et d'animation - des gîtes ruraux regroupés et gérés par une même structure.

* les opérations groupées de réhabilitation à l'échelle d'un pays d'accueil, d'une vallée ou d'un canton. Les propriétaires bénéficient d'aides pour la mise en place de services propres à la clientèle visée (par exemple la fourniture des draps dans les gîtes), leur méthode de commercialisation. Les services communs sont repris dans une charte de qualité les garantissant vis-à-vis du client (charte type Fédération Nationale des Gîtes Ruraux de France/Logis de France).

Les aides financières portent sur le fonctionnement (50 000 francs d'aide de l'Etat au démarrage) et les investissements (2000 francs/lit pour l'Etat, soit environ 10000 francs/gîte). Les aides de la Région sont au moins égales à celles de l'Etat et/ou du département. Le total des aides publiques ne dépasse pas généralement 50% des travaux. Quatre-vingt deux opérations ont été engagées en France mais avec une forte inégalité selon les régions (20 en Lorraine, 35 en Limousin, aucune en Aquitaine, qui a préféré appliquer une politique d'hébergement propre à la spécificité de l'aménagement de son espace touristique).

Les contrats de Plan ont aussi assuré une aide à la petite hôtellerie rurale lorsqu'elle s'organise en groupements et qu'elle s'appuie sur le montage des produits touristiques. Un certain nombre de regroupements se sont effectivement créés associant hébergement et activités telles que pêche, ski de fond, randonnée cycliste. Des difficultés de mise en œuvre sont apparues, inhérentes à l'âge élevé des hôteliers sans successeur, à leur dispersion géographique, à l'absence de dynamisme, au poids des habitudes. Les résultats de cette politique n'en sont que plus intéressants. Les conditions d'aide sont prises en fonction des régions et départements qui ont depuis la responsabilité de ces actions.

L'aide des collectivités publiques ne peut toutefois être accordée sans que les entreprises qui en bénéficient présentent des garanties : équilibre financier, qualité des prestations.

L'instruction des dossiers a souvent été confiée aux Chambres de Commerce et d'Industrie. L'aide de l'Etat a été concentrée sur des opérations d'assistance technique et d'aide financière pour les groupements retenus selon les critères fixés au niveau régional et départemental. L'aide est intervenue sur la mise au point des prestations, la fabrication du produit touristique, sa commercialisation, l'information et la formation. 224 millions de francs ont été affectés sur 18 régions pour l'hôtellerie rurale, gîtes et meublés et 41 MF sur 5 régions pour les centres et villages de vacances

3 - Actions visant à la connaissance du marché et à l'amélioration de l'efficacité commerciale :

20,04 millions de francs sur 16 régions ont été affectés à l'*informatisation*, 13,05 millions de francs sur 13 régions à l'économie du tourisme (*observation*).

Le système statistique français en matière de tourisme a été mis en place par la Direction des Industries Touristiques du Ministère du Tourisme en liaison avec l'INSEE au niveau national et avec les Comités Régionaux du Tourisme à l'échelon régional. De 1984 à 1988, l'Etat a aidé les régions à la création de *deux systèmes différents* d'observation économique du tourisme : des *observatoires régionaux du tourisme* ont été créés dans onze régions grâce à des financements prévus dans les contrats de Plan. Ces *O.R.T.*, lancés sans coordination réelle de l'Etat (présence faible du *SEATER*), ont construit leur propre méthode et leur propre système local de recueil de données. Dans les régions où l'INSEE était présent, comme en Aquitaine, la méthode et le savoir-faire sont restés localisés à l'échelon régional. Dans d'autres régions (*PACA*), des systèmes de réseau ont été mis en place entre le *C.R.T.*, les chambres de commerce, l'INSEE, le Ministère de l'Equipeement et ont aboutit à la création d'un système *REGIONAL DE L'OBSERVATION DE L'ACTIVITE TOURISTIQUE (SROAT)*. Dans les régions ne disposant pas, en 1984, de production de statistiques à l'échelon macro-économique régional ou départemental, l'Etat a souhaité mettre en place des *RESEAUX D'INFORMATION ECONOMIQUE DU TOURISME (RIET)*. Ce réseau vise à créer une synergie au niveau local en associant étroitement les professionnels à l'observation économique. La production statistique s'y fait localement. En raison des différences de méthodes, d'unités de compte et de périodicité de relevés, les agglomérations des résultats à un échelon régional furent pendant longtemps impossibles. Les *RIET* ont permis de mettre en place un réseau permanent d'informations (recueil des données de base, analyse des clientèles et diagnostics économiques, indicateurs périodiques d'évolution) dans une optique d'aide à la décision des collectivités locales. Le *RIET* est ainsi resté un outil d'animation plus que de production statistique.

Treize régions ont ainsi contracté avec l'Etat pour le lancement de leur politique d'observation du tourisme (13,6 millions de francs au total), le maître d'ouvrage délégué étant généralement le Comité Régional au Tourisme. Cette action n'a pas été prolongée par l'Etat au cours du Xe Plan : les régions ont supporté seules le coût de leur système de connaissance statistique de l'offre et de la demande.

D'autre part, dans le cadre des actions visant à l'amélioration de la connaissance du secteur et de son efficacité commerciale, l'Etat a participé (pour 0,5 à 2 millions de francs/région) au développement de l'informatique commerciale. L'arrivée du Vidéotex, l'impulsion de la Direction Générale des Télécommunications ont contribué à faire naître certaines initiatives en matière de banques de données touristiques à usage grand public. L'Etat et les régions ont voulu décider de favoriser, sur le terrain, le développement de l'usage des systèmes télématiques et informatiques destinés à améliorer la commercialisation des produits par la création de systèmes de réservation d'hébergements et de systèmes de réservation de produits touristiques.

La mise en place d'outils onéreux d'information télématique, d'installation et de gestion est longtemps restée au stade de l'expérimentation dans deux 2 régions pilotes : le Limousin et Midi-Pyrénées sont très avancées et aident les hôteliers à l'utilisation du système de télé réservation de leur chaîne respective (système hôtelier *SESAMTEL*).

Ailleurs, les demandes des professionnels sont traitées en fonction des rapports existant localement : demandes groupées, (Midi-Pyrénées : relais - gîtes) Poitou-Charentes : meublés) Provence - Alpes : campings, centrales hôtelières) ou demandes individuelles (Bourgogne : hôteliers).

Enfin, d'autres professions sont regroupées dans les services de Réservation Loisirs-Accueil ou le relais des gîtes.

4 - Achèvement de la mission d'aménagement de la côte aquitaine :

178 millions de francs.

Les opérations engagées à ce titre n'ont fait qu'achever des tranches de travaux déjà engagées dans les Plans précédents et ne présentent aucun intérêt fortement novateur. C'est cependant à ce titre que la réflexion sur l'aménagement de la dernière station nouvelle de la côte aquitaine (Moliets) a pu être engagée autour d'un golf, aboutissant, lors du Plan suivant, à la construction d'un complexe ludique de très belle qualité.

Parallèlement à ce dispositif, le conventionnement de la Maison de la France, outil de promotion du tourisme à l'étranger, soustrait la promotion du tourisme français à la contrainte de la planification décentralisée. Les régions ont donc assuré seules, à partir des années 1984, le financement de leur promotion (via les Comités Régionaux du Tourisme).

Enfin, ce tour d'horizon serait incomplet s'il ne faisait pas mention des difficultés de montage financier dans la technologie contractuelle de 1984-1988, révélées par un rapport du *CONSEIL NATIONAL DU TOURISME* (1987) : complexité des plans de financement croisés provoquant des retards de paiement importants, diversité parfois excessive des opérations dans les programmes induits par les contrats de Plan, exécution inégale des actions d'observation du tourisme régional.

β. Le Xe Plan et les contrats de Plan 1988-1992

L'Etat abandonne dès 1988 sa politique généralisée de couverture de l'espace rural par des "contrats de pays d'accueil", malgré quelques prolongements régionaux épars. Mais, si les appellations changent, la mécanique contractuelle est identique. Les crédits de l'Etat proviennent de plusieurs origines budgétaires : le Fonds d'intervention touristique (F.I.T. , géré par le ministère du Tourisme, 209 millions de francs pour la période 89-93), le Fonds interministériel d'aménagement du territoire (FIAT, géré par la DATAR, 192 millions de francs), le Fonds interministériel de développement et d'aménagement rural (FIDAR, géré par la DATAR et le ministère de l'Agriculture, 143,6 millions de francs) et d'autres crédits ministériels (dont les programmes du ministère du Tourisme, notamment du Fonds d'aide au conseil et à l'innovation touristique - *FACIT*, 8 % des enveloppes contractualisées).

Le bilan de ces contrats de Plan Etat-Régions 1989-1993 a été publié par le Conseil National du Tourisme (1995). L'analyse qui en est donnée ici est d'ordre plus qualitative. L'action de l'Etat et des régions se répartissent dans les trois grands secteurs touristiques de la manière suivante :

* les stations littorales (150 MF en provenance de l'Etat et 135 MF des régions)

Les stations anciennes du littoral bénéficient - sauf pour l'Aquitaine qui privilégie l'achèvement de ses stations nouvelles - de *contrats de revalorisation*, à l'instar des actions engagées dans le IXème Plan. Cependant, les programmes divergent selon les situations régionales : Le Nord-Pas-de-Calais divise son littoral en trois sections dotées chacune d'une mission d'aménagement (Flandres, côte d'Opale, Avenois) et associe chaque département à sa politique de rénovation ; la Picardie traite son littoral dans le cadre des *PROGRAMMES D'AMENAGEMENT CONCERTÉ DU TERRITOIRE (PACT)* ; les Normandies associent cette politique à des financements en provenance du Fonds Européen pour le Développement Economique Régional (*FEDER*) ; la Bretagne jumelle ces contrats avec une politique régionale de *pays côtiers* (constitués de communes et cantons susceptibles d'atteindre une masse critique suffisante en matière d'offre pour relayer les stations voisines) ; la Région des *Pays de Loire* consacre exclusivement sa politique à l'équipement et à l'hébergement des *pôles touristiques* (concept proche de celui de station, le pôle touristique est plus large : il recouvre à la fois des noyaux urbains de forte notoriété et leurs zones rurales proches) ; *Poitou-Charentes*, en accordant surtout des crédits de fonctionnement destinés à l'organisation des acteurs et à la fédération de la profession, transforme ces contrats en politique de pays d'accueil améliorée et affecte l'investissement à la réalisation du Futuroscope de Poitiers ; l'*Aquitaine* achève ses stations nouvelles (et tente d'achever - sans le Club Méditerranée, qui se désengage - la réalisation de Moliets) ; *Languedoc-Roussillon* "étale" sa politique de station dans l'intercommunalité (rurale) ; *Provence-Alpes-Côte d'Azur* finit la revalorisation de Hyères et du golfe de Saint Tropez...

* la montagne (85 MF en provenance de l'Etat et 35 MF en provenance des régions)

L'intervention publique est focalisée autour de trois axes : la réalisation de zones nordiques, l'aide aux stations de moyenne importance, la commercialisation des produits et séjours de ces stations. Les actions de signalisation, d'organisation des acteurs, d'amélioration des prestations, de formation des prestataires ont été les plus fréquentes. L'aide à la commercialisation offerte aux stations qui acceptaient de travailler avec un voyageur unique semble avoir donné des résultats intéressants.

L'objectif poursuivi par ces actions consiste à développer notamment le ski de fond comme un élément de diversification des loisirs de neige et comme une activité économique à part entière dans l'économie touristique des communes de moyenne montagne. On compte ainsi actuellement la création ou le renforcement d'une douzaine de zones nordiques d'intérêt national et d'une vingtaine de zones nordiques d'intérêt régional. Les sites sont choisis en fonction de critères précis :

- minimum de surface de "l'espace nordique" : 3000 hectares ;
- durée d'enneigement : 4 mois ;
- présence d'équipements spécifiques : 1000 km de pistes ;
- équipements d'accueil et capacité d'hébergements suffisants.

Deux conditions préalables sont demandées aux stations pour leur permettre de bénéficier des financements publics : la mise en place d'une structure unique d'animation et de commercialisation et la création d'une structure unique de gestion intercommunale. La contractualisation avec l'Etat et la Région des programmes est rendue possible sur la base de financements répartis entre 25% pour l'Etat, 25% pour les régions, 50% pour les communes ou départements. Cette politique vient souvent abonder d'autres aides issues du prolongement d'autres contrats (pays d'accueil, station-vallée) et la politique de massifs plus traditionnelle (Jura, Pyrénées ou interviennent le FIDAR, le FIAT, le FIAM).

* le tourisme intérieur ((102 MF en provenance de l'Etat et 98 MF en provenance des régions)

Hormis la valorisation touristique de quelques sites naturels ou culturels (Pointe du Raz, Brouage, Gavarnie, les Calanques de Marseille, Vezelay, Paray le Monial, Château Gaillard, Haut-Kœnigsbourg...), les actions ont surtout visé à poursuivre les actions les plus intéressantes qui s'étaient dégagées des contrats de pays d'accueil. En Aquitaine, la région a entrepris ainsi un programme spécifique de développement de l'hébergement de ses bastides, d'autres collectivités ont cherché à structurer le tourisme vert en pôle sur la base d'une gestion intercommunale.

Sur la durée du Plan, les fonds gérés par l'Etat transitent par :

- le Fonds d'Intervention Touristique (FIT), rattaché au ministère du tourisme et qui regroupe une enveloppe contractualisée de 38 millions de francs destinée à la valorisation des sites culturels ou naturels et au financement du Fonds d'aide au conseil et à l'innovation touristique (FACIT) pour le financement des études techniques et une enveloppe de

crédits non contractualisés du FIT (près de 12 millions) destinés au développement de filières de produits ou d'opérations structurantes,

- le Fonds Interministériel de Développement et d'Aménagement Rural (FIDAR), d'un montant global de 340 millions de francs, qui est géré par la DATAR. Sur les 145 millions de francs destinés au développement des activités non agricoles en zones rurales, 68 sont spécifiquement consacrés au soutien des activités touristiques,
- le Fonds d'Intervention pour l'Aménagement du Territoire (FIAT), également rattaché à la DATAR, qui dispose en 1992 de 504 millions de francs, dont 32 sont affectés aux infrastructures et aux équipements nécessaires au développement rural,
- le Fonds Régionalisé d'Aides aux Initiatives Locales pour l'Emploi (FRILE) qui offre 23 millions de francs délégués aux sous-préfets des zones rurales les plus défavorisées pour soutenir les initiatives locales de développement.

Près de 150 conventions de contrat de plan Etat-région ont été passés entre 1989 et 1993. L'estimation des masses mobilisées en faveur du tourisme vert s'élève à 166 millions de francs dont 16 % sont apportés par l'Union européenne au titre de l'aide aux zones rurales fragiles, 20 % reviennent à la charge de l'Etat, 20 % à la charge de des régions, 4 % à la charge des départements, 18 % à la charge des communes, 22 % à la charge du secteur privé...

* la politique thermale (4,8 MF en provenance de l'Etat et 47 MF des régions)

Les contrats de plan ont privilégié les objectifs économiques et commerciaux (études de marché, développement des services destinés aux services touristiques, structures de coordination), les objectifs de modernisation des hébergements et des établissements existants et leur adaptation aux nouveaux produits (prévention médicale et remise en forme).

Enfin, quelques expériences de développement du tourisme urbain ont été menées en Pays de Loire, Midi-Pyrénées ou Picardie.

Au total, le développement de 69 pays d'accueil, 14 pays côtiers, 14 stations thermales, 24 stations de montagne, 17 stations de ski de fond, 11 pôles littoraux a fait l'objet d'un financement conjoint Etat-région, auquel s'est souvent associé le département.

Mais les crédits d'Etat ont été affectés surtout en fonction de cadres prioritaires d'intervention et non en fonction d'une stratégie spatiale. Si les lieux et les stations où ces fonds sont affectés dépendent d'un choix négocié entre la région et le département, l'Etat, pour sa part, ne conçoit plus son intervention qu'en termes sectoriels. Ainsi ses crédits interviennent-ils dans les actions de "*professionnalisation et de qualification des acteurs*" (fonds en provenance du Fonds Social Européen, du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et du Fonds d'Aide au Conseil et à l'Innovation Touristique), de *valorisation des sites naturels et culturels, d'organisation des espaces* choisis par la consolidation des pôles et stations dans le cadre des programmes locaux contractualisés.

D'autres actions, notamment en matière de formation, d'hébergement, d'exportation de savoir-faire en matière de sports d'hiver, de tourisme urbain ont également fait l'objet d'un contrat de Plan.

3. Les politiques de développement touristique des régions et départements

La loi n° 92-1341 du 23 décembre 1992, qui répartit les compétences dans le domaine du tourisme, a été votée à l'unanimité : c'est dire si le projet de texte a fait l'objet d'un large consensus. Cependant, cette loi, qui arrive fort tard dans l'architecture de la décentralisation du tourisme, n'opère réellement pas de transformation dans la répartition des compétences telle qu'elle s'est elle-même opérée, en dix ans, sur le terrain : "*l'Etat, les régions, les départements et les communes sont compétents dans le domaine du tourisme et exercent ces compétences en coopération et de façon coordonnée*".

L'Etat, on l'a vu, conduit les opérations de promotion touristique nationale, fixe les règles et les orientations de la coopération internationale, favorise la coordination des initiatives publiques et privées et apporte son concours au développement touristique engagé par les collectivités territoriales notamment par la signature des contrats de plan avec les régions.

La région définit les objectifs à moyen terme du développement touristique régional : le *schéma régional de développement du tourisme et des loisirs* fixe les modalités et les conditions de mise en œuvre des objectifs définis par le plan régional, notamment du point de vue financier.

Dans chaque département, le conseil général définit un *schéma d'aménagement touristique départemental*. Le Comité départemental du tourisme, créé à l'initiative du conseil général, prépare et met en œuvre la politique touristique départementale. Il contribue à assurer, au niveau départemental, l'élaboration, la promotion et la commercialisation des produits touristiques, en collaboration avec les professionnels et les organismes concernés par le tourisme. Il doit soumettre annuellement son rapport financier au conseil général siégeant en séance plénière.

Le conseil municipal peut décider de créer un organisme dénommé *office de tourisme* qui assure les missions d'accueil et d'information des touristes ainsi que de promotion touristique de la commune "*en cohérence*" avec le comité départemental et le comité régional de tourisme. Il peut être autorisé à commercialiser des prestations de services touristiques dans les conditions prévues par la loi n° 92-645 du 13 juillet 1992 fixant les conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation et à la vente de voyages ou de séjours. La nature juridique de cet organisme, qui peut aussi exploiter des installations touristiques et de loisirs, réaliser des études, organiser des manifestations, est déterminée par le conseil municipal.

1. La nouvelle organisation régionale et départementale du tourisme

Le débat sur la répartition des compétences entre région et département, et notamment entre comité régional et comité départemental du tourisme, aura duré plus d'une décennie. Il n'est d'ailleurs pas dit que la loi de 1992 suffise à supprimer toutes les incertitudes quant à la délimitation exacte des tâches des uns et des autres. Mais, généralement, le bon sens prévaut et, sur le terrain, c'est sans nul doute le département qui a bénéficié le plus fortement de la décentralisation des compétences du tourisme.

1. L'organisation touristique régionale

Le *Comité Régional du Tourisme* est resté longtemps la pièce maîtresse de la région, sans qu'aucun pouvoir réel, aucune fonction autre que représentative ne lui soit reconnu du point de vue administratif. Institué en 1942, remodelé et redéfini par la loi du 3 janvier 1987, le C.R.T. est composé de personnalités membres des Chambres de commerce, d'agriculture, conseillers régionaux, Chambres départementales d'hôtellerie, représentants des collectivités locales, personnalités du tourisme, choisies et élues ; il coordonne les efforts de promotion régionale, les gère, et peut mettre en œuvre la politique touristique du Conseil régional (ce qui n'est pas le cas dans toutes les régions).

Il dispose pour ce faire des moyens financiers octroyés par la région, lui permettant de coordonner les efforts de promotion internationale (foires, salons, workshops), de faire fonctionner des bureaux de renseignements, d'organiser la communication institutionnelle touristique régionale, de réaliser des études, et, dans certaines régions, d'organiser l'observation économique (en gérant un outil d'étude statistique et d'appui aux organismes locaux en matière de connaissance des clientèles des stations).

Avant les nouvelles dispositions, les CRT avaient déjà dans de nombreuses régions la charge de préparer un schéma régional, une esquisse ou un document d'orientation (rôle consultatif). La loi 87.10 du 3 janvier 1987 relative à l'organisation régionale du Tourisme donne aux C.R.T. un rôle de conseil et de proposition "recommandé" à la région, voire de réalisation des actions de la région pour le tourisme. Certaines régions, cependant, ne leur octroient pas ces fonctions qu'elles confient à leurs services administratifs propres.

Dans la réalité, seules les actions de *promotion internationale* sont clairement attribuées aux C.R.T. (encore la région doit-elle voter les crédits suffisants), tous les autres domaines de réflexions et d'activités relevant de compétences attribuées par la région sur son propre domaine, ce qui peut être incompatible avec la nature juridique du C.R.T. (Association Loi 1901) et ses compétences techniques.

Le budget d'un Comité régional du tourisme varie ainsi en fonction des missions que l'assemblée régionale lui donne. En Aquitaine, par exemple, le budget 1994

du C.R.T. représentait 13 millions de francs, dont 6 de frais généraux (salaires et charges salariales, fonctionnement et achats), 5 millions de francs pour les actions de promotion, 1,7 pour l'édition de documents, 0,45 pour l'observation économique.

Parallèlement, dans certaines régions, les *services touristiques du Conseil régional* gèrent le développement ou l'aménagement lorsque les C.R.T. n'en n'ont pas la maîtrise, et instruisent les dossiers de subvention soit sous la forme structurée de *direction* rattachée aux services administratifs de la collectivité, soit sous la forme de *mission* plus ou moins autonome.

2. L'organisation départementale

Le *Comité Départemental du Tourisme* (Association Loi 1901), dans sa structure des années 1970, dépendant du Conseil général, modèle unique, reproductible à sans doute fait son temps : cette unité administrative et de *mission* a été adaptée à chaque situation locale afin de mettre en œuvre la politique départementale du tourisme dans le sens souhaité par le conseil général, afin d'assurer la promotion touristique du département, de coordonner les initiatives locales au plus près du terrain. Au contraire de la plupart des C.R.T., les C.D.T. sont chargés du développement, voire de l'aménagement touristique départemental : le comité est à l'écoute des communes touristiques pour les aider dans leur projet d'équipement. Le C.D.T. est de plus en plus l'auxiliaire du Conseil général pour la définition de la politique touristique départementale. A ce titre, il est amené à réaliser des études, des enquêtes statistiques et économiques avant la réalisation d'un investissement lié au tourisme.

Aujourd'hui, chaque département a créé son C.D.T., chargé au minimum de la promotion départementale. Leur budget et leur structure sont très variables : ainsi le Département des Pyrénées-Atlantiques a-t-il créé une Mission touristique pour le développement-aménagement (24 millions de francs de budget) et deux agences de promotion (6 millions de francs de budget). Le C.D.T. de l'Hérault (une seule structure, mais divisée en dix cellules) emploie 25 salariés pour promouvoir et développer un secteur touristique qui représente 35 % du Produit Intérieur Brut du département.

En Gironde, par exemple, le C.D.T. s'est donné comme priorité de "*professionnaliser le système départemental, de fabriquer des produits compétitifs au plan européen, de faire davantage de marketing et de communication, de désaisonnaliser la fréquentation touristique, d'améliorer la qualité de l'accueil et de l'animation*". Sa mission "promotion" oriente ses actions auprès du grand public et auprès des professionnels nationaux et étrangers à travers une participation aux foires et salons, la prospection commerciale des réseaux professionnels ainsi que par l'accueil des professionnels et journalistes étrangers. Sa mission "communication" finance les campagnes publicitaires sur des supports d'édition, à travers des relations presse, la réalisation d'expositions...La mission "production" regroupe les actions d'accueil, d'information des visiteurs, d'organisation et de

promotion des produits par un service Loisirs Accueil et un service de production pour la clientèle individuelle. Son champ d'action se situe à trois niveaux différents : l'accueil et l'information, la promotion de spectacles d'été, l'organisation d'excursions, la production à travers la réalisation d'un guide et l'élaboration de nouveaux produits. Cette mission anime également l'association de classement des meublés sur le département "Cléconfort". La mission "multimédias" coordonne l'informatique dans les différentes missions du C.D.T., organise et anime le réseau des bornes interactives d'information touristique implantées dans le département, conçoit les supports d'édition du C.D.T. (dépliants, affiches...), gère la diathèque et les Relais Information Service (R.I.S.). Enfin, la mission "études et développement" prend en charge, en amont, la recherche-développement du tourisme sur le département en matière de qualité de la production, fédération des partenaires autour de projets structurants, innovation et conseil et assistance aux opérateurs (collectivités locales, hôteliers, gestionnaires d'équipements...). Elle apporte des informations précises sur le marché, la concurrence, les normes réglementaires, les procédures de financement et accompagne les opérateurs dans le montage de leurs projets. Elle est amenée à rédiger des avis techniques sur les demandes de subventions (hébergements et équipements touristiques, abords des monuments...) déposées au Conseil Général, participe aux Comités Techniques Gîtes et Petite Hôtellerie, suit et met en œuvre le Plan Départemental de Randonnée et la signalisation touristique du département. Elle intervient comme outil technique dans le cadre des Pôles de séjours organisés, Plan régional des bastides d'Aquitaine, Plan de modernisation de la petite hôtellerie. Le renforcement et la qualification de l'offre sont son objectif premier.

Les *SERVICES LOISIRS ACCUEIL (S.L.A.)* sont des associations créées par les autorités départementales qui informent et accueillent le public dans les domaines du tourisme et des loisirs et qui remplissent le rôle d'*agence réceptive* dans les départements où ce type d'entreprises est généralement absent : ils commercialisent les gîtes de France qui y adhèrent et vendent également des forfaits touristiques sur leur département. Les S.L.A. ne peuvent pas agir pour leur seul profit : leur action vise surtout à permettre aux prestataires dont ils regroupent les services de s'intégrer dans un processus de production touristique. Les autocaristes sont ainsi appelés à participer à l'organisation d'excursions, les hôteliers et hébergeurs proposant leurs locations à leur *centrale de réservation*. Il existe une cinquantaine de S.L.A. Le Syndicat national des agents de voyage (SNAV) critique la création des S.L.A. dans de nombreux départements qui, sans licence ni agrément, avec des coûts de structure moindres, concurrencent les agences de voyage. Les S.L.A. expliquent en retour qu'ils prennent la relève d'un réceptif défaillant. Certains départements, plutôt que de créer un S.L.A., ont confié la commercialisation des produits et les réservations à une agence de voyage, ou un opérateur privé (ce fut le cas du Lot-et-garonne en 1988).

2. Interventions budgétaires et programmes d'aménagement

Le tourisme, c'est environ 5 % des nuitées des résidents en France. C'est au plan macro-économique, en termes de valeur ajoutée directe, à peu près 3 % du Produit Intérieur Brut. Mais les 2,3 milliards d'aides directes ou indirectes de l'Etat au tourisme ne constituent que 0,16 % du budget.

En valeur relative, les efforts des régions et des départements en proportion de leur budget total sont respectivement 100 et 25 fois plus importants que la part que l'Etat y consacre :

Régions :	3,1% du budget (hors compétences transférées)
Départements :	0,75% - - -
Etat :	0,03% Secrétariat d'Etat
	0,16% (hors prêts) tous crédits

Décentralisation oblige, la progression annuelle des crédits destinés au tourisme a été au moins dix fois plus importante que celle de l'Etat (les imputations multiples des opérations - certaines relevant par exemple des politiques d'aménagement rural ou d'équipement urbain des communes - ne permettent pas de chiffrer plus précisément cette progression).

Mais, le fait essentiel tient surtout au caractère autonome des politiques d'aménagement, tant dans la phase de l'élaboration que dans celle du déroulement des procédures.

1. Des politiques régionales d'aménagement et de développement touristique autonomes généralement axées sur les pôles touristiques

Les régions se lancent à partir de 1988 dans des programmes d'aménagement touristique spécifiques, qu'elles maîtrisent en négociant, la plupart du temps, au gré à gré avec les stations. La souplesse de ce dispositif, qui permet d'échapper aux contraintes de la *norme*, se heurte cependant à quelques dysfonctionnements.

Les régions et départements engagent dès 1984 des *politiques de pôles* afin de structurer leur territoire touristique autour de pôles forts, suffisamment attractifs pour créer un effet de levier sur l'économie touristique. Elles visent ainsi à renforcer le capital image des stations basé sur des thématiques fortes évocatrices de la "culture" locale et facilement repérables par le touriste. Cette politique permet surtout de *mobiliser l'ensemble des partenaires locaux, privés et publics* autour d'une logique de développement. Ces politiques de pôles ont été appliquées à des sites très différents dans leur histoire et dans leur stratégie de production. Les sites choisis sont en effet soit des stations affirmées (équipements structurants importants, hébergements suffisants, notoriété internationale) qui souffrent d'un manque d'organisation de l'offre ou de difficultés dans la stratégie de développement, soit des sites en voie de développement (équipement suffisant mais notoriété faible, absence de politique de station, potentiel de lits inexploités), soit des pôles touristiques potentiels situés en général en milieu rural

(logistique faible, identité à valoriser, absence de pilotage à l'échelon du pays d'accueil, potentiel touristique à affirmer).

Certaines de ces politiques ont fait l'objet d'une procédure contractuelle entre l'Etat, la Région, le Département et le pôle. D'autres n'ont engagés que les collectivités locales. Toutes cependant font référence à un plan de référence pluriannuel en général fixé pour trois ans.

Le déroulement de ces politiques fait intervenir trois phases :

- celle de la programmation, c'est-à-dire de l'inscription sur l'agenda politique et financier régional et/ou départemental de l'intervention qui donne lieu à une délibération ; la prise de décision échappe, partiellement, à la société locale et ne concerne, au mieux, que son ou ses représentants politiques (généralement le ou les conseillers généraux); la mise sur agenda porte à la fois sur l'autorisation de programme (le volume plafond de l'enveloppe budgétaire accordée, parfois calculé au prorata de la population, ce qui induit déjà une conception particulière de l'équité spatiale) et sur la nature du contractant, la composition du syndicat de communes et sa localisation.

- celle de l'élaboration du programme par les collectivités et la société locale. D'une durée variable (6 mois à trois ou quatre ans), cette phase fait l'objet de négociations multiples entre élus locaux, entre élus et groupes professionnels ou sociaux, entre élus locaux et élus régionaux, entre élus et personnel administratif, entre techniciens et élus... Généralement, cette "mise en état de projet" de la société locale revêt la forme de groupes de travail thématiques chargés de rechercher et de proposer un ensemble d'opérations susceptibles d'être financées, de leur trouver un maître d'ouvrage apte à assumer la part d'autofinancement qui lui revient et de les proposer au Comité syndical ou à l'association maître d'ouvrage, organe politique qui arbitre et prend la décision.

- celle de la réalisation, c'est-à-dire d'abord la délégation des crédits de paiement ou leur versement aux maîtres d'ouvrage de chaque opération, puis la coordination des travaux sous la surveillance du Comité syndical, de l'association ou de la commune et, parfois, leur expertise technique ou leur réception assurés par les services déconcentrés de l'Etat ou ceux des collectivités départementales et régionales. La liquidation du contrat contrôle l'achèvement de sa mise en oeuvre.

<i>Acte de candidature</i>	<i>Définition du contrat</i>	<i>Contenu du contrat</i>
<i>Réalisation du diagnostic</i>	<i>Définition des axes</i>	<i>Diagnostic validé</i>
<i>Demande de candidature</i>	<i>Etude des capacités de financement</i>	<i>Objectifs stratégiques</i> <i>Programme d'actions pluriannuel</i> <i>Fiches descriptives d'opérations</i> <i>Plan prévisionnel de financement</i> <i>Conventions d'exécution</i> <i>Bilans annuels d'exécution</i>

Dans chacune de ces phases, mais essentiellement dans les deux dernières, le Syndicat de communes ou le maître d'ouvrage global du contrat peut décider de s'adjoindre les services d'un chargé de mission qui joue un rôle d'assistance technique. Son financement fait parfois, selon les procédures et les équipes en place, l'objet d'une aide dégressive de la part du département ou de la région.

A titre d'exemple, on peut reporter ici l'expérience du pôle touristique rural de Coëvrons mené dans le cadre du Xe Plan en Pays de la Loire par l'Etat, le Conseil Régional et les communes de ce pays d'accueil : douze secteurs ont été retenus par l'Etat et la Région, dont celui de Coëvrons en tant que pôle touristique rural (au nombre de 5 en Pays de la Loire). Ils ont bénéficié d'une aide de 1,6 MF de l'Etat, de 1,6 MF de la Région soit un total de 3,2 MF. A ces aides viennent s'ajouter les parts d'autofinancement de la structure territoriale du Syndicat à Vocation Economique et Touristique des Coëvrons. Sur les 3,2 MF, un tiers a été attribué à l'organisation et à la promotion européenne (poste d'agent de développement ; plan marketing ; organisation de l'offre). Les deux-tiers de la somme étaient destinés à venir aider des projets privés. La volonté politique du pôle touristique des Coëvrons a retenu en priorité l'amélioration et l'augmentation de la capacité d'accueil de l'hôtellerie 3 *. Dans ce cadre, trois dossiers ont été retenus, dont le Relais du Gué de Selle à Mézangers. En parallèle, dans le cadre des zones d'objectifs 5B de la Communauté européenne, le Pôle de Coëvrons a mis en œuvre une politique d'aide européenne aux projets liés au tourisme vert : chambres d'hôtes ; gîtes ruraux ; gîtes equestres ; gîtes d'étape et gîtes de groupe (FNCDT, 1994).

Un autre exemple, plus détaillé, d'une politique régionale de tourisme rural peut être donné en Aquitaine qui fait suivre en 1988 sa politique des pays d'accueil

par un programme "stations bastides". Certaines différences dans la conception et la mise en œuvre de cette politique par rapport à la précédente, qui avait en fait été pilotée par l'Etat, méritent en effet d'être relevées.

La Région élabore seule un programme d'aménagement touristique en 1988, pour la première fois, donc, depuis son accession au rang de collectivité locale de plein exercice dont l'assemblée est élue au suffrage universel direct. Le programme "stations bastides" est placé délibérément à la convergence de deux axes : la Région tente "*d'éviter le saupoudrage des crédits dans l'espace aquitain*" (Conseil Régional d'Aquitaine, 1989) par la mise en valeur culturelle des bastides en tant que composantes de la personnalité de l'Aquitaine et par la création de stations touristiques rurales. En termes techniques, la proposition s'appuie sur la synthèse d'une expérience difficile des contrats de pays d'accueil mal vécue par les services régionaux et sur une série d'études menées depuis 1976 prônant les petites villes et les bourgs ruraux dotés d'un patrimoine historique comme des échelons d'action pertinents en matière de création et de gestion d'équipements touristiques en milieu rural. L'analyse de la dynamique des bassins d'accueil semble conforter cette polarisation. Celle des pratiques de la coopération intercommunale, qui privilégie les équipements du chef-lieu de canton, amène la Région Aquitaine à limiter l'intervention aux pôles de séjours. Elle lui semble pertinente en termes de gestion du territoire, notamment de gestion politique. Diverses expériences montrent également les résultats encourageants des programmes touristiques lancés par certaines petites villes d'Aquitaine, bien dotées en capacité d'accueil et d'animation : Monflanquin, Domme, Monpazier, Sainte Foy-la-Grande semblent montrer la voie. Par ailleurs, l'intérêt des collectivités locales se concentre de plus en plus sur le tourisme : le fait que près de 35 % des investissements lui soient consacrés en 1988 dans les contrats de pays contre 17 % en 1983 n'échappe pas aux élus régionaux. En termes politiques, le développement du tourisme intérieur peut trouver dans le soutien à l'équipement de ces stations vertes une voie consensuelle. Encore faut-il que le choix de ces bastides fasse l'unanimité et que le contenu des actions réponde à la fois à la forte demande en manifestations culturelles des touristes et aux possibilités d'usage de l'équipement par la population rurale en hors saison. L'expérience, menée à l'échelon local par quelques conseils municipaux en Dordogne et en Lot-et-Garonne semble pouvoir fonder une politique régionale.

La région oriente sa politique touristique en conséquence. L'objectif qui lui est assigné vise à faire émerger des pôles fonctionnant comme de véritables stations touristiques, devant constituer des centres de séjour capables d'irriguer leur environnement diffus et d'atteindre les seuils qualitatifs et quantitatifs qui autorisent une commercialisation par les circuits professionnels. Aussi le programme régional s'adresse-t-il uniquement aux bastides ayant conservé un patrimoine urbanistique et architectural, ayant une activité touristique de passage et disposant d'un minimum d'offre de loisirs sur leur territoire ou à proximité.

Cependant, en se gardant de fixer des normes ou des seuils quantitatifs pour permettre l'accès à ses crédits, la région reste prisonnière de la stimulation concurrentielle entre collectivités issue de la décentralisation. Le choix des bastides n'est pas exempt de recherche de consensus politique avec les Conseils

Généraux (2 à 3 bastides par département, soit une dérogation notoire aux situations économiques et patrimoniales) et aboutit à des situations paradoxales dans l'échantillonnage retenu. A côté des villes qui, effectivement, ont la possibilité réelle de constituer des pôles "*fonctionnant comme de véritables stations touristiques, devant constituer des centres de séjour capables d'irriguer leur environnement diffus et dépasser les seuils qualitatifs et quantitatifs qui autorisent une commercialisation par les circuits professionnels*" tels que Domme, Monpazier, Monflanquin ou Villeréal, le programme "bastides" n'apporte rien en la matière à des minuscules bourgades telles que Geaune, Vianne, Grenade, La Bastide-Clairence, La Bastide d'Armagnac, Sauveterre de Guyenne ou Saint Justin : la taille de ces communes, bien en dessous de celle qui aurait permis de les élever au rang de station, ne leur donne pas une assise fiscale suffisante pour boucler les montages financiers de leurs programmes. Les projets de développement s'en trouvent profondément altérés : l'objectif premier de la politique régionale était d'accroître la capacité d'hébergement et de vendre 500 000 nuitées sur les bastides par an (soit 50 000 nuitées par bastide ; actuellement, la "station" de Monségur en offre 5 000 environ ; elle en vendra, à l'issue de son programme, 10 000 au mieux). Les opérations prévues pour 1992 ne font apparaître que 8 % de financement affectés à la réalisation d'hébergements nouveaux, la quasi-totalité des opérations programmées relevant du domaine des équipements publics (aménagement paysagers et services culturels) et de la restauration du patrimoine (pavage des places, couverts sous embans, ruets...).

2. Des politiques départementales très diversifiées

Les budgets touristiques ne représentent que rarement plus de 1 % du budget global du département. Le tourisme, comparé à l'action sociale ou aux infrastructures, est une de ses compétences mineures. Pourtant, il met peu à peu en place, partout en France, des schémas d'aménagement touristiques qui adaptent la répartition des crédits à la variété des espaces touristiques et à leurs différentes fonctions touristiques.

Le *SCHEMA DEPARTEMENTAL DE DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE* permet de fixer une stratégie, de montrer que le développement ne se fait pas au coup par coup, que pour atteindre la cohérence il convient de définir des objectifs précis et de mobiliser les acteurs locaux. Le contenu du schéma intègre la réflexion stratégique sur l'aménagement, l'ensemble des activités touristiques et les choix politiques du département. Il dresse un état des lieux sur la capacité d'hébergement, les taux d'occupation, les flux des clientèles actuels et leurs appréciations sur les produits, les pôles touristiques forts, le budget touristique départemental, les aides publiques. Il analyse le marché du département (potentiel, réel) aborde l'aménagement, la production, la commercialisation, la promotion, l'accueil et la fidélisation, la professionnalisation des acteurs, l'organisation touristique départementale. Il définit un plan marketing qui affine la stratégie et privilégie la mise en marché des produits, de la promotion à la commercialisation. Le *plan d'action* est indispensable pour matérialiser la stratégie, gérer dans le temps les priorités et assurer la cohérence de l'action. Ce plan d'action suppose un cadrage financier définissant des hypothèses financières pour le département et ses partenaires. Un bilan annuel doit permettre une adaptation stratégique et une mobilisation des acteurs locaux et des partenaires.

De vraies politiques départementales voient ainsi le jour, souvent sous la forme ancienne des "pays d'accueil" rebaptisée pour l'occasion "Pôles de séjours" (2 millions de francs de subvention par an et sur trois ans par *POLE DE SEJOURS ORGANISE - P.S.O.* - en Gironde, par exemple). La décentralisation a ainsi permis aux élus départementaux de réfléchir à une politique coordonnée en matière de développement touristique et a mis un frein au saupoudrage des subventions sur tout le territoire. Les critères d'octroi des crédits varient d'un département à l'autre. Cependant, les règles qui encadrent l'aide restent identiques : un département ne finance pas directement les opérateurs privés mais accorde des *bonifications d'intérêts* de prêts contractés auprès des organismes de crédit. Il aide surtout les collectivités (communes et groupements de communes) dans leurs investissements productifs ou dans l'amélioration de leur cadre de vie. Ces politiques font parfois l'objet de *contrats* entre le conseil général et la ou les communes regroupées en syndicat intercommunal ou communauté de commune.

Les schémas départementaux du tourisme ont sans nul doute introduit un discours de la modernité dans la gestion du tourisme local, surtout en direction des communes rurales. Les mises en œuvre des schémas, pour leur part, mettent en lumière les résistances locales au changement : les difficultés de l'intercommunalité, la propension au recours à l'investissement touristique dans le jeu électoral priment encore souvent.

3. Des programmes essentiellement orientés vers la promotion touristique institutionnelle

Chaque intervenant (C.R.T., C.D.T., O.T.S.I.) fixe ses objectifs en fonction de ses orientations propres : celles-ci ne sont pas toujours coordonnées, même si, dans certaines régions, une charte a pu être élaborée entre C.R.T et C.D.T. pour freiner, par exemple, les dépenses causées plusieurs fois à la collectivité publique pour représenter, sur les foires et salons, un même espace touristique : une fois par la station, une seconde fois par le C.D.T., une troisième par le C.R.T., etc. . De même, le financement des actions destinées aux marchés étrangers a pu acquérir une meilleure efficacité, à partir des années 90, lorsqu'il reçut l'aide technique des services de la Maison de la France. Cependant, certaines collectivités se limitent encore au simple *impact d'image*, tandis que d'autres ciblent leurs actions en fonction de l'augmentation souhaitée de la fréquentation.

1. Budgets et moyens

Les budgets de promotion restant relativement modestes (8 millions de francs pour la Picardie, 2,5 millions pour la Corse, 11 millions pour le C.R.T. de Rhône-Alpes), ces structures sont de plus en plus amenées à restreindre les moyens de *promotion* qu'elles mettent en œuvre (édition de documents, publicité, foires et salons,...) et se dotent d'un *plan de promotion* détaillé s'appuyant sur les segments de marché et les produits que l'on se propose de vendre. Situées souvent dans un environnement très influencé par le système politique local, dont le clientélisme pousse parfois à faire tout et son contraire à la fois, ces structures sont contraintes de *négoier* leur action avec la collectivité de tutelle, à lui donner un cadre d'action pluriannuel sous la forme de *schéma de développement touristique* qui fixe à la fois les objectifs, les espaces prioritaires et les moyens mis en œuvre. La stratégie générale reste la valorisation de la collectivité territoriale (la région, le département, la station, le site) qui prend ainsi parfois l'aspect d'une "destination politique". Les collectivités ont ainsi plus la propension de vendre une destination politiquement institutionnalisée que d'intervenir dans les réseaux professionnels de commercialisation des produits.

Les moyens de la promotion touristique institutionnelle des collectivités territoriales se sont considérablement développés sur le plan technique depuis une dizaine d'années et la "*promotion*" est devenue un métier à part entière. Ainsi, par exemple, la *documentation touristique* a été spécialisée en fonction de chaque marché : les organismes de promotion n'élaborent plus, comme dans les années 70-80, un dépliant traduit en 12 langues à destination de 12 pays, mais plus volontiers un document rédigé et conçu pour chaque bassin émetteur en fonction des spécificités culturelles de sa clientèle. L'objet de ces documents a peu à peu été spécialisé grâce à la lente pénétration des réflexes du marketing dans ces métiers (aujourd'hui, on cherche à savoir où et à qui sera distribué un document avant de l'élaborer, ce qui était encore rarement le cas dans les années 80). La

panoplie des documents de communication est d'ordinaire organisée selon un principe hiérarchique simple:

- le *document d'appel* et de nature strictement publicitaire. Il est peu volumineux, d'aspect très conventionnel, simple (voire parfois rendu anachronique lorsqu'il se résume à une photo et une accroche :

Biarritz, à bras ouverts (1993) ;

A Piau Engaly on skie en une journée plus qu'ailleurs (1989) ;

Montgenèvre, la montagne se donne en spectacle (1989) ;

Médoc Bleu, une sacrée nature (1992) ;

Arcachon : il n'y a pas une minute à perdre (1992) ;

Entre-deux-Mers : une terre en vue ! (1993) ;

Besse-Super-Besse : les portes de la nature (1993) ;

Périgord, le pays de l'Homme (depuis 1983))

et comporte un coupon réponse, un plan de situation, une photographie choisie.

- le *document d'information*, plus élaboré, est envoyé à réception du coupon-réponse du document d'appel ou distribué systématiquement dans les structures d'hébergement ou d'information (O.T.S.I.). Il contient toutes les informations pratiques qui permettent aux touristes d'organiser leur séjour : structures d'hébergements, équipements et services collectifs, activités, horaires, tarifs. Sa présentation est d'ordinaire très soignée et souhaite "marquer" l'espace institutionnel par un graphisme et un logotype spécifiques : c'est aussi une *document d'information et de communication interne*

- le *document de commercialisation*, réservé aux professionnels, est un catalogue de vente d'un produit (surtout des "produits secs" : hébergements) que l'office de Tourisme, le Comité ou l'Agence de voyage propose en général au touriste lorsqu'il a choisi sa destination.

2. Pratiques de la promotion institutionnelle

Ces structures territoriales sont amenées à promouvoir essentiellement les produits touristiques de qualité (hôtels de 2 étoiles et plus, gîtes ruraux classés,...) et à soutenir des actions d'intervention sur le marché de nature très classique :

achat d'espace publicitaire dans les journaux, accueil de journalistes en vue de la publication d'un "rédactionnel" (solution très prisée dans la mesure où l'espace de publication n'a pas à être acheté et où le message affiché apparaît plus au lecteur comme un conseil de journaliste que comme une simple publicité).

Les moyens de la promotion institutionnelle reposent sur trois types d'actions : les foires et salons, les actions "presse", l'organisation de voyages ("éducateurs"). Chaque type d'action ne vaut généralement que dans la mesure où il fait partie d'un ensemble d'interventions qui ont pour cible un créneau de marché (les clientèles réputées captives - familles, résidents secondaires, amis,... sont intangibles en termes de promotion).

- la présence des structures territoriales de promotion touristique sur les *foires et salons* est un moyen traditionnellement très prisé car il permet un contact direct entre l'opérateur institutionnel et les réseaux commerciaux ou les touristes. Un contact effectif de 4 000 personnes coûte environ 15 francs par "contact efficace" (le touriste viendra sur le lieu de destination proposé) alors que l'efficacité d'une publicité entraîne parfois des coûts de 200 francs par contact. Cependant la présence systématique des organismes de promotion aux *foires et salons grand public* pose de sérieux problèmes de moyens (on compte plus de 200 foires et salons en Europe chaque année : Utrecht, Hambourg, Essen, Stuttgart, Munich, Turin, Lausanne, Bâle, Berne, Bruxelles, Bilbao...). Elle n'est utile, dans tous les cas, qu'en appui à un programme de promotion déjà très structuré.

Par contre, les *salons professionnels* (dont l'ouverture est limitée aux professionnels du tourisme) permettent d'étoffer le réseau de commercialisation et de le structurer facilement en fonction du plan marketing de la structure territoriale de promotion institutionnelle. D'accès plus coûteux (3500 francs le m² environ), ces salons (*Midcar* (Paris), *Salon mondial du tourisme* (Paris), *Topresa* (Deauville), *I.T.B.* (Berlin), *B.I.T.* (Milan), *T.T.W.* (Montreux), *R.D.A.* (Cologne) nécessitent une organisation sans faille de la mise en marché des produits : rendez-vous pris à l'avance, plans d'action, suivis de clientèles professionnelles.

Enfin, les *workshops* (bourses du tourisme) organisés entre autre par Maison de la France mettent en relation des opérateurs et des offices institutionnels avec les partenaires étrangers. C'est pourquoi les collectivités organisent de plus en plus souvent des workshops locaux (le Carrefour du Grand Sud, par exemple, organise la rencontre, sur les quatre régions du Sud de la France, de 300 prestataires et de 200 exposants).

- les C.R.T. et C.D.T., mais aussi toujours plus d'Offices de tourisme programment des *rencontres*, des *voyages* et des *accueils de presse* sur un thème particuliers afin de présenter un événement et de le vendre en fonction de ce que l'on en attend. L'envoi des communiqués de presse, l'organisation de conférences de presse, le suivi des actions est d'ordinaire négocié avec l'aide d'un cabinet de presse. Il s'agit en effet de donner des informations très sélectives à des professionnels exigeants. L'envoi systématique de communiqués aux associations de journalistes touristiques (A.P.J.T., A.J.P.T.P.A.,...) est d'ordinaire doublé par la tenue de confé-

rences ou de déjeuners de presse, opérations de relations publiques dont le but est de lier des contacts. Les accueils de presse coûtent cher (il faut compter environ 500000 francs pour 200 journalistes, ce prix pouvant varier du simple au triple selon la nature de la manifestation), donc font l'objet de programmes très travaillés.

- enfin, les actions plus classiques d'organisation de *voyages pour les professionnels locaux* permettent d'entretenir sur la station ou dans la collectivité territoriale un réseau actif d'opérateurs alliés à l'effort de promotion de l'institution.

L'augmentation des prises en charge, par les collectivités locales, du financement de l'ensemble de ces actions a débouché, dans les années 90, sur un suivi très précis, élaboré sur la base d'analyses internes ou d'audits, de contrôles, de mesures préalables afin d'évaluer la capacité et la fiabilité du produit touristique local proposé. En ce sens, les structures territoriales de promotion touristique institutionnelle sont devenues, en l'espace d'une dizaine d'années seulement, à la fois de véritables centres d'analyses de coûts et profits et des organismes d'innovation et d'intermédiation efficaces.

Conclusion du chapitre

Les politiques d'aménagement et de développement des stations touristiques sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux enjeux et défis : mutations profondes des comportements et des attentes des clientèles, surfréquentation de certains sites et sous fréquentation de l'espace rural, introduction de nouveaux modes de gestion plus économes en ressources humaines, amélioration de la qualité et professionnalisation des prestataires, innovations technologiques et médiatiques.

Les produits sont toujours plus variés et le touriste s'attend à retrouver à la fois diversité et originalité dans chaque site visité. La plupart des stations possèdent suffisamment d'atouts pour pouvoir se positionner en bonne place dans ce schéma fortement concurrentiel, sous réserve de travailler sur les faiblesses de l'offre actuelle et sur les contraintes inhérentes aux modes de consommation touristique.

Deux facteurs conditionnent ainsi l'évolution des politiques du tourisme local : la nécessité de positionner le tourisme dans une stratégie plus globale qui doit concilier des intérêts souvent perçus aujourd'hui comme contradictoires et la prise en compte des pratiques et exigences des clientèles touristiques à tous les niveaux, y compris à l'échelon de l'environnement quotidien des stations.

Aujourd'hui plus que jamais les politiques publiques de développement des stations doivent favoriser le rapprochement entre les praxis du couple aménagement/marketing dans la planification et la gestion des territoires touristiques. Car si la production institutionnelle de l'aménagement a été directement liée à l'expression de la demande de loisirs, elle le sera encore plus étroitement demain : les stations vont devoir modifier leur offre immobilière et rajeunir un projet urbain conçu à une époque où la demande de vacances était bien différente de celle qui va prévaloir en ce début du XXI^e siècle.

La difficulté pour le ministère chargé du Tourisme sera d'inscrire son action en cohérence avec les politiques touristiques conduites au plan local que ce soient celles des collectivités territoriales, celles résultant des contrats de plan ou celles des programmes européens. L'ensemble de ces politiques devra prendre en compte les grandes préoccupations de cette fin de siècle que sont l'emploi et l'aménagement du territoire. Elles s'attacheront à favoriser l'adaptation des secteurs à forte fréquentation touristique (stations littorales et de sports d'hiver) afin de consolider sur le moyen terme les résultats économiques notamment en termes de la balance des paiements. Avec, pour des raisons tant sociales que de maintien des grands équilibres naturels et humains, une priorité d'intervention sur l'espace touristique le plus fragile et difficile à développer : les territoires ruraux.

Les marges de manœuvre sont faibles et reposent entièrement sur la conduite du projet de station.

Chapitre 3

La conduite du projet de station

Définir une politique générale de station nécessite de maîtriser un certain nombre de méthodes afin d'insérer au mieux l'espace productif du site touristique dans son environnement économique et social : c'est en station touristique que se confrontent offre et demande de loisirs. C'est pourquoi l'adéquation des produits aux souhaits des clients est la préoccupation permanente du responsable de station. L'ensemble de son action repose donc sur la faisabilité technique et la commercialisation des produits touristiques dont il a, plus ou moins directement, la charge. Malgré ses spécificités, le tourisme n'échappe pas aux lois commerciales ; les méthodes d'analyse du marketing sont ici totalement opérationnelles : le client est roi et impose ses comportements de consommation aux prestataires, aux producteurs et aux distributeurs ; le produit touristique doit offrir un contenu adapté, être vendu à un prix étudié, disposer d'une identité forte et d'une présentation séduisante ; son image doit attirer l'attention, plaire et susciter l'envie du client ; sa promotion doit le rendre facilement accessible.

Cependant, si le tourisme est un secteur soumis aux règles économiques communes, il possède également de fortes particularités : pour les clients, les accès au produit sont multiples ; leurs attentes sont diversifiées et leurs comportements d'achat nombreux. Le produit est plus qu'une addition de prestations : c'est un subtil assemblage de valeurs matérielles et immatérielles dans lequel l'environnement humain, naturel et patrimonial est essentiel. Les collectivités locales doivent ainsi proposer un espace touristique organisé au sein duquel le client peut circuler, choisir, composer et consommer selon son humeur.

Isolées ou groupées (dans un syndicat spécialisé, un syndicat à vocations multiples, un district, une communauté urbaine ou un syndicat mixte), les communes touristiques assument en partie ou en totalité ces prestations :

- accueil et information de la clientèle,
- communication publicitaire et relations publiques,
- animation générale des loisirs,
- appui technique ou commercial des agents économiques,
- exploitation de services d'équipements de loisir,
- fabrication et commercialisation de produits touristiques,
- aménagement, construction et vente de biens immobiliers,
- recherche d'investisseurs, d'aménageurs, d'exploitants ou de prestataires spécialisés.

Elles sont amenées à gérer de manière coordonnée les activités touristiques des prestataires et à définir, de manière concertée, une *politique pour le développement de l'ensemble de la station*.

Leur nouveau positionnement dans un marché très concurrentiel depuis les années 80 provoque une professionnalisation forte des métiers de la gestion et de l'aménagement des loisirs. Ces professions du développement touristique font appel à des *savoir faire précis et spécialisés*, notamment dans l'exercice des fonctions de commandement, de coordination, de prospective et de développement longtemps laissées à la seule initiative du bénévolat.

La plupart des opérateurs touristiques mettent en avant, à juste titre, le rôle fondamental de la démarche marketing dans toute action de développement des loisirs. Philipp Kotler (Northwestern University, 1994) définit le marketing comme un ensemble de techniques, de méthodes liées par une philosophie visant à optimiser les échanges. Cependant, la propension des professions de l'encadrement touristique à limiter cette exigence à la seule *action commerciale* est courante et lourde de contresens. Paradoxalement, alors qu'elle s'en réclame, l'incantation permanente de la profession autour du marketing revient parfois encore à *en nier les méthodes*, à les réduire, par effet de mimétisme et sous le poids des habitudes, à la mise en œuvre locale de quelques *recettes*. En conséquence, celles-ci se trouvent localement très souvent sans liens avec la *philosophie du marketing*.

Il convient d'éviter cette confusion, courante en France, pays de culture d'ingénierie qui vénère plus la conceptualisation créatrice que la mise en marché. Le fossé est immense entre la démarche de création (que la société considère avec reconnaissance et juge noble) et celle du marketing, dont le contenu s'est construit dans les pays anglo-saxons (le terme français de mercatique trop souvent assimilé à la seule commercialisation ne saurait en recouvrir totalement le sens). Car le consommateur se comporte globalement de façon identique dans toutes ses situations d'achat. Le *marketing* est *opérationnel* quels que soient les secteurs d'activité économique. Le tourisme offre, certes, des particularités sectorielles : le produit touristique est un service difficilement stockable, il est bien souvent immatériel. Cependant ces *spécificités* ne sont pas de nature à remettre en cause la *connaissance théorique* de la mise en marché ni les *méthodes* du marketing. Ces particularités sectorielles sont d'appréhension aisée en matière touristique, et les outils du marketing adaptables par définition.

La maîtrise du savoir-faire touristique ne se limite pas à un *marketing "spécifique"*, à la vente et à la promotion ou à la maîtrise, par une élite, d'un langage technique de différenciation sociale. L'exploitation, la protection et la mise en marché des gisements ou patrimoines touristiques reposent cependant encore sur plusieurs types de produits, d'aménagement, d'équipements qui forment un *patrimoine* ::

- gisement sur lequel est fondée l'activité touristique : tout ce qui, œuvres naturelles et humaines, matérielles ou non, intéresse ou est susceptible d'intéresser le touriste. Ce patrimoine est la raison d'être du tourisme, sa

ressource, son fond de commerce. Il est exploité avec plus ou moins de discernement.

- mais ce gisement est encore souvent peu ou pas "investi" par les loisirs: c'est celui que le tourisme ignore. Ce patrimoine est particulièrement intéressant car il permet de mettre au point des outils locaux nouveaux de mise en valeur, *d'adapter les stratégies du marketing au gisement* (et non l'inverse, comme c'est souvent le cas).

- une autre forme de patrimoine est celui qui résulte de l'activité touristique (les biens matériels ou immatériels produits par le tourisme) : les stations et l'architecture balnéaire, certains équipements caractéristiques. Là encore, l'adéquation du couple produits/clients exige de dépasser les seules techniques de la promotion institutionnelle.

- quant au patrimoine révélé et "reconnu" par l'activité touristique, sa valeur dépend essentiellement de l'attention qu'on y porte plus encore que de sa rareté. La connaissance de son rayonnement par *l'observation des modalités commerciales de sa fréquentation* est la base de la mise en place de politiques touristiques adaptées aux contraintes locales (notamment culturelles) par des *tableaux de bord de gestion*.

Dans tous les cas, l'ensemble des "techniques" de mise en marché, qui sont avant tout des méthodes d'approche, des démarches intellectuelles, *des savoir-faire plus que des savoirs*, font référence à une trame commune, une manière identique d'aborder les problèmes. La mise en marché touristique est affaire de méthode et les choix locaux ne se limitent pas à ceux proposés par une technologie de vente de loisirs. Pourtant le fort éclatement des métiers, la "jeunesse" du secteur d'intervention et plus encore l'inexistence d'une véritable recherche en matière touristique expliquent la difficulté des collectivités locales à trouver, sur le marché, des cabinets d'études qui ne soient pas seulement des "vendeurs" d'idées déjà éprouvées dans d'autres sites.

Aussi convient-il de dépasser les solutions simplistes et de mettre le management touristique en perspective à travers sa responsabilité sociale : la "démarche marketing" n'a pas de sens et reste de peu d'utilité si on n'y insère pas la connaissance du comportement des consommateurs, des processus d'achat, les nécessités de segmentation et de positionnement de l'aménagement dans son marché. En outre, sa mise en œuvre est vaine si la conduite de l'action n'est pas contrôlée tout au long du déroulement de la mise au point du *produit*, de la *politique des prix*, de la mise en place de la force de vente, de sa *distribution* et de sa *communication*. Le *marketing-mix* s'adapte parfaitement au produit station.

La politique de station ne se réduit donc pas seulement à la promotion ou la publicité (qui en font partie), et la publicité ne saurait elle-même être réduite à une action de créativité : elle comporte une partie analytique, fondamentale, qui vise à définir une *stratégie de communication* : la "*copy strategy*". Le management touristique n'est pas seulement la vente, ou l'étude de marché. Il est *recherche de cohérence* entre les objectifs et les ressources de la station et les possibilités offertes par le marché. Orientée vers la prise de décision, la

démarche se veut analytique : *il ne s'agit pas de fournir des recettes* mais d'éclairer les savoir-faire en matière d'analyses, les prescriptions en fonction de cahiers des charges, la maîtrise des intermédiaires et distributeurs, l'adaptation au marché. Le tourisme associatif a très longtemps refusé d'intégrer la démarche marketing à son projet de développement pour des raisons à la fois philosophiques et de tradition (suivant le projet associatif qui considère que "*marketing = vente = commerce*") et en a fortement souffert.

Là comme ailleurs, plus que jamais le marketing est devenu une nécessité : *il y a aujourd'hui trop de produits touristiques pour trop peu de clients*. Ainsi, à partir de 1987, on a observé par exemple en trois ans une modification de la demande touristique en matière de loisirs de montagne et les stations ont dû s'adapter très rapidement. Répondre à la récession de la consommation du produit "ski" ne passe pas seulement par des aménagements du domaine skiable : il a fallu réadapter l'ensemble de la production à la demande. Il y a vingt ans, le client demandait seulement la location d'un appartement en montagne, puis il a été désireux d'activités multiples. Il est aujourd'hui soucieux de trouver en station d'altitude un produit intégré comprenant l'hébergement, le loisir, l'activité sportive, la remise en forme, la détente et les relations sociales. Afin d'optimiser l'échange, il convient de donner à la production les caractéristiques optimales, c'est-à-dire de l'adapter à la demande.

Les principaux défis recensés dans le secteur des loisirs sont la faible croissance économique (qui conduit des pans entiers du secteur du tourisme à la maturité et au déclin, l'émergence de nouvelles puissances touristiques (Asie du Sud-Est, Afrique) qui envahissent les marchés mondiaux, la permanence de subventions publiques qui faussent parfois le jeu de la concurrence, les contraintes des finances publiques (de nombreuses stations sont tellement endettées qu'elles ne sont plus solvables), la généralisation des rabais sur certains produits qui déstabilisent les clientèles fidélisées, les rachats et les prises de contrôle par des groupes financiers qui handicapent la croissance interne des stations, l'omniprésence des distributeurs qui dictent leurs lois aux producteurs, la poursuite de l'évolution des modes de vie qui entraîne une fragmentation forte des marchés du loisir, enfin une forme de surenchère publicitaire et promotionnelle qui assèche les budgets commerciaux des stations.

-

Prendre une décision en station, diriger une collectivité touristique revient donc à maîtriser un ensemble de méthodes et de savoir-faire. Ceux-ci reposent sur deux fondements : *la stratégie de mise en marché précède l'aménagement de la station ; l'offre doit être adaptée aux besoins des touristes* (il convient, avant toute chose *de connaître le marché de la station*).

Ces deux principes totalement maîtrisés, *le projet d'aménagement touristique opérationnel* peut être mis en œuvre. L'ensemble de cette démarche répond à quelques principes méthodologiques de planification.

1. Principes de la planification touristique

Les conduites de projets révèlent non seulement le fonctionnement des réseaux et des systèmes, mais aussi le contexte politique qui préside au processus de construction de l'aménagement et de la gestion de la station. Le projet touristique est directement conditionné par le fonctionnement socio-politique local : il révèle l'imaginaire créateur et émancipateur de la collectivité ou, au contraire, la dérive par le mimétisme, la copie conforme. Qu'elle entreprend des réalisations des communes voisines.

La mise en œuvre d'une planification touristique implique que l'on distingue très clairement :

- ce qui est objectivement possible (fonction technique de l'aménagement touristique),
- ce qui est imaginable (fonction symbolique de l'aménagement, d'ordre plus subjectif),
- ce qui est effectivement décidé (l'aménagement acquiert ici une fonction emblématique qui renvoie des signifiés indéfinis à une stratégie politique définie).

Cette planification confronte des solutions d'ordre politique et institutionnel (volonté, stratégie) à des problèmes d'ordre méthodologique et à un aspect réglementaire : elle vise à la *construction d'un dessein* et au *renouvellement de cette intention* à moyen et long terme.

Le directeur de station y a recours pour répondre à des défis relevant des politiques publiques de gestion locale : le projet de développement touristique constitue pour lui un guide efficace à l'action, permet de passer sans encombre de la phase de conception à la phase de la réalisation ; par ailleurs, il évite les décalages entre ce qui a été projeté et ce qui sera ensuite concrétisé c'est-à-dire qu'il permet d'affiner les conditions de mise en œuvre ; enfin, ce projet est plus qu'un simple concept : il porte une part de l'avantage que ses promoteurs comptent en tirer ; il devient ou même est dès l'origine porteur de symbole : il est la référence symbolique du projet touristique local.

La mise au point du projet touristique repose donc sur un travail *d'anticipation* qui s'effectue en trois temps : l'approche de *l'objet* du projet (la définition du but recherché) précède sa *construction* ; celle-ci prend en compte les moyens mis en place pour y parvenir ; enfin, la *mise en œuvre* stratégique et opérationnelle du projet, où s'accomplit ce qui était prévu, est précédée d'une phase d'explication, de négociation et de concertation.

1. Anticiper les évolutions à venir

L'anticipation permet d'adopter une stratégie de détour face aux contraintes politiques et économiques du moment : elle permet de mieux saisir les situations auxquelles est confrontée la station, d'éviter que ces situations empêchent de travailler sur son avenir. L'anticipation envisage tous les possibles, ce qui peut la rendre équivoque comme l'est tout futur exploré : elle projette sur le futur les aspirations individuelles et collectives du moment présent. Bien entendu, elle est toujours aléatoire dans la mesure où ce que l'on cherche à faire advenir peut se trouver contrarié par l'irruption de l'imprévu. L'ambiguïté du futur vient de ce qu'il est à la fois conséquence du présent et du passé, mais également radicalement différent d'eux, laissant, lorsqu'il s'actualise, libre cours à l'inédit. Le projet touristique est donc fait simultanément de continuité et de rupture avec ce qui a existé (Boutinet, 1990).

Certes, cette indétermination partielle rend le projet parfois vague pour les hommes du terrain, surtout si la limite fixée dans le temps recule sans cesse au fur et à mesure que la définition du projet avance. Cependant, elle est nécessaire car si un horizon temporel trop éloigné d'un projet le rend flou, un horizon temporel trop rapproché s'avère contraignant pour les adaptations immédiates.

La construction du projet de station n'est pas entièrement fondée sur les modes d'anticipation adaptatifs de type scientifique : les opérations innovantes, notamment, reposent pour une large part sur la prévoyance, sur l'expérience acquise sur le tas, sur l'observation intuitive des choses et des événements.

La prévision profile avec un certain degré de probabilité un état futur vraisemblable, alors que le projet de station cherche seulement à *positionner* l'action publique et à en définir les axes d'intervention. La crise que connaît la société technologique des années 90 semble amener à une *dissociation entre prévision et projet*. En effet, contrairement à ce qui s'était passé jusque dans les années 1970, les systèmes de prévision apparaissent aujourd'hui comme de plus en plus

conjecturaux et aléatoires. Incapables de prévoir les formes de l'actuelle mutation socio-économique et des différentes manifestations, ils sont également dans l'incapacité de tracer l'épure de l'évolution. C'est la raison pour laquelle le concept même de prévision est entré en crise. On parle de moins en moins de prévision, de planification, de prospective. Et pourtant le paradoxe veut que l'on assiste encore à une inflation dans le recours au projet : mobilisateur, c'est un outil politique. Il existe moins comme outil de programmation que comme moyen de fédérer les groupes sociaux.

A travers un double souci de rationalisation et d'anticipation, le technicien du tourisme introduit une nouvelle façon de vivre le temps, modelé sur une dimension soit urbaine, soit, au contraire, calqué sur un mode de vie des communautés traditionnelles locales. un *choix clair* en la matière permet d'insérer la production du loisir dans un système économique, social et culturel adapté à la demande potentielle ou réelle.

En développant le projet, en le rendant opérationnel, l'aménageur transforme les modes d'anticipation par la rationalisation : le mode d'anticipation opératoire "découpe" les figures de l'anticipation en *but*, *objectif*, *plan*. La planification se veut elle-même prévision et ses analyses se sont développées en même temps que les calculs de probabilité.

Les anticipations du planificateur touristique hiérarchisent la construction du projet en trois temps :

- a) le *but* définit ce qui est souhaité, polarise, finalise l'activité de loisirs en lui fixant en quelque sorte un niveau de performance ; il est inséparable de l'action dont il constitue le terme ; il est guidé par un objet interne à l'action même. Le définir en concertation avec les élus locaux est une difficulté majeure pour l'aménageur, car ces derniers sont souvent enclins à substituer l'action au but, le moyen à l'objectif, à la finalité.
- b) *l'objectif* est un but quantifié. Il consiste à définir une cible *quantitativement* déterminée, chiffrée. L'objectif est normatif, producteur d'une norme à atteindre. Il précise le but et en fixe les limites matérielles.
- c) le *plan* permet de traduire l'objectif dans le temps, en segmentant sa réalisation en phases intermédiaires. *La planification cherche à donner une cohérence entre la fin poursuivie par l'action et les moyens qu'il lui faut mettre en œuvre.* Le plan ordonne but, objectifs et moyens dans un projet d'esquisse pluriannuel. A partir d'un diagnostic de situation, il analyse l'ensemble des paramètres qui agissent sur le traitement de la question. A son issue, le plan profile un projet possible qui répond aux manques, carences, zones d'incertitude, insuffisances, dysfonctionnements observés, contraintes et obstacles.

2. Programmer les phases du plan touristique local

La construction du projet touristique est donc fondée sur un mode d'anticipation *adaptatif* de type scientifique : *la prévision*. Mais on ne peut évaluer les risques et potentialités à venir qu'à partir de la *situation passée et présente* et d'une *perspective souhaitée pour le futur*. Le *diagnostic* de station doit fournir ces données.

2.1. Le diagnostic

α) Objet et contenu

On dissocie le diagnostic sur le fonctionnement interne de la station du diagnostic externe, qui porte sur son positionnement dans l'ensemble du marché et notamment par rapport à la concurrence. Le *diagnostic interne* permet aux acteurs en présence de s'interroger sur leur rôle, sur leurs intentions, le mode d'organisation qu'ils se donnent, en un mot tout ce qui constitue leurs forces et leurs faiblesses d'intervention sur l'environnement économique. Le *diagnostic externe* attire l'attention des décideurs sur l'environnement des acteurs, les menaces et les opportunités que recèle cet environnement, les zones d'incertitude qui seraient à exploiter.

Le plan d'action émerge toujours d'une analyse suffisamment serrée de la situation, analyse qui identifie les opportunités existantes ; le projet consiste à s'appuyer sur certaines de ces opportunités, celles qui auront été retenues. Percevoir au sein d'un environnement un ensemble *d'opportunités*, au-delà des contraintes apparentes, suppose que le développement touristique soit bâti sur *l'identité locale de la station, donc sur une solide analyse interne*. Sa connaissance implique la mise en œuvre de capacités de créativité, d'imaginaire, de mobilité cognitive afin de s'affranchir des façons habituelles de percevoir. Il s'agit de construire un projet à partir d'une méthode de décryptage des opportunités locales, de concevoir et d'adapter le mode de fonctionnement des services de loisirs offerts par la communauté locale.

Un dernier élément important du diagnostic, non négligeable, est celui qui apprécie la capacité locale à conduire une double *négociation* : négociation interne entre les acteurs du projet d'une part, négociation externe entre ces acteurs et des instances extérieures détentrices de projets ou de pouvoirs concurrents, parallèles ou plus généraux ; la négociation porte notamment sur les zones d'interférence du projet avec ses voisins, sur son emboîtement dans des ensembles territoriaux plus vastes, vis-à-vis desquels il se situe dans une partielle dépendance. Le projet de station touristique est confronté aux valeurs des acteurs et des organisations impliqués. Les buts ou objectifs qui définissent le plan dans ses aspects opératoires constituent toujours un compromis entre ces valeurs et les besoins identifiés au cours de l'analyse de situation. En ce sens, le projet de station est un outil politique.

Il y a donc un travail de confrontation entre finalités et valeurs d'un côté, lecture de la situation d'un autre. Une telle confrontation permet de sortir du caractère chaotique et anecdotique du diagnostic technique, de lui donner un sens, une inspiration. Issu d'un compromis satisfaisant entre le possible et le souhaitable, le plan doit justifier de sa faisabilité. C'est cette faisabilité que la stratégie va justement concrétiser.

β) L'exemple d'un diagnostic : le cas de Saint Emilion (Gironde)

Le tourisme patrimonial est aujourd'hui confronté à de nouveaux enjeux et défis : mutations profondes des comportements et des attentes des clientèles, sur fréquentation de certains sites, introduction de nouveaux modes de gestion plus économes en ressources humaines, amélioration de la qualité et professionnalisation des prestataires, innovations technologiques et médiatiques.

Les produits sont toujours plus variés et le touriste s'attend à retrouver à la fois diversité et originalité dans chaque site visité. Saint Emilion possède suffisamment d'atouts pour pouvoir se positionner en bonne place dans ce schéma fortement concurrentiel, sous réserve de travailler sur les faiblesses de l'offre actuelle et sur les contraintes inhérentes aux nouveaux modes de consommation touristique.

Car la production touristique de Saint Emilion reste calée sur les modèles passés. Elle semble aujourd'hui dépassée même, tant la manière dont elle articule les couples produits/clientes est peu adaptée à un développement économique fondé sur la mise en valeur raisonnée de son patrimoine urbain et rural. Face aux bouleversements des nouvelles formes de consommation touristique patrimoniale, les acteurs du tourisme local et les gestionnaires du patrimoine et de la vie urbaine semblent toujours s'ignorer.

Deux facteurs conditionnent ainsi l'évolution positive du tourisme patrimonial de Saint Emilion :

- la nécessité de repositionner le tourisme dans une stratégie plus globale qui devra concilier des intérêts encore perçus en 1995 comme contradictoires,*
- la prise en compte des pratiques et exigences des clientèles touristiques à tous les niveaux, y compris à l'échelon de l'environnement quotidien de la cité (vie et gestion urbaine à Saint Emilion).*

Ces facteurs sous tendent de saisir les enjeux de la mise en valeur touristique de Saint Emilion à leur juste place : elle dépasse largement le cadre du rayonnement de quelques monuments, d'ailleurs assez mal mis en valeur. La mise en place de nouvelles stratégies de valorisation économique du gisement patrimonial de la commune est la conclusion logique de trois nécessités différentes que les responsables locaux font leur :

- les gestionnaires du patrimoine (Etat, commune et Office du Tourisme) cherchent de nouvelles formes de sa mise en valeur afin d'atténuer leurs charges dans les travaux d'entretien, de rénovation ou d'animation,*

- la commune souhaite porter la culture au rang d'une activité économique à part entière (la nécessité de s'appuyer sur un "projet culturel fort" a été mis en exergue par les élus locaux). Dans cette optique, les décideurs sont conscients de devoir s'appuyer sur le patrimoine de la commune, à condition de pouvoir le faire connaître, le gérer et l'animer. Ils comptent sur les effets structurants du tourisme pour développer l'économie locale et redonner vie au bourg : augmenter la fréquentation de l'hébergement réceptif, développer la restauration et le chiffre d'affaires du commerce local,

- enfin, la Ville de Saint Emilion est également soucieuse d'affirmer une identité forte et valorisante qui associe la pierre au vin. Elle souhaite s'appuyer pour ce faire sur les témoignages de son passé, sur ses racines mais ne dispose pas du savoir-faire indispensable pour atteindre cet objectif en termes de gestion patrimoniale.

En conséquence, il convient de modifier la gestion locale du tourisme en le remplaçant au centre d'une économie de l'espace patrimonial nécessitant une démarche d'appréhension globale de l'histoire et de l'ensemble des éléments constitutifs du site.

1. Adapter le tourisme à la compréhension de l'ensemble patrimonial urbain et rural

La qualité des structures et la diversité des formes d'accueil mis à la disposition des touristes à Saint Emilion ne sauraient suffire à favoriser un tourisme culturel de qualité. A termes, l'absence d'une véritable réflexion sur le projet touristique de la commune peut même avoir des incidences néfastes sur le patrimoine, rendre son entretien plus coûteux et ne pas entraîner de réelles retombées économiques.

II. L'organisation de la découverte du patrimoine pour le visiteur dégage une ambiance plutôt fermée, passive et passéiste.

La réussite d'une politique de mise en valeur touristique du patrimoine est fondée sur la qualité et la structure de la visite et sur les moyens d'accueil mis à disposition des touristes.

Un haut responsable du tourisme institutionnel girondin s'est récemment fait l'écho de l'opinion des voyageurs qui découvrent Saint Emilion : "on vient à Saint Emilion pour acheter du vin, puis on est agréablement surpris par la physionomie du village médiéval, dont on ne soupçonnait pas l'existence. Mais ce sentiment de déception cède la place à la surprise lorsqu'on découvre l'état de dégradation du patrimoine et les conditions de visite des monuments".

En termes quantitatifs, la présentation du patrimoine par la population locale ne dépasse pas, pour l'essentiel, la seule visite guidée de quatre à six monuments isolés dans la cité.

On estime la fréquentation globale annuelle de la cité de Saint Emilion à 500 000 visiteurs environ. Ce chiffre, qui ne ressort d'aucun système de comptage précis, traduit essentiellement un flux de passage : la durée moyenne de la visite à Saint Emilion est évaluée à 2 heures au maximum¹. Qui plus est, seulement 13 % de ces touristes visitent les monuments historiques dont l'accès est payant.

L'Office du Tourisme propose plusieurs types de visites guidées. La visite de base assurée tous les jours de l'année permet de pénétrer dans quatre monuments, assez mal mis en valeur : l'église monolithe défigurée par ses piliers de béton, les catacombes vides, la grotte de l'ermitage du Saint dans laquelle on accède par un escalier construit au siècle dernier qui a largement contribué à défigurer l'atmosphère mystérieuse du site, la chapelle de la Trinité, du moins ce qu'il en reste depuis qu'elle fut annexée à un hangar dans les siècles précédents. Ces monuments, découverts vides et sans contenu, ne peuvent offrir qu'une bien pâle image des périodes significatives de l'histoire de la ville, réduite en conséquence à la seule période du Haut Moyen-Âge et du Moyen-Âge classique.

Cette visite, qui dure 40 minutes, coûte 33 francs, prix largement supérieur au prix moyen perçu dans la découverte du patrimoine culturel en France (le coût moyen perçu s'établit à 16 francs). Le nombre de visiteurs, en hausse constante depuis la création de la visite guidée, semble aujourd'hui se stabiliser autour de 35 000 visiteurs individuels et 26 000 visiteurs venus en groupes.

L'ouverture des monuments au public est complétée par l'ascension du clocher (il en coûte 6 francs supplémentaires à acquitter en pied d'édifice en saison ou à l'Office de Tourisme en basse saison) et celle de la Tour du Roy (pour laquelle le touriste est à nouveau amené à acquitter la somme de 6 francs). Cette multiplication des points de vente, qui ne permet pas au touriste d'obtenir un forfait, donne une image mercantile de l'organisation touristique locale. Qui plus est, l'évolution du nombre de visiteurs des monuments isolés est en stagnation : le nombre d'entrées à la Tour du Roy a même chuté de 3 % de 1992 à 1994.

Cette visite est complétée, en haute saison, par une visite nocturne des monuments et de la ville organisée une fois par semaine (au coût raisonnable : 49 francs par personne pour deux heures de découverte), par des circuits permettant de découvrir le vignoble, ses châteaux, les techniques de vinification et une dégustation. Ce circuit, qui permet de mieux comprendre les liens de la ville avec son vignoble, n'a attiré que 2900 touristes en 1994 (0,6 % de la fréquentation totale). Son coût (51 francs pour les adultes) peut expliquer le faible nombre des ventes dans la mesure où, ajouté aux 45 francs demandés pour la découverte du patrimoine monumental, on atteint un droit de visite relativement cher pour un produit de tourisme vert (96 francs au total).

Les autres formes de découverte de l'identité de Saint Emilion, de ses vestiges sont de fait réservées aux groupes en raison de leur prix :

- la visite de la ville, qui comprend la visite guidée des quatre monuments augmentée d'un tour de ville, est vendue 575 francs auxquels s'ajoutent les droits d'entrée dans les monuments (de 25 à 28 francs selon la taille du groupe) ; la visite des chais coûte le même prix.

¹ : enquêtes C.C.I. de Libourne (1991) et SECOTRAP stationnement (1991)

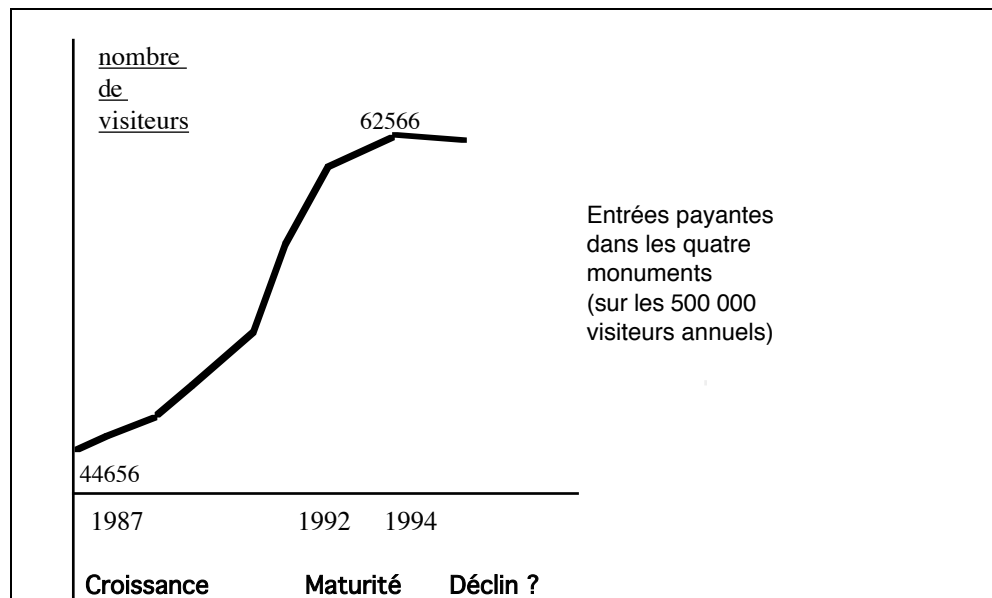
- le circuit des combes, qui comprend une découverte d'une heure et demi dans le vignoble et un temps de visite de chais équivalent, est facturé 785 francs.

Si cette fréquentation des monuments est assez bien étalée (la saison commence dès le mois d'avril et peut durer jusqu'au mois de novembre), l'ensemble de la cité ne fait pas l'objet d'un traitement spécifique permettant d'en découvrir l'organisation spatiale. Composé de 18 bâtiments ou sites, le secteur sauvegardé de Saint Emilion n'est pas "offert" au touriste : la plupart des monuments figurent au mieux sur un plan remis (sur demande) à l'Office de Tourisme, dans la haute ville. Sur ce plan, les monuments à entrée payante, ceux à entrée libre, les lieux architecturaux remarquables figurent pêle-mêle sans plus de commentaires que leur localisation. De nombreux ouvrages ou sites susceptibles de fournir des clés de compréhension de l'ensemble urbain historique n'y figurent pas : le pont-levis, les anciennes carrières, l'emplacement de grotte des Girondins, la porte Brunet, la maison Guadet, la porte Bourgeoise et les ruines du Palais Cardinal, certaines maisons de caractère, les fontaines et lavoirs, la chapelle du chapitre n'y figurent pas de manière explicite.

Actuellement, la découverte patrimoniale guidée de Saint Emilion ne permet pas d'embrasser d'emblée tous les témoignages qui ont fait son histoire et donnent à la ville son visage. Elle n'approfondit pas l'identité du lieu, ne prend pas en considération tous ses vestiges visibles ou souterrains, les hôtels particuliers ou les demeures plus simples, les églises, les points de vue qui associent le vignoble à la cité, les sites et les paysages.

Aussi, pour l'essentiel des touristes, **puisque plus de 80 % d'entre eux choisissent de découvrir la ville et ses monuments sans accompagnement**, la découverte offre peu d'attraits : l'absence de dialogue, l'absence de circuits signalés, l'absence de panneaux explicatifs détaillés au pied des monuments, l'absence de recommandation et fléchage quant à la découverte des sites et points de vue... ne donnent pas une image très accueillante et ouverte de la ville. Le paysage urbain y est charmant, certes, mais aucune pédagogie de sa découverte ne l'accompagne, ce qui ne contribue pas à le rendre familier, proche et accessible. Des cheminements de découverte n'étant pas conseillés, la promenade converge inévitablement aux mêmes points (rue Guadet, collégiale, place du marché), ce qui donne au visiteur le sentiment d'évoluer en espace clôt. En outre, il n'y a pas de parcours d'exploration de la ville depuis les remparts Est (parcours du Pont-levis).

Les cheminements n'étant pas encouragés depuis les parkings d'entrée de ville, l'espace est de fait engorgé par une circulation automobile qui nuit considérablement à la quiétude nécessaire pour s'imprégner de l'atmosphère patrimoniale locale. De fait, l'année 1994 a mis en évidence un certains nombres de tendances en termes de fréquentation qui, même si elles sont de nature conjoncturelle, ce qui reste à prouver, montrent un plafonnement certain de l'attrait de la cité, notamment des produits qui fournissent à la ville des recettes : stagnation voire diminution du nombre de visites des monuments, essor timide des produits de découverte du vignoble (2900 ventes seulement en 1994, soit 0,6 % de la population touristique totale).



Malgré un effort important de diversification de l'offre, les produits non exclusivement patrimoniaux restent , en termes tant culturels qu'économiques, marginaux

L'analyse du budget de l'Office du Tourisme montre que la majeure partie des ressources viennent essentiellement de la visite des monuments : les visites des monuments contribuent pour 60 % à ses recettes, contre 14 % pour les circuits et 4,5 % pour la vente de produits. Le total du chiffre d'affaires issu de ces prestations peut paraître à prime abord satisfaisant. Cependant, comparé au marché potentiel des 500 000 visiteurs supposés, il montre surtout la faiblesse de la gamme de l'offre. Pour preuve, les résultats commerciaux liés au tourisme s'améliorent nettement lorsqu'un nouveau moyen de découverte est proposé à la vente.

L'Office du Tourisme a récemment développé sa production à destination des groupes sous la forme de "formules de découvertes". Par ailleurs, le tourisme d'affaires (plus spécialement les séminaires) reste marginal dans la production locale (16 séminaires se sont déroulés à Saint Emilion en 1994).

Les ressources issues des ventes par l'Office de Tourisme (guides, cartes, plans, ouvrages) restent très faibles. Cette faiblesse tient d'abord au faible nombre de produits proposés, à leur coût élevé, au seul point de vente offert par l'Office de Tourisme place des créneaux.

Les autres produits connaissent un succès mitigé : la location de vélo, la découverte de Saint Emilion en petit train offrent plus une animation du patrimoine qu'une véritable production.

La notoriété de Saint Emilion est avant tout attachée au vin, bien plus qu'à son patrimoine. Les produits proposés par la Maison du Vin, destinés au grand public,

sont conçus pour des groupes de dix à vingt cinq personnes, mais n'ont attiré que 239 touristes en 1993. Les stages courts (une heure) de présentation du vin et de dégustation ne sont suivis que par 300 visiteurs environ par an. Les circuits vignobles (114 châteaux sur les 1000 propriétés que compte la commune sont ouverts au public) ne sont proposés ni le dimanche, ni le lundi ce qui rend le produit inaccessible aux excursionnistes du week-end.

En termes qualitatifs, les formes de la visite donnent l'image d'une offre patrimoniale émiettée et sans cohérence.

D'abord, la politique des prix des produits touristiques de Saint Emilion paraît à la fois audacieuse et risquée.

Le coût des visites des monuments ramené à la qualité de ces monuments, la dispersion des points d'achat et l'absence de cohérence forfaitaire donnent au visiteur le sentiment que le prix du service est très élevé. Le Conseil d'Administration de l'Office du Tourisme est conscient du frein que représente le tarif qu'il vote tous les ans.

En effet, si l'on souhaite étendre la durée du séjour à Saint Emilion, force est de constater que l'addition des produits proposés rend cette perspective difficile à réaliser en termes de prix :

Produits	Durée	Prix par produit et par personne (en francs)	Prix total cumulé (en francs)
Visite des quatre monuments	45 minutes	33	33
Visite du clocher	15 minutes	6	39
Visite de la Tour du Roy	15 minutes	6	45
Circuit vignoble	2 heures	51	96
visite de la ville	2 heures	575	/
circuit des combes	1 h 30	785	/

On admet généralement (et les études menées par le Ministère de la Culture sur la fréquentation des villages patrimoniaux le confirment) que le prix de visite le plus aisément accepté d'un site patrimonial comparable à celui de Saint Emilion se situe entre 20 et 25 francs pour une visite d'une heure. Au delà, la demande diminue proportionnellement au prix.

Ces prix ne sont pas modulés en fonction des saisons, même si les responsables du tourisme de Saint Emilion ont conscience d'un pouvoir d'achat plus élevé des touristes **en hors saison**.

Il paraît important de jouer sur l'élasticité entre les prix et la fréquentation de Saint Emilion, de préférence en améliorant le niveau de la prestation touristique en termes de découverte du patrimoine.

En effet, la fréquentation marchande du patrimoine de Saint Emilion subit une évolution déterminée par un indice d'élasticité par rapport au prix. Ce rapport varie en fonction de la quantité de la demande et du niveau du prix. Si, par exemple, sur ce marché touristique, la demande diminue de 24% lorsque le prix augmente de 8%, l'élasticité prix de la demande est égale à :

$$\frac{-24\%}{+8\%} = -3$$

Le signe négatif indique que les deux phénomènes sont de sens opposés et la valeur absolue supérieure à l'unité montre que la conséquence varie plus rapidement que la cause.

Une meilleure connaissance de l'élasticité de la demande par rapport au prix des produits touristiques est vitale dans la perspective de mise en œuvre d'une économie du patrimoine à Saint Emilion, car la quantité de produits "visites" vendus (Q) multipliée par leur prix (P) déterminent le chiffre d'affaires global du tourisme.

Seuls une enquête de clientèles ciblées ou une mise en marché test¹ en haute saison et hors saison de nouvelles formes de découverte de la cité permettraient de connaître les implications économiques de l'hypothèse de diminution des prix accompagnée d'une diversification de la production . Cette méthode permettrait d'estimer si l'enrichissement de la gamme serait susceptible d'augmenter les quantités vendues de manière suffisamment importante pour induire une amélioration du chiffre d'affaires.

¹ : il est prudent d'éviter de recourir, dans le cas de la mise en vente d'un circuit de découverte, à une étude de marché. Sa justification n'existe qu'à travers ses capacités à réduire le risque qui demeure très faible dans le cas de Saint Emilion. Une meilleure connaissance des types de consommateurs s'avère par contre indispensable à la définition de produits de découverte patrimoniale adaptés. Une **enquête de clientèles** conduite en haute-saison (juillet-août) et en hors-saison (juin-septembre) sur des cibles différentes à Saint Emilion peut, par contre, s'avérer très utile pour connaître les modes et les types de consommation patrimoniales. Le montant de cette enquête, menée sous la responsabilité de l'Observatoire Régional du Tourisme (dont c'est une des missions et qui prend en charge la moitié du coût total) peut être estimé, pour la collectivité, à 55 000 francs H.T. Dans cette hypothèse, il conviendra de décider jusqu'à quel niveau de précision doit aller l'étude, et ce en fonction de son coût.

- le marché test permet d'éviter le coût d'une enquête en mettant un nouveau produit découverte en faible circulation (à titre expérimental, donc à faibles risques) mais dans toutes les caractéristiques de sa mise en place définitive. Cependant, le lancement d'un marché test sur de nouvelles formes de découverte patrimoniale de Saint Emilion impliquant des aménagements et la programmation de mobilier urbain (visites à forfait,...) l'incidence financière de l'échec révélé par un marché test pourrait être supérieur au coût d'une étude de clientèles. Le produit nouveau testé n'a en effet de qualités que celles que le consommateur pourra percevoir : les conditions de sa viabilité commerciale sont soumises à son achat. Le produit n'existe que si le consommateur est prêt à le payer, et pas seulement s'il se déclare "intéressé" par le produit dans une enquête d'intention d'achat : la connaissance de la pratique de découverte et du pouvoir d'achat des touristes de Saint Emilion est ici plus importante que celle des intentions d'achat.

Ce problème n'est pas anecdotique : si la cité médiévale est très fréquentée, le volume des dépenses consacrées à la découverte du patrimoine demeure très faible quand on le compare à d'autres sites aquitains ou français. A ce manque à gagner s'ajoute celui inhérent au chiffre d'affaires faible de la boutique de l'Office de Tourisme.

De manière identique, seuls une enquête spécifiquement menée auprès des touristes ou une mise en marché test en haute saison et hors saison permettront de connaître les complémentarités de gamme : quels liens de consommation unissent les produits Pierre aux produits Vin ? ; La surprise que suscite le village médiéval auprès de certains visiteurs attirés par la renommée viticole de la commune, la faible durée du séjour, qui s'apparente la plupart du temps à une halte promenade, la faiblesse relative de la fréquentation des monuments laissent à penser que Saint Emilion souffre d'une cohérence dans les produits vendus, d'une dispersion des lieux de vente et d'une image éclatée entre vin et patrimoine.

*Enfin, le nombre élevé d'opérateurs différents dans le domaine de la découverte de l'architecture urbaine gêne la mise en place d'une offre plus globale, plus thématique, mieux ciblée qui permette de faire partager l'identité de la cité . On assiste en effet à un éclatement de la production sans lien générique dans la commercialisation des segments de produits. La concurrence entre les produits issue d'une politique de prix élevés induit très certainement un **cannibalisme** dans le système de production touristique local : l'achat d'un produit suppose, la plupart du temps, que le visiteur au pouvoir d'achat moyen ne puisse pas ensuite en acheter un autre.*

12. Le potentiel de Saint Emilion permet pourtant à l'activité touristique de dépasser largement la seule visite des monuments et des châteaux les plus prestigieux.

Plus de 80 % des touristes qui viennent dans la cité n'accèdent pas à la connaissance du patrimoine.

Saint Emilion doit donc intégrer des exigences qualitatives à sa production touristique, notamment dans la communication de son patrimoine, quitte à modifier profondément les formes actuelles de sa commercialisation.

En termes de patrimoine, la présentation de Saint Emilion peut dépasser largement la seule visite des monuments du centre ancien : elle doit donner tous les témoignages qui font l'histoire de la cité et lui donnent son visage. La ville dispose cependant d'atouts lui permettant de travailler le matériau à présenter : si les circuits de visite sont modifiés, l'Office de Tourisme pourra sensibiliser le touriste à l'échelle des places, aux déclivités, au volume des monuments et à leur disposition dans la ville, à la sobriété des façades, à l'interpénétration des immeubles dans l'histoire et l'espace urbanisé.

Les touristes de Saint Emilion doivent être invités à visiter "autrement" : il est tout à fait possible de leur faire comprendre les périodes significatives de l'histoire à la fois de la cité et de son vignoble, sans focaliser leur attention sur quatre monuments, alors que c'est l'ensemble du site et son immersion dans un vignoble de renommée qui en font la force. La découverte de la ville peut jouer sur les

contrastes entre un aspect monumental non négligeable et son environnement urbain, et entre l'ensemble de la cité et son vignoble. L'influence de l'histoire est considérable sur l'ensemble urbain et rural et contribue aux métamorphoses du paysage.

On rendra attrayante cette découverte par le dialogue et la pédagogie d'une signalétique fouillée et adaptée. Ce tourisme culturel s'accompagnera d'une attention toute particulière accordée à l'accueil, à des heures de visites spécialement programmées pour les visiteurs individuels et aux circuits thématiques qui doivent pouvoir être conduits tous les jours en toutes saisons. Ainsi, on amènera les touristes à apprécier à la fois le positionnement de Saint Emilion dans son environnement rural et viticole et à savourer l'ambiance locale, à s'intégrer à un mode de vie de la population sensibilisée à la valorisation de son patrimoine.

En termes de système de production touristique et de réceptif, Saint Emilion est assez bien dotée :

Le recensement de l'hébergement hôtelier donne une capacité d'accueil de 140 chambres (68 en deux étoiles sur deux hôtels, 32 en trois étoiles sur deux hôtels et 40 en quatre étoiles sur deux hôtels). Les deux hôtels les plus importants sont situés en dehors de la cité (78 chambres dont 28 en quatre étoiles), ce qui est à la fois un atout, dans la mesure où ils permettent de faire le lien entre le tourisme patrimonial et le tourisme viticole et une faiblesse, car leur absence du site médiéval réduit la capacité d'accueil du bourg à 62 chambres.

De fait, ces hôtels sont très concurrencés par les agglomérations libournaises et bordelaises qui déterminent des niveaux de retour sur investissement difficiles à atteindre pour les établissements de Saint Emilion, et, par voie de conséquence, une offre moins complète qu'on pourrait l'espérer.

Un camping trois étoiles offre 160 emplacements d'avril à octobre à trois kilomètres du centre ville. Cet établissement est équipé d'une piscine, d'un tennis, d'un plan d'eau pour la pêche, d'un mini golf.

Les meublés conseillés par l'Office du Tourisme offrent environ 130 lits (33 meublés dont 5 gîtes ruraux). La classification locale dénote un niveau de confort moyen pour plus de la majorité d'entre eux. L'absence de labellisation prive les promoteurs locaux du tourisme d'une garantie de qualité et d'une bonne commercialisation sur le marché national ou international. Saint Emilion conseille par ailleurs 92 chambres d'hôtes dans un rayon de 30 kilomètres. Là encore, l'absence de label réduit les possibilités de commercialisation et le poids du bas de gamme peut nuire à l'image de la cité médiévale, comparée à quelques villages de caractère concurrents.

L'offre en équipements pour les séminaires et réunions d'affaires est fournie par les 23 salles de capacité variable (de 30 à 1000 places) dont quatre sont gérées par les secteur public ou associatif (pour une capacité d'accueil totale de 1800 personnes) et une vingtaine de salles en location dans les châteaux et les hôtels (pour une capacité totale de 3400 personnes environ). Les caves du château Villemaurine (1200 personnes), la salle polyvalente (1000 personnes), la salle des Dominicains (400 personnes) sont susceptibles d'accueillir des manifestations importantes.

Par ailleurs, Saint Emilion organise ou reçoit un certain nombre de manifestations qui assurent une réelle animation de la cité d'avril à octobre. On ne citera, pour mémoire, que les plus importantes :

- *Les grandes heures de Saint Emilion (10 concerts dégustations par an pour 150 francs accueillent 150 personnes par concert)*
- *Les journées portes ouvertes dans les châteaux du 30 avril et du 1er mai (visites et dégustations dans une centaine de propriétés de l'aire d'appellation)*
- *Le salon des antiquaires, manifestation annuelle qui attire au mois de mai depuis 1973 500 personnes environ*
- *Le festival Printendre, fête de plein air au mois de juin dans laquelle 600 jeunes de 7 à 17 ans s'expriment par le théâtre, la musique, la danse, le cirque, les arts graphiques*
- *La fête de la Jurade, également en mai, accueille au moins 500 personnes*
- *En juillet et en août, les Collégiades attirent, sur des programmations gratuites ou payantes, tous les jeudi soirs, 100 à 800 personnes,*
- *La journée et la nuit du patrimoine permettent à Saint Emilion de recevoir 5000 personnes environ*
- *L'exposition "Artisanat d'art" accueille pour neuf jours les artisans d'Aquitaine et 10 000 visiteurs environ (le prix d'entrée est fixé à 20 francs).*

L'offre globale en équipements de loisir de la région place Saint Emilion au centre d'un bassin d'accueil touristique qui va de Blasimon à Vayres et Saint Sulpice et Cameyrac.

2. Valoriser le rôle économique du tourisme patrimonial

Le patrimoine de Saint Emilion est à envisager comme un capital. Il est, en effet, constitué par un stock de monuments, de sites, de produits offerts à la consommation appelé à s'enrichir régulièrement de nouvelles productions au fur et à mesure que de nouveaux éléments seront dotés du label patrimonial, notamment par leur restauration.

Ce patrimoine peut générer un ensemble de flux de services en termes de témoignage d'une époque, d'éducation, de loisirs, voire de travail (séminaires) ou de cadre bâti (fonction résidentielle de l'espace urbain de Saint Emilion).

Il convient de modifier les modes d'utilisation et de valorisation des patrimoines de la cité : aider les propriétaires et les gestionnaires (et notamment la commune et l'Office de tourisme) à passer de la position frileuse de percepteur de rente à la démarche plus dynamique de l'entrepreneur culturel.

Mais, inévitablement, poser le problème au niveau de la gestion et de la valorisation conduit à s'interroger sur les attentes des visiteurs et l'insertion du tourisme patrimonial dans l'espace touristique que Saint Emilion peut animer (le bassin touristique de Saint Emilion). Dans cette optique, l'action publique ne se

réduit pas simplement à la gestion de l'offre patrimoniale, elle comporte aussi le souci de comprendre les aspirations des visiteurs et les attentes des publics.

21. Connaître la demande, c'est-à-dire ce que désire la clientèle

La mesure des retombées économiques de la fréquentation touristique de Saint Emilion reste soumise à l'appréciation du chiffre d'affaires touristique ou de sa valeur ajoutée (ce qui implique la connaissance des quantités vendues et des prix de vente, données non connues de manière exhaustive actuellement). L'approche du poids économique direct du tourisme patrimonial à Saint Emilion, qui consiste à estimer la consommation touristique par nature de dépenses, ne peut être envisagée : le nombre de séjours à Saint Emilion est vraisemblablement faible (non estimé) et ne saurait à lui seul refléter la fréquentation massive du site ; le temps moyen de visite ne dépassant pas un couple d'heures, la dépense touristique reste globalement inférieure à ce qu'on pourrait en attendre, tandis que les charges générées par cette fréquentation (stationnement, circulation, ramassage et traitement des déchets, entretien du patrimoine, nettoyage) restent élevées.

Faute de moyens, Saint Emilion ne connaît pas son marché touristique, même si elle croit le connaître.

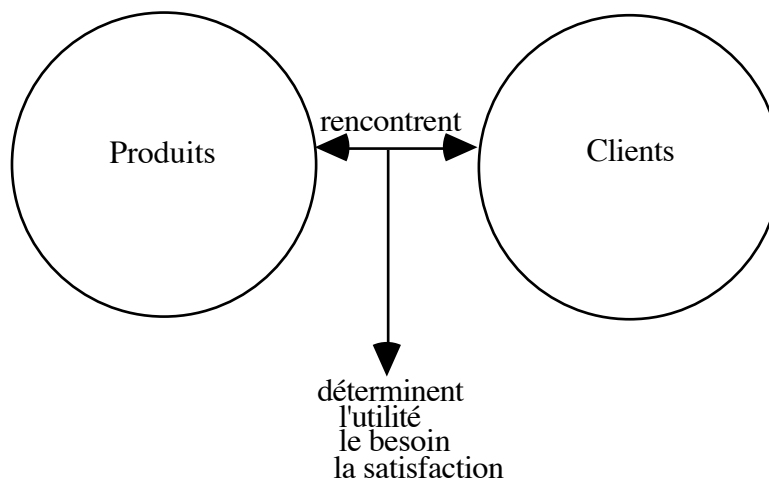
*C'est vrai tant en termes quantitatifs que qualitatifs : aucune indication n'est disponible sur la fréquentation des hébergements, le nombre de nuitées, le nombre de visiteurs qui passent à l'Office de Tourisme ou le nombre total de touristes (l'évaluation du chiffre d'affaires touristique global de la commune est par conséquent impossible). Un certain nombre d'estimations ont été effectuées mais leurs résultats sont **sans aucun doute** erronés dans la mesure où ces enquêtes n'ont pas été menées selon les règles statistiques élémentaires pour éviter les taux d'erreur importants. On ne peut donc reporter ici que quelques tendances principales des pratiques des touristes, qui n'apportent aucun élément permettant de redéfinir les modes de commercialisation de la découverte du patrimoine : Saint Emilion accueillerait 30 % d'étrangers (dont 9 % d'anglais et 7 % de nord américains) et serait un lieu principal de vacances pour 23% (?) d'entre eux. Les données sur les modes d'hébergement montrent l'importance de l'hôtellerie (45 %) et du camping (22 %), sans que l'on connaisse le lieu de cet hébergement. 23 % des touristes seraient fidèles à Saint Emilion (sans que l'on sache sur quel type de clientèle portait l'enquête) et y ont déjà séjourné. 14 % seulement y seraient venu consécutivement à des actions de promotion ou de labellisation. Les motifs de visite seraient (?) la notoriété de la région (sans que l'on sache s'il s'agit du site ou de la région naturelle, 24 % invoquant également les plages océanes), 4 % seulement pour la richesse culturelle et 4 % pour le vin.*

Les insuffisances de l'échantillon, des modes d'enquête et du contenu du questionnement doivent conduire à la plus grande prudence quant à l'interprétation de ces résultats.

De toutes façons, les questions essentielles à la redéfinition des modes de découverte du patrimoine de la ville et de son vignoble n'y figurent pas : aucune appréciation ou indication sur les préférences quant à la qualité des structures et

des moyens d'accueil mis à la disposition des touristes, quant à la structure de la dépense moyenne, quant à l'appréciation d'un environnement, d'une identité urbaine, d'une notoriété, quant à l'entendement de l'histoire du lieu et des étapes de sa composition urbaine et rurale, quant à la facilité de découverte des vestiges visibles ou souterrains, monumentaux ou cachés, quant à la facilité d'accès à l'éventail des connaissances permettant de comprendre l'ensemble architectural.

*L'absence de ces données est préjudiciable à l'adaptation de l'offre à la demande : une étude de clientèle doit permettre de rapprocher les **couples offre/cibles** et sera la première étape de la mise en place locale d'un tableau de bord de fréquentation (qui permettrait de suivre l'évolution des âges, catégories socioprofessionnelles, origines géographiques, nombre, temps passé en visite, autres sites visités, lieux et modes d'hébergement, fidélité, taille des groupes, etc.). C'est en rapprochant les produits de la station des clients potentiels que l'on trouve l'utilité, la satisfaction, le besoin qui déterminent la venue des touristes.*



On a déjà dit que l'étude d'intention d'achat n'apportera pas dans le cas de Saint Emilion des éléments déterminants pour la mise en place d'une nouvelle politique de l'offre. Elle présente même de grands dangers dans le domaine de ses services touristiques où les produits sont virtuels, consommés sur place, la plupart du temps immatériels. Par contre, les mesures de la consommation permettront de connaître précisément la demande (enquête de satisfaction de la clientèle existante et de comportement d'achat). Cet examen de la position de la ville dans le marché touristique régional est déterminant : il s'agit de vérifier et d'affiner l'adéquation des produits offerts à la demande non seulement en termes quantitatifs (combien vend-on ? quand ? où ? à qui ?) mais également en termes qualitatifs (donner une image dynamique du patrimoine).

Cette démarche n'est pas seulement conjoncturelle : elle initie un travail du marché touristique sur le moyen et le long terme : la connaissance du marché réel de la station débouche sur la mise en place d'un système d'information qui permette à l'Office du Tourisme, par l'analyse des ventes, du chiffre d'affaires, des statistiques commerciales d'estimer les retombées des actions lancées, les résultats de la segmentation de ses produits en fonction des clientèles (occupation de niches, de créneaux, de cibles) et, s'il y a lieu, sa modification.

En résumé, pour adapter la production touristique patrimoniale de Saint Emilion, certaines données sont connues, recensées et ont été exposées ici. Ce sont :

- l'offre : les produits, le type d'offre (concentrée ou dispersée, spécialisée ou générale, forces ou faiblesses par rapport à la concurrence : taille, parts de marché, caractéristiques de la production),

- les contraintes d'environnement (éléments extérieurs et urbains qui peuvent faire évoluer le marché et comment : contraintes légales, politiques, économiques, techniques ou du milieu rural...)

D'autres manquent encore qui permettraient à l'Office de Tourisme :

- de définir le marché de Saint Emilion : dimension produits/besoins (segmentation qui en découle), dimension géographique (zone de chalandise),

- d'analyser la demande : évolution de la fréquentation, évolution relative des segments par rapport au marché global, du produit par rapport aux produits concurrents ou substituables, de la clientèle (typologie, segmentation),

- d'établir une synthèse sur le marché formulée en termes d'opportunités et de menaces.

*Ces actions sont **stratégiques** pour le développement équilibré du tourisme de Saint Emilion. Elles figurent d'ailleurs dans la circulaire du 3 octobre 1991 du Ministère du Tourisme comme obligation pour qu'un Office de Tourisme soit reconnu au classement 4 étoiles (ce qui est le cas de celui de la cité médiévale) au titre des services donnés aux professionnels du tourisme ("tenue d'un tableau de bord de la fréquentation et de l'économie touristique locales" et "définition d'une politique locale de marketing touristique").*

Il convient donc de lui en donner les moyens techniques, financiers et humains.

22. Donner à la collectivité les moyens de mettre en valeur son patrimoine par le tourisme

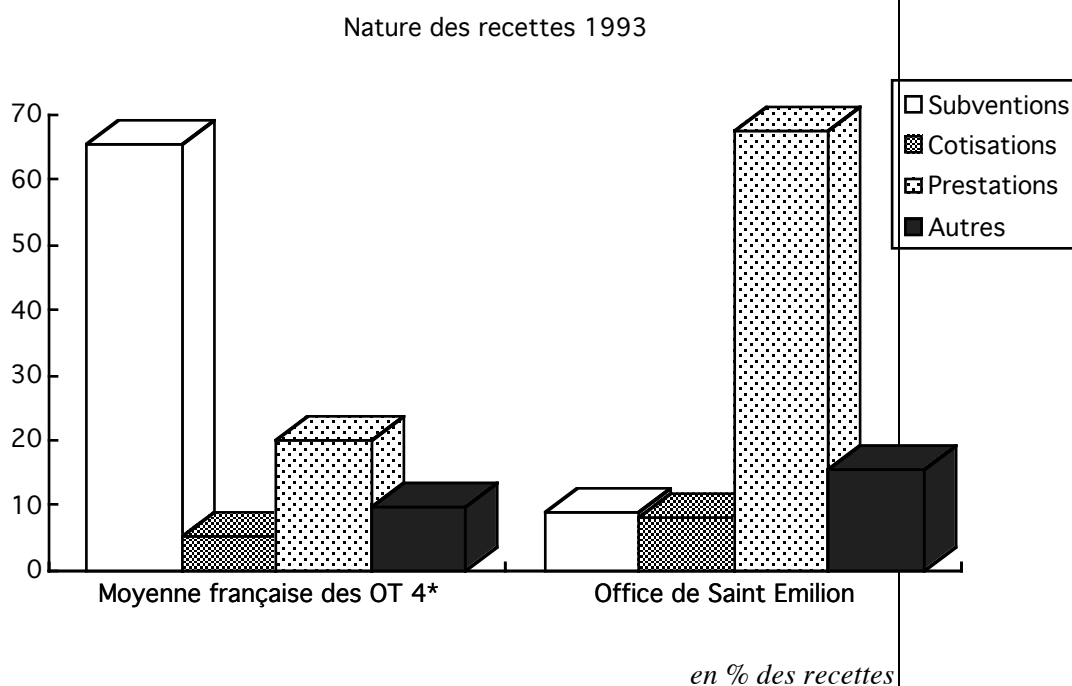
Aider Saint Emilion à augmenter sensiblement les moyens qu'elle octroie à la gestion de son tourisme.

La gestion du tourisme patrimonial à Saint Emilion par la collectivité fait l'objet d'une convention entre la Ville et l'Office de Tourisme. La commune concède la visite des monuments historiques à l'Office contre le versement de 12 % des

recettes perçues pour les visites. Par ailleurs, la Ville verse parfois une subvention à l'Office de Tourisme, en fonction des résultats de l'exercice.

La taxe de séjour (qui ne rapporte que 200 000 francs environ) n'est pas versée à l'Office alors que ce dernier supporte les coûts importants des actions de promotion qui bénéficient aux hébergeurs et à la Ville.

En termes de ressources, la structure du budget de l'Office de Tourisme de Saint Emilion diffère notablement de la structure moyenne des Offices de Tourisme 4 étoiles en France :



Sources : O.T. de Saint Emilion et F.N.O.T.S.I.

Par ailleurs, la structure des recettes/dépenses ventilée en comptes analytiques par postes montre un gain de 35 000 francs pour l'activité de la boutique, un gain de 54 000 francs pour l'organisation des séjours et des circuits **mais une perte de 50 000 francs sur l'activité des visites du patrimoine et de l'accueil de la cité**. En raison du niveau de prix déjà atteint en la matière et de la stagnation de la fréquentation, c'est donc bien à une refonte du produit touristique patrimonial qu'il faut songer afin de diminuer ce déficit en repensant la philosophie de la découverte patrimoniale.

L'Office dépense environ 93 000 francs/an pour couvrir les frais inhérents à la représentation de la Ville sur les salons touristiques (14 salons en 1994 dont 6 pour les travailler la cible des comités d'entreprise), 44 000 francs/an sont réservés à l'achat d'espaces publicitaires. Deux opérations importantes sont prévues en 1995, l'une en direction du marché espagnol et l'autre sur le Royaume Uni. Le budget de réception de journalistes (rédactionnels) atteint pour sa part 50

000 francs. Au total, 226 000 francs sont affectés en 1995 aux opérations de promotion et de commercialisation, soit moins de 7 % du budget total de l'Office .

La promotion actuelle du tourisme par l'Office comprend la diffusion de 140 000 dépliants (23000 en anglais), 750 brochures spéciales pour les groupes, la présence sur 8 foires, l'accueil de 75 journalistes et de 74 agents de voyages ou Tour opérateurs.

Mettre en place une politique de promotion et de commercialisation adaptée aux cibles de clientèles identifiées

Faute de moyens suffisants, les documents de communication sur le patrimoine touristique sont sans doute actuellement insuffisamment adaptés aux types de clientèles variés qu'accueille la cité : un seul dépliant (dans lequel est glissée la liste des campings, hôtels, restaurants, services, manifestations) fait office de document d'appel et de document d'informations touristiques. Ce document ne comporte pas de coupon réponse qui permettrait de prendre directement contact avec le client pour lui présenter les prestations les plus adaptées à ses souhaits. Sur les salons, c'est ce document qui est remis aux personnes intéressées accompagné, à leur demande, des listes photocopiées des châteaux, meublés et chambres d'hôte. Pour les touristes dont l'intérêt est jugé avéré, un fascicule de 28 pages est remis, dans la limite d'une vingtaine par salon (coût unitaire : 12 francs).

La documentation touristique aura avantage à être repensée et spécialisée en fonction des segments de marché dégagés par l'étude de clientèles : en fonction des cibles choisies, on différenciera le document d'appel, de nature strictement publicitaire, peu volumineux, d'aspect très conventionnel, simple, comportant un coupon réponse, un plan de situation, une photographie choisie, du document d'information, plus élaboré, envoyé à réception du coupon-réponse qui contiendra toutes les informations pratiques permettant aux touristes d'organiser leur séjour : structures d'hébergements, équipements et services collectifs, activités, horaires, tarifs. Sa présentation sera très soignée et "marquera" l'espace institutionnel par un graphisme et un logotype spécifiques : il fera aussi office de document d'information et de communication interne. Enfin, l'Office tirerait bénéfice de la diffusion d'un document de commercialisation , réservé aux professionnels, catalogue de vente des produits (surtout des "produits secs" : hébergements).

La réalisation de documents d'information et de promotion du tourisme patrimonial est certainement un moyen nécessaire pour accompagner la découverte de la ville : dépliants, fiches thématiques, audiovisuels, signalétique adaptée mis à disposition des voyageurs pour l'offre organisée et des visiteurs pour les touristes venant seuls.

L'ensemble du travail méthodologique sur le positionnement de l'offre touristique patrimoniale de Saint Emilion aura inévitablement des conséquences sur la définition de la politique générale du développement touristique de la commune .

2.2. la mise en œuvre stratégique et opérationnelle

Le choix stratégique est toujours fait en fonction d'une double référence : le projet envisagé, la situation analysée. L'analyse stratégique est soucieuse de prendre en compte l'efficacité du projet au travers des ressources engagées et des résultats produits ou escomptés.

La mise en œuvre stratégique donne un caractère dynamique à la démarche par projet. Une étude poussée des pratiques professionnelles a permis d'opposer deux dimensions fondatrices du projet qu'elles font intervenir tour à tour ou de manière simultanée : la dimension symbolique à valeur politique et la dimension technique à valeur d'efficacité.

a) La programmation et le plan d'action

La *programmation* ou *construction du plan d'action* consiste à mettre en ordre, dans une série hiérarchisée, plusieurs opérations qui, de par leur dépendance et leur positionnement chronologique, concourent toutes à la réalisation du projet. Elle implique :

- l'établissement d'une liste d'actions, d'opérations concrètes dont la faisabilité aura été prouvée par les études ad hoc *et qui sont cohérentes avec l'objectif recherché* ;
- la détermination des travaux antérieurs ou préparatoires à mener ;
- la détermination des temps : durée de l'action, date de début, date de fin ;
- la recherche des moyens financiers nécessaires à leur mise en œuvre et la négociation nécessaire pour obtenir l'accord d'octroi des crédits..

β) L'évaluation du projet

L'évaluation accompagne toute pratique planificatrice. Elle n'en n'est pas seulement la phase terminale; elle permet à travers différentes évaluations ponctuelles, intermédiaires, de prendre conscience des écarts et de les gérer. La *gestion des écarts* entre ce qui est programmé et ce qui est réalisé permet de reconnaître l'autonomie de la pratique par rapport au projet de station, souhaite évaluer les impondérables et invite à les tolérer ou à les écarter.

Cette évaluation repose sur la mise en œuvre de *tableaux de bord de gestion* des couples produits/clients des stations (le dernier point de ce chapitre traite en

profondeur cette question). Ce contrôle sert de guide pour le projet tout au long de sa réalisation.

Elle met en œuvre des indicateurs :

- d'efficacité (rapport entre objectifs d'action et résultats momentanément obtenus) ;
- de cohérence (rapport entre objectifs fixés et actions qui en résultent) ;
- de pertinence (relation entre la cohérence et l'environnement du projet).

L'évaluation du projet touristique vit très souvent sur la dialectique de présence et d'absence. L'évaluateur cherche à identifier, dans la nature des signes qu'il recherche, une ouverture, un écart, une différence entre le contenu du projet et l'expression de sa réalisation. Cependant, dans ce type d'analyse qui repose sur un système d'oppositions, où quelque chose est perçu comme absent, il faut indéniablement que quelque chose d'autre soit postulé comme potentiellement présent. Sans la présence supposée de l'un, l'absence de l'autre n'émerge pas. Les considérations sur l'importance de l'élément absent valent symétriquement pour l'élément présent. L'évaluation acquiert ainsi parfois une importance capitale, mais peut devenir aliénante lorsqu'elle est réduite à la plus simple expression de cette dualité présence-absence. *On privilégiera donc plutôt l'appréciation qualitative de la mesure de l'écart.*

Les éléments de forme de la conduite du projet y sont analysés afin d'enrichir l'*interprétation* et permettre d'émettre d'autres modes opératoires. Il ne s'agit pas tellement de porter un jugement sur les actions menées, mais plutôt, en cas de dysfonctionnement, d'en corriger le contenu rapidement.

Aussi l'évaluation du projet de station prend-elle en compte :

- la situation du problème ;
- les acteurs engagés dans le projet ;
- les visées et buts explicités ;
- les motifs invoqués ;
- les stratégies en présence et les moyens utilisés ;
- les résultats obtenus à court et moyen terme ;
- les effets secondaires non voulus engendrés et leurs conséquences.

Les effets "*pervers*" vont à l'encontre de ce que le projet comptait promouvoir et annihilent ce que le projet souhaitait voir réaliser ; des effets positifs peuvent être porteurs d'avantages non prévus au départ allant dans le sens du projet. C'est pourquoi il convient *toujours* d'analyser un projet de station *à partir de la situation qui lui a donné naissance*, c'est-à-dire inventorier ce dont cette situation était porteuse et la façon dont elle a été traitée.

L'essentiel est de pouvoir mettre en évidence le ou les paramètres qui tiennent le principal rôle dans ce qui fait la singularité du projet, c'est-à-dire qui permettent de rendre compte de sa destinée au travers de sa réussite ou de son échec. En conséquence, l'évaluation du projet de station *ne cherche pas à constituer un recueil exhaustif des faits* mais s'efforce d'effectuer une mise en relief de données

jugées pertinentes afin de corriger les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs initiaux.

Mettre sur pied une politique générale de station rend donc indispensable une phase d'expertise pour établir un diagnostic, choisir une stratégie, arrêter un programme d'actions, concevoir et commercialiser des produits, et enfin promouvoir la destination. Ce qui suppose la mise à plat des potentialités du site touristique, le recensement des équipements et l'étude précise de leur fonctionnement, des services et des produits déjà commercialisés ; le repérage de tous les segments de clientèle susceptibles d'être attirés, l'approche marketing des unités de production, le choix des outils de gestion des stations, des aménagements et des équipements touristiques.

2. Les outils de l'analyse stratégique et de direction de la station

La direction d'une station vise à adapter l'outil de production à l'évolution des marchés touristiques. Elle s'appuie sur une *analyse stratégique* et met en œuvre un *plan d'actions* qui, après évaluation des forces et faiblesses, des possibilités financières, des atouts et contraintes dégage un certain nombre d'orientations *prioritaires*.

La direction de station est généralement placée sous la responsabilité d'une collectivité locale. Les principaux acteurs économiques de la station sont associés au diagnostic (en premier lieu les organismes bancaires prêteurs, partenaires habituels de la commune). Cette concertation se fait généralement au sein d'un *Comité de pilotage* présidé par le maire assisté des conseillers techniques de son choix. Ce Comité de pilotage est amené, par la suite, à suivre l'élaboration du *projet de station*. Toutefois ce Comité ne saurait se substituer à la collectivité qui garde la maîtrise de la démarche.

Les stations ont d'ordinaire fait l'objet d'études de toutes sortes et le premier travail consiste, pour le nouveau directeur, à les regrouper et à en faire la synthèse, à en extraire tout ce qui peut être d'actualité, à recenser tous les points qui n'ont pas été traités ou qui l'ont été insuffisamment.

L'ensemble de cette démarche, pour peu qu'on l'ait suffisamment pratiquée, est rapide. Mise en œuvre avec le recul nécessaire (notamment par rapport aux problèmes de gestion des ressources humaines ou au poids de l'histoire), elle donne des résultats très fiables. Son déroulement suit en général les étapes suivantes :

L'analyse stratégique d'une station

visé à QUALIFIER les couples produit-marché, vérifier l'adéquation des produits au marché.

décline les FONCTIONS de l'organisation :

- > 1. le marketing *mix* de la station,
- > 2. la production et son obsolescence,
- > 3. la gestion des ressources humaines (formation, communication, stimulation, organisation),
- > 4. les contraintes des procédures administratives, les problèmes financiers.

L'ensemble du travail à mener porte sur 7 points fondamentaux :

1. Analyse des points forts/points faibles de l'**OFFRE**
 - (motifs d'attraction),
 - (aménagement,
 - investissements)
 - (cycle de vie des produits)
2. Analyse des points forts/points faibles de la **DEMANDE**
 - (segmentation)
 - (couples produits/clients)
3. Analyse de la **CONCURRENCE**
 - (hiérarchisation en ordre sériel)
 - (positionnement, image, notoriété)
4. Définir une **STRATEGIE** à court terme
 - (produits, prix, promotion, distribution)
5. Mettre en œuvre un **PLAN D'ACTIONS** à court terme
 - (actions, calendrier, responsable, financement)
6. Assurer le **CONTRÔLE** de la réalisation des actions
 - (indicateurs, tableau de bord)
7. Définir un **PROJET DE STATION** à long terme (stratégie sur 10 ans)

La mise en place d'une politique générale de station implique d'établir, au préalable, un diagnostic précis de son fonctionnement interne et de son positionnement dans le marché. Les outils permettant ce diagnostic peuvent être regroupés en quatre catégories :

1. Analyse de *l'historique de la station* : passé et évolution du site, caractère, savoir-faire et objectifs des élus et dirigeants de la collectivité.
2. Analyse du *marché* de la station (environnement externe) en termes de *menaces, opportunités, compétences clés* : définition de la demande, définition de l'offre concurrente, évaluation des principales contraintes d'environnement.
3. Analyse de *l'entreprise station* (analyse interne) en termes de *points forts, points faibles, compétences* : fonction commerciale, fonction technique, fonction personnel, fonction gestion, analyse financière.
4. Synthèse : le diagnostic amène logiquement à la définition d'une stratégie et d'un *plan d'actions*.

1. L'analyse de l'historique de la station

Un court aperçu sur l'historique de la station est indispensable : comment a-t-elle été créée, comment et pourquoi s'est-elle développée. Le démarrage, le présent, l'évolution doivent permettre de définir précisément son appartenance typologique. La connaissance des qualités et savoir-faire de ses dirigeants (âge, formation, expérience, activité précise, qualités/défauts des élus, directeur de station,...) permet de déterminer le type d'entrepreneur et son savoir-faire. L'examen des projets en cours ou prévus, des objectifs des dirigeants, leur perception des problèmes futurs donnent des indications sur la manière dont les décideurs voient l'avenir de la station, et, par voie de conséquence, sur les risques éventuels encourus.

Cette information permet de procéder à un bref *historique* de l'entreprise-station.

Nature de l'information

Juridique et financière :

- actionnaires
- personnel
- fournisseurs
- concurrents
- clients
- banquiers...

Disponibilité de l'information

Publicité obligatoire :

- journaux d'annonce légale
- liasses fiscales au Greffe du Tribunal de Commerce du siège social

Comptes de résultat :

- ressources humaines
- commercial
- production touristique

- gestion
- marché
- chef d'entreprise...

Enquête :

- information non disponible en termes de mise à disposition obligatoire pour les entreprises de plus de 350 salariés (bilan social)

L'entreprise-station a une histoire, et le chef d'entreprise également, qui marque d'ailleurs très souvent l'entreprise de façon importante.

Cette analyse historique n'est pas seulement la compilation des rapports d'activité de l'Office de Tourisme : ces derniers ne révèlent en général pas les problèmes de gestion, ni les grandes phases de croissance ou de crise de la station ; lorsqu'ils existent, ils sont écrits, la plupart du temps, sous forme de "success story". En fait, se faire une idée de l'historique de la station-entreprise revient à identifier *quand* on a licencié, embauché, *qui* a embauché, quels ont été les grandes phases de croissance et pourquoi, notamment discerner *qui* est à l'origine de ces mouvements, etc. Cette information est très souvent difficilement accessible lorsque l'enquêteur ne fait pas partie de l'office de tourisme ou de la station.

On recherchera, systématiquement , et ce à différentes dates :

- la date de création, l'objet social
- le capital (nature et montant)
- le statut et son évolution
- le secteur d'activité (code APE)
- l'effectif et la taille (répartition en catégories : employés, techniciens, maîtrise, cadres - mais la notion de cadre fait plus référence à un statut social qu'à une fonction : elle est peu utile dans l'analyse fonctionnelle de l'office de tourisme ou de l'entreprise touristique)
- la formation des cadres et des employés
- le chiffre d'affaires
- la valeur ajoutée produite par l'activité touristique de la station.

L'évolution du *profit* permet de se faire une idée de l'efficacité économique de la station dans le temps. S'il convient de ne jamais en faire une référence idéologique, c'est une donnée essentielle qu'on considérera avec plus d'attention que le simple chiffre d'affaires, qui ne fait pas apparaître les marges. Assimilable au "*revenu*" de la station, le profit est égal à la différence entre les produits de son exploitation (essentiellement les ventes des produits touristiques) et toutes les charges qu'elle a dû supporter pour les obtenir (on examine pour ce faire le compte de résultat, document qui retrace les charges et les produits enregistrés par l'entreprise durant l'année, dont on pourra tirer le montant du *bénéfice* ou de la *perte*). En le rapportant au montant des capitaux engagés, on peut parvenir à une estimation du "taux de profit", qui doit couvrir la rémunération du facteur *capital*.

L'évolution de la *valeur ajoutée* de la station touristique peut être estimée par les variations de la différence entre chiffre d'affaires total¹ auquel on soustrait le coût des consommations². Ces changements doivent inclure les salaires, les charges salariales, les impôts, le profit, les amortissements...

On pourra également comparer de manière utile les valeurs ajoutées entre stations par un ratio valeur ajoutée/effectif (qui peuvent aller du simple au quintuple, selon les modes de financement des offices de tourisme).

Par ailleurs, les informations concernant le précédent directeur de station sont souvent déterminantes : sa formation, mais surtout son ancienneté, son expérience, son carnet d'adresses, son savoir-faire déterminent les conditions de son éventuelle succession ou de l'essor de la station. Le style de management est également un facteur qui marque profondément la gestion des offices de tourisme : de l'autocratie centralisatrice à la délégation maximale, les excès ont parfois des conséquences redoutables dans la recherche de nouveaux marchés. Les hommes des O.T.S.I. marquent et participent à la culture de l'entreprise station. Certaines gagnent des parts de marché grâce à ces équipes, d'autres en perdent.

Enfin, identifier les projets d'entreprise (écrits ou non) se révèle être un exercice fort utile : il permet de mesurer le niveau de mobilisation des énergies locales et l'implication des élus dans le développement touristique.

2. L'analyse externe et concurrentielle : le positionnement de la station dans son marché

Bien entendu, l'aperçu diachronique du fonctionnement de l'Office de Tourisme ne suffit pas à définir une stratégie de développement de station. La finesse de l'analyse externe permet de dresser des diagnostics aussi concis que précis, donc de gagner du temps qui pourra être entièrement consacré à la mise au point d'un plan d'action.

L'analyse externe de la station prend en compte deux éléments fondamentaux : l'environnement général de la collectivité considérée et sa place dans le marché touristique. Le marketing est d'abord un outil d'action : le travail sur l'offre permet le travail sur l'analyse stratégique. En termes opérationnels, le *mix* est avant tout un réglage de paramètres pour mettre au point l'offre. La connexion entre la démarche marketing et la démarche aménagement permet de mettre au point l'offre et sa mise en marché.

¹ : cette estimation est importante mais d'autant plus difficile qu'elle nécessite l'appréciation de la valeur de la totalité de la *production* touristique de la station

² : achats et frais d'entrée des achats

Le diagnostic de station se fait en termes d'analyse des *couples offre/cibles* : il est important de jauger les actions par rapport au segment de marché défini. Les matrices fournies par les méthodes marketing (notamment celle du *Boston Consulting Group* (voir plus loin) fournissent un outil synthétique d'analyse de la gestion de l'offre en station. On ne s'y contente pas de lister les menaces et faiblesses ou opportunités et forces, on les explicite par rapport aux cibles choisies. On évitera avec soin, en la matière, les réponses arbitraires en matière de choix des cibles. De nombreuses stations affirment ainsi disposer d'une clientèle haut de gamme et la ciblent dans leurs actions stratégiques, alors que souvent l'analyse fine de sa structure montre un positionnement plutôt moyenne gamme. En 1994, par exemple, Sarlat ne connaissait pas son marché, mais croyait le connaître. A contrario, le recours systématique à une étude peut avoir des effets pervers. L'*étude alibi* est un phénomène couramment rencontré dans les expertises préalables à l'élaboration des projets de station. Indispensable à tout diagnostic, l'étude *du* marché de la station doit permettre de connaître le marché auquel elle s'adresse : elle relève donc du domaine de la compréhension. L'étude *de* marché, pour sa part, est une mesure de la motivation : elle mesure les intentions de la clientèle potentielle. L'étude *d'intention d'achat* présente de grands dangers dans le domaine des services touristiques où les produits sont virtuels, consommés sur place, immatériels. On leur préférera les *mesures de la consommation* : enquêtes de satisfaction de la clientèle existante, enquêtes de comportement d'achat.

La reproduction en station de systèmes de consommation appliqués ailleurs doit être abordée avec la plus grande prudence. La méthode ne peut être fiable que si le marché est reproductible et les produits connus. La transposition simple des méthodes d'évaluation des marchés des parcs de loisirs américains en France présente ainsi de grands dangers : les types de consommation sont très différents, les pratiques de loisir également. L'incompatibilité méthodologique est, dans ce cas, lourde de conséquences économiques.

Le *diagnostic sur l'environnement général* de la station consiste à dresser un état sur :

- les conditions et le contexte juridique externes qui s'imposent à la collectivité (protection, règles particulières d'urbanisme issus des lois - Littoral, Montagne, ...),
- le contexte sociologique d'ensemble des producteurs, de la population permanente, de la région qui entourent le site,
- les politiques (on estimera, notamment, les risques liés aux changements de l'environnement politique du territoire régional et départemental),
- l'environnement culturel, les types de consommation, les modes de référence,

- l'environnement économique :

- on y évalue le Produit Intérieur Brut et la croissance (la croissance = somme des valeurs ajoutées - évolution des P.I.B.) de la station, c'est-à-dire l'évolution sur une longue période du niveau d'activité économique accompagnée de changements dans les structures de production, de la population active, de la vie sociale, des institutions.

- on y évalue l'emploi direct et induit (méthodes décrites au chapitre premier).

L'examen de la *position de la station dans le marché touristique* est déterminant : il s'agit là de comprendre l'adéquation des produits offerts à la demande non seulement en termes quantitatifs (combien vend-on ? quand ? où ? à qui ?) mais également en termes qualitatifs (comment le consommateur se comporte-t-il face aux produits offerts à la vente ?).

L'*étude du marché de la station* n'a pas besoin d'être lourde ; elle peut, à l'extrême, se résumer à une série de données simples. L'essentiel est qu'elle montre l'*écart* entre les prévisions (P) et les réalisations (R) . Cet écart ramené au prévisions donne un ratio qui doit pouvoir être exprimé par l'étude du marché en *pourcentage* (X).

$$\frac{P - R}{P} = X$$

La connaissance du marché réel de la station nécessite la mise en place d'un système d'information qui permet à la station, par l'analyse des ventes, du chiffre d'affaires, des statistiques commerciales d'estimer les retombées des actions lancées : les résultats de la segmentation du produit en fonction des clientèles (on parle aussi d'occupation de *niche*, de créneau, de *cibles*) doivent être évalués rapidement afin, éventuellement, de pouvoir les modifier.

par l'examen des couples produits-clients

C'est en rapprochant les *produits* de la station des *clients* potentiels que l'on trouve l'utilité, la satisfaction, le besoin qui déterminent leur venue.

la satisfaction

Cette problématique de la liaison entre *offre locale et demande globale* passe par l'analyse de la *concurrence* exercée sur la station par le même produit offert ailleurs, par des produits de substitution, par un usage de substitution ou encore, à un échelon plus vaste, par des consommations concurrentes.

Lorsqu'on en vient au calcul de *la part de marché de la station*, on veille à ce que cette estimation se réfère effectivement à la *demande* et non à la production. Une erreur est souvent commise en station : les capacités d'accueil ou taux de fréquentation y sont trop souvent les seuls critères d'estimation de la viabilité économique du site touristique. Il s'agit là d'une confusion d'autant plus dramatique que cette estimation statistique cache les seuils de rentabilité réels : une forte fréquentation n'est pas synonyme de bonne santé économique. Plus d'une station de sport d'hiver, notamment, ont sous-estimé, par ce défaut d'analyse économique, les problèmes de trésorerie provoqués par le mauvais enneigement entraînant, inéluctablement, les cessations de paiement. Avec pour corollaire, pour celles qui géraient leur activité touristique en régie directe, la mise sous tutelle financière par le préfet.

De même, le maintien de la part de marché est un élément d'analyse qu'il convient de préciser sérieusement ! Maintenir sa part dans un marché en croissance revient à perdre, par rapport aux concurrents, en proportion identique, une part de la quantité qui pourrait être vendue.

En résumé, l'analyse du marché (analyse externe de la station) doit:

- définir le marché de la station : dimension produits-besoins (segmentation qui en découle), dimension géographique (zone de chalandise),*
- analyser la demande : évolution de la fréquentation, évolution relative des segments par rapport au marché global, du produit par rapport aux produits concurrents ou substituables, de la clientèle (typologie, segmentation),*
- analyser l'offre : les produits concurrents, le type d'offre (concentrée ou dispersée, spécialisée ou générale, force ou faiblesse de la concurrence et sur quels éléments), les principaux concurrents (taille, parts de marché, produits, caractéristiques),*
- définir les contraintes d'environnement (éléments extérieurs qui peuvent faire évoluer le marché et comment : contraintes légales, politiques, économiques, techniques ou technologiques, du milieu naturel...),*
- établir une synthèse sur le marché formulée en termes d'opportunités et de menaces.*

2.1. Les modèles de prévision du marché touristique de la station : une démarche préalable à l'aménagement

Les méthodes du marketing savent identifier les besoins, mais n'en créent pas. Par contre, elles donnent naissance à des attachements au produit, des dramatisations autour de l'acte d'achat, des liens entre consommateurs et producteurs qui génèrent une prolifération de besoins particuliers. Le marketing touristique attache le consommateur à des produits particuliers par des besoins qu'il a su susciter ou dont il tire profit à des fins commerciales.

Certains spécialistes du marketing (Jean-François Trinquecoste, 1990) assimilent ces méthodes à celles des rhéteurs et des sophistes de la Cité athénienne. Ces philosophes travaillaient les techniques de *persuasion*, qui faisaient fi, à l'époque, des valeurs traditionnelles. Le marketing touristique joue un rôle sensiblement équivalent dans notre société de l'an 2000.

Le marketing de la station souhaite en effet modifier les notions de qualité, de légitimité des valeurs pour les adapter à ce que les touristes recherchent inconsciemment. Son action conteste la *légitimité* traditionnelle - et souvent institutionnelle - de la production touristique locale. Il pose la station comme devant être ce que les consommateurs touristiques attendent d'elle au moment de leur arrivée. La filière de la commercialisation touristique de la station est ainsi inversée par rapport à ce qu'elle était il y a encore une vingtaine d'année : le responsable de station ne peut plus appréhender les fréquentations de manière linéaire (son produit est "*bon*", donc les touristes vont venir), mais les conçoit de façon bouclée, c'est-à-dire en termes de rétroaction. Sans doute peut-on voir là l'apport de la théorie des systèmes à la gestion des organisations : réussir un plan de développement touristique en station, c'est réussir à s'adapter, à maintenir un état stable qui suit les évolutions de l'environnement, du marché. Si les modes de consommation extérieurs changent, il faut changer très rapidement les choses à l'intérieur de la station, "en interne", pour que le tout reste inchangé.

Le marketing introduit une révolution "copernicienne" dans le management de la station:



"Il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué" : optique "produit"



"Il ne faut surtout pas tuer l'ours avant d'en avoir vendu la peau" : optique "marché"

Le changement n'est pas seulement formel : le consommateur devient central et les stations doivent changer leur optique de production pour l'adapter à ce que souhaite le touriste. L'entreprise-station devient une organisation périphérique par rapport au marché des loisirs. Elle doit déterminer ses produits en fonction de ce qu'en attendent les touristes plus qu'en fonction de ce qu'elle en attend, sous peine de ne pas pouvoir les vendre.

Il revient au directeur de station de s'assurer que les caractéristiques de l'offre sont déterminées sur la base "topographique" des attentes des consommateurs. Le marketing l'aide à prendre les empreintes des serrures avant de fabriquer des clés : il permet d'établir un descriptif très précis de la demande *avant* de définir l'offre.

Cette connaissance du marché, ou plus généralement des "clients" auxquels s'intéresse une station constitue donc le fondement essentiel du marketing touristique. On s'est longtemps contenté, en la matière, de méthodes empiriques et sommaires qui ne suffisent plus aujourd'hui. Les grandes stations s'intéressent à des publics de plus en plus vastes, très diversifiés, comportant des milliers de touristes potentiels : leur connaissance exige l'emploi de techniques beaucoup plus sophistiquées que celles qu'utilisaient les offices de tourisme dont la clientèle ne comportait que quelques centaines d'individus.

L'étude de marché n'est qu'une de ces techniques. Ce terme désigne d'ailleurs *l'ensemble des méthodes* permettant de recueillir des informations pertinentes et fiables sur les publics dont dépend la station (Lindon, 1992, p. 11). Mieux vaut donc ne pas confondre l'ensemble des méthodes du marketing avec la *description* et les fréquences de répartition des modes de consommation, approche qui correspond à une statistique descriptive.

Car, en station, la démarche marketing ne commence pas forcément par une étude de marché. La station peut réussir sa mise en marché et adopter une stratégie marketing sans concevoir ses produits sur la base d'une étude de ses marchés pour plusieurs raisons :

- d'abord parce que *l'innovation* ne vient pas forcément du consommateur lui-même. Cependant, une fois le produit mis au point et commercialisé, il n'a de qualité que celle que le consommateur pourra percevoir : les conditions de sa viabilité commerciale doivent faire l'objet d'une analyse. Le produit n'existe que si le consommateur est prêt à le payer, et pas seulement s'il se déclare "*intéressé*" par le produit.

- il est prudent d'identifier, avant lancement des batteries d'études, toutes les études déjà existantes et celles qui manquent dans la *seule perspective de réduire le risque* : fondamentalement, une étude de marché n'existe qu'à travers ses capacités à réduire le risque. Il convient notamment de décider jusqu'à quel niveau de précision doit aller l'étude, et ce en fonction de son coût. En effet, la plupart du temps, les études de mar-

ché des produits touristiques des stations *fournissent 80 % des informations pour 20 % de leur coût*, les 20 % restant des informations pouvant être jugées inutiles si elles coûtent 80 % du total facturé.

- généralement, une étude précise de la *concurrence* suffit à donner de solides éléments de réponses quant à la viabilité des mises en marché. Le coût des études dites "lourdes", c'est d'abord le coût en temps, c'est-à-dire la *perte d'exploitation* possible, le temps donné aux concurrents pour mettre en place leur projet.

- le *marché test* (voir infra) permet souvent d'éviter le coût de l'étude et le temps perdu, tout en prenant de l'avance dans la maîtrise d'une technologie nouvelle. Il autorise la mise au point du produit en faible circulation (donc à faibles risques) dans toutes les caractéristiques de sa mise en place définitive. *Le lancement en marché-test est dans bien des cas préférable* à l'étude de marché, surtout lorsque celle-ci est mal conduite, débouche sur des conclusions floues ou peu fiables. L'incidence financière de l'échec révélé par un *marché test* est souvent inférieure au coût d'une étude de marché.

- le degré d'amortissement de l'étude de marché touristique est en relation directe avec le prix unitaire, la marge unitaire, les quantités vendues et la durée du cycle de vie prévisible du produit. Dans le cycle de vie d'un produit touristique offert en station, la collectivité perd la plupart du temps et de l'argent en investissement initial pour sa mise au point. Il est évident que le seuil de rentabilité des études préalables sont fonction des quantités commercialisables qui amènent au "poids mort" .

Cycle de vie d'un produit touristique en station

Il importe de renouveler le produit avant qu'il n'atteigne la zone "poids mort" de son cycle de vie : ainsi, estimer la *durée de vie probable* du produit touristique afin de la rapporter au taux de rentabilité des capitaux investis passe avant l'étude de la simple demande immédiate. Certaines stations ne décident de commercialiser une nouvelle production que si la somme des marges nettes actualisées atteint le niveau initial d'investissement en trois ans, mais ce cas reste marginal dans le domaine du tourisme.

- les conclusions des études restent tributaires de modifications imprévisibles : les marges unitaires, les quantités, la durée du cycle de vie sont difficilement identifiables avant le lancement. Qui aurait dit en 1950 que les produits du tourisme vert seraient amenés à se renouveler si rapidement ? Comment connaître la durée de cycle de vie du produit "camping à la ferme" dans sa forme actuelle ? Autant l'incidence financière est une donnée objective chiffrable, autant la probabilité d'échec est une donnée subjective, soumise à des aléas incontrôlables : probabilités de chute de neige, crises économiques, modifications profondes des comportements de consommation de loisirs induisent des probabilités d'erreur fortes dans les études de marché. En tourisme, ces études sont certainement plus délicates à mener que dans les autres secteurs de la consommation "contrainte" (lessives, vêtements, moyens de transport).

- d'autre part, les études *d'intention d'achat* doivent tenir compte des transformations de l'intention en acte : il importe de fonder les mesures sur de vraies situations et de ne pas demander aux gens ce qu'ils vont faire. Les *modèles* de prévision de pénétration du marché par des produits de loisirs nouveaux, fondés sur des comportements et des expériences repérées et quantifiées, sont en tous points préférables. Ces modèles statistiques sont très fortement utilisés aux Etats-Unis et les logiciels mis en œuvre indiquent le *taux de pénétration* que l'on peut attendre du produit. L'introduction de ces outils informatiques d'aide à la décision et des systèmes experts, si elle permet de bien cerner la capacité de réussite du produit, reste financièrement hors de portée des stations touristiques.

L'analyse concurrentielle et la démarche fondée sur l'analogie - ou, au contraire, la différenciation référencée - apparaissent ainsi comme des solutions éprouvées pour la gestion des stations. Confrontées à des situations complexes, souhaitant lancer des produits nouveaux dont elles ne connaissent ni le prix, ni la concur-

rence, ni la clientèle, elles font tourner l'exercice par rapport aux *objectifs* qu'elles se fixent (voir, en dernier point dans ce chapitre, le fonctionnement des *tableaux de bord de gestion des stations*). Les chiffres qui sont collectés en fonction d'*axes précis articulés dans une stratégie d'entreprise* sont analysés et comparés à ceux d'autres stations ou de la même station mais avec d'autres formes de production ou sous une autre gestion. La démarche consiste ici à évaluer les résultats selon des hypothèses de travail variées : avec 5 fois moins de moyens, quatre fois plus de potentiel la station parvient-elle à réaliser 2 fois plus de chiffre d'affaires ?

Il n'est pas besoin d'insister, dans ce cas, sur la nécessité, en station, d'évaluer le chiffre d'affaires moyen réalisé sur le site et donc de disposer de moyens d'observation légers mais concertés et efficaces.

Cet ensemble de précautions rappelé, on comprendra que l'étude du marché de la station, en soi, n'a aucun intérêt si elle ne s'insère pas dans une démarche marketing beaucoup plus vaste, dans un *plan stratégique* qui définit des *cibles* en termes de population touristique ou d'activités. Dans ce cas, et dans ce cas seulement, l'étude du marché permet de *décrire*, de *comprendre*, de *segmenter*, de *prévoir* (les ventes) et donc, en aval, de jouer sur l'offre.

En voici les principales étapes.

a) les composantes sociologiques du marché touristique

Une approche restreinte du marché consiste à le décrire par les données issues des ventes : on cherche à avoir un certain nombre d'informations permettant de définir le ou les produits au préalable. Une approche plus large étudie successivement le marché réel et le marché potentiel, c'est-à-dire l'ensemble des publics qui peuvent avoir une influence sur les ventes.

Le marché de la station est donc composé de producteurs, de prescripteurs, de distributeurs, d'acheteurs, de consommateurs. Le volume de la consommation permet de situer la station dans son environnement. Décrire le marché revient donc à décrire tous ces éléments : les producteurs (et leurs concurrents), les prescripteurs, les distributeurs en s'intéressant surtout aux *évolutions récentes*.

Les études de marché basées sur les intentions sont peu fiables : le produit touristique est une réalité virtuelle. Or les intentions d'achat sur les produits virtuels ne peuvent pas passer 6 à 9 mois sans perdre beaucoup de leur fiabilité. Mieux vaut chercher à comprendre les individus, dans leur globalité, *au moment de l'achat*. Cette compréhension varie en fonction du niveau de décision de départ : l'acheteur prend la décision (par exemple, pour le tourisme d'affaires, il s'agira du directeur commercial d'une entreprise), le prescripteur conseille (assistant du directeur commercial), le payeur finance donc influe sur la décision (l'entreprise), l'utilisateur consomme. Pour le tourisme d'affaires, on sait que la décision se fait très largement au niveau de la prescription et par de l'information. L'étude de

marché cherchera en conséquence à déterminer comment la *cible de clientèle* visée par le plan stratégique s'informe : que lit-elle, qu'écoute-t-elle ? De même on étudiera le comportement des distributeurs dans ce créneau (leurs pratiques), et celui des concurrents. Essayer de décrypter les stratégies concurrentes permet de se positionner *en complémentarité* (et non d'adopter la même stratégie par mimétisme). La stratégie de différenciation, qui trouve des "*plus*" au produit proposé par rapport à la concurrence, permet aussi de savoir ce qu'il ne faut pas faire.

Mais globalement les variables du comportement dépendent du degré d'appartenance à des groupes, des circonstances de loisir. La politique de station n'a donc que très peu d'influence sur elles :

permanentes

On ne peut effectivement modifier, en station, au mieux que les préférences des touristes et non leurs besoins.

De manière identique la classification en "socio-types" en "socio-styles", en "styles de vie" (*CENTRE DE COMMUNICATION AVANCEE, C.C.A.*), en courants socio-culturels, qui est fort usitée dans l'approche du marché touristique, permet certes de comprendre les types de clientèles et de les classer. Elle n'apporte par contre aucune compréhension opératoire des phénomènes sur lesquels le *marketing opérationnel* pourrait intervenir : il s'agit plus de simples typologies de produits consommés que d'analyses de comportements réels d'achat.

Le style de vie est néanmoins un facteur affectant le comportement d'achat. Les touristes relevant d'une même culture, d'un même groupe social ou d'une même

profession peuvent choisir des styles de vie différents : leur consommation touristique est alors différente, et il est vain de segmenter systématiquement un marché en fonction d'attendus types.

L'analyse sociologique de la demande sous forme de style de vie repère le touriste à partir de ses activités, ses centres d'intérêt et ses opinions et dépasse l'analyse classique sous forme de classe sociale ou de représentation. Mise au point par Bernard Cathelat, ce système de repérage essaie d'opérer une synthèse entre déterminants sociaux et facteurs personnels. Ces analyses sociologiques des modes de consommation, qui ont fortement imprégné les professionnels de l'aménagement touristique (le décideur aime *aussi* à se retrouver dans une catégorie ainsi définie), restent insuffisantes pour définir une stratégie de management de station. Si de nombreuses entreprises ont déjà eu recours à la notion de style de vie, c'est pour choisir leur positionnement ou articuler leur campagne publicitaire, plus que pour connaître précisément la nature et le volume de la demande.

Ed. d'Organisation.

L'analyse multi-variée (factorielle ou de correspondances), qui préside à ce type de typologie, synthétise des comportements en les positionnant par rapport à des axes qui représentent des variables opposées. Mais ces regroupements ne sont pas prédictifs de l'acte d'achat : des études ont montré que le classement d'un individu dans un type de socio-style n'intervenait que pour moins de 3 % dans son acte d'achat. Ces études, qui coûtent cher et sont la plupart du temps financées par souscription, ne sauraient être présentées comme des instruments d'action : pour le directeur de station, le problème essentiel de la méthode des styles de vie est qu'elle ne lui offre aucune liste des consommateurs touristiques qui répondent à ces critères de classification !

D'autres méthodes, telle celle des *îlotypes* (COREF) dressent des profils sociologiques par une typologie adaptée à un croisement spatial. Basée sur le mythe du profil moyen définissant l'ensemble du groupe, l'idée ne présente également que peu d'avantages opérationnels.

Ces approches ne répondent pas aux trois questions fondamentales que doit se poser en priorité le responsable touristique en station :

- 1 - peut-on, doit-on mettre en place une offre spécifique dans la station ?
- 2 - doit-on recourir à un positionnement régional d'abord et par station ensuite ?
- 3 - est-ce que, objectivement, une stratégie de différenciation est souhaitable pour cette station ? Est-elle possible ? A quelles conditions ?

Répondre à ces trois questions suppose ajuster le "produit station" à l'environnement touristique. Pour ce faire, il est nécessaire d'approcher deux variables de la consommation touristique : le comportement du consommateur touristique et la délimitation quantitative du marché.

B) Méthode de l'étude du marché de la station

Le comportement du consommateur touristique : la qualification du marché

La connaissance de la clientèle de la station est fondamentale : elle consiste à identifier *le processus de choix* de la destination touristique. Connaître le comportement du consommateur touristique type de la station signifie comprendre la manière dont il fait ses choix. Issus de décisions syncrétiques (décision familiale résultant de logiques personnelles variées, qui allie les contraires), les décisions de destination font intervenir des acteurs très différents : la station doit s'adresser à la bonne personne et au bon moment en mettant l'accent sur les attributs déterminants du choix. Connaître le moment de la prise de décision permet de bien mettre en phase l'offre et la demande dans le temps et dans l'espace ; elle permet d'adapter le discours à la fois dans la séquence et selon l'émetteur sélectionné et sa nature.

Dans ce schéma, le prix est présent à tous les stades de la prise décision. *L'élasticité* classique entre *prix et produit*¹ reste une variable déterminante de la commercialisation touristique, bien plus sans doute que l'image. L'effet *prix-qua-*

¹ : par exemple : "plus c'est cher, moins on en vend"

*lité*² joue également fortement sur la décision d'achat, sur le choix de la destination. Les *prix d'appel* permettent des effets d'annonce qu'il convient de maintenir brefs, car les marges restent très faibles. Les **produits de prestige** permettent d'allécher les clients potentiels en leur donnant une présomption de ce qui existe par ailleurs. Chacun de ces produits s'adresse à un type de clientèle particulier.

La connaissance du comportement du consommateur n'est pas un but en soi mais un moyen d'adapter le *marketing-mix* de la station : adaptation des produits, bien sûr, mais aussi de la politique des prix (presque toujours encore inexistante dans les stations françaises), de la promotion et de la commercialisation.

1. Qui fait partie du marché de la station ?

Gagner une part de marché demande de connaître la différence entre le marché réel (consommateurs exclusifs de son produit, consommateurs exclusifs de la concurrence, consommateurs mixtes) et le marché potentiel (marché réel plus tous les consommateurs qui pourraient acheter ce type de produits mais qui ne le font pas).

Pour passer du marché réel au marché potentiel, le directeur de station améliore :

- le taux de *pénétration* de son produit (ratio marché réel/marché potentiel) en le *segmentant*. Pour améliorer la pénétration, on mène, successivement, une *stratégie d'élargissement du marché* et, seulement s'il n'y a plus rien à gagner, une *stratégie de lutte concurrentielle*.

- augmenter le taux *d'exclusivité* de son produit nécessite un travail en termes de lutte concurrentielle et une fidélisation par une dramatisation.

- améliorer le taux *d'utilisation* de son produit nécessite la mise en œuvre d'une *stratégie de culture intensive*. On peut travailler sur la dégressivité des tarifs en fonction de la fréquence (locations) ou de la durée (deux semaines peuvent être moins chères que deux fois une semaine). On fournit des exemples d'activités à pratiquer pour accroître l'attractivité des séjours; on augmente la fréquence liée à d'autres usages d'un même produit (salle de séminaires).

Le travail en marketing porte ici sur la consommation unitaire (à partir de quand un prix est-il déterminant dans le fractionnement des vacances ?), sur la fréquence (que faire pour que les touristes viennent deux fois par an plutôt qu'une seule fois ?), sur l'élargissement du marché (connaître les touristes qui ne prennent pas encore de vacances et pourquoi). C'est dans ce contexte que les sta-

² : "plus le produit est cher, plus on le pense de qualité"

tions ont intérêt à se réunir, à se regrouper pour communiquer à l'échelon régional sur un thème commun (l'augmentation de la fréquentation se répartissant au prorata de la fréquence actuelle, sauf stratégies internes de différenciation).

Savoir qui fait partie du marché de la station permet de travailler sur les satisfactions : l'émotion, le calme, la solitude,... (la station touristique peut alors se définir comme le lieu où des satisfactions à des attentes sont obtenues par un usage d'équipements divers).

2. Qu'achète le marché touristique ?

Un produit de station n'est pas seulement identifiable à partir de caractéristiques physiques (300 lits) mais aussi à partir des services et des usages qui y sont associés.

Les meilleures définitions du produit sont "concentriques", c'est-à-dire qu'elles prennent en compte des éléments toujours plus éloignés de l'élément central. Le marché est de plus en plus sensible aux caractéristiques les plus exhaustives : l'évolution concurrentielle implique de prévoir des "longueurs d'avance" en intégrant les segments de produits les plus périphériques du produit initial. Cependant, la clientèle peut changer si elle est trop comblée : le pont de l'île de Ré, en permettant un accès plus facile, a provoqué un changement de clientèle assez important ; l'île ne reçoit plus seulement des touristes spartiates (il y en a de moins en moins), mais aussi et surtout des touristes en quête de confort. Très souvent, on assiste à la recherche par une clientèle plus d'une satisfaction d'imaginaire ou psychologique que de réalités matérielles.

3. Quand achète-t-on ?

L'acte d'achat est à la fois *structurel* (il dépend de l'élasticité de la demande par rapport au revenu, le taux d'épargne diminuant, les postes de loisirs augmentent) et *conjuncturel* : on peut souhaiter désaisonnaliser les ventes, il reste difficile d'y échapper. Il ne suffit pas de constater les rythmes calendaires, il faut en comprendre les mécanismes. Le produit touristique est très souvent perçu dans son univers festif. Typé par une *circonstance* de consommation, on peut l'associer non seulement à des dates de vacances mais aussi à des *comportements* de vacances. On peut ainsi rapprocher la fabrication du produit du rôle du loisir, et non plus seulement des dates de consommation. Le ski d'été est ainsi une tentative de désaisonnaliser la pratique de la neige en station.

Qu'achète-t-on quand on va au bord de la mer l'été ? Des vacances, de l'apparence physique (bronzage) ? On veille à tenir le plus grand compte, dans le lancement de nouveaux produits en station, des *habitudes*, des bassins de chalandise, de ce qu'ils permettent, afin d'infléchir les modes de commercialisation.

Les études ne sont donc pas seulement comportementales. Elles prennent en compte également les contraintes qui pèsent sur les choix (vacances scolaires...). Il ne suffit pas de constater les phénomènes, il faut les expliquer, savoir pourquoi ces phénomènes ont lieu. Le comportement est la partie utile et observable d'un processus préalable : le directeur de station ou de production doit pouvoir intervenir en amont dans une de ces phases du processus.

4. Qui intervient dans l'acte d'achat ?

Le rôle de l'enfant, de l'adolescent qui introduit la modernité dans le ménage est souvent cité comme facteur déterminant l'acte d'achat (l'enfant initie et influence les loisirs péri-urbains des familles). On peut en dire autant de l'influence de la femme ou de l'homme sur la décision de la date du départ, du lieu de destination. Cette approche permet de tenir compte de la chaîne de production, du processus chronologique, des cibles. Les études montrent que la façon dont se répartit la décision dépend de la catégorie socio-professionnelle.

On peut ainsi jouer, pour un même produit, sur les rôles:

- d'initiateur (relais qui collecte l'idée),
- d'influenceur (du type des leaders d'opinion, qui pèsent sur la décision),
- de décideur (chef de famille, par exemple, qui prend la décision),
- d'acheteur (celui qui paie),
- de consommateur (le touriste, qui vient)

même si, souvent, la même personne joue plusieurs de ces rôles à la fois.

Pour sa part, la publicité n'est souvent pas faite pour le consommateur, mais pour l'acheteur. Certaines destinations touristiques sont construites pour être offertes : c'est le cas des réveillons, des voyages de mariage qui dissocient parfaitement l'acheteur du consommateur.

Ce type d'analyse permet de réduire les freins à la décision : mettre en place un système de gardiennage des enfants permet d'inciter les parents à venir en famille et facilite la pénétration du produit sur un marché : V.V.F. a été créé sur ces bases et assure une activité aux enfants de 9 à 18 heures.

5. Pourquoi achète-t-on ?

La culture joue un rôle majeur dans l'acte d'achat du produit touristique : elle transmet les connaissances au cours du temps et donne une grille de compréhension du monde. Elle a des effets curieux sur le comportement. Les couleurs ont ainsi des significations qui varient selon les pays (rapport blanc/noir, par exemple) et dont il faut tenir le plus grand compte dans la communication du produit. Les spécificités ethniques mais aussi les classes sociales expliquent les comportements, les modes de consommation. Les indicateurs statistiques, en la matière, n'existent pas en Europe latine. Aux U.S.A., les groupes sociaux sont classés en *index* qui intègrent (à la différence des *catégories socio-profession-*

nelles de l'INSEE) niveau de revenu, niveau d'éducation, métier. Tout est pondéré et précis, débarrassé des significations idéologiques latines.

Les comportements sont induits par les groupes de référence, les statuts occupés, les rôles. Le besoin d'appartenance à un groupe est fonction du caractère grégaire d'un individu. Il est souvent de bon ton pour un touriste de dire qu'on est allé à tel ou tel endroit en fonction du groupe de référence dans lequel on évolue. Le groupe exerce des pressions à travers ses codes, ses signes. L'individu offre au groupe un comportement conforme à ce qu'il en attend : il donne des garanties d'appartenance. Ces groupes ont généralement une structure pyramidale : des gens les dominent, d'autres, à la base, subissent leurs lois. Il est donc préférable de faire passer le produit touristique par le haut (populations jeunes, assez aisées, qui sont maîtres de leurs décisions).

Il est aussi possible de s'adresser au *groupe de référence imaginaire* : en se trompant délibérément de cible, on essaie de montrer le message adressé à la catégorie à laquelle le touriste n'appartient pas mais à laquelle il peut être tenté d'accéder *par la consommation des produits de loisir*.

On peut admettre qu'en période d'expansion économique et sociale, lorsqu'un produit communique sur le haut de gamme, il s'adresse en fait à une clientèle moyenne gamme (il est en effet rare que les produits s'adressant au haut de gamme communiquent : ils réservent le prestige, organisent la rareté).

De nombreux facteurs personnels (âge, profession, position économique) interviennent donc dans les choix et ce sont ces facteurs qu'il faut connaître en priorité pour fonder l'image de la station.

6. Comment achète-t-on ?

L'idéal, en matière de connaissance des intentions de départ, est de mettre le touriste en situation d'achat. Les échelles d'enquêtes doivent être très précisément paramétrées (éviter les oui/non et préférer des réponses plus proches des réalités : oui certainement, oui peut-être, oui probablement). On évite de paramétrer soi-même les enquêtes. On donne aussi des éléments précis sur les techniques de consommation du produit, on le montre. On mesure le degré d'implication de l'acheteur. Car seules les personnes vraiment impliquées dans la consommation du produit passent à l'acte d'achat. L'étude de marché par enquête nécessite ainsi la maîtrise d'un savoir faire qui échappe la plupart du temps au personnel des stations. On délègue généralement cette mission importante à un cabinet spécialisé en marketing.

Celui-ci doit connaître :

- la motivation d'achat : (motivation hédoniste, pour le plaisir des sens ; motivation oblatrice, pour faire plaisir aux autres ; motivation auto expressive : qui permet au touriste de s'exprimer par le produit, de montrer ce qu'il est aux autres à travers la pratique d'un sport, la consommation d'un produit).

- la perception du produit : le touriste a des idées préconçues sur tous les loisirs et la mémoire lui exonère d'avoir à remettre systématiquement en question ses préférences. Le cerveau interprète les propositions nouvelles en fonction des acquis, de la conception qu'a le touriste des systèmes. Il a en général horreur de la dissonance cognitive : il n'accepte que rarement une information qui vient contrer son système d'idées. Il est très difficile pour un directeur de station de faire changer les idées reçues des touristes sur sa station. Il ne lui suffit pas de communiquer les faits pour que les informations soient intégrées, assimilées. Il doit savoir également comment les dire, combien de fois les dire.

Trois attitudes marquent ainsi la perception, par le touriste, des informations touristiques :

- la perception sélective (capacité de percevoir que ce que l'on a envie de percevoir ; le rôle de l'inconscient en tant que filtre est ici fondamental).
- la mémorisation sélective (même phénomène, mais seulement appliqué en terme de sauvegarde à travers le temps).
- la rationalisation (le fait d'attaquer la crédibilité du message ou le crédit de l'émetteur permet d'échapper à une remise en question de ses propres choix : "qui veut tuer son chien l'accuse de la rage").

Lorsque la direction de station souhaite faire passer un message qui n'est pas conforme à ce que les gens ont dans l'esprit, il lui faut accorder un soin très particulier à la démonstration et au crédit *a priori* de l'émetteur de ce message.

L'étude qualitative permet de cerner *ce qu'on veut savoir sur le marché*. Plusieurs techniques sont possibles : celle de l'entretien avec des personnes connaissant bien le marché, celle des entretiens et réunions de groupe (qui doit représenter les grandes catégories de population qui intéressent la station). L'approche consiste à faire parler un groupe de personnes connaissant le marché et à le faire réagir sur un certain nombre de thèmes techniques, à partir de concepts et de produits. Elle permet de définir les points clés, les questions fondamentales qui structurent la connaissance du marché. Ces éléments serviront à bâtir les approches plus fines. Par exemple, la *mesure* des réactions recueillies sera faite à travers l'enquête.

L'entretien de groupe permet ainsi de tester des éléments de réponse sur *l'image* de la station, ce qu'elle évoque dans les esprits. Ces éléments seront proposés à l'enquête afin de préciser la *proportion* de gens qui partagent chaque appréciation. Les réactions du groupe donnent souvent une indication sur le comportement du marché

L'approche quantitative du marché

L'étude de clientèle ou l'approche qualitative donnent des indications comportementales. Elles ne donnent aucune indication quant au nombre de touristes qui adoptent les différents comportements révélés par l'étude qualitative. Avant d'entreprendre un dénombrement quelconque des variables retenues, il convient de faire le bilan des études existantes. Les responsables des stations touristiques peuvent parfois se dispenser d'étude de marché, notamment lorsqu'ils ont les moyens de faire de la veille marketing.

1. La veille documentaire en marketing touristique

Les études de marché répondent à des questions précises. Certaines études consistent à recueillir des informations déjà connues et publiées : la *veille documentaire* permet au directeur de station de se tenir informé des évolutions du marché, de le surveiller en permanence soit par voie de presse spécialisée soit par achat d'études ou souscriptions à des enquêtes périodiques. Ces études documentaires permettent la description générale d'un marché et de son environnement. Le responsable de station peut y avoir recours lorsqu'il envisage de s'intéresser à un marché nouveau (par exemple s'il s'agit d'un pays étranger qui ne lui est pas familier : pour approcher la clientèle italienne, la veille documentaire ne dira pas comment on peut la faire venir, mais comment on peut l'approcher). La veille marketing permet également de procéder périodiquement à une révision de l'ensemble de la politique générale de station à long terme pour un marché déterminé : elle aide à faire le point.

Cette approche est fondamentale : elle fournit un certain nombre de cadres à l'analyse, dont au moins quatre sont d'importance.

a) définir et délimiter le marché touristique

La station a toujours le choix entre plusieurs définitions plus ou moins précises du marché auquel elle s'adresse. Généralement, l'étude documentaire permet d'éviter deux écueils : celui qui consiste à adopter une définition trop restrictive, limitée aux produits ou services similaires à ceux déjà existants : cette vue trop étroite conduit en effet à ignorer soit des produits directement concurrents, soit des produits nouveaux à monter en station. A l'opposé, le second écueil est celui qui consiste à adopter une vision trop extensive, couvrant tous les produits ou comportements avec lesquels la station est en concurrence : une définition trop large conduit à une étude de marché trop lourde.

L'étude documentaire doit permettre donc de définir le marché de la station comme l'ensemble des produits et services touristiques avec lesquels elle est en concurrence et les concurrents contre lesquels elle peut espérer lutter avec efficacité par un *plan d'actions propre*.

b) évaluer la taille, la structure et l'évolution du marché touristique

Une station qui envisage de s'intéresser à un marché tout à fait nouveau pour elle a tout intérêt à se faire une idée précise de la taille du bassin de clientèle qu'il recouvre.

De manière identique, l'étude documentaire peut, dans certains cas, fournir des renseignements suffisamment précis sur la ventilation du marché global et son évolution dans le temps.

A ce stade de la recherche documentaire, on se sert au maximum des données dites secondaires, c'est-à-dire des informations déjà recueillies par les services compétents : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (chapitre premier), études des marchés fournies par *MAISON DE LA FRANCE*. C'est seulement dans le cas où les données disponibles ne permettent pas d'évaluer la taille et la structure générale du marché qu'il convient d'avoir recours à des moyens d'information plus coûteux, et notamment, en dernier recours, aux enquêtes.

c) inventorier les publics du marché touristique

L'action sur un marché touristique implique qu'on le considère avant tout comme un ensemble de "publics" composés d'individus ou d'organisations dont les attitudes et les comportements peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'entreprise. L'étude documentaire permet généralement de préciser *qui* sont les prescripteurs, les distributeurs, les fournisseurs, les acheteurs, les consommateurs finaux auxquels peut s'adresser la station. Elle l'informe également de ses concurrents directs ou indirects pour chaque catégorie de publics.

d) fournir les éléments importants de l'environnement du marché touristique

Les différents types de touristes qui constituent le marché de la station vivent dans un environnement qui exerce une influence permanente et profonde sur leurs attitudes et leurs comportements. Souvent, les responsables du site touristique, parce qu'ils en ont assimilé les traits principaux, n'éprouvent pas le besoin d'analyser de manière systématique et formelle cet environnement. Cependant, lorsqu'ils envisagent de pénétrer dans un pays nouveau ou sur un marché inconnu, il est utile de procéder à une telle analyse par le biais de l'approche documentaire afin de préciser :

- l'environnement démographique du marché touristique : taille, structure par âge, par catégorie socio-professionnelle, par catégorie d'habitat, par région de la population ;
- l'environnement économique : revenu moyen par tête, tendances de la consommation ;
- l'environnement culturel : répartition de la population par niveau d'instruction, modes de vie, normes et valeurs sociales les plus répandues ;
- l'environnement juridique : règlements susceptibles d'avoir une incidence sur les conditions d'approche du marché par la station ;

2. L'enquête

Il convient de préciser d'emblée trois types d'enquêtes différents :

- les *sondages* sont des séries de questions précises posées *ponctuellement* à une population définie ;
- les *panels* sont une série de questions précises posées *régulièrement* à une population définie ; les études à partir des panels sont réalisées généralement par abonnement (elles sont onéreuses) ;
- les *baromètres* sont une série de questions précises posées *régulièrement* à une population différente.

A priori, le directeur de station n'a recours qu'aux sondages. Il s'en sert notamment pour évaluer le degré de satisfaction des prestations de service de la collectivité qui l'emploie.

Contrairement aux études globales ou documentaires, ces études quantitatives servent à décrire avec précision les comportements et les attitudes du public. En effet, pour prendre des décisions en ce qui concerne les différents aspects de la politique marketing de la station (politique de produits, de distribution, de promotion, etc.), les stations ont besoin de connaître avec précision les habitudes, opinions, besoins, goûts, préférences des clients réels ou potentiels sur lesquels elles cherchent à exercer une influence dans le choix de destination.

Les informations que l'on recherche à cet égard se rangent d'ordinaire en deux catégories :

- les comportements objectifs des touristes : leurs habitudes de consommation, d'achat, d'information, etc.
- les comportements subjectifs, ce qu'ils pensent, leurs motivations, croyances et attitudes.

Pour ce qui est des méthodes d'enquête, le lecteur voudra bien se reporter aux ouvrages spécialisés, dont certains sont d'accès facile (par exemple : Lindon, 1992, p. 30 à 40).

On fournira simplement ici quelques conseils : avant de lancer l'Office de tourisme dans la réalisation d'enquêtes lourdes dont on ne tirera pas nécessairement grand profit, il convient de répondre à quelques questions simples :

a) a-t-on vraiment besoin d'interroger un nombre élevé de personnes ?

Dans l'affirmative, il est prudent de ne pas confondre l'enquête de marché et le sondage politique : pour des raisons mathématiques, la taille de l'échantillon ne

dépend pas de la taille de la population ciblée. Elle est liée au type d'enquête et à la précision désirée. On admet en général qu'il convient d'obtenir au minimum 25 réponses pour chaque type de réponse possible à une question posée. De même, il est important de rappeler qu'on ne peut pas garantir la fiabilité d'une enquête si on n'a pas de moyen de vérification (notamment dans les attitudes et les *intentions*). Bien entendu, les méthodes d'échantillonnage permettent de donner un nombre minimum de personnes à interroger par segment de population étudié. La *méthode des quotas* répartit à l'identique la stratification de la population (par catégorie socio-professionnelle, par âge, par sexe) et, à l'intérieur de chaque type de strate, fixe le seuil minimal de personnes à enquêter. Cette méthode nécessite la connaissance des *résultats constatés* sur la totalité de la population pour rectifier la composition des échantillons, si l'on veut qu'ils soient représentatifs. Elle est donc peu utilisable en étude de marché touristique, d'autant plus que le fait que l'échantillon soit représentatif ne signifie pas que le résultat de l'enquête le sera. On préfère à cette méthode celle, plus aisée à mettre en œuvre en station, qui est dite *aléatoire* : une personne enquêtée sur 10, par exemple, si on veut l'organiser.

b) le questionnaire est-il adapté à la population enquêtée ?

Sa rédaction ne peut intervenir qu'une fois que tous les points abordés précédemment ont été réglés : sa longueur doit être adaptée au type de clientèle touristique et au mode d'enquête ; il doit commencer par quelques questions non impliquantes et conduire *progressivement* au sujet ; quelques questions d'aiguillage permettent d'éviter les erreurs d'enquêtes ("avez-vous fait du ski" permet de s'assurer qu'on interroge bien un skieur, etc.) ; la formulation des questions doit être claire ; les attitudes doivent pouvoir être notées sur une échelle de 1 à 5 (la réponse n° 3 peut correspondre à une indifférence qu'il convient de connaître). Le test du questionnaire sert à vérifier sa validité. Ce test est mené en trois étapes :

- l'auto-test, lors de la rédaction, consiste à se mettre en situation d'enquêté lors de la définition des questions ;
- le test autour de soi valide la clarté du questionnement : la proximité permet d'obtenir un avis plus facilement formulé ;
- le test sur un micro échantillon le plus proche possible de l'échantillon cible donne une dernière évaluation de la valeur du questionnaire.

c) a-t-on les moyens matériels et d'interprétation pour exploiter les informations ?

Dans le cas contraire, mieux vaut sous traiter cette phase à un service ou cabinet spécialisé. En effet, le traitement de l'information quantifiée est très souvent délicat et les croisements de données cachent des pièges que seuls les statisticiens peuvent déjouer. Les tableaux croisés, notamment, apparaissent très insuffisants pour en tirer des conclusions pertinentes. Les tests du Chi 2 (somme des écarts observés moins les écarts théoriques au carré divisée par la fréquence théorique) permettent de vérifier que l'hypothèse explicative a une valeur statistique. Il valide l'interprétation en fonction du degré de précision, de la marge d'erreur souhaitée. C'est un test important dans la mesure où il peut

informer sur les critères qui influencent réellement les comportements d'achat. Philippe Cibois, sociologue au C.N.R.S., a mis au point une méthode (*L'analyse des données en sociologie*, PUF, 1990,), baptisée *TRI-DEUX*, qui consiste à calculer tous les croisements entre variables, les Chi 2 correspondants et à tester le degré d'écart à l'indépendance. Le logiciel associé peut également produire des résultats par analyse multi-factorielle de correspondance. Cette approche permet de distinguer de véritables profils basés sur les écarts à l'indépendance.

Si le traitement peut être soustraité facilement, il n'en n'est pas de même pour ce qui est de la *nature du questionnement* ou de l'*interprétation des résultats*.

4. La segmentation

La segmentation est une méthode d'analyse du marché consistant à le découper en sous-ensembles distincts et homogènes. En effet, les touristes qui composent un marché ne forment pas un groupe réellement homogène : ils restent généralement très différents les uns des autres par leurs caractéristiques, leurs comportements, leurs besoins et motivations, etc. Du fait de cette hétérogénéité, la station ne saurait se satisfaire que d'une seule politique marketing, c'est-à-dire que d'un seul produit, de le vendre à toutes les catégories de touristes au même prix et par le même canal de distribution, et de n'avoir qu'une seule politique de publicité, c'est-à-dire un seul message adressé indifféremment à tous les touristes par les mêmes médias. Cette action, en n'étant pas adaptée aux particularités des différents individus, risque de ne contenter personne en voulant contenter tout le monde. Comme par ailleurs il est impossible pour la station d'adapter sa politique marketing à chaque touriste, un compromis entre l'appréhension trop globale et l'appréhension individuelle est trouvé par le moyen de la segmentation.

Les critères de la segmentation se fondent sur des résultats d'enquêtes. On cherche à y déceler les éléments, variables, comportements, besoins qui distinguent les différents types de clientèles : comportements de consommation ou d'utilisation, attitudes globales à l'égard du produit ou de l'objet, besoins et motivations liées au service, caractéristiques démographiques ou physiques des individus, leur localisation géographique, caractéristiques socio-professionnelles, etc. La segmentation consiste à choisir *a priori* un certain nombre de critères de segmentation possibles, à procéder aux découpages correspondants, à comparer la pertinence relative de chacun de ces découpages et à retenir le critère qui donne lieu au découpage le plus pertinent. On évitera, en développement touristique, de segmenter le marché à partir de procédures ascendantes de "typologie" (voir plus haut les méthodes proposées, notamment des socio-types ou socio-styles du C.C.A.) qui, si elles conduisent généralement à des regroupement analytiquement pertinents, soulèvent de grandes difficultés du point de vue opératoire ; les types auxquels elles aboutissent ne se prêtent pas toujours facilement à des traitements marketing distincts.

Lorsqu'on est amené à définir, à partir des clientèles, les caractéristiques de la population touristique à des fins de segmentation, il convient d'éviter les critères

sociologiques de premier niveau (sexe, âge, etc.) : en effet, les modes de consommation, les attentes sont de plus en plus transversaux aux catégories socio-professionnelles traditionnelles. Ces C.S.P. sont de moins en moins explicatives du *comportement d'achat* : la consommation touristique devient multi-modale : une même personne peut avoir, à propos du même produit touristique, deux comportements d'achat différents à deux moments opposés.

La méthode de segmentation en types de consommation ou en objet de consommation est de loin la plus simple et la plus efficace. Ainsi, à partir d'une même clientèle on pourra distinguer deux sous-ensembles : la clientèle d'affaires et la clientèle de loisirs. Et, à l'intérieur de chacun de ces sous-ensembles, on pourra encore séparer les individus des groupes, et à l'intérieur de chacun de ces sous-ensembles, ceux qui sont en transit de ceux dont la station est la destination finale. Cette segmentation pyramidale permet d'affecter, à chaque groupe du bas de la pyramide, une méthode d'approche particulière, une politique marketing spécifique.

Le segment de marché touristique défini et précisé, la direction de station doit s'interroger sur la validité de l'action à y entreprendre : doit-on adapter ou créer une offre pour ce segment ? On se pose alors la question de *l'attrait* de ces segments à partir de quelques paramètres simples :

- l'intensité de la concurrence, son niveau,
- la dynamique de la concurrence, les nouveaux producteurs extérieurs à la station,
- le rôle, le poids, le coût des fournisseurs (très élevé dans le produit touristique qui est un produit d'assemblage),
- la résistance au changement, c'est-à-dire l'autonomie des clients de la station ou l'indépendance par rapport au fournisseur : l'apparition de substituts aux produits ou offres, la concurrence indirecte.

5. La prévision

Pour prendre ses multiples décisions concernant la politique de produit, de prix, de distribution et de communication, le directeur de station a besoin de prévoir l'évolution des attitudes, des motivations, des comportements de ses clients, celle de ses systèmes de distribution, l'évolution des politiques marketing des concurrents. Les études de marché n'ont de réelle utilité que pour prévoir les ventes (c'est-à-dire l'achat de la clientèle).

La méthode "*descendante*" permet d'estimer le *taux de pénétration* du produit proposé : pour un produit de type "location de bateau", par exemple, on peut partir de la fréquentation touristique de la région, de la fréquentation de la station, des gens qui, à l'intérieur de cette fréquentation, font du bateau, de ceux qui, à l'intérieur de ce groupe en louent, de ceux, enfin, que l'on pourra sensibiliser au produit nouveau lancé.

Une autre méthode repose sur les *intentions d'achat* : il faut l'envisager avec prudence dans la mesure où elle repose non sur des actes mais sur des paroles. Les intentions déclarées sont plus fiables lorsqu'elles émanent d'entreprises que de particuliers, car dans le premier cas les achats sont souvent programmés et

budgetés assez longtemps à l'avance. Elles ont d'autant plus fiables que l'horizon est plus rapproché ; elles sont très peu fiables lorsqu'il s'agit de prévoir les ventes d'un produit ou d'un service nouveau, ou comportant un changement notable par rapport aux produits existants.

Les opinions d'experts, l'analyse statistique de données permettent de situer la prévision dans son histoire. Par extrapolation de séries chronologiques à partir des ventes, on peut poser l'hypothèse que l'évolution future prolongera les tendances constatées dans le passé. Les modèles économétriques, par contre, ne cherchent pas à mettre en évidence les tendances du passé, mais à découvrir les facteurs explicatifs des ventes passées et à en prévoir l'évolution à venir.

Enfin, on rappellera ici que les "*marchés tests*" ou témoins (voir section 1) ont pour objet de prévoir, en termes de *volume de ventes* et de *parts de marché*, les effets d'une nouvelle stratégie de marketing envisagée par une station, soit pour un produit déjà existant, soit plus souvent pour un produit qu'elle s'apprête à lancer. On tente de prévoir par ce moyen les comportements effectifs des touristes. Cette méthode consiste à procéder effectivement au lancement envisagé, dans une zone géographique restreinte mais aussi représentative que possible du marché total. La réalisation d'un marché test est une opération longue, coûteuse et délicate car elle suppose la possibilité de trouver une zone d'application représentative du marché total, la possibilité de "fabriquer" une quantité suffisante du produit touristique à lancer, la possibilité de réaliser l'opération de manière suffisamment rapide pour que les concurrents n'aient pas le temps de préparer une contre-offensive avant le lancement du produit au niveau national, ou même de mener, sur le marché témoin, des opérations destinées à fausser les résultats du test (baisse de leurs prix, offres spéciales exceptionnelles, etc.).

En outre, la réalisation d'un marché test ne peut être utile que si, préalablement ou parallèlement au lancement du produit sur le marché test, on met en place un système fiable de recueil des informations qui seront nécessaires pour en mesurer les résultats et les extrapoler au niveau national. Ces informations, dont les principales sont détaillées en fin d'ouvrage dans le paragraphe traitant des tableaux de bord de gestion des stations, concernent en général les ventes réalisées, le pourcentage d'acheteurs, les opinions et attitudes des acheteurs (notamment leur satisfaction à l'égard du produit) et enfin le taux de fidélité chez les touristes ayant acheté une première fois un séjour.

2. 2. L'ajustement du produit "station" à l'environnement touristique

La direction d'une station met en œuvre des actions pour adapter "l'entreprise" au marché et réussir son évolution dans un système de consommation de loisirs assez changeant.

α) L'ajustement à l'environnement touristique

1. La mise en conformité avec les tendances générales de la société : l'adaptation au "macro-environnement"

Le directeur de station doit prendre le temps de la réflexion : il s'efforce alors de diminuer périodiquement son implication dans les dossiers d'actualité qui constituent la trame du monde touristique pour faire le point sur ce qui a pu changer globalement dans l'environnement du site. On a tout intérêt à mener ce bilan en liaison avec un organisme extérieur (qui puisse rester hors d'atteinte des enjeux de pouvoir internes à la station), délégation qui n'exonère pas le responsable de station de l'approche attentive du fonctionnement de la structure qu'il dirige.

Les stratégies qui se développent dans l'ensemble des stations sont très divergentes et le gestionnaire d'Office de tourisme *consacre du temps à faire des choix fédérateurs*. Il lui faut associer ses producteurs, leur expliquer les implications des solutions proposées. Si ces préférences ne sont pas clairement explicables aux prestataires locaux, c'est qu'elles ne sont pas adaptées à la situation de la station, au degré de maturité de ses composantes ou à leur capacité à résoudre les problèmes de leur développement.

On évitera toutefois de proposer des solutions en *effaçant* les questions de fond : les termes de solution doivent tenir compte des données du problème, de la possibilité de sa mise en œuvre réelle par les partenaires. Les blocages des opérateurs de la profession fondent des contraintes difficiles à dépasser. Le cas des objectifs non atteints par le schéma de développement touristique du département de Gironde qui affichait le doublement de la fréquentation départementale en moins de 5 ans est l'exemple type d'un objectif peu réaliste qui ressort du manque de coordination, de dialogue et de recul dans la conduite de la *politique générale de développement touristique*.

L'étude du macro-environnement prend en compte :

- les données démographiques locales : féminisation, vieillissement, taux de nuptialité, taux de célibat, mobilité géographique, taux moyen d'éducation (qui a une incidence directe et très forte dans le domaine touristique).
- sur le plan économique, l'évolution du niveau de revenu, les comportements structurels locaux vis-à-vis de l'épargne et du crédit, la modification éventuelle de la structure des dépenses (postes budgétaires INSEE).

- l'environnement politico-légal : intervention potentielle de l'Etat, des collectivités de rang supérieur dans les structures de production ou l'organisation des marchés.
- l'environnement socio-culturel : ce qui fait à un moment donné dans une société un *système de valeur* qui dicte les modes de consommation.

2. La mise en conformité avec les tendances de la société locale : le "micro-environnement"

De manière tout à fait identique, l'étude du micro-environnement analyse successivement :

- les institutions qui interviennent dans le processus de production : banques, partenaires financiers, média, administrations, groupes de pression divers, publics locaux, population...
- les fournisseurs, les intermédiaires (système de commercialisation).

β) la concurrence

L'étude concurrentielle est fondamentale à tous les stades du management marketing de station . On y analyse précisément :

- * l'offre des stations dont les produits sont substituables à ceux de sa propre station. Le champ concurrentiel ainsi défini est très large : il ne faut pas prendre en considération seulement les concurrents directement semblables mais tous les concurrents producteurs du même service, c'est-à-dire tous les modes de loisirs. Le bricolage peut, selon cette manière d'envisager le temps libre, rentrer dans le champ de la concurrence du tourisme. Le cinéma, le livre sont des concurrents directs du voyage. Même si elles n'interviennent qu'à la marge, ces interférences doivent être prises en considération, notamment dans les produits de station fondés sur la *proximité* (loisirs de fin de semaine). Le prix d'une visite de deux heures sur un site en marché de proximité ne saurait excéder le prix d'un billet de cinéma.
- * l'insertion d'une station nouvelle ou d'une gamme de produits nouveaux dans un champ concurrentiel est délicate, car le pouvoir d'achat du consommateur n'est pas extensible. Il convient donc en premier lieu de constater une *évolution propice* (un créneau, un segment de marché encore inexploité) ou des tendances favorables (augmentation globale de la demande).

* l'étude de la capacité de la station à produire mieux que les concurrents (ou, à défaut, à pouvoir trouver un positionnement spécifique). Il s'agit alors de choisir une *logique de différenciation*, qui permet d'avoir une longueur d'avance. On pourra choisir avec succès la créativité locale, mais elle implique la mise en désordre partiel des structures, l'appel à la diversité, à la variété. La différenciation peut entraîner une segmentation de fait : il convient dans ce cas d'accepter de ne pas toucher l'ensemble de la population touristique potentielle. Il est souhaitable de bien évaluer les effets pervers des politiques de différenciation : l'image de "l'Aquitaine et les golfs" ne sera-t-elle pas dévalorisante dans cinq ans ? L'image des "Pyrénées, frontière sauvage" n'a-t-elle pas eu un effet inverse à celui escompté en repoussant des clientèles à la recherche de sécurité ?

* verrouiller les situations de domination du marché par des démarches commerciales et des services éprouvés. A partir du moment où la qualité et la quantité du produit sont satisfaites par la production, l'avantage d'un produit sur la concurrence est lié au service associé.

* veiller à la *notoriété* de la station par rapport à ses concurrentes. Les achats de vacances non préparés, *d'impulsion*, dont le volume augmente sans cesse depuis vingt ans, se fondent sur la notoriété et sur le *contenu d'image* (profil moderne, sympathique, plutôt décontracté). Lorsque le télé-siège de Luz Ardiden s'est brisé, les médias n'ont jamais autant parlé de la station, chose entièrement nouvelle pour le bassin émetteur parisien. La station a su retourner avec profit l'incident à son avantage en faisant savoir par la suite qu'à Luz Ardiden toutes les installations techniques avaient été contrôlées ou changées. La *notoriété*, par le biais de la *dramatisation*, limite l'évasion, *l'élasticité* de la demande par rapport au prix. Elle crée une forme de *viscosité* et attache à une marque, à un nom : le bulletin météorologique télévisé quotidien cite au moins une fois sur deux les températures prévues à *Biarritz*. La direction de station ne pouvait espérer une meilleure dramatisation autour de son positionnement global. Les touristes qui ne connaissent pas la station ont besoin d'être confortés vis-à-vis des risques financiers que leur choix leur fait courir. Pour diminuer cette sensation de risque, le travail de dramatisation se fait par rapport à ce que le touriste demande objectivement, bien sûr, mais aussi par rapport à ce qu'il voudrait montrer de lui, plus ou moins inconsciemment. La *notoriété* se construit donc sur la fonction sociale des produits proposés, sur les codes et les modes d'adhésion à un groupe social. La publicité permet d'y parvenir seulement si elle apporte une valeur ajoutée par rapport aux produits offerts.

* à partir d'un certain volume de production, la seule possibilité pour une station d'accroître sa production est de voir les autres en récession (c'est le cas des stations de montagne, par exemple). La démultiplication des efforts, la *"synergie"*, c'est-à-dire, à proprement parler, *les économies d'échelles* peuvent donner des effets de levier dans l'approche des marchés lointains. Il est souhaitable de regrouper les efforts des stations concurrentes pour se démarquer dans un premier temps des autres produits ("Pyrénées, frontière sauvage" visait à une différenciation des

stations du sud par rapport aux Alpes) avant d'envisager une différenciation interne par rapport aux stations voisines.

Avant de parler de marché de station en termes uniquement concurrentiels, il convient de travailler en commun les destinations en regroupant les éléments fédérateurs. On tend ainsi à donner une spécificité de contexte à un ensemble géographique.

3. L'audit interne à la station : la maîtrise des couples cible-offre

Après l'analyse du marché, il convient d'examiner la stratégie de la station, politique par politique : on se livre ici à une analyse de l'entreprise *station*. On veille à ne pas confondre l'approche de l'entreprise avec la découverte de ses comptes : l'examen de la gestion comptable, qui peut être ultérieurement utile, ne donne que des informations sur les effets des politiques d'entreprise, non sur les causes. Si les comptes sont déséquilibrés, c'est en raison de causes qui ne sont pas nécessairement décelables dans leur lecture.

Ces politiques sont celles des domaines commerciaux, techniques, de production, de gestion des ressources humaines et de gestion financière.

Le diagnostic interne porte sur l'action, sur l'intervention de la direction de station : l'analyse porte sur l'action commerciale, mais aussi, plus généralement, sur le marketing stratégique de la station. On vérifie systématiquement la cohérence entre les actions et les spéculations, entre les politiques, y compris commerciales.

Pour ce faire, on suivra avec profit le modèle d'analyse préconisé par Kotler et Dubois (1992). Il présente l'avantage de l'exhaustivité, de la rapidité et du pratique. Cette méthode d'approche adaptée ici au marketing des stations suit la déclinaison de l'analyse des rapports entre couples produits-clients en fonction du *mix*. On y examine successivement les éléments constitutifs du marketing-mix en station :

- les produits (*products*) qualités, style, marque, garantie, gamme des produits, gestion des services...
- les politiques de prix (*prices*) : tarifs, remises, conditions de paiement, fixation des prix, leur variation...
- la force de vente de la station et son réseau de distribution (*place*) : mise en place, gestion, évolution des circuits de distribution...

- la communication externe (*promotion*) : la stratégie et la planification de la communication, la publicité, la promotion des ventes, la force de vente, la zone de chalandise...

Cette définition est l'héritage d'une conception où la segmentation était globale : la définition de plus en plus précise des éléments du *mix* rend cette présentation caduque (on y ajoute d'ailleurs parfois aujourd'hui un cinquième "P" : *people*).

L'analyse de l'offre en station par *diagnostic interne* d'une part et de la demande par *étude de marché* de l'autre à travers ces critères permet de structurer la production en assemblant les éléments de la mise en marché selon ces outils d'analyse. De ces analyses dépend le *positionnement de l'offre en station*, c'est-à-dire la manière dont la station va se distinguer des autres, montrer ses avantages concurrentiels à travers un ou plusieurs éléments du *marketing mix*.

La mise en œuvre d'un marketing stratégique de station consiste à déterminer les besoins et les désirs des marchés visés et de produire localement les satisfactions désirées de façon rentable car plus efficace que la concurrence.

1. le produit

Si le *marketing* est *opérationnel* quels que soient les secteurs d'activité économique (le consommateur se comporte globalement de façon identique dans toutes ses situations d'achat), le tourisme offre des spécificités sectorielles. Si celles-ci ne sont pas de nature à remettre en cause la *connaissance théorique* de la mise en marché ni la *méthode* du marketing elles peuvent marquer la structure de l'outillage *marketing*.

a) le produit touristique est intangible

Immatériel, on ne peut le toucher. C'est un service la plupart du temps incorporel. Seuls le transport, l'hébergement et la restauration peuvent en matérialiser la consommation. Le billet est seulement la matérialisation du droit de transporter d'un endroit à un autre un touriste, de le loger à une date donnée dans un lieu précis. Cependant, même s'il est basé sur ce support matériel indispensable, le produit touristique est intangible. Comme il s'agit d'une vente par anticipation, la station vend un service immatériel pour une consommation future. Elle se doit donc de rassurer le client par rapport à ce doute inhérent à l'intangibilité.

b) le produit touristique est plus ou moins indivisible

Les stations ne sont pas en mesure de fabriquer leurs produits sans tenir compte de leur usage. La réelle mise en œuvre du produit se fait au moment de la consommation. Le produit n'existe que s'il est acheté ou consommé. Un week-

end à Evian (repas + nuitées + parcours de golf + transport) est un assemblage de quatre produits peu divisibles en station intégrée, beaucoup plus facilement séparables en station ancienne.

Le produit touristique est ainsi très variable du fait de la composante de l'intervention humaine dans les services. Il est *périssable* car *non stockable* et *non transférable* : un hôtel de 100 chambres ouvert produit au minimum 100 nuitées/jour. Si ces nuitées ne sont pas vendues, elles sont perdues. La station produit toujours la même quantité de nuitées à vendre sans pouvoir les stocker. Et comme il n'est pas toujours possible d'adapter l'offre à la demande, l'incapacité à stocker peut produire des pertes financières.

Les statistiques issues d'observations faites sur la vie des produits permettent d'en établir une typologie globale qui montre que la création réelle de produits nouveaux est rare :

innovation pour le marché

Le cycle de lancement des produits nouveaux en station est très long et les contraintes du marché font que sur 100 idées filtrées au départ, une seule environ se concrétisera par un succès après les phases successives du *test du concept de produit*, de la *mise en œuvre du prototype*, du *test de marché* et de la *mise en marché*.

Le taux d'échec est variable selon le type de station et le type d'entreprise. Cependant, son caractère généralement élevé implique la nécessité de parvenir à un travail de créativité fort. En station, le frein à l'innovation est surtout dû à un manque d'idées. Or plus le marché est segmenté, plus le système de production local doit être créatif. Si la recherche et le développement sont d'un coût peu élevé en station, leur mise en œuvre nécessite cependant de passer du temps à la réflexion et aux études.

Les *tests de concepts* nécessitent de se donner une grille d'analyse aussi pertinente que possible et d'essayer d'évaluer ceux qui paraissent les plus adaptés. Kotler et Dubois (1992) donnent dans la 7^e édition du *marketing management*, en page 372, l'exemple du test de concept d'une nouvelle formule de voyages sur la ligne Paris-Los Angeles par analyse de la fixation du prix par passager. Trois variables sont prises en compte : le prix par passager, qui peut varier de 7000 à 4000 francs, le trajet, qui peut être direct, via Londres ou avec deux escales aux U.S.A., le choix des horaires, qui peut être libre, avec jour imposé ou date imposée. Vingt sept combinaisons sont ainsi possibles : on définit une série de combinaisons selon des choix pré requis. Puis on enquête sur les préférences entre les combinaisons en les classant et on voit dans quel rang elles apparaissent, on retient alors les paramètres qui fondent ces classements. On classe chacun de ces paramètres. Le total des rangs fait apparaître les combinaisons citées le plus souvent. Sur l'exemple Paris - Los Angeles, on s'aperçoit que le prix ne détermine pas totalement le choix : beaucoup de clients sont prêts à payer le prix fort mais sous réserve de bénéficier d'un vol direct avec choix du jour et de l'heure.

Le *test de marché* correspond à la mise en marché d'une fabrication limitée. Il permet d'éviter de passer par des phases intermédiaires lourdes. La mise en marché rapide offre gain de temps et avance sur la concurrence. Au stade du test de marché, le directeur de station suit moins la courbe des ventes que le taux de satisfaction, les modes de consommation, les atouts et faiblesses du produit. Car en terme de quantités vendues, le test de mise en marché a une signification limitée par rapport à la mise en marché réelle.

La fabrication du produit touristique étant fondamentalement liée à sa consommation, la *gestion de sa qualité* est des plus importantes. Le processus de mise en marché étant continu, les stations ont tout intérêt à contrôler la qualité des produits à tous les stades de la fabrication et de la mise en marché. Pour cela, il est indispensable d'avoir défini des spécifications claires, des standards et des normes et de les contrôler. On vérifie alors que cette qualité est appréciée par les clients. L'indicateur de qualité est donné par la clientèle touristique à travers des *enquêtes de satisfaction de clientèle*. Il ne s'agit donc pas de savoir si les normes sont respectées, mais quelle est la perception de cette qualité par la clientèle. En station, la charte de qualité évolue en fonction du changement des rapports entre le parc, l'offre et la production.

- | **Lancement** **Maturité** **Déclin**

En phase de lancement, tous les produits posent au directeur de station un dilemme dans la mesure où la plus grande incertitude règne sur leur devenir. Cette phase ne donne pas de soucis de productivité ni de rentabilité, bien que cette dernière soit très faible : à ce stade de la mise en production, les deux seules questions d'importance sont celles de leur survie et du financement de leur lancement.

En forte croissance, ils acquièrent une position de locomotive qui leur assure une notoriété de "star" (vedette). Vingt pour cent environ des produits l'atteignent. Dans cette phase, la station parie sur l'avenir : la rentabilité du produit devient excellente, la productivité de l'outil reste forte et couvre les besoins financiers importants générés par le développement.

La phase de la maturité succède à celle de la croissance : c'est à ce moment que le produit atteint sa plus forte rentabilité, mais également qu'il convient de préparer sa relance où son remplacement, avant même que les premiers signes d'essoufflement apparaissent. En effet, dans cette phase du cycle de vie du produit, les gains de productivité tendent vers zéro, la rentabilité diminue en même temps que les besoins financiers.

Le déclin pose le problème du positionnement ou du repositionnement du produit. Il devient coûteux pour la station de le maintenir tant sa rentabilité est faible. La productivité chute également fortement. Les besoins financiers de maintien sont parfois faibles, ce qui explique que beaucoup de stations maintiennent des produits qui ont atteint ce stade. En effet, les flux de fonds ne sont pas négatifs et l'image des produits est forte dans les esprits des touristes : ils symbolisent la station.

Chaque *produit* vendu par la station fait ainsi l'objet d'une analyse de son *cycle de vie*. Il s'agit de préciser, avec certitude, la situation de chaque couple produit-client dans l'enchaînement des différentes phases de sa vie (naissance, diffusion, maturité, obsolescence, disparition).

Bien entendu la forme de ces courbes varie selon la nature des produits. Ainsi, les produits qui suivent les modes et les gadgets ont une durée de vie courte, et la courbe prend une forme de cloche. D'autres, lancés grâce au phénomène de mode, se stabilisent ensuite au niveau de leur consommation réelle ; on peut donner l'exemple de la planche à voile :

-| **Lancement**

Maturité

La plupart des produits, cependant, suivent un cycle de vie qui dépend des relances effectuées. Leur durée de vie dépend entièrement de l'augmentation des parts de marché.

Déclin

En termes de politique générale de station, deux phases correspondent à ces cycles :

produit

Le positionnement de l'ensemble des produits de la station sur cette courbe permet d'obtenir une idée synthétique de la maturité d'ensemble de la station, ou de l'obsolescence de son outil de production.

De manière identique, on trouve avantage à classer l'ensemble des couples produits-clients dans la matrice stratégique proposée par le *Boston Consulting Group* (B.C.G., 1980) ou dans la matrice proposée par Arthur D. Little (Strategor, p. 118) pour analyser une gamme de produits. Même si les stations ne proposent pas toujours des gammes de produits complètes mais plutôt des segments, cette matrice permet de se faire une idée synthétique du renouvellement de la production.

Le diagnostic du système de production de la station peut être rapidement synthétisé par une analyse des cycles de vie des produits offerts et leur positionnement dans cette grille. La station peut examiner les coûts et les performances

dans tous les compartiments de sa production en recherchant des améliorations. Elle les estime par rapport aux coûts et performances des concurrents. A partir du moment où elle détecte un écart en sa faveur, elle jouit d'un avantage concurrentiel. La station doit donc aller au-delà de sa propre chaîne de valeur et étudier celle de ses fournisseurs et clients. Elle aura avantage à classer, à l'issue de cette analyse, ses couples produits/clients en quatre grands types :

leur course de vie par rapport à la concurrence.

Sources : B.C.G., 1980.

Sur une station de tourisme vert et culturel (Sarlat), l'analyse a donné les résultats suivants (D.E.S.S. Agest, 1994) :

GRILLE D'ANALYSE STRATEGIQUE DE LA STATION DE SARLAT

Matrice stratégique du BOSTON CONSULTING GROUP

FORTE

FAIBLE

Rentabilité

<p>STARS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tourisme d'affaires</i> - <i>Location de meublés</i> 	<p>DILEMMES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Visites guidées individuels</i> - <i>Produits sportifs groupes</i> - <i>Artisanat</i>
<p>VACHES A LAIT</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Produits culturels</i> - <i>Visites guidées groupes</i> - <i>Gastronomie</i> 	<p>POIDS MORTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Produits sportifs individuels</i>

FORTE

FAIBLE

Part de marché relative

A Biarritz, la grille d'analyse stratégique fait apparaître un système de production dont la maturité diffère :

FORTE

Rentabilité

FAIBLE

<p>STARS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Produits culturels</i> - <i>Tourisme d'affaires</i> 	<p>DILEMMES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Produits sportifs (surf)</i> - <i>Court-séjour</i> - <i>Golf pass (groupes)</i> - <i>Tourisme événementiel</i> - <i>Visites guidées</i>
<p>VACHES A LAIT</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Le Golf</i> - <i>La Thalassothérapie</i> 	<p>POIDS MORTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Petite hôtellerie familiales (o à 1 étoile)</i>

FORTE

Part de marché relative

FAIBLE

Produits “Vaches à lait” :

Ce sont le golf et la thalassothérapie qui bénéficient d'un positionnement ancien sur la station, d'une promotion commune arrivant ainsi à toucher et satisfaire une large clientèle.

Produits “Stars” :

- Le tourisme d'affaires, actuellement en expansion, doit au plus vite s'organiser au moyen d'une meilleure synergie entre prestataires.*
- Les produits culturels bénéficient d'une bonne croissance conformément à la politique volontariste menée sur la station.*

Produits “Dilemmes” :

- Les formules “Golf pass” et “Court-séjour” qui viennent tout juste d'être mises en marché.*
- Les visites guidées qui, une fois mieux gérées et organisées, promettent un bon développement à venir.*
- Le tourisme événementiel qui attire un monde souvent conséquent mais draine aussi des moyens financiers très lourds.*
- Le Surf, qui a fait de Biarritz la capitale européenne du Surf et lui a conféré une image jeune et sportive.*

Produit “Poids mort” :

C'est la petite hôtellerie familiale qui a du mal à suivre (adaptation de son outil de production) et à survivre (gouffre financier).

2. Le prix

Les couples produits-clients font également l'objet d'une analyse menée en termes de politique de prix. La demande subit une évolution déterminée par un indice d'élasticité par rapport au prix. L'élasticité est le rapport entre ces deux variations, celle de la quantité de la demande et celle du niveau du prix.

Si, sur un marché touristique déterminé, la demande diminue de 24% lorsque le prix augmente de 8%, l'*élasticité du prix à la demande* est égale à :

$$\frac{- 24\%}{+ 8 \%} = - 3$$

Le signe négatif indique que les deux phénomènes sont de sens opposés et la valeur absolue supérieure à l'unité montre que la conséquence *varie plus rapidement que la cause*.

La connaissance de l'élasticité de la demande par rapport au prix des produits touristiques est vitale pour le directeur de station, car la quantité (Q) multipliée par le prix (P) détermine le chiffre d'affaires global du site.

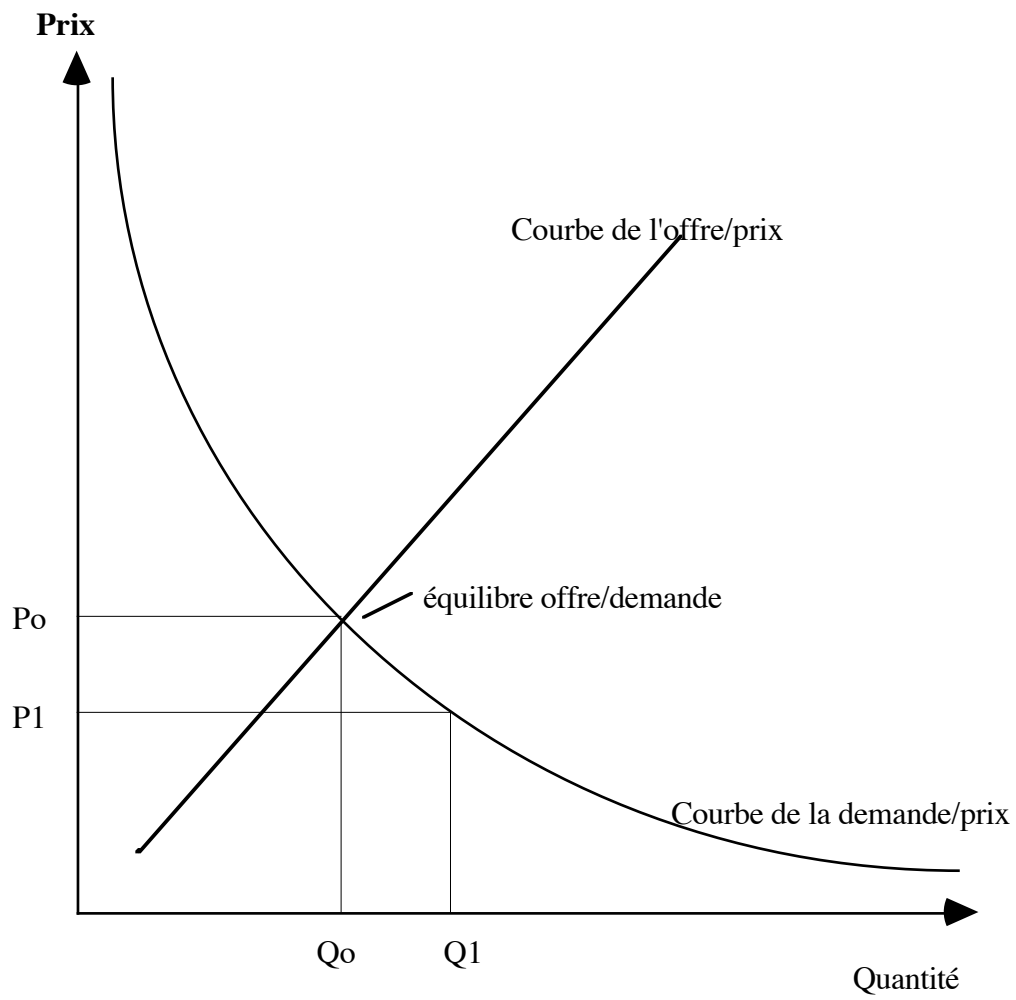
L'exemple de Biarritz montre qu'il n'y a pas de véritable politique de prix au niveau de la station. Seuls les golfs et centres de thalassothérapie qui se sont regroupés pour promouvoir leurs activités proposent une politique tarifaire commune sous la forme des forfaits, cherchant à maximiser le profit. Certains professionnels, à l'image des hôteliers, proposent des prix relativement élevés s'appuyant ainsi sur la notoriété de la station. Quant aux autres prestataires (sportifs, réceptifs, d'excursion...) il semble que la fixation des prix est toute empirique et, parfois même, elle est négociée au cas par cas entre le client et le prestataire.

Dans l'exemple théorique exprimé par la courbe montrant l'élasticité de la demande par rapport au prix figurant en page suivante, si la station de Saint Emilion abaisse le prix de son produit en P1, elle détermine une quantité vendue plus importante dont il convient d'évaluer les retombées en évolution du chiffre d'affaires.

La fixation du prix implique avoir une idée des coûts de revient. La méthode classique d'analyse de rentabilité dite "technique du point mort" permet de marquer le stade à partir duquel on couvre les charges à partir des recettes. Pour le calculer, il convient bien entendu de bien distinguer les coûts fixes qui ne varient pas quel que soit le niveau de production, des charges variables qui progressent en fonction de la quantité produite. Cependant, ce modèle ne tient pas compte de l'ajustement du prix à la quantité vendue. En fait, il varie selon toute une série de facteurs complexes et fluctuants. Le prix de vente minimal est déterminé par un rapport entre la quantité vendue et le prix unitaire possible en fonction de cette quantité. Il importe pour ce faire de bien maîtriser la connaissance des coûts fixes et variables d'une part, de la capacité d'achat du marché de l'autre.

En général, on estime pour ce faire des coûts de production qui permettent d'évaluer les quantités et les prix de vente envisageables. Cependant, rien ne permet d'affirmer qu'il convient de parvenir systématiquement aux prix les plus bas du marché : dans certains loisirs, l'offre n'est pas crédible en dessous d'un certain prix et la demande peut augmenter lorsque le prix augmente. L'image est donc un facteur déterminant de la politique du prix.

Les choix en station sont multiples; traditionnellement, on oppose deux types de stratégies de politiques de prix : celle qui consiste à chercher à maximiser le profit, donc qui passe par une augmentation de la rentabilité de celle qui consiste à maximiser le chiffre d'affaires, c'est-à-dire à adopter une stratégie de croissance et de pénétration du marché.



Connaître l'élasticité de la demande par rapport au prix à Saint Emilion

La politique du prix intervient fortement dans la stimulation de la demande. La gestion du rendement (*yeld management*, développé à l'origine par des compagnies aériennes américaines) vise à améliorer le remplissage d'une structure de production à capacité constante par le jeu sur les paramètres de l'offre. On en vient ainsi à contrôler l'accès au service (principe de la réservation, par exemple) ou à "stocker" le client (principe de la file d'attente). Ce système, réservé aux services à cycle court (stations de montagne, parcs à thème, Disneyland...) a permis de connaître la longueur optimum de la file d'attente et sa gestion pour amoindrir son effet négatif sans avoir à en diminuer le prix pour autant.

Très souvent cependant, l'absence de réflexion sur la politique du prix amène une dégradation du service, notamment par sur occupation (le 3e lit mis en place par l'U.C.P.A. a permis d'augmenter la capacité d'accueil de 150 % au détriment du confort et de la qualité, pour un prix inchangé. Le produit peut vieillir immédiatement s'il n'est pas adapté à la demande).

La tarification différenciée permet d'augmenter les réponses aux demandes sans changer fondamentalement la structure de l'offre. Les produits touristiques étant la plupart du temps saisonniers, jouer sur les prix permet de tenter de mieux contrôler la demande par la gestion du prix de l'offre.

Gérer la tarification implique suivre quelques règles simples :

- vérifier la cohérence du prix fixé avec ceux du marché;
- vérifier la bonne flexibilité des tarifications différenciées : on doit pouvoir s'approcher au plus près de la vente sur devis; adapter cette tarification à l'activité des concurrents;
- vérifier que les tranches de tarification soient adaptées aux services offerts et que les consommateurs potentiels des tranches élevées ne choisissent des tranches plus basses : pour cela on privilégie la qualité de service, de communication, des canaux de distribution. On segmente aussi l'offre dans le temps;
- vérifier la dégressivité : faire en sorte que le rapport qualité/prix soit d'autant plus élevé que le prix est élevé. Il ne s'agit pas de vendre le moins cher possible, mais de vendre au prix permettant de déclencher une vente supplémentaire;
- vérifier, enfin, que la politique tarifaire soit lisible.

Le contingentement entre les différents segments est effectué en fonction de trois critères : le risque de gâchis (lorsque la capacité d'accueil est supérieure à la demande), le risque de dépréciation (ne pas vendre à prix bas des places qu'on aurait pu vendre à prix élevé car il s'en suivrait un manque à gagner), le risque de refus (lorsque la demande est supérieure à la capacité et que la sur réservation apparaît comme une manière de gérer le remplissage de la capacité). Certes, plus la station admet la sur réservation, plus elle évite le gâchis, mais également plus elle augmente le coût du refus. Il convient de bien

évaluer le seuil de tolérance du touriste. Ce calcul relève de la probabilité et de l'estimation du coût des imprévus.

3. La distribution et la commercialisation

La prudence est de mise dans l'appréciation du fonctionnement des canaux de distribution, de l'aire de la zone de chalandise, des réseaux : la zone de chalandise, par exemple, c'est-à-dire la zone géographique d'où proviennent les touristes, est un constat, non un postulat.

La distribution touristique se fait sans livraison : il convient donc de veiller à faire remonter l'information sur les conditions de la négociation, de la prise de commande. Le réseau de distribution des produits de la station transfère au client un droit d'utilisation d'un espace : la vente à distance, par intermédiaire ou même sur place peut avoir d'innombrables conséquences sur les modes de consommation, l'image, voire même la survie de la station. La mesure de la performance du réseau de vente n'est pas seulement quantitative : elle est aussi dans le transfert d'image, de notoriété.

On estime ainsi qu'il convient de *former*, *d'informer*, de *stimuler* et *d'aider* la force de vente. La distribution marque le produit, notamment dans certaines branches (groupes de distribution, voyagistes - Nouvelles Frontières et modes de distribution uniques : gîtes par les S.L.A. ou la Fédération Nationale des Gîtes Ruraux).

Appliquée depuis le 1^{er} décembre 1994, la loi du 13 juillet 1992 donne un nouveau cadre d'action aux différents organismes intervenant dans l'organisation et la vente de voyages et de séjours. En clarifiant les conditions d'exercice de l'activité d'organisation et de vente de voyages et de séjours, le législateur a répondu à trois nécessités : d'abord celle d'ouvrir la vente de voyages et de séjours à de nouveaux acteurs afin d'élargir l'offre touristique, ensuite celle de renforcer la protection des touristes en clarifiant davantage les responsabilités des vendeurs de produits et enfin celle de s'adapter au marché européen, aujourd'hui régi par des règles de fonctionnement très différentes de celles qui sont en vigueur en France.

L'activité touristique est maintenant ouverte, après avis favorable des commissions départementales d'action touristique, aux hôteliers, gestionnaires d'activités de loisirs, transporteurs et agents immobiliers. Plus précisément, la loi donne possibilité de commercialiser des produits touristiques aux agences de voyage titulaires d'une licence, aux associations sans but lucratif titulaires d'un agrément, aux organismes locaux d'intérêt général titulaires d'une autorisation et enfin aux prestataires de services touristiques (hôteliers, transporteurs de voyageurs, agents immobiliers, gestionnaires d'activités de loisirs) titulaires d'une habilitation. Cette responsabilisation accrue s'accompagne d'une hausse de la garantie financière, dont le montant et les modalités de calcul sont fixés par les arrêtés du 22 novembre 1994. En ce qui concerne les agents de voyages, à la

demande du SNAV et de l'APS, le montant minimal doit passer de 350 000 francs à 750 000 francs en 1997, après une période transitoire à 550 000 francs en 1996. Pour les associations et les organismes à but non lucratif, il est fixé à 120 000 francs en 1995 et 1996 et à 160 000 francs en 1997. Pour les Offices de Tourisme, il est de 200 000 francs.

Les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative peuvent donc intervenir dans la commercialisation des produits touristiques au niveau communal. Cependant les structures de faible surface financière ou de petite taille géographique ne devrait pas trouver leur compte dans la commercialisation de produits dans la mesure où les conditions fixées par la loi pour recevoir l'agrément sont très contraignantes pour leur organisation interne et ne leur permettent au mieux que de commercialiser des prestations offertes sur le territoire communal, ce qui relève de l'impossible en espace rural.

Le cas de Biarritz :

Disposer d'une information plus pertinente qui soit accessible facilement (guide, numéro unique, outil télématique, ...) à la fois sur son lieu de résidence et son lieu de loisirs, avec la possibilité de réserver à la dernière minute (notamment en matière de courts séjours), tels sont les comportements de clientèles que bon nombre de stations ont compris et essaient d'intégrer dans leur politique de distribution touristique au moyen de systèmes d'informations et de réservations de plus en plus élaborés. La ville de Biarritz a à ce niveau là un retard considérable sur ses concurrents qu'il paraît urgent de combler.

a) Le service d'information télématique de la ville

Le serveur minitel 3615 code Biarritz, totalement désuet jusqu'à présent, est en cours de restructuration. Nul doute que ce service, une fois restructuré, participera également à mieux faire connaître les services et activités de Biarritz. Cependant, la réussite (promotionnelle) de ce service, ne sera permis qu'à travers le suivi régulier des informations diffusées par chacun des prestataires. De là, dépend aussi l'image de qualité de la station. De même, l'existence de ce nouveau serveur devra être annoncée sur les supports de communication (tels les dépliants, en-tête de lettres, ...) et autres supports promotionnels de la station.

b) Le service de réservation touristique à la clientèle

A l'avenir la distribution des produits touristiques biarrots ne pourra plus être envisagée isolément et indépendamment des réseaux télématiques et informatiques de transfert et de traitement d'informations touristiques. Cependant, à l'heure actuelle, et ce pour les deux à trois années à venir, Biarritz devra faire des choix stratégiques quant aux produits à commercialiser à travers une centrale. En effet, il est encore impossible malgré l'évolution et les multiples applications de l'informatique de pouvoir commercialiser à l'échelle d'une station plusieurs produits de nature différentes (hébergement, loisirs, ...) sur un seul et même logiciel.

Par conséquent, la décision de commercialiser des produits touristiques doit répondre aux conditions suivantes :

- disposer de produits de qualité, fiables, contrôlables quant à la régularité des prestations, et surtout correspondants à une demande analysée et réelle du marché,

- s'assurer des coûts de revient, marges, prix de vente, afin que l'action de commercialisation soit viable voire rentable.

La culture est un axe majeur de développement touristique de la ville. Elle bénéficie d'une programmation très étalée sur l'année, de salles prestigieuses, de spectacles de qualité et d'une large clientèle. Il est en ce sens souhaitable que Biarritz s'équipe rapidement d'un outil de commercialisation performant, adaptable mais aussi évolutif en fonction des projets d'avenir que peut avoir la station dans le domaine du "loisir" en général.

c) La force de vente

L'office de Tourisme tente de promouvoir la station sur contact direct auprès de la clientèle (accueil dans différentes antennes de l'OTB, contacts par courrier, contacts téléphoniques, mailing fichier clients...). C'est le cas également des réservations hôtelières et locations de meublés qui, faute de centrale de réservation, nécessitent de répondre rapidement aux attentes les plus diverses des touristes.

Cette approche directe de la clientèle reflète une politique de cueillette. Cependant, elle présente l'avantage de gérer au mieux cette demande (rapidité, compétitivité, satisfaction), de sentir et d'adapter les actions à mettre en œuvre rapidement en fonction des désirs de la clientèle ; enfin, de suivre et de relancer cette clientèle au moyen de fichier client pour une meilleure fidélisation de celui-ci. Ainsi, l'OTB dispose d'un fichier d'un millier d'adresses de prospects d'Euskadi et du Grand Sud-Ouest intéressés par des formules "court séjours". Ces 1000 personnes ont été contactées lors de la parution du Guide Courts Séjours 93. Elles l'ont été également pour être informées du programme culturel et événementiel hors saison ou lors de lancement de produits forfaits proposés par les prestataires hôteliers.

Cet outil de promotion est sans cesse complété et reste à la disposition de tout professionnel biarrôt souhaitant y accéder.

Parallèlement, l'OTB participe aux salons grands publics et professionnels pour présenter et promouvoir les produits de la station.

En résumé, l'office du Tourisme utilise une stratégie diversifiée qui consiste à proposer simultanément plusieurs produits spécifiques à des segments de marché sélectionnés et quantifiés au moyen de canaux de distribution et de communication appropriés.

La communication ne se résume pas à la seule publicité. La définition des objectifs de politique de communication de la station doit être en cohérence avec les objectifs généraux du *mix*.

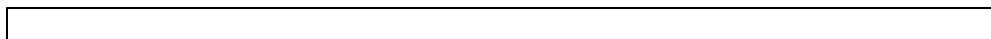
Si la définition de l'image est affaire de professionnels, la mise au point du cahier des charges revient donc à la station. Elle se limite à en fixer les grandes lignes, la *copy strategy*, c'est-à-dire le *cahier des charges*, le sens du message à faire passer auprès de sa clientèle. Ce document écrit, préparé par la station et approuvé par l'agence de communication ou l'annonceur, expose d'une manière abstraite le contenu, le "fond" de la campagne de communication à mettre en œuvre. La rédaction et l'approbation d'un tel document est d'une grande utilité, à la fois pour la station et l'agence de communication.

Elle permet à la station de s'assurer que l'agence a bien compris sa mission et qu'elle a assimilé les données importantes concernant les produits, le marché, les touristes potentiels et réels; elle constitue une sorte de "*contrat*" moral passé entre la station et l'agence, qui servira de référence pour juger les projets de création et d'exécution publicitaires que présentera l'agence; en d'autres termes, elle est pour l'annonceur, la principale garantie de conformité (ou de cohérence) de la campagne publicitaire avec la stratégie marketing d'ensemble.

Elle permet à l'agence de s'orienter, elle lui sert à canaliser l'imagination et le talent des gens qui sont appelés à mener la phase suivante de la campagne (à savoir la *création*) dans des directions conformes aux objectifs de communication.

Les principales rubriques d'une *copy-strategy* concerne le rappel des faits principaux concernant le produit, le marché, les concurrents, les consommateurs, les grandes lignes de la stratégie marketing de la station, les cibles et les objectifs spécifiques de la campagne de communication : elle suppose donc que l'ensemble de l'analyse marketing de la station ait été menée à son terme. On y fait figurer également les "*promesses*", c'est-à-dire les avantages ou satisfactions que l'on propose d'associer au produit, les motivations sur lesquelles on se propose de jouer et les arguments employés à l'appui des promesses offertes (*reason why* : supports de promesse). On peut y définir le ton ou le style de campagne, le registre sur lequel il convient de s'exprimer, le climat affectif que l'on cherchera à créer, la personnalité que l'on s'efforcera de donner au produit par la publicité. Enfin, y figurent des instructions précises et des contraintes dont la création doit impérativement tenir compte et qui résultent de considérations budgétaires, juridiques ou marketing.

La stratégie de communication de la station repose avant tout sur la connaissance des couples cibles/offre à travailler. Elle implique ensuite sur la mise au point de l'argumentaire, car sa structure représente un intérêt stratégique du site touristique. Elle nécessite un choix entre les moyens à mettre en œuvre : information, prospection active, vente..., puis un contrôle de la mise au point de l'accroche : nécessité de cohérence entre les logos, les identifications des images, des concepts, des thèmes vendeurs.



Le choix en 1992 d'une nouvelle agence de communication par la ville de Biarritz, COMPAGNIE CORPORATE, a permis de placer le concept de l'ACCUEIL comme fil directeur de toute sa communication.

Première expression de la nouvelle image de Biarritz, son identité visuelle exprime l'ouverture et l'accueil de manière originale en utilisant les symboles (la femme, l'eau, les couleurs...).

Quels sont les objectifs de Biarritz aujourd'hui ?

- Faire vivre la ville douze mois par an en développant le tourisme hors saison (tourisme d'affaires en particulier) et en intensifiant la création d'événements.

- Rechercher un développement équilibré qui préserve la qualité de la vie pour tous.

A cet effet, l'office du Tourisme, en collaboration avec le service Communication de la ville a créé une nouvelle documentation d'appel à destination du grand public et des professionnels.

Adaptée à sa politique promotionnelle, elle est traduite en plusieurs langues (Anglais, Espagnol, Allemand), rassemble et présente l'offre touristique de Biarritz à travers les éditions suivantes :

- Le dépliant d'appel

Transmis avec chaque demande individuelle d'informations sur Biarritz, 130.000 exemplaires sont distribués par an.

- Le plan de Biarritz

150.000 exemplaires par an sont distribués gratuitement.

- Biarritz Pratique

Toutes les adresses à connaître sur Biarritz quand on y séjourne (50.000 exemplaires).

- Le Manuel des Ventes

A destination des Tours Opérateur, agents de voyages et autocaristes, toutes les prestations de l'hébergement aux activités en tous genres, avec leurs tarifs pour permettre aux prescripteurs de mieux connaître Biarritz (6.000 exemplaires français, anglais).

- La plaquette Prestige

Présentation luxueuse de la station (40.000 exemplaires).

- Biarritzclope

Le programme d'animation mois par mois à destination des prestataires biarrôtés pour mieux informer leur clientèle (5.000 à 30.000 exemplaires par mois).

- Une plaquette sur le Tourisme d'Affaires.

- Le Guide et Tarifs des Hôtels.

- Le Guide des Meublés.

- *La brochure "Courts Séjours"*.

C'est aussi la création d'une photothèque et d'une vidéothèque qui ont permis de réaliser une première banque d'images.

Le budget de l'office de Tourisme consacré à la promotion, établi à hauteur de 1.600.000 F pour 1994, s'articule autour des postes suivants :

** Les éditions et le matériel promotionnel.*

** Les salons et workshops.*

Ceux-ci ont pour marchés principaux :

- Le Grand Sud-Ouest (Bordeaux - Toulouse)*
- La France et ses principaux bassins émetteurs (Lille - Lyon - Colmar - Nantes et Paris).*
- L'Espagne du Nord-Ouest (Bilbao - San Sebastien).*
- Les autres pays étrangers limitrophes (Madrid - Londres - Milan et Genève)*

Au total c'est sur une quinzaine de salons (publics ou professionnels, français et étrangers) que l'office de Tourisme est présente en basant sa stratégie sur deux approches :

- une approche par marché,*
- une approche par ligne de produits.*

** Le Marketing - Publicité - Relation Presse*

Il s'agit principalement :

- d'accueil de journalistes de la presse touristique française et étrangère (plus d'une vingtaine en 1993).*
- d'accueil de professionnels (Tour opérateurs et Agences de voyages).*
- achat d'espaces publicitaires dans la presse quotidienne régionale.*
- opérations ponctuelles, telles l'accueil d'une cinquantaine de décideurs en matière de tourisme d'affaires en provenance des Etats-Unis (opération réalisée avec Maison de la France et le CRTA).*

** L'observatoire télématique*

Il s'agit de suivre les retombées de la politique promotionnelle sur la station au moyen d'un logiciel acquis par l'OTB.

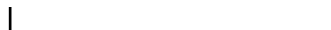
Ces différents éléments supposent des choix d'attitude de la station face aux cibles qu'on peut résumer de la manière suivante :

attitude négative

Liens entre l'image de la station et ses cibles de clientèle

A partir de cette étape, le choix des médias se fait essentiellement sur la base du bon sens et d'appréciations qualitatives portées par l'agence.

Le système d'information marketing de la station repose donc sur un ensemble de prise d'informations et de décisions comparées aux données externes et internes.



Etapes de la maîtrise des couples cibles/offre

Sur Biarritz, l'ensemble du diagnostic peut être résumé de la manière qui suit:

BIARRITZ : DIAGNOSTIC EXTERNE

	FORCES	FAIBLESSES
SITUATION GEOGRAPHIQUE	<p>Accès</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures routières, ferroviaires et aériennes performantes • Bonne signalisation <p>Site</p> <ul style="list-style-type: none"> • Station située entre mer et montagne à proximité de l'Espagne • Arrière pays à forte identité (paysages, gastronomie...) • Environnement naturel de qualité • Climat tempéré 	<p>Accès</p> <ul style="list-style-type: none"> • Station un peu excentrée du carrefour européen <p>Site</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulation et stationnement difficiles dans le centre ville en haute saison • Taux de pluviométrie important
PATRIMOINE HISTORIQUE ET CULTUREL	<ul style="list-style-type: none"> • Très forte notoriété de la station • Héritage du couple impérial • Patrimoine architectural riche et varié (Années folles) • Monuments historiques, culturels <p style="text-align: center;"><i>Ex : Le Casino municipal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte tradition culturelle : chants, danses, langue, gastronomie, fêtes et jeux populaires 	
CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Le tourisme et les services : moteurs de l'économie locale • Echanges économiques avec le marché espagnol • Station en activité toute l'année • Proximité par rapport à un gros bassin de population urbaine (120 000 hab. sur le district B.A.B.) • Potentiel d'accueil = 150 000 pers/j. en haute saison 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de la saisonnalité touristique • Moyenne d'âge de la population relativement élevée • Inflation estivale dans les commerces

<i>POLITIQUE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tourisme, culture, environnement : axes majeurs de la politique municipale</i> • <i>O.T. : outil de la municipalité</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>subventions élevées</i> - <i>politique qualitative du tourisme</i> • <i>Politique d'accueil</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cloisonnement des acteurs</i> • <i>O.T. : outil de la municipalité</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>inertie des décisions</i> - <i>difficulté à concilier le politique avec l'économique</i> • <i>Manque de professionnalisme et d'esprit d'ouverture de certains prestataires</i>
-------------------------	---	---

	FORCES	FAIBLESSES
MARCHE	<p>OFFRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Importante et diversifiée</i> <p>Parc d'hébergement</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Offre hôtelière importante</i> • <i>Meublés et résidences secondaires bien représentés</i> <p>Equipement de loisirs</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Equipements de loisirs courants très diversifiés</i> • <i>Equipements spécifiques de renommée (golf, thalasso, casino)</i> • <i>Espaces culturels prestigieux et multi-fonctionnels (PDF, casino...)</i> <p>Animation</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Programmation culturelle importante et étalée</i> • <i>Programme événementiel de prestige et de qualité (6 festivals, 40 congrès/an...)</i> <p>DEMANDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Destination bien connue par la clientèle française et européenne limitrophe</i> - <i>Fréquentation touristique en hausse et mieux étalée (8 mois)</i> - <i>Proximité de l'Espagne : clientèle espagnole en hausse</i> 	<p>OFFRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Peu cohérente et structurée</i> <p>Parc d'hébergement</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Petite hôtellerie familiale</i> • <i>Insuffisance en résidences de tourisme</i> • <i>Absence d'hôtel haut de gamme de grande capacité capable d'accueillir les congressistes en un même lieu</i> <p>Equipement de loisirs</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Problème lié à la gestion des équipements de la ville : concurrence entre prestataires</i> • <i>Absence de synergie et de coordination entre acteurs</i> <p>DEMANDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Méconnaissance de la demande</i> • <i>Faible adéquation produit/marché</i>

BIARRITZ : DIAGNOSTIC INTERNE

	FORCES	FAIBLESSES
PRODUITS	<ul style="list-style-type: none"> - Golf, thalassothérapie, tourisme d'affaires, produits culturels et événementiels - Savoir-faire local - Reconnaissance de l'O.T. par les professionnels de la station 	<ul style="list-style-type: none"> - Activité "commerciale" nécessairement limitée de l'O.T. - Cohabitation parfois difficile entre une logique institutionnelle et une logique de marché - Difficulté à fédérer les acteurs - Concurrence croissante entre prestataires publics et privés - Manque de coordination et de cohérence globale
PRIX	<ul style="list-style-type: none"> - Politique tarifaire commune entre les golfs, les thalassos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de politique de prix cohérente - Fixation des prix souvent empirique
DISTRIBU-TION	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution intensive de l'O.T. par marketing direct ---> adaptation à la clientèle - Présence sur salons ---> suivi de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de service d'information télématique de la ville - Absence de service de réservation et vente centralisées de produits - Pas de force de vente à l'O.T. - Suivi et relance de la clientèle
COMMUNI-CATION	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété de la station - Nouvelle stratégie de communication <ul style="list-style-type: none"> • L'accueil : concept fédérateur • Identité graphique claire - Nombreux partenaires de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Image de marque faible - Organisation de la communication
	<ul style="list-style-type: none"> - O.T. : support et outil de promotion de la ville <ul style="list-style-type: none"> • Présence sur 15 salons par an • Déclinaison des supports de communication : <ul style="list-style-type: none"> . par marché . par ligne de produits • Budget promotion : 1,6 MF 	

RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> - 18 salariés permanents à l'O.T. - Organisation pyramidale - Professionnalisme, management, culture d'entreprise - Moyenne d'âge : 35 ans - Formation régulière du personnel - Bonne relation direction/salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion interne difficile - Manque de personnel d'accueil en haute saison
GESTION FINANCIERE	<ul style="list-style-type: none"> - Apport de subventions municipales très élevées (et en augmentation) - Abondance de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance économique de l'O.T.

En résumé, l'analyse de l'entreprise (diagnostic interne) porte sur :

- la fonction commerciale : la politique commerciale est-elle cohérente par rapport au marché, est-elle efficace ? Quelle est la place de la station (part de marché), la nature et le type de ses clientèles (importance relative, type de politique commerciale : spécialisation, écrémage, pénétration) ; l'appréhension du marché est-elle bonne (existence de données sur le marché, prévisions et études de marché, écoute de la clientèle) ? ; bref, la station vit-elle sur son passé, son présent, son futur ? Le marketing-mix est-il cohérent (analyse produit/prix, choix des meilleurs produits, analyse de la force de vente et de la distribution, mise en relief de la qualité, analyse de la communication, travail de l'image de marque, analyse de la décomposition des ventes par ligne de produits et par canaux ou vendeurs) ? La fonction commerciale fait l'objet d'une synthèse exprimée sous forme de points forts, points faibles.

- la fonction technique : l'outil est-il adéquat, bien utilisé, bien organisé ? La recherche est-elle intégrée ? Quelle est l'utilisation de l'outil de production, son obsolescence (validité du dernier investissement effectué), son taux d'utilisation (adéquation utilisation-technologie de l'outil), l'investissement études vient-il bien du savoir-faire ou du produit et non du marketing ? ; l'organisation, le planning, l'ordonnancement, la fonction qualité permettent-ils la cohérence des flux, de la logistique, l'intégration des fonctions nécessaires à l'activité ? les fonctions annexes à la production (achats, approvisionnements, sous-traitance, transports,...) sont-elles bien intégrées à la station ? La fonction technique fait l'objet d'une synthèse sous forme de points forts et points faibles .

- la fonction personnel (gestion des ressources humaines) est-elle adaptée à l'activité, est-elle bien gérée ? Quelle est la composition du personnel, son évolution, la qualité de son encadrement, la délégation dans la fonction du commandement (objectifs, moyens, contrôle), la politique sociale et ses résultats ?

- la fonction administrative et de gestion est-elle bien utilisée ? : comptabilité générale (rapidité et qualité de l'information comptable), gestion des activités et de produits (qualité pour la fixation et le suivi des prix de revient), gestion par budgets (fixation des responsabilités, qualité de la fixation et du suivi des budgets, calcul du point de rentabilité (break-even point) et de la marge / coût variable, gestion de la trésorerie (comptes clients et fournisseurs, existence et qualité des outils de trésorerie, relations avec les banques), organisation des activités administratives (facturation, secrétariat, responsabilité administrative, outils matériels). La fonction gestion fait l'objet d'une synthèse exprimée en termes de points forts et de points faibles.

- la fonction financière de la station : à partir de l'activité, de la structure de financement, des principaux ratios de gestion, de rotation, de structure, de risque, de rentabilité, quels sont les points forts et points faibles de la station ?

La synthèse du diagnostic reprend les opportunités et menaces au niveau de l'activité et de l'entreprise, en tire les compétences clés à détenir ; évalue la capacité à détenir les compétences manquantes, la capacité à gérer les menaces, à éliminer les points faibles.

4. L'élaboration des axes stratégiques et d'un plan d'action à court terme

4.1. Méthode

L'ensemble des instruments stratégiques mis en œuvre dans le cadre du diagnostic permettent de situer la station dans son marché.

Le plan d'action, qui suit, vise à positionner différemment l'offre, notamment par la programmation d'aménagements nouveaux et l'élaboration de produits différents. La définition des actions est issue d'une approche prospective de chaque produit ou élément de produit portée en termes :

- de segmentation stratégique,
- d'analyse concurrentielle,
- d'avantage compétitif,
- de modes d'organisation.

Pour chaque produit ou aménagement existant, l'action programmée a pour objet de :

- diminuer et supprimer les points faibles,
- conserver et améliorer les points forts,
- suivre les menaces,
- tester les opportunités et développer celles qui peuvent être construites sur les compétences de l'entreprise.

En termes de *segmentation stratégique*, on ne se contente pas de l'approche par produit : c'est tout le domaine d'activité stratégique (le *S.B.U.* - *Strategic business unit* - américain) qu'il convient d'examiner en termes de savoir-faire. Cette examen des meilleurs savoir-faire *dans la branche* différencie fortement l'analyse de la segmentation stratégique de l'analyse de la segmentation marketing. Les critères de segmentation stratégique qui permettent de regrouper les éléments d'analyse sont généralement les *types de clientèles* (grand public/initiés ; et, à l'intérieur de chaque groupe : social/haut de gamme; etc.), les *critères d'achat*, les *circuits de distribution*, les *avantages compétitifs* (notions de chaînes de valeurs), la *structure des coûts* (produits à forte valeur ajoutée, à faible valeur ajoutée, etc.). Cette analyse sur le concept global de l'offre de la station permet d'aborder son *identité* : l'offre doit-elle se faire valoir auprès des touristes en l'état ou doit-on partir de la demande de la clientèle pour transformer l'identité de la station ?

L'*analyse concurrentielle* de la station examine la *chaîne-type de valeur* (Porter, 1986) de ses activités principales (logistique, production, commercialisation, services) et de ses activités de soutien (infrastructures, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements) par rapport à la concurrence. Le *compte de résultats* de la station (quand il existe !) permet d'apprécier le résultat net de l'activité touristique de la collectivité par les coûts. On arrive à donner à la station un avantage compétitif en optimisant les produits de la filière touristique en agissant sur les *facteurs clés de succès* :

- les coûts,
- la qualité,
- l'image,
- l'implantations commerciale,
- les compétences techniques ou technologiques,
- les moyens financiers mis en œuvre.

Le *benchmarking* consiste à analyser la chaîne de valeur de la production de la station et à identifier auprès des entreprises de l'ensemble du marché celles qui sont les meilleures. Le plan d'action vise à hisser la production à leur niveau pour chaque élément de produit.

Cette analyse concurrentielle examine également les menaces d'entrée de nouveaux concurrents, la position de force des producteurs, la position de force des touristes, la menace d'arrivée de produits de substitution, et, enfin, à l'intérieur de la station, la rivalité entre les firmes du même secteur. L'action sur l'*avantage compétitif* porte sur les éléments qui constituent la chaîne de valeur de la production ; on la cerne à partir de la grille des six facteurs clés de succès ci-dessus mentionnés. On s'interroge aussi sur la différenciation de la station (son originalité, c'est-à-dire son degré de *différenciation*), sur son niveau de technicité, sur la pérennité de sa production de services de loisirs.

Position concurrentielle	Valeur de l'activité		
	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Rentabiliser ("traire")
Moyenne	Améliorer la position sélectivement	Rentabiliser prudemment	Se retirer (segmenter)
Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Les prescriptions stratégiques (d'après McKinsey)

L'ensemble des critères énoncés sont autant d'outils qui permettent de tester les hypothèses de développement et d'en tirer *un mode d'organisation interne* axé sur la spécialisation ou, au contraire sur la diversification, sur les alliances.

4.2. L'exemple de la stratégie et du plan d'action préconisés à Saint-Emilion

Ce dossier opérationnel, dirigé en juillet 1995 par l'auteur avec Jean-paul Rathier en collaboration avec Caroline Hegoburu et Olivier Bon sous la maîtrise d'ouvrage de l'Agence Rébus de Bordeaux, fait suite à un diagnostic de situation présenté en fin de première section de ce chapitre. Dans cette première phase d'étude, l'analyse a porté sur :

- les caractéristiques de l'espace patrimonial et les contraintes juridiques et financières qui pèsent sur la collectivité pour gérer ce gisement exceptionnel.*
- le phénomène de déprise démographique et les dysfonctionnements dans les usages des espaces publics qui affectent gravement l'environnement social et urbain.*
- la faible intégration d'un potentiel touristique en forte croissance dans une véritable économie du patrimoine.*

Les conclusions ont été validées en avril 1995 par le maire de Saint-Émilion, le sous-préfet de Libourne et le directeur régional des Affaires culturelles d'Aquitaine.

La deuxième phase d'étude a pris appui sur ces conclusions pour définir un plan d'actions visant à :

- favoriser la création de logements nouveaux (partie non reproduite ici);*
- améliorer la circulation et le stationnement (partie non reproduite ici);*
- créer un parcours d'interprétation du patrimoine ;*
- faire contribuer le tourisme à l'économie du patrimoine.*

Pour chacune de ces quatre lignes d'actions sont préalablement qualifiés les objectifs stratégiques. L'ensemble de ces objectifs complémentaires fait de ce document un outil d'aide à la décision pour la collectivité locale et ses partenaires qui, dans le cadre d'un Comité de pilotage, auront à débattre des moyens techniques, financiers et institutionnels que le projet exige à court et moyen terme.

1 - Créer un parcours d'interprétation du patrimoine.

Objectif : Aménager les accès à la connaissance de l'histoire de la cité.

L'analyse de l'espace urbain dans ses dimensions historique et patrimoniale fait apparaître la possibilité d'organiser un réseau de cheminements piétons pour découvrir la cité à partir de 4 lieux et thèmes majeurs :

- (I) de la porte Brunet à la tour du Guetteur, un point de vue géographique sur la dimension stratégique du site de Saint-Emilion avec un éclairage particulier sur l'histoire du vignoble.*
- (II) de la porte de la Cadène à la rue Guadet, un point de vue économique et social sur la structure de la cité intra muros et le rôle de la ville haute dans le négoce du vin, avec un éclairage particulier sur le rôle des établissements monastiques.*

– (III) de l'Ermitage à la Collégiale, un point de vue archéologique sur la stratification urbaine depuis la fondation de la cité avec un éclairage particulier sur le rôle du pouvoir religieux.

– (IV) depuis la tour du Roy, un point de vue politique sur les différentes formes d'administration de la cité par le pouvoir royal puis communal, avec un éclairage particulier sur le fonctionnement de la Jurade.

Sur la base de cette partition topographique et thématique, il s'agit de créer les outils d'une signalétique informative qui permette aux visiteurs :

– de comprendre à partir de 4 pôles d'évocation l'histoire et l'espace patrimonial de Saint-Emilion selon les 4 points de vue précédemment mentionnés ;

– de se repérer dans la ville avec un jalonnement discret qui connecte les 4 pôles d'évocation ;

– d'identifier, sur le parcours ainsi structuré, les éléments témoins qui se rapportent à cette histoire.

Un tel dispositif ne se substitue pas aux guides conférenciers. Il présente sommairement les points forts de l'histoire de la ville resituée dans son environnement géographique et signale les monuments remarquables à découvrir de manière plus approfondie dans le cadre d'une visite guidée. C'est à la fois un moyen d'exprimer un message de bienvenue et de promouvoir les services offerts par l'Office de tourisme.

Dès l'application du nouveau plan de circulation et de stationnement, l'accueil des visiteurs peut s'organiser à partir des portes de la ville et plus particulièrement par la porte Brunet.

En s'appuyant sur le schéma de principe précédemment décrit, il s'agira de programmer de manière opérationnelle les différents outils de communication nécessaires pour faciliter la découverte de Saint-Émilion.

2 - Faire contribuer le tourisme à l'économie du patrimoine.

Objectif : Intégrer la ressource patrimoniale dans la définition des produits touristiques et donner à l'Office de Tourisme les moyens de mettre en place une politique de promotion et de commercialisation de ces produits.

80% des visiteurs de Saint-Émilion n'ont pas les moyens d'accéder à une connaissance du patrimoine. Faute d'une politique de communication, de mise en exposition et de mise en exploitation de cette ressource, le tourisme ne peut pas contribuer au développement d'une véritable économie du patrimoine.

Rappel des points faibles :

– les visites guidées concernent seulement 20% des visiteurs de la cité. Par le chiffre d'affaires généré, elles ne permettent pas d'atteindre l'équilibre financier ;

– la multiplication des points de péage et d'accès aux monuments donne une image négative ;

– les autres formes de découverte du patrimoine sont trop réservées aux groupes ;

– la capacité d'hébergement est trop faible et reste liée au tourisme de passage.

Rappel des atouts :

- l'espace patrimonial ne se réduit pas aux monuments remarquables ;*
- la présentation de Saint-Émilion peut dépasser largement la seule visite des monuments du centre ancien : on peut sensibiliser le touriste à l'histoire de la ville et à son environnement de manière plus complète et plus stimulante.*

La stratégie proposée repose sur deux grands objectifs :

> L'objectif premier est d'intégrer la ressource patrimoniale dans la définition des produits touristiques.

Les touristes de Saint-Émilion doivent être invités à visiter «autrement». Il est tout à fait possible de leur faire comprendre les périodes significatives de l'histoire de la cité et de son vignoble, sans focaliser leur attention sur quatre monuments. C'est l'ensemble du site et son immersion dans un vignoble de renommée qui en font la force.

On rendra attrayante cette découverte par le dialogue et la pédagogie avec notamment une signalétique informative qui facilite l'interprétation du site dans ses dimensions historique, patrimoniale et paysagère. Ce tourisme culturel s'accompagnera d'une attention toute particulière accordée à l'accueil, avec des heures de visites spécialement programmées pour les touristes individuels et avec des circuits thématiques qui doivent pouvoir être conduits tous les jours et en toutes saisons. Ainsi, on amènera les touristes à apprécier à la fois le positionnement de Saint-Émilion dans son environnement rural et viticole, à savourer l'ambiance locale et à s'intégrer à un mode de vie de la population sensibilisée à la valorisation de son patrimoine.

Cet objectif comprend des actions qui structurent différemment les visites, et confortent également l'ensemble du système de production (hébergement réceptif, politique des prix, adéquation de l'offre à la demande).

Le patrimoine de Saint-Émilion est à envisager comme un capital. Il est, en effet, constitué par un stock de monuments, de sites, de produits offerts à la consommation, appelé à s'enrichir régulièrement de nouvelles productions au fur et à mesure que de nouveaux éléments seront dotés du label patrimonial, notamment par leur restauration.

Ce patrimoine peut générer des flux de services en termes de témoignage d'une époque, d'éducation, de loisirs, voire de travail (séminaires).

Il convient de modifier les modes d'utilisation et de valorisation des ressources patrimoniales de la cité : aider les propriétaires et les gestionnaires (et notamment la commune et l'Office de tourisme) à passer de la position frileuse de percepteur de rente à la démarche plus dynamique de l'entrepreneur culturel.

Rappel des points faibles :

- les tarifs actuels restent trop élevés pour les services offerts*
- les prix sont insuffisamment modulés en fonction des saisons ou des types de séjours.*

Rappel des atouts :

- les composantes du gisement patrimonial sont remarquables et multiples ;*
- Saint-Émilion dispose de tous les éléments favorables à la mise en place d'un Atelier du patrimoine.*

> Le second objectif est de permettre à l'Office de tourisme la mise en place d'une politique de promotion et de commercialisation de ces produits.

Afin d'adapter la production touristique patrimoniale de Saint-Émilion, certaines données sont connues, mais d'autres manquent encore qui permettraient à l'Office de tourisme :

- de définir son marché : positionnement des produits par rapport aux attentes réelles (segmentation de la production en fonction des cibles de clientèles) ; dimension géographique (zone de chalandise) ;*
 - d'analyser la demande : évolution de la fréquentation, évolution relative des segments par rapport au marché global, du produit par rapport aux produits concurrents ou substituables, de la clientèle (typologie de la demande) ;*
 - d'établir une synthèse du marché formulée en termes d'opportunités et de menaces et de définir la politique générale de station pour les dix années à venir.*
- Ces actions sont stratégiques pour le développement équilibré du tourisme de Saint-Émilion. Elles figurent d'ailleurs dans la circulaire du 3 octobre 1991 du Ministère du Tourisme comme obligation pour qu'un Office de tourisme soit reconnu au classement 4 étoiles (ce qui est le cas de celui de la cité médiévale) au titre des services donnés aux professionnels du tourisme («tenue d'un tableau de bord de la fréquentation et de l'économie touristique locales» et «définition d'une politique locale de marketing touristique»).*

Il convient de donner à l'Office de tourisme les moyens techniques, financiers et humains pour conduire cette politique de développement.

Rappel des points faibles :

- Le système de concession des Monuments historiques à l'Office contre le versement de 12 % des recettes perçues pour les visites fait perdre le bénéfice de 50 000 F/an sur l'activité de visite du patrimoine ;*
- la taxe de séjour n'est pas versée à l'Office ;*
- l'Office de tourisme ne dispose pas actuellement d'une documentation touristique adaptée à ses cibles de clientèles.*

Rappel des atouts :

- l'Office dispose d'un personnel étoffé et très professionnel ;*
- l'équipe technique est riche d'expérience et bien insérée dans la profession à l'échelon départemental, régional et national.*

Action 9

Mettre en place un service de visites-conférences dans le cadre d'un Atelier du patrimoine.

La découverte, la promotion, la sensibilisation, la mise en valeur et la sauvegarde du patrimoine historique, archéologique, architectural et ethnologique de Saint-Émilion passent par la mise en place d'un Atelier du patrimoine. L'organisation de la découverte de la Ville par l'Atelier du patrimoine dépasse le seul libre accès aux monuments de la cité grâce à une signalétique informative minimale. En parallèle, l'Atelier du patrimoine offre à l'Office de tourisme, en prestation de services, des visites conférences basées sur les critères de qualité «Ville d'Art et d'Histoire». Il est entendu que le produit de cette activité de découverte doit, à court terme, financer l'activité de l'Atelier.*

Pour ce faire, il convient que les partenaires que sont la Ville de Saint-Émilion, l'Office de tourisme et l'Atelier du patrimoine instaurent entre eux des relations

contractualisées : l'Office de tourisme et l'Atelier du patrimoine seront les deux partenaires mandatés par la Ville de Saint-Émilion pour appliquer la convention Ville d'Art et d'Histoire, en coordination avec les services municipaux et les autres acteurs locaux concernés. La Ville de Saint-Émilion définira les missions et les axes de cette politique en référence à l'éthique Ville d'Art et d'Histoire afin de garantir l'organisation générale de l'activité de découverte patrimoniale par la population touristique mais également la population locale (notamment la population scolaire) :

– L'Atelier du patrimoine conçoit les produits de découverte, les circuits et forme les guides-conférenciers et la population. Il est chargé du service éducatif et de l'approche pédagogique du patrimoine avec la population locale. Il est le support pédagogique des Classes patrimoine organisées à Saint-Émilion, il conçoit les documents, images, expositions, conférences, animations autour d'événements particuliers (ex. : journées portes-ouvertes des Monuments historiques) en collaboration avec l'Office de tourisme et en coordination avec les services municipaux et les autres partenaires éventuels.

L'Atelier du patrimoine est chargé des actions de formation liées au patrimoine : il est un lieu d'accueil, de débat et d'information, un espace d'échange, et le lieu de la permanence d'un architecte conseil de la Ville de Saint-Émilion dans le cadre de la mise en place du Secteur sauvegardé.

– L'Office de tourisme commercialise ces prestations et finance les activités de découverte du patrimoine. Il assure la gestion du service des guides conférenciers et

en retire les bénéfices : il rémunère en partie le travail de l'Atelier du patrimoine. Il perçoit le produit des visites et ne le reverse plus à la commune. L'Office de tourisme assure également l'accueil des visiteurs et la diffusion des documents promotionnels concernant les activités Ville d'Art et d'Histoire. Il travaille en étroite collaboration avec l'animateur du patrimoine, en responsabilité commune, arbitrée par la municipalité en cas de litige, en ce qui concerne les contenus et les formes des prestations intégrées dans la convention Ville d'Art et d'Histoire :

- visites conférences ;*
- circuits - visites guidées ;*
- supports d'information et de promotion de ces visites.*

– La Ville de Saint-Émilion s'assure de la qualité de l'exécution des missions de chacun des partenaires et met en œuvre les moyens nécessaires à ces missions dans le cadre des décisions municipales. Elle recrute l'animateur du patrimoine, qui assure la direction de l'Atelier et qui est chargé de mettre en place et de coordonner la convention Ville d'Art et d'Histoire. Sa rémunération est subventionnée par la Ville auprès de l'Atelier du patrimoine.

Maîtrise d'ouvrage : Commune

Partenaires :

*Office de Tourisme
Direction régionale des Affaires culturelles Aquitaine*

Financement :

*Office de tourisme
D.R.A.C.
Conseil régional d'Aquitaine*

Échéancier : A partir de l'automne 1995

Action 10

Sensibiliser l'ensemble des partenaires au maintien de prix raisonnables pour les prestations offertes.

Des actions de sensibilisation des prestataires et des commerçants seront entreprises à l'initiative de l'Office de tourisme au cours des réunions concernant la labellisation des gîtes, la mise en place des nouveaux modes de découverte du patrimoine, la présentation des nouveaux documents de communication de Saint-Émilion.

En effet, les tarifs usuellement considérés comme normaux sont fixés, pour des prestations d'une demi-journée dans une Ville d'Art et d'Histoire, à :

- Visite de ville pour les groupes (durée : deux heures) :
- Tarifs normaux :
 - groupe de moins de 25 personnes : 500 F ;
- Tarifs scolaires :
 - groupe de 40 enfants maximum : 400 F.
- Demi-journée (durée : 4 heures)
 - circuit sur demande, groupe de 40 personnes maximum : 300 F
- Visite de ville pour les touristes individuels (durée : deux heures) :
- circuit : 30 F ;
- laissez-passer 2 visites : 50 F ;
- laissez-passer 3 visites : 70 F.

Le maintien ou l'augmentation du chiffre d'affaires global de la station touristique implique l'augmentation du nombre des prestations vendues. La baisse de leur coût unitaire les rendra plus attractifs.

Maîtrise d'ouvrage : Office de tourisme
 Partenaires : Tous les prestataires de service de Saint-Émilion
 Financement : Budget de fonctionnement de l'Office de tourisme
 Coût estimé : Coût de l'action négligeable (définition d'une politique tarifaire)
 Échéancier : Dès 1995

Action 11

Engager un effort de développement et de labellisation des meublés et des gîtes, améliorer leur gestion.

La très grande faiblesse de l'hébergement réceptif - hors hôtellerie - de Saint-Émilion appelle une action importante de sensibilisation des propriétaires

d'immeubles vacants à la création et à la location de meublés, gîtes ou chambres d'hôtes labellisés.

Les meublés de tourisme sont des villas, appartements ou studios meublés, à l'usage exclusif du locataire, offerts en location à une clientèle de passage qui y effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine ou au mois, et qui n'y élit pas domicile. Saint-Émilion ne dispose pas d'un parc de meublés classés suffisant pour développer un tourisme de séjour. Il convient d'engager une action soutenue d'aide à la création de meublés classés (seuls les meublés classés peuvent prétendre à l'appellation «meublés de tourisme»). L'absence de classement entraîne des pratiques abusives, une insuffisance de confort et de ce fait, un mécontentement des utilisateurs aboutissant à de nombreuses plaintes. Ce classement qui garantit la promotion de meublés de qualité permet aux propriétaires de bénéficier de déductions fiscales.

Parallèlement, l'Office de tourisme engagera une politique de mise aux normes de ces hébergements et de ceux existants en poussant les propriétaires à adhérer à la marque Cléconfort France qui garantit le confort des logements par une charte de qualité et les promeut au plan national et européen. Le ministère du Tourisme a délivré son agrément à Cléconfort France le 12 février 1993 et a reconnu officiellement sa charte de qualité.

Maîtrise d'ouvrage : Office de tourisme

*Partenaires : Création :
Comité départemental de tourisme de Gironde
Conseil général de la Gironde - Direction de tourisme -
Pôle de séjour organisé Libournais*

*Labellisation :
Cléconfort Gironde*

Financement :

*— Gîtes classés 3 épis :
45 % de subvention plafonnée à un coût total H.T. de 250 000 francs de travaux.*

*— Meublés classés 3 clés :
25 % de subvention plafonnée à un coût total H.T. de 250 000 francs de travaux.*

*— Meublés classés 4 clés :
45 % de subvention plafonnée à un coût total H.T. de 250 000 francs de travaux.*

*— Chambres d'hôtes :
45 % de subvention par pièce.*

Echéancier : Dès 1995 pour l'action de sensibilisation.

Action 12

Connaître qualitativement et quantitativement les comportements d'achat des clientèles.

Une étude qualitative (ciblage des problèmes existants, des souhaits de visite et des pouvoirs d'achat) permettra de mieux connaître ce que souhaite la clientèle, notamment ses préférences quant à ses consommations culturelles et d'animation. L'étude quantitative permettra de mesurer ces comportements à partir d'un questionnaire classique passé auprès d'un échantillon suffisant de touristes. Ce n'est qu'à partir des résultats de l'étude qualitative qu'il est possible de construire un questionnaire pertinent.

L'étude de clientèle doit permettre de rapprocher les couples offre/cibles et sera la première étape de la mise en place locale du tableau de bord de fréquentation (qui permettrait de suivre l'évolution des âges, catégories socioprofessionnelles, origines géographiques, nombre, temps passé en visite, autres sites visités, lieux et modes d'hébergement, fidélité, taille des groupes, etc.).

Ces mesures de la consommation visent à connaître plus précisément la demande (enquête de satisfaction de la clientèle existante et de comportement d'achat). Cet examen de la position de la ville dans le marché touristique régional est déterminant : il s'agit de vérifier et d'affiner l'adéquation des produits offerts à la demande, non seulement en termes quantitatifs (combien vend-on ? quand ? où ? à qui ?) mais également en termes qualitatifs (donner une image dynamique du patrimoine).

Cette démarche n'est pas seulement conjoncturelle, elle initie un travail de structuration du marché touristique sur le moyen et le long terme. La connaissance du marché réel de la station débouche sur la mise en place d'un système d'information qui donne les moyens à l'Office de tourisme, par l'analyse des ventes, du chiffre d'affaires, des statistiques commerciales, d'estimer les retombées des actions lancées, les résultats de la segmentation de ses produits en fonction des clientèles (occupation de niches, de créneaux, de cibles) et, s'il y a lieu, sa modification.

Cette démarche permettra de mieux maîtriser le marché touristique de l'ensemble du Libournais. A ce titre, elle doit pouvoir bénéficier de l'aide financière du Pôle de séjours organisé et il convient de demander l'inscription de cette action au programme 1996 du P.S.O.

<i>Maîtrise d'ouvrage :</i>	<i>Office de tourisme</i>
<i>Partenaires :</i>	<i>Comité régional au tourisme d'Aquitaine - Service Études Comité départemental du tourisme de la Gironde.</i>
<i>Financement :</i>	<i>Office de tourisme ou Commune (50 %) ; C.R.T. (50 %) de l'enquête ; Pôle de séjours organisé (50 %) de l'étude.</i>
<i>Coût estimé :</i>	<i>200 000 francs H.T. dont 100 000 francs d'enquête et 100 000 francs d'études.</i>
<i>Échéancier :</i>	<i>1996</i>

Action 13

Etudier le positionnement marketing de l'offre par rapport à la demande ainsi évaluée.

A l'issue de la conduite de l'action n° 12, une démarche de segmentation permettra de découper le marché en sous-ensembles distincts et homogènes. En effet, les touristes qui composent un marché ne forment pas un groupe réellement homogène : ils restent généralement très différents les uns des autres par leurs caractéristiques, leurs comportements, leurs besoins et motivations, etc. Du fait de cette hétérogénéité, Saint-Émilion ne saurait se satisfaire d'une seule politique marketing, c'est-à-dire un seul produit, vendu à toutes les catégories de touristes au même prix et par le même canal de distribution ; de même elle ne peut avoir une seule politique de publicité, c'est-à-dire un seul message adressé indifféremment à tous les touristes par les mêmes médias. Ce type d'approche ne contente personne en voulant contenter tout le monde. Comme par ailleurs il est impossible pour l'Office de tourisme d'adapter sa politique marketing à chaque touriste, un compromis entre l'appréhension trop globale et l'appréhension individuelle sera trouvée par le moyen de la segmentation.

Les critères du positionnement marketing se fondent sur les résultats des enquêtes de l'action n° 12. On cherchera à y déceler les variables de comportements et de besoins qui distinguent les différents types de clientèles : comportements de consommation ou d'utilisation, attitudes globales à l'égard du produit ou de l'objet, besoins et motivations liées à l'objet, caractéristiques démographiques ou physiques des individus, leur localisation géographique, caractéristiques socio-professionnelles, etc. Cette analyse vise à choisir a priori un certain nombre de critères de segmentations possibles, à procéder aux découpages correspondants, à comparer la pertinence relative de chacun de ces découpages et à retenir le plus pertinent.

Les segments de marché touristique définis et précisés, la direction de l'Office de tourisme s'interrogera sur la validité de l'action à entreprendre : doit-on adapter ou créer une offre pour ce segment ?

On se posera alors la question de l'attrait de ces segments à partir de quelques paramètres simples :

- l'intensité de la concurrence, son niveau ;*
- la dynamique de la concurrence, les nouveaux producteurs extérieurs à la station ;*
- le rôle, le poids, le coût des fournisseurs (le produit touristique est un produit d'assemblage dont le coût est nécessairement élevé) ;*
- la résistance au changement, c'est-à-dire l'autonomie des clients de la station ou l'indépendance par rapport au fournisseur : l'apparition de substituts aux produits ou offres, la concurrence indirecte.*

Maîtrise d'ouvrage : Office de tourisme

*Partenaires : Délégation régionale au Tourisme d'Aquitaine
Agence française d'Ingénierie touristique*

Prestataire : Bureau d'études ou de conseils en marketing touristique

*Financement : Office de tourisme ou Commune (50 %)
D.R.T. (50 %)*

Coût estimé : 120 000 francs H.T.

Échéancier : 1996 et 1997

Action 14

Etablir une “copy strategy” sur la base du positionnement marketing retenu. Programmer un plan de diffusion avant impression des documents de communication.

Se demander ce que veut le client, quels sont ses choix et non lui proposer un produit qui répondrait mal à son attente constitue l'axe principal de la politique générale de station touristique à mettre en place. L'étude de clientèle aura permis de cerner très précisément le problème à résoudre (connaissance des motivations et des dépenses des clientèles selon les marchés ciblés ou à cibler).

A l'issue de cette étude on distinguera : les produits à forte image, ceux qui sont vendables et ceux qui sont rentables.

Avant de se lancer dans la constitution d'un plan de promotion, l'Office de tourisme prendra une position précise sur cinq questions fondamentales :

— veut-on accroître le nombre de touristes (répartition de la fréquentation dans le temps ou l'espace) ?

— veut-on accroître le nombre de nuitées ?

— veut-on seulement accroître le nombre de recettes ?

— veut-on conforter les clientèles existantes ?

— veut-on conquérir de nouveaux marchés ?

La mise en place d'un cahier des charges revient donc à l'Office de tourisme. Elle se limite à fixer les grandes lignes de la stratégie de promotion et de commercialisation (la copy strategy) le sens du message à faire passer auprès de sa clientèle. Ce document écrit, préparé par la station et approuvé par l'agence de communication ou l'annonceur, expose d'une manière abstraite le contenu, le «fond» de la campagne de communication à mettre en œuvre. La rédaction et l'approbation d'un tel document est d'une grande utilité, à la fois pour la station et l'agence de communication.

Elle permet à l'Office de s'assurer que l'agence a bien compris sa mission et qu'elle a assimilé les données importantes concernant les produits, le marché, les touristes potentiels et réels ; elle constitue une sorte de «contrat» moral passé entre la commune et l'agence, qui servira de référence pour juger les projets de création et d'exécution publicitaires que présentera l'agence ; en d'autres termes, elle est pour l'annonceur, la principale garantie de conformité (ou de cohérence) de la campagne publicitaire avec la stratégie marketing d'ensemble.

Elle permet à l'agence de s'orienter, elle lui sert à canaliser l'imagination et le talent des gens qui sont appelés à mener la phase suivante de la campagne (à savoir la création),

dans des directions conformes aux objectifs de communication.

Les principales rubriques d'une copy-strategy concernent :

— le rappel des faits principaux relatifs au produit, au marché, aux concurrents, aux consommateurs ;

— les grandes lignes de la stratégie marketing de la station, les cibles et les objectifs spécifiques de la campagne de communication.

Elle suppose donc que l'ensemble de l'analyse marketing de la station ait été menée à son terme.

- On y fait figurer également les «promesses», c'est-à-dire les avantages ou satisfactions que l'on propose d'associer au produit, les motivations sur lesquelles on se propose de jouer et les arguments employés à l'appui des promesses offertes (supports de promesse).
- On peut y définir le ton ou le style de campagne, le registre sur lequel il convient de s'exprimer, le climat affectif que l'on cherchera à créer, la personnalité que l'on s'efforcera de donner au produit par la publicité.
- Enfin, y figurent des instructions précises et des contraintes dont la création doit impérativement tenir compte et qui résultent de considérations budgétaires, juridiques ou marketing.

La stratégie de communication de Saint-Émilion repose avant tout sur la connaissance des couples cibles/offre à travailler. Elle implique ensuite la mise au point de l'argumentaire. Elle nécessite un choix entre les moyens à mettre en œuvre : information, prospection active, vente..., puis un contrôle de la mise au point de l'accroche : nécessité de cohérence entre les logos, les identifications des images, des concepts, des thèmes vendeurs.

<i>Maîtrise d'ouvrage :</i>	<i>Office de tourisme</i>
<i>Partenaires :</i>	<i>Agence de communication spécialisée dans le patrimoine</i>
<i>Financement :</i>	<i>Office de tourisme</i>
<i>Coût estimé :</i>	<i>100 000 francs H.T.</i>
<i>Échéancier :</i>	<i>1996</i>

Action 15

Décliner la communication sur trois types de documents séparés : des documents d'appel destinés au marché nouveau, un document d'information pour conforter la décision et permettre d'organiser le séjour, un document d'accueil distribué au touriste sur place.

Pour valoriser Saint-Émilion en tant que destination touristique, il convient de la mettre en vitrine des institutions touristiques et créer un climat favorable à la mise en place de nouveaux produits. On veillera notamment à s'appuyer sur les efforts des autres organisations de tourisme institutionnel (C.D.T., C.R.T., Maison de la France) en ne dépensant pas deux fois de l'argent public pour entreprendre des actions similaires : la synergie est ici indispensable.

On pensera au plan de promotion avant la réalisation de chaque document.

Trois documents d'information touristique sont à créer à Saint-Émilion :

- *un document d'appel, destiné au touriste qui n'a jamais entendu parler de Saint-Émilion : document très léger, expédié par mailing ou distribution en salons, comportant quelques photos bien choisies, deux ou trois produits phares (patrimoine et vin), et un coupon réponse ;*
- *un document d'information, assez luxueux, expédié à réception du coupon réponse ou des appels téléphoniques : il permet de conforter la décision en permettant d'organiser le séjour (liste des hébergements, des produits, des manifestations avec leur prix et leurs conditions de vente) ;*
- *un document d'accueil, peu luxueux, distribué uniquement au touriste arrivant à Saint-Émilion (Office de tourisme, points d'accueil, mairie, hébergements, etc.)*

comportant un plan de ville et des circuits de découverte du vin et des environs, l'adresse des services. Il sert de guide au séjour.

<i>Maîtrise d'ouvrage :</i>	<i>Office de tourisme</i>
<i>Partenaires :</i>	<i>Agence de communication de préférence spécialisée dans le patrimoine</i>
<i>Financement :</i>	<i>Office de tourisme</i>
<i>Coût estimé :</i>	<i>Selon tirage désiré.</i>
<i>Échéancier :</i>	<i>1997</i>

Action 16

Harmoniser les actions sur les foires et salons avec celles du C.D.T. et du C.R.T. en fonction des clientèles ciblées dans leur plan marketing et des résultats de l'étude de positionnement.

La présence de l'Office de tourisme sur les foires et salons est à la fois le meilleur et le pire des moyens pour contacter le consommateur. C'est le meilleur, car le coût par contact est faible, mais c'est le pire parce que le nombre de clients contactés reste très limité (5 à 6000 contacts par salon au maximum).

Les choix des salons et foires dépendront des objectifs retenus à l'issue des actions n° 12 et n° 13. Il sera établi en fonction du «guide des opérations de partenariat par marché» édité par Maison de la France.

Une fiche d'évaluation et un rapport sera établit par l'Office de tourisme à l'issue de chaque présence en salon : cette fiche est destinée à qualifier l'emplacement, la signalisation, le nombre de visiteurs contactés au jour le jour, la qualité de ces visiteurs, le nombre de documents distribués, les impressions générales et les opportunités promotionnelles.

*Maîtrise d'ouvrage : Office de tourisme
Partenaires : Maison de la France, C.R.T. Aquitaine, C.D.T.
Financement : Office de tourisme, budget de fonctionnement.
Coût estimé : Négligeable
Échéancier : Dès 1996*

Action 17

Mettre en place une véritable boutique touristique (avec, en vitrine, ouvrages historiques sur le patrimoine et le vin), diversifier les produits offerts à la vente, modérer les prix de vente.

Le contenu de cette boutique touristique ne se limitera pas à la vente de produits de Saint-Émilion, mais présentera l'ensemble des prestations du Libournais, voir de l'Entre-deux-Mers proche, en invitant les touristes à visiter les autres sites et à découvrir les productions de ces régions touristiques. Cette vitrine permet à Saint-Émilion de se positionner en produit phare de la Gironde intérieure et, en servant de relais aux autres sites, à étoffer sa propre production.

*Maîtrise d'ouvrage : Office de tourisme
Partenaires : Direction régionale des Affaires culturelles Aquitaine
Conseil général de la Gironde - Direction du tourisme
Agence française d'ingénierie touristique
Financement : Dans le cadre du P.S.O., le Conseil général peut accorder 35 % de subvention (plafonnée à 1 million de*

*francs) à la réalisation de cette boutique au titre de
l'aide donnée aux locaux d'accueil dans le P.S.O.
Échéancier : Dès 1995*

5. Le choix des outils de gestion des stations, des équipements et des aménagements touristiques

Le management des stations et des équipements touristiques a sans doute été soumis ces dernières années aux évolutions les plus sensibles et aux expériences les plus variées. Des perspectives novatrices sortent, en 1995, le management des stations du rôle réduit de la seule promotion institutionnelle ou de l'action commerciale.

Josquin Barré (1989) rappelle que l'étiquette *produit* recouvre parfois une "*audacieuse combinaison*", mais ne suffit pas pour faire vendre. Un produit est un montage *structuré*, réfléchi, composé d'éléments complémentaires. Or ce qui caractérise *l'offre touristique* dans une station, c'est *l'atomisation*, la *dispersion*, la diversité des producteurs. Les éléments de produits émanent de particuliers, d'associations, de sociétés qui gèrent des équipements de nature différente. La coordination des éléments de produits, leur adaptation au marché, leur positionnement par rapport à la concurrence, leur commercialisation concertée justifie l'existence d'une structure municipale ou para-municipale.

Le service public touristique reste lié à la notion de carence de l'initiative privée dans la commune. Celle-ci, par le biais de la concession ou de la régie, gère pour le bien commun des services touristiques. D'où la prépondérance des services publics administratifs (dépendant du droit public) dans la gestion locale, qui, peu à peu laissent la place soit au service public industriel et commercial (EPIC, en partie de droit commun), soit au secteur concurrentiel, à l'entreprise privée (gestion selon les usages commerciaux en vue de la réalisation de bénéfice)

Mais l'organisation du service selon les règles du droit public demeure dans les esprits des élus : ils y voient continuité, adaptabilité, égalité de tous devant le "service" municipal des loisirs.

La gamme des modes de gestion qui s'offre aux choix des collectivités locales pour leurs services touristiques est très vaste. Chaque outil juridique, chaque type de gestion a ses avantages et ses inconvénients et le management de station implique que le directeur des services touristiques utilise des bons outils variés mais adaptés à chaque situation concrète locale. Il n'existe pas de système de gestion idéal, qui serait reproductible sans dommage dans toutes les stations. Dans la plupart des cas, les collectivités locales sont contraintes de mettre en place *des dispositifs complexes de gestion* qui combinent plusieurs outils, chacun étant adapté à la fonction d'équipement et de gestion de la station.

Un état des différents modes de gestion des services et équipements touristiques s'impose d'emblée. Il s'appuie, dans ce domaine bien connu des juristes et des gestionnaires des collectivités territoriales, sur une étude du SEATL de 1987¹, sur les colloques organisés par la Fédération Nationale des

¹ : En 1987, le Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique du Littoral (SEATL) a publié un ouvrage intitulé "les modes de gestion des stations

Sociétés d'Economie Mixte au titre de sa Direction du Tourisme et des Services², sur l'expérience de la Direction Tourisme et Loisirs de la Société Centrale d'Equipelement du Territoire³ et sur les expériences acquises en station.

On donnera enfin, dans un but méthodologique, un mode d'emploi pour la mise en œuvre de systèmes simples de gestion stratégique qui n'a pas la prétention d'exhaustivité dans un domaine où l'innovation est un acte quotidien.

touristiques", rédigé par Hubert Macé, qui a été à nouveau publié par le Ministère du Tourisme (Bureau des collectivités locales) en 1993.

² : 7, rue de la Boétie, 75008 Paris

³ : 6, place Abel Gance, 92652 Boulogne Billancourt

5.1. Les classements

1. La station classée

La gestion d'une station touristique relève d'un certain nombre de régimes juridiques variés. Si le terme de *station touristique* ne correspond à aucune nomenclature particulière du code des communes, l'Etat reconnaît, dans la fiscalité locale qu'il met en œuvre, trois catégories de communes différentes : la *station classée*, la *commune touristique*, la *commune à forte fréquentation journalière*.

La *commune station classée* est une appellation délivrée par le Conseil d'Etat aux communes qui réunissent l'ensemble des qualités, ressources, équipements et services utiles à l'accomplissement de séjours touristiques dans le but de faciliter leur développement touristique (articles L. 141.1 et suivants du code des communes, titre IV). L'Etat distingue 5 catégories de stations classées. La dénomination de *station de tourisme*, de *station balnéaire* et de *station de sport d'hiver et d'alpinisme* relève de la responsabilité du Ministère du Tourisme. La *station hydrominérale (thermale)* et la *station climatique* relèvent de la responsabilité du Ministère de la Santé. Ce classement a pour objet de faciliter la fréquentation de la station (c'est une reconnaissance de sa qualité par un titre), de permettre son développement par un versement fiscal affecté aux travaux d'équipement et d'entretien (conservation des monuments, des sites, assainissement, embellissement, amélioration des conditions d'accès, d'habilitation, de séjour, de traitement ou de circulation), et, en ce qui concerne les stations hydrominérales, climatiques et uvales, de faciliter le traitement des clients privés de ressources en favorisant leur prise en charge partielle par les organismes de sécurité sociale.

La procédure de classement est différente selon les cas. Elle est simplifiée pour les stations de tourisme et les stations balnéaires. Pour les stations de sport d'hiver, elle est au contraire très stricte (critères, quotas, normes). Ces procédures font l'objet d'une procédure d'enquête d'utilité publique, avec avis du Conseil Supérieur du Tourisme. Pour obtenir le classement dans une catégorie de station qui relève de la compétence du Ministère du Tourisme, la commune doit bénéficier d'une situation sanitaire irréprochable, d'un plan d'occupation des sols approuvé, d'au moins 75 chambres en hôtellerie classée, d'un office de tourisme homologué par l'autorité administrative.

Les effets du classement sont contraignants et concernent la mise en valeur obligatoire des éléments attractifs et l'approbation du Plan d'Occupation des Sols (art. R 123 du code de l'urbanisme). Mais le classement offre la seule possibilité d'implanter un Casino ou de gérer le tourisme local sous forme d'Etablissement Public Industriel et Commercial par un Office Municipal du Tourisme (O.M.T.). Ce classement rend donc le régime financier de la commune particulier : elle perçoit une taxe additionnelle à certains droits d'enregistrement (art. 1584 Code Impôts), une taxe sur les entreprises spécialement intéressées à la prospérité des stations (L. 233. 46 Code communes) et la taxe de séjour (L. 233.29 du Code des communes).

La dénomination de *commune touristique* ou *thermale* est attribuée aux communes qui bénéficient d'un concours financier de l'Etat appelé "*dotations supplémentaires*" (voir chapitre 1). Régie par les articles L. 234-13.1, R. 234-19 à R. 234-25 du code des communes, cette dotation est destinée à compenser les charges exceptionnelles que ces communes supportent en raison de leur fréquentation touristique. Pour bénéficier de cette appellation, les communes ou leurs groupements doivent justifier annuellement d'une capacité d'hébergement professionnel importante et d'un rapport entre capacité d'hébergement et population permanente supérieurs à des valeurs définies par l'article R. 234-20 du code des communes.

Enfin, le bénéfice du titre de *commune à forte fréquentation touristique journalière* peut être attribué aux communes de moins de 7500 habitants qui connaissent une forte fréquentation touristique journalière non hébergée et qui ne perçoivent pas la dotation supplémentaire aux communes touristiques ou thermales. Ce titre s'accompagne d'une "*dotations particulières*" dans le cadre de la dotation globale de fonctionnement (concours de l'Etat) à condition d'offrir un nombre suffisant d'emplacements de stationnement public aménagés et entretenus pour l'accueil de la population touristique (articles L. 234-13.2 du code des communes et décret n° 87-228 du 27 mars 1987 modifié).

Ces distinctions juridiques introduisent un principe de *différence fiscale* qui avantage indéniablement les communes supportant les coûts induits par une forte fréquentation.

2. Le classement des organismes de tourisme assurant l'accueil et l'information du public

L'arrêté du 3 octobre 1991 a créé une commission de classement auprès du ministre chargé du tourisme chargée de définir et de proposer les normes auxquelles les organismes d'accueil des touristes doivent satisfaire si elles veulent bénéficier d'un concours de l'Etat ou des collectivités publiques.

Le classement est décidé, en application de ces normes, après avis de la commission départementale de l'action touristique, par le préfet de département dont fait partie la commune ou le groupement de communes dans lequel l'organisme remplit sa fonction d'accueil et d'information. Le classement est prononcé pour une durée de cinq ans. Passé cette période, il expire d'office et doit être renouvelé suivant les mêmes formes.

Les organismes affiliés à la Fédération nationale des offices de tourisme et des syndicats d'initiative classés bénéficient de l'appui des services du ministère du tourisme. Ils signalent leur classement par l'affichage d'un panneau.

Les organismes sont répartis dans l'une des quatre catégories identifiées par un nombre d'étoiles croissant de un à quatre suivant le niveau des aménagements

et des services garantis au public en termes de ressources, de signalisation, de localisation, d'équipements publics, de personnel, de matériel, de documentation, de période et d'horaires d'ouverture, de services aux touristes, de services aux professionnels du tourisme. Ainsi, un office de tourisme 4 * doit justifier de ressources suffisantes consacrées à l'information et à l'accueil du public assurées par convention, de préférence pluriannuelle, avec la ou les communes intéressées, doit employer au minimum un secrétaire permanent à temps complet, deux agents permanents d'accueil bilingue à temps complet, un agent permanent trilingue à temps complet, un directeur permanent à temps complet justifiant d'une aptitude professionnelle appropriée, doit ouvrir ses bureaux tous les jours de l'année en vue d'un service au public minimal, doit disposer d'un service de promotion du tourisme local en liaison avec le C.D.T., le C.R.T., Maison de la France.

5.2. Les modes de gestion

Les modes de gestion ont une incidence sur les coûts de production et de distribution des services touristiques. On distingue généralement :

- la *gestion directe*, où l'exploitation des services est assurée entièrement par des structures dépendant directement de la collectivité locale :
 - la *régie sans personnalité morale ni autonomie*,
 - la *régie dotée de la seule autonomie financière*,
 - la régie dotée de l'autonomie financière et de la personnalité morale, généralement appelée *régie personnalisée*,
 - l'*office municipal du tourisme (O.M.T.)*, à statut d'EPIC.

- la *gestion indirecte publique*, qui, pour la collectivité, consiste à passer un contrat administratif comportant des obligations de service public et des modalités techniques et financières variables avec une personne de droit public ou privé extérieure (entreprise individuelle, association, société, coopérative, groupement, etc.). Ces contrats sont :
 - le *marché de prestations de services* (contrat d'exploitation à l'entreprise, gérance, régie intéressée),
 - le *contrat de service public* (affermage ou concession).

- le *gestion indirecte privée* qui résulte de l'exécution d'un *contrat de droit privé* (location avec ou sans bail commercial, concession immobilière, bail à construction,...), sans obligations de service public, passé entre la collectivité et une personne extérieure.

- la *gestion indirecte mixte*, par laquelle une collectivité participe, sous des formes ou à des degrés divers, financièrement ou moralement, à l'organisme attributaire d'un contrat des types précédents. L'organisme en question est généralement une association à but non lucratif relevant de la loi de 1901 (*OT-SI*), une *société d'économie mixte (SEM)*, ou un *Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E.)*.

1. La gestion directe

Dans ce cas, la commune gère directement le tourisme par le biais d'outils techniques et financiers dont le fonctionnement est déterminé par la loi.

La régie exclut de fait tout partenariat.

α) La régie sans personnalité morale ni autonomie

Le service géré dans ce cas n'a pas d'existence juridique distincte de la collectivité locale qui l'a mis en place, et ne doit en aucun cas correspondre à une activité industrielle ou commerciale.

Ce mode de gestion est adapté à la situation des petites communes touristiques sans syndicat d'initiative. Il peut alors prendre la forme d'un *bureau municipal d'information touristique* qui édite à l'intention du public une liste des prestataires de services locaux (hébergements, équipements de loisirs, commerçants,...) et un petit dépliant d'appel. Ce bureau peut en outre informer et conseiller les professionnels et les loueurs de meublés.

La décision de création revient au maire, autorisé par une délibération du conseil municipal. Un budget annexe n'est pas obligatoire et la comptabilité peut donc ne pas être distincte de celle de la commune.

Le statut du personnel est celui d'agent public territorial, titulaire ou contractuel.

Le statut fiscal est celui de la collectivité qui l'a créé. En particulier, la T.V.A. payée sur ses dépenses de fonctionnement n'est pas déductible.

β) La régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière

Ses règles sont précisées dans les articles L 323-9 et R 323-76 à 121 du code des communes.

La régie est administrée sous l'autorité du maire et du conseil municipal par un conseil d'exploitation et un directeur, mais en réalité le *pouvoir est détenu par le maire* qui nomme le directeur.

Elle dispose d'un *budget distinct* de celui de la collectivité, seuls sont inscrits au budget de la collective les excédents ou les déficits.

Les opérations de paiement ou de recouvrement suivent *les règles de la comptabilité publique* : l'ordonnateur est le maire ou le directeur par délégation, opérations limitées à une certaine somme par le règlement intérieur ; le comptable est le receveur de la collectivité. La comptabilité est tenue dans les conditions du plan comptable général.

Les recettes sont celles de *l'exploitation* (produits d'exploitation, produits financiers, produits exceptionnels) et *d'investissement* (subventions d'investissement, apports, recettes et recettes assimilées, provisions et amortissements, emprunts et dettes assimilées).

Elle ne peut pas recevoir de subventions de fonctionnement : il s'agit d'un outil de la commune pour *l'exploitation des services d'intérêt public à caractère industriel et commercial*, c'est-à-dire qui peut être géré, aussi, par une entreprise privée (activité de nature privée ou d'intérêt public traitée par concession ou affermage).

Le personnel, nommé par le directeur, est régi par le droit public et ses conditions de recrutement, de licenciement et de rémunération sont décidées par le conseil municipal dans le cadre des règles en vigueur pour la fonction publique territoriale.

Ce mode de gestion est trop souvent adopté pour des services ou opérations touristiques simples et rentables : exploitation de remontées mécaniques, de ports de plaisance, de campings, de tennis, de parcs de stationnement ou vente de terrains à bâtir, etc. Mais il est préférable de le choisir pour des services non rentables qui ne pourraient pas être confiées à un opérateur privé car il est plus normal d'accorder des subventions à un organisme dont la personnalité morale se confond avec celle de la collectivité qu'à un organisme extérieur : il est donc conseillé pour les *bureaux d'information, centrales de réservation, piscines, plages, équipements culturels* (type palais des congrès, salle polyvalente,...) ou à caractère sportif.

En outre, la régie dotée de l'autonomie financière peut compromettre la rentabilité des services ou opérations touristiques normalement bénéficiaires. En effet, la rigidité des règles de la comptabilité publique et du statut de la fonction publique ne permet pas de modifier ou de moduler rapidement les tarifs et surtout interdit de faire face à des dépenses imprévisibles et donc non votées. Elle conduit par ailleurs le receveur municipal à refuser les niveaux et les formes de rémunération en usage dans le secteur privé et susceptibles d'accroître la productivité des agents, mais non conformes aux normes en vigueur pour les fonctionnaires. De même, les fonctions d'animation des loisirs et de relations publiques ne peuvent être assurées correctement par ce mode de gestion qui manque de souplesse.

Ces inconvénients ne sont que partiellement compensés par une fiscalité qui est plus avantageuse que celle de l'exploitation privée. Lorsque les activités de la Régie sont en concurrence avec des entreprises privées locales, les opérations financières sont assujetties à la T.V.A.

χ) La régie personnalisée

La régie personnalisée bénéficie d'une personnalité morale distincte de celle de la collectivité qui la crée (articles R323-8 à 74 du code des communes). Ses conditions de gestion se rapprochent de celle d'une société anonyme, mais restent soumises au contrôle de légalité et au contrôle budgétaire.

Créée par délibération du conseil municipal et administrée par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le maire et dont le président est élu par les administrateurs, elle est dirigée par un directeur placé sous la responsabilité du président. Le statut du directeur est régi par les règles du droit public alors que celui du personnel peut relever du droit privé, bien que leur rémunération ne puisse pas dépasser celle des fonctionnaires de l'Etat remplissant des fonctions équivalentes.

Les opérations de recettes, de dépenses et de trésorerie sont ordonnées par le directeur et exécutées par un comptable direct du Trésor selon la nomenclature de la comptabilité commerciale (plan comptable général). Les marchés sont soumis aux règles applicables aux marchés publics.

Ce mode de gestion est contraint à la spécialité : *il ne peut exploiter ensemble plusieurs services, ce qui le rend inapte à remplir la pluralité des fonctions qui incombent à un organisme de gestion touristique intégrée*. Cependant, il est tout à fait adapté à l'exploitation des services touristiques lourds commercialisables sur place et dont la rentabilité n'est normalement pas aléatoire : remontées mécaniques, ports de plaisance, grands terrains de camping. Il permet à la collectivité de retirer la totalité des fruits de ses investissements tout en satisfaisant l'objectif d'intérêt général. Certains doctrinaires du libéralisme économique soutiennent que ce mode de gestion n'est légitime qu'en cas de carence de l'initiative privée, mais la jurisprudence ne cesse d'admettre la légalité de ce type d'intervention économique des collectivités locales, quel que soit son objet.

Le régime social et fiscal de cette forme de régie est comparable à celui qui s'applique aux sociétés commerciales : régime général pour le personnel de droit privé en matière de licenciement et de chômage, assujettissement à l'impôt sur les sociétés et à la T.V.A.

δ) L'office municipal du tourisme (souvent dénommé O.M.T. , Etablissement Public Industriel et Commercial EPIC)

Cette forme particulière de *régie personnalisée* est décrite dans les articles L. 142-5 à L.142-12 et R. 142-2 à R.142-29 du Code des communes. Il convient de la distinguer nettement de l'Office de Tourisme associatif (qui relève, comme on le verra plus loin, de la gestion *indirecte mixte*).

Dans les *stations classées* (voir "*catégories juridiques de l'appellation station*" supra) , ainsi que dans les *communes littorales* définies par la loi n° 86-2 du 3/01/1986 relative à l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral, il peut être institué par arrêté du représentant de l'Etat dans le département, à la demande du conseil municipal intéressé, un EPIC dénommé Office du Tourisme. Régie communale dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière (le budget et les comptes sont toutefois soumis à l'approbation du Conseil municipal), l'Office (municipal) du Tourisme est chargé de promouvoir le tourisme dans la station.

Il permet d'administrer de façon coordonnée et sous une forme industrielle et commerciale leur développement touristique. Il est *consulté* sur les projets

d'équipements collectifs d'intérêt touristique. Il peut être chargé de l'exploitation d'installations touristiques et sportives, d'organisation de fêtes et de manifestations artistiques. Il peut, en ce qui concerne l'accueil et l'information, déléguer tout ou partie de ce rôle aux organisations existantes qui remplissent cette mission.

Ainsi, l'O.M.T.-EPIC peut recevoir régulièrement des subventions, les taxes de séjour, la taxe sur les entreprises spécialement intéressées à la prospérité de la station, gérer plusieurs activités touristiques (accueil, informations, promotion, exploitation de services,...) à l'exception de l'activité d'intermédiaire en matière de location de meublés et de vente d'immeubles. Cependant, depuis la loi du 3 janvier 1986 (loi littoral), dans les stations dont l'équipement et l'exploitation ont fait l'objet de concessions de la commune ou des communes intéressées, la création d'un office de tourisme ne peut porter atteinte aux stipulations des contrats en vigueur (article R 142-3 du Code des communes).

Si l'O.M.T.-EPIC est créé par arrêté du Préfet après délibération du conseil municipal, son fonctionnement est soumis au contrôle de légalité comme au contrôle budgétaire des juridictions compétentes. Dans les stations classées pluricommunales, il peut être intercommunal. Il est administré par un comité de direction partenarial de 12 à 15 membres (12 à 21 membres pour les O.T. intercommunaux) présidé de droit par le maire mais parmi lesquels *les représentants des professions et associations locales au tourisme sont majoritaires*. Il est administré par un Comité directeur et géré par un directeur, recruté par contrat de droit public et nommé par le président.

Tous les assouplissements accordés au fonctionnement des régies personnalisées par rapport à celui des communes sont applicables à l'O.M.T. (article R. 142-2) : il peut recruter du personnel par contrat de droit privé, bénéficier de la nomenclature de la comptabilité commerciale, procéder à des inscriptions budgétaires *indicatives* en ce qui concerne la section fonctionnement de son budget, contracter des emprunts, céder des participations financières et enfin recourir, avec l'accord du préfet, à un comptable spécialisé responsable sur le plan financier.

A la différence de l'Office de Tourisme associatif, l'O.M.T.-EPIC peut bénéficier d'une garantie de financement. En effet, aux recettes à caractère incertain provenant de dons, de rémunérations pour services rendus et de l'exploitation d'équipements touristiques, s'ajoute le produit de la taxe de séjour qui, lorsqu'elle est perçue, lui est obligatoirement affecté.

Cependant, les communes sont souvent obligées de compléter ces recettes par des subventions car, en raison de l'absence de décret d'application permettant à la municipalité d'instituer, au bénéfice de l'office, la taxe sur les entreprises spécialement intéressées à la prospérité de la station, prévue par l'article L. 233-46 du code des communes, la participation des professionnels au financement de son budget est généralement inexistante.

Cependant, malgré ces facilités, l'O.M.T.-EPIC, en raison de son assujettissement aux règles de la comptabilité publique et au code des marchés publics (sauf pour l'achat des fournitures courantes), est privé de souplesse de

gestion requise pour l'accomplissement des fonctions de relations publiques (remboursement à ses agents des frais réels de mission et de représentation), d'organisation de manifestations d'animation des loisirs et d'exploitation des services commerciaux exposés à la concurrence privée.

Aussi, la formule est surtout indiquée pour les fonctions d'*information et d'accueil du public*, de *communication publicitaire* et d'*appui technique et commercial aux professionnels du tourisme* (observation locale du tourisme, centrale de réservation, prospection commerciale, formation professionnelle, montage de produits, service de promotion).

Le régime fiscal de l'O.M.T.-EPIC est le même que celui des régies personnalisées sauf en matière de T.V.A. pour lequel il est plus favorable.

Il reste qu'en raison de l'obligation d'affectation du produit de la taxe de séjour à son budget, des risques de divergence entre élus municipaux (minoritaires dans le conseil de direction) et personnalités qualifiées (majoritaires), l'O.M.T.-EPIC est souvent moins prisé que l'association para municipale "office de tourisme" ou la S.E.M.

2. La gestion indirecte publique

α) Le marché de prestation de services

Le marché de prestation de services permet à une commune ou régie communale de rémunérer un tiers privé ou public pour exécuter un service public spécialisé.

La passation de tels marchés doit s'effectuer selon la procédure du code des marchés publics des collectivités locales. La collectivité assure le financement et l'entretien des immeubles nécessaires à l'exploitation du service:

- lorsque la commune est responsable de la bonne marche du service et assure le financement du fond de roulement, du stock et des installations, il y a seulement *contrat d'exploitation*.
- lorsque le prestataire est chargé de toute les tâches du service, il y a *gérance*. La responsabilité civile de la collectivité reste toutefois engagée.
- la *régie intéressée* est la forme de gérance qui associe financièrement le prestataire aux résultats d'exploitation.

Dans toutes ces formules, les dépenses et recettes de l'activité entrent dans la section fonctionnement du budget de la collectivité.

β) Le contrat de service public

Ce contrat administratif de *longue durée* pour l'exécution d'un ouvrage ou d'un service présentant un intérêt public rend le prestataire civilement responsable de la bonne marche du service qu'il *exploite à ses risques et périls commerciaux*.

- *l'affermage* est un contrat par lequel les travaux et ouvrages nécessaires à la mise en œuvre du service sont financés et livrés par la collectivité. Le prix de vente du service couvre la rémunération du fermier, une surtaxe réservée à la collectivité pour couvrir ses dépenses engagées, éventuellement une redevance pour occupation du domaine public.
- la *concession* demande au contractant, en plus, le financement des ouvrages et équipements nécessaires à la mise en œuvre. Le prix de vente du service couvre bien entendu la rémunération des capitaux investis, l'amortissement des équipements. Une concession de service public est un contrat à long terme par lequel une collectivité

publique confie à un entrepreneur le soin de gérer un service public, et cela à ses frais et à ses risques. La collectivité conserve un pouvoir de contrôle sur le délégataire. En droit européen et français, les notions de *concession* sont clairement distinctes de celles de marché public, le critère juridique principal de différenciation se situant dans le mode de rémunération du contractant. Ainsi, dans la concession, le délégataire est rémunéré par les redevances qu'il perçoit sous sa responsabilité auprès des usagers, au titre de l'exploitation de l'ouvrage. D'autre part, dans le domaine des concessions, il existe un droit d'usage : lorsqu'une collectivité privatise un service public, le concessionnaire paie une somme dont le montant est défini par la municipalité.

Ces formules sont essentiellement utilisées dans les opérations d'aménagement et d'équipement, de services publics de première nécessité (adduction d'eau, électrification, etc.).

S'il est incontestable que le marché implique la fixation d'un prix, le critère de rémunération n'est cependant pas le plus performant. En premier lieu, certains contrats sont rémunérés sans avoir fait l'objet de marchés, comme les contrats de mandat ou d'achats immobiliers. En second lieu, de nombreuses délégations prévoient, outre la cession du droit d'exploiter l'ouvrage et le service, le versement de sommes par la personne publique. Ces contrats, dont le mode de rémunération est mixte, ne sont pas considérés comme des marchés. A l'inverse, rien n'interdit dans un contrat d'envisager des clauses d'intéressement prévoyant une rémunération variable en fonction de l'exploitation du service public. Ce n'est pas dans la nature de la rémunération qu'il faut chercher la distinction entre marché et délégation, mais dans les relations juridiques avec des usagers du service public.

La vraie différence entre marché et délégation de service réside dans le fait que le délégataire noue des relations juridiques avec les usagers du service ou de l'ouvrage, tandis que le titulaire du marché d'entreprise de travaux public (*M.E.T.P.*) , par exemple, ne noue que des relations de fait. Quant au titulaire d'un marché ordinaire, il n'a aucune relation, ni de droit ni de fait, avec l'utilisateur.

Dans les contrats d'aménagement, concessions ou conventions, l'aménageur touristique noue des relations juridiques avec les acheteurs des terrains. Mais ces acheteurs ne sont pas des usagers du service public de l'aménagement car ce service public n'a pas pour objectif de procurer des terrains à une collectivité d'utilisateurs. Son but est d'aménager le territoire local, *la vente des terrains ne constituant que le moyen de remplir la mission de service public*. C'est pourquoi, même si la loi du 9 février 1994 n'avait pas expressément précisé que les concessions et conventions d'aménagement ne sont pas des délégations, elles n'en seraient pas. Le service public de l'aménagement profite à la communauté toute entière et ne vise pas spécifiquement les acheteurs de terrains.

3. La gestion indirecte privée

Lorsque la formule du contrat de service public ne peut être adoptée faute de repreneur, les collectivités ont la possibilité de renoncer aux exigences du service public et d'opter pour un contrat de droit privé. Sept possibilités s'offrent à elles :

- la *location para-administrative*, montage juridico-financier par lequel une municipalité met à disposition d'une association loi 1901, par convention de droit privé, un équipement touristique subventionné (village de vacances, piscine, tennis,...) en contrepartie de conditions de gestion particulières et d'un loyer permettant le remboursement de l'emprunt contracté pour le financement de cet équipement.

- la *location saisonnière* qui peut être renouvelée chaque année sans être soumise aux baux commerciaux.

- le *bail de 2 ans au plus*, qui permet à la collectivité de reprendre l'exploitation du service à l'expiration du délai ou de l'affermier.

- la *location-gérance* qui permet à la collectivité de sortir de l'exploitation directe avant d'avoir trouvé un fermier et d'affermier le service ultérieurement sans avoir à verser d'indemnité au gérant locataire.

- la *concession immobilière* qui permet à la collectivité d'échapper à la législation relative aux commerciaux particulièrement en cas d'ouverture de centres commerciaux dans des bâtiments neufs.

- le *bail à construction* est un contrat civil de longue durée (18 à 99 ans) qui crée un droit réel immobilier par lequel le locataire s'engage à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les garder en bon état d'entretien pendant la durée du contrat. A l'expiration, sauf clauses contraires, l'ensemble immobilier revient gratuitement au bailleur. Pendant le cours du contrat, le bailleur reçoit un loyer révisable tous les trois ans.

Ce type de contrat est courant pour les hébergements locatifs ou équipements de loisir à rentabilité très élevée : front de mer, pied de piste, centres de station. Il permet à la collectivité de conserver son patrimoine, de leur affecter un usage touristique conforme à l'intérêt général sans avoir à payer les équipements de superstructure. Il diminue les charges foncières du preneur.

- le *bail emphytéotique* est un bail de location de longue durée (18 à 99 ans) à loyer modique sans possibilité de tacite reconduction. Il implique, de la part du preneur, l'obligation d'"améliorer la chose louée". Il confère au locataire un droit réel immobilier et est donc susceptible d'hypothèque. A l'issue du bail, les éventuelles constructions réalisées par le preneur reviennent au bailleur sans indemnités.

La possibilité d'hypothèque permet au preneur d'accroître ses capacités d'emprunt pour le financement des équipements touristiques situés sur le domaine

public (promenades aménagées, halles et marchés publics,...) et dont le coût de réalisation est élevé (complexes ludo-commerciaux, centres de thalassothérapie,...). Le bail emphytéotique est en ce sens plus avantageux que la concession de service public.

L'article 13 de la loi du 5 janvier 1988 autorise les baux emphytéotiques sur le domaine public *"en vue de l'accomplissement, pour le compte des collectivités territoriales, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de sa compétence"*. La finalité de ces contrats est telle qu'il existe nécessairement des cas où le contrat est susceptible d'être également qualifié de délégation de service public. Mais au lieu de transférer à l'entreprise seulement un droit de faire, il lui transfère un droit réel. Les baux emphytéotiques administratifs sont donc le plus souvent complétés par des conventions non détachables, mentionnées au demeurant dans la loi du 5 janvier 1988, qui, elles, comportent des obligations de faire.

L'identification d'un contrat ou d'une délégation peut être simple. Il suffit de vérifier si le contrat implique que la personne privée noue des relations juridiques en son nom propre avec les usagers du service public dont elle est chargée.

4. La gestion indirecte mixte

La gestion indirecte mixte offre le plus de souplesse aux collectivités pour organiser efficacement leur activité touristique. Chacune des trois formules possibles présente cependant des inconvénients qu'il est préférable de bien évaluer afin de parfaire l'adéquation de la structure juridique à la taille de la station.

Dans tous les cas cette formule de gestion est l'instrument d'un partenariat étroit avec les prestataires touristiques locaux.

α) L'office de tourisme associatif

L'office de tourisme associatif fut longtemps jugé comme adapté aux communes ne bénéficiant que d'une attractivité touristique moyenne ou faible. En effet, les spécificités de sa gestion en font plus un "comité des fêtes" qu'un outil efficace pour la mise en place d'une stratégie politique de développement territorial par le tourisme. Initialement groupements d'intérêt local ayant pour but la défense et la mise en valeur des richesses naturelles et artistiques de la zone de son ressort, les offices de tourisme associatifs ont été regroupés en Fédérations Nationale (dès 1964), Régionale, et en Unions départementales qui les classent en catégories (étoiles ou lettres) en fonction de l'importance des locaux d'accueil et des services offerts aux touristes.

Régi par la loi de 1901 sur les associations à but non lucratif, l'office de tourisme a une utilité touristique générale et d'intérêt communal. Il regroupe des personnes du secteur privé (professionnels concernés) et des élus municipaux et fonctionne sur la base des cotisations des adhérents et rémunération des services rendus, avec, souvent, un conventionnement avec les collectivités locales (ce qui leur apporte, en moyenne, 70% de leurs ressources).

En théorie, cet outil permet à la municipalité de contrôler indirectement l'exercice des fonctions touristiques non marchandes (accueil et information du public, communication et promotion institutionnelles, relations publiques, animation générale de loisirs) et la gestion d'activités marchandes (exploitation d'équipements et de services touristiques).

Cependant :

- *l'organisation et la vente de voyages, de séjours ou de visites de ville, sites ou monument* sont subordonnés à la délivrance d'une autorisation par le Préfet de Région (par délégation du Ministre chargé du Tourisme et après avis du D.R.T.).
- l'office de tourisme n'a pas le droit de vendre des prestations touristiques hors de sa circonscription (d'où l'intérêt d'offices intercommunaux) ou de prêter son concours à la location de meublés.
- l'insuffisance de sa surface financière (ses ressources sont assurées à plus de 50 % par des subventions et aides communales, ce qui soumet sa gestion au contrôle de la Chambre Régionale des Comptes), le faible engagement des professionnels l'empêchent d'accomplir correctement la plupart des fonctions touristiques essentielles rappelées en tête de chapitre.
- si un engagement plus important de la commune peut le rendre para municipal (c'est-à-dire géré par un conseil d'administration présidé de droit par le maire et dans lequel les conseillers municipaux disposent d'une majorité absolue), sa légalité est alors sujette à caution (les conditions de son fonctionnement ne sont pas conformes à l'esprit de la loi de 1901). Il expose ainsi ses dirigeants, et plus particulièrement le maire, aux présomptions de *gestion de fait* et de *délit d'ingérence*.

C'est pourquoi, il importe que :

- l'emploi des subventions communales soit conforme à la fois aux statuts de l'association et à la délibération du conseil municipal,
- les études confiées par la commune, équipements et services qu'il exploite pour son compte fassent l'objet de contrats attribués conformément au code des marchés publics.

En matière fiscale, le régime de l'office de tourisme associatif est le même que celui de l'office municipal de tourisme (O.M.T.) s'il est homologué par le Préfet du département. Dans le cas contraire, seules ses activités d'utilité générale sont

exonérées de la T.V.A. : ses recettes - *subventions comprises* - provenant de l'organisation de manifestations ou de l'exploitation d'équipement y sont assujetties.

En dehors des fonctions traditionnelles d'accueil et de promotion institutionnelle, l'office de tourisme associatif apparaît aujourd'hui comme un outil financièrement et techniquement souvent mal adapté à la conduite d'une stratégie politique partenariale (entre le secteur privé et le secteur public) d'envergure en matière d'équipement et de gestion des services touristiques. De fait, les collectivités publiques limitent la plupart du temps son activité aux fonctions d'information, de représentation, de publicité et d'organisation des fêtes.

β) Le Groupement d'Intérêt Economique

Là encore, le fondement juridique du G.I.E. présente des inconvénients qui en font un outil peu adapté au *développement*.

Si en l'état actuel de la législation, les communes ne peuvent pas participer à un *groupement d'intérêt public (GIP)* dont l'objet serait touristique, rien ne s'oppose à ce qu'elle fasse partie d'un G.I.E., personne morale qui permet de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter l'activité touristique de ses membres.

Cependant, le G.I.E. doit agir *exclusivement* dans l'intérêt de ses membres (personnes physiques ou morales) : il ne peut que prolonger leur activité et *s'interdit de se substituer à eux, de les concurrencer*, notamment en exploitant des équipements ou des services touristiques payants destinés au public. Cette formule ne peut présenter un intérêt que dans la mesure où elle regroupe tous les types d'agents économiques touristiques du site. Dans ce cas, le G.I.E. peut assurer les activités d'intérêt économique général (information, promotion) et des prestations de service spécifiques rémunérés entre les membres et leur clientèle (démarchage, réservation, accueil,...).

Cette formule reste plus adaptée à la gestion des acquis qu'au développement d'activités nouvelles (il peut y avoir présomption de concurrence dès lors qu'un membre revendique cette activité nouvelle pour son propre compte). Elle est un des éléments techniques possible de gestion de certains services, mais ne peut prendre en charge l'ensemble de la politique de développement touristique de la station.

χ) La société d'économie mixte touristique locale

La société d'économie mixte locale est l'instrument du partenariat entre secteur public et entreprise privée. Entre 1983 et 1991, le nombre des S.E.M.L. a aug-

menté de 110 %. L'économie et la promotion touristique ont été les domaines privilégiés de ces créations.

a) champ d'intervention et compétences

La loi du 7 juillet 1983 et la circulaire du 16 juillet 1985 ont fait de la SEM locale un outil économique très polyvalent pour les collectivités.

Elle peut :

- réaliser des aménagements fonciers ou de construction,
- exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial,
- exercer tout type d'activité d'intérêt général,

pour son propre compte ou pour celui de personnes morales ou physiques, publiques ou privées, qu'elles participent ou non à son capital, à condition que ces activités soient complémentaires et relèvent des attributions des collectivités locales actionnaires.

Les collectivités sont affranchies de toute demande d'autorisation en vue de créer une SEM : l'Etat n'exerce qu'un contrôle *a posteriori* sur la délibération de la collectivité créant la SEM. Les collectivités locales doivent être majoritaires au sein des organes de décision de la SEM locale, mais son président n'est pas nécessairement un élu. Son capital doit être à plus de 50 % détenu par les collectivités territoriales (commune, département, région) et à 20 % au moins par d'autres actionnaires (au moins une personne privée, éventuellement d'autres personnes publiques qui ne soient pas des collectivités). Ce capital doit être au moins égal à :

- 1 500 000 francs pour les SEM de construction,
- 1 000 000 francs pour les SEM d'aménagement foncier,
- 250 000 francs pour les SEM de gestion et de services.

La SEM locale revêt la forme d'une société commerciale dont le fonctionnement et la fiscalité sont soumis au droit des sociétés anonymes. Ainsi, cette formule permet à la fois :

- de suppléer aux carences de l'initiative privée,
- d'associer intérêts publics et intérêts privés, capitaux publics et capitaux privés,
- de combiner prérogatives de la puissance publique et méthodes de la gestion privée,
- de pallier l'insuffisance technique des services municipaux.

Les SEM locales peuvent recruter leur propre personnel sous contrat de droit privé ; elles peuvent faire appel à des agents municipaux mis à disposition ou détachés ; elles peuvent être gérées par des sociétés spécialisées. Cependant, lorsqu'elles sont concessionnaires d'un service public, elles n'ont pas le droit d'attribuer à leurs agents une rémunération supérieure à celle que l'Etat alloue à ses fonctionnaires remplissant des fonctions équivalentes.

Chacune des missions confiées à la SEM par les collectivités doit *obligatoirement* faire l'objet d'un contrat (d'étude, de prestation de services - seul contrat non obligatoire, d'exploitation, de gérance ordinaire, de régie intéressée, d'affermage ou de concession d'un service ou d'un équipement public, location, mandat ou convention de réalisation de ZAC,...) prévoyant :

- la nature, la mission, sa durée ainsi que les conditions de sa prorogation, de son renouvellement ou de son interruption,
- les obligations de chacune des parties, ainsi que le montant et l'échéancier de leur participation financière ou en nature, la collectivité pouvant garantir les éventuels emprunts de la SEM dans des limites fixées par la loi n°88-13 du 5 janvier 1988 et le décret du 1er avril 1988.
- les modalités de rémunération de la SEM,
- les pénalités en cas de défaillance de la société ou de mauvaise exécution du contrat.

Lorsque la SEM est destinée à réaliser des opérations d'aménagement, le contrat doit en outre comporter deux rubriques supplémentaires :

- les modalités du contrôle technique, financier et comptable exercé par la collectivité,
- la fourniture annuelle d'un bilan prévisionnel actualisé et d'un plan de trésorerie.

Les conventions qu'elles passent avec elles ne sont pas soumises au code des marchés publics, ni aux règles de la comptabilité publique, sauf si elles agissent en qualité de mandataire d'une collectivité (concession d'aménagement dans le cadre d'une ZAC publique).

En pratique, il est assez rare que la rentabilité des opérations bénéficiaires soit suffisante pour assurer une péréquation en faveur des activités non rentables. Dans ce cas de figure, la collectivité est contrainte de financer entièrement le fonctionnement des services d'accueil et de promotion touristiques.

Si ces fonctions sont assurées par la SEM, ce financement est soumis au versement de la TVA. Pour assurer ces deux seules fonctions, la solution SEM locale coûte plus cher à la collectivité que la solution O.M.T. ou Office de Tourisme (exonérés de T.V.A. sur le fonctionnement), d'autant plus qu'elle ne peut pas alléger cette charge par des cotisations. Par contre, elle est très adaptée à la construction et à la gestion des équipements : la plupart des 200 SEM touristiques (sur les 1100 SEM existantes), outre celles qui ont pour objet l'aménagement de stations nouvelles, sont spécialisées dans la réalisation et la gestion d'équipements :

- de loisirs (remontées mécaniques, ports de plaisance, parcs aquatiques, golfs, piscine, tennis,...)
- d'hébergement (hôtels restaurants, établissements thermaux, meublés,...).

Rares sont celles qui sont réellement polyvalentes : les fonctions d'accueil, de promotion touristique, d'intérêt touristique général continuant à être assurées par l'office du tourisme.

b) le rôle des SEM dans la gestion et l'équipement touristique des stations françaises

Du fait de la spécialisation obligée des SEM dans les activités lourdes à forte rentabilité, la crise d'expansion du tourisme montagnard et le marasme immobilier du tourisme balnéaire les frappent de plein fouet depuis 1993.

** en montagne :*

Cinquante Sociétés d'Economie Mixte ont été créées entre 1983 et 1990 : la structure juridique SEM est devenue l'un des outils privilégiés des stations de montagne dans la gestion de leurs équipements touristiques, en particulier des remontées mécaniques (58%), la gestion d'infrastructures de sports et loisirs, animation et promotion (32 %), la réalisation de programmes d'équipements et d'aménagement (10%). La souplesse de gestion et la certitude de contrôle des opérations grâce à la détention du capital sont très appréciées des élus. Les Alpes du Nord concentrent 85 % d'entre elles.

Cette crise aboutit à des situations financières difficiles : 20 % des stations réalisent 55% du chiffre d'affaire global. Pour en sortir, les SEM sont inévitablement amenées à :

- se diversifier (en accroissant l'offre d'activité : patinoire, piscine, tennis,...),
- à élargir leur actionnariat ("vente" de station aux opérateurs privés),
- à ne plus prendre en charge la gestion d'activités déficitaires (bien que "les responsables des SEM s'accordent à penser que la satisfaction de l'intérêt général prime sur la logique du profit"¹ et que l'accroissement des fonctions des SEM dans l'accueil, la gestion de l'habitat, de la mise en valeur des paysages coûte plus qu'elle ne rapporte).

Si les SEM de montagne échappent à la sous-capitalisation (42% d'entre elles disposent d'un capital social compris entre 2 et 5 millions de francs alors que le

¹ : NEGRO (S), 1983, Economie mixte, n° 3, avril-mai, p. 33-34.

minimum légal est de 250 000 francs), leur actionnariat souffre d'une carence de participation du capital privé (68% en moyenne détenu par les collectivités publiques). Cette faible participation traduit assez bien la faible rentabilité directe des activités prises en charge par les SEM touristiques.

La nécessité pour les SEM de reconstituer de réelles capacités d'autofinancement et de provisionner les trésoreries pour les années sans neige est donc difficile à mettre en œuvre. En conséquence, les SEM présentent un faible intérêt pour les acteurs économiques locaux privés (hôteliers, restaurateurs, commerçants,...) et l'objectif de l'élargissement de l'actionnariat s'en trouve très irréaliste. Tout comme les obligations d'aménagement du territoire des organismes financiers institutionnels (Caisse des Dépôts) qui sont contredites par le souci, dans la gestion des capitaux, de ne prendre en compte que leur seule rémunération.

De plus, l'action des SEM est souvent handicapée par le risque politique qui est inhérent à sa nature. Les options de gestion du tourisme local par la SEM n'échappent pas aux choix politiques des élus et donc aux échéances électorales. Ce calendrier contredit parfois le souci de la gestion à long terme et rend souvent les stratégies de management caduques.

Les SEM de montagne sont dans l'obligation de trouver une véritable logique d'entreprise susceptible à la fois de donner confiance aux opérateurs locaux et de répondre aux besoins de l'intérêt général : le pari est difficile dans les conjonctures économiques défavorables.

** dans les stations balnéaires*

Les SEM de gestion qui interviennent sur le littoral exploitent principalement des ports de plaisance. Equipement structurant et éventuel pôle de développement touristique, un port de plaisance est un investissement lourd. Son amortissement à long terme explique que son exploitation soit rarement confié au privé mais plutôt à une SEM, sauf dans le cas de sites exceptionnels ou d'équipements liés à une opération immobilière.

Les SEM touristiques du littoral français peuvent se répartir, selon leur activité principale, de la façon suivante :

- 60 % des SEM intervenant sur le littoral gèrent un port de plaisance,
- 20 % gèrent des centres de congrès ou des centres culturels,
- 10 % exploitent des hôtels ou campings,
- 10 % interviennent dans l'animation et la promotion des stations.

Souvent, il s'agit de SEM multi-activités assurant simultanément la gestion des campings, d'infrastructures de loisirs, de palais des congrès et, parfois, des centres culturels.

Si la proximité de l'agglomération urbaine dans cette gestion de l'aménagement du littoral est le trait commun à toutes ces SEM qui leur permet de rentabiliser les équipements de manière plus aisée qu'en montagne, leurs objectifs et moyens restent extrêmement variés :

- certaines, au service de stations balnéaires de renom, visent la qualité des prestations. Cet objectif majeur ne peut supporter qu'un seul maillon de la chaîne touristique que constituent les acteurs locaux soit faible et ne nuise à l'ensemble : le principal défi que la SEM relève consiste à *fédérer* les partenaires privés autour d'un projet de développement touristique à moyen ou long terme. Un meilleur étalement de la saison représente la plupart du temps la priorité collective qui permet cette fédération et qui rend nécessaire un effort de diversification des activités pour animer la station (exemple de la SEMIS aux Saintes-Maries-de-la-Mer) ;
- pour d'autres, l'objectif principal est d'assurer une animation originale et très attractive (la SEVIM à Martigues) ;
- certaines mettent en place des produits "tout compris" attractifs afin de mieux répondre aux exigences de la clientèle (la SELLOR de Lorient) ;
- certaines SEM, enfin, surtout lorsqu'elles regroupent plusieurs collectivités sur un territoire pertinent (même bassin géographique, même culture, mêmes clientèles), accompagnent les Offices de tourisme municipaux ou associatifs. Elles exercent ainsi un rôle d'"entreprise station" à un niveau supra communal (SEM de la Maison du Tourisme du Golfe de Saint-Tropez-Pays-des-Maures).

Sur le littoral français, sous l'impulsion des collectivités locales, les SEM sont réellement en charge du projet politique du développement du territoire par le tourisme. Devant les nouvelles exigences de la clientèle, les stations traditionnelles, pour être concurrentielles face aux stations intégrées, doivent faire preuve d'une grande capacité d'organisation locale que l'Office de tourisme traditionnel ne maîtrise généralement pas, le plus souvent pour des raisons plus politiques que techniques.

La mise en place de systèmes de réservation, de produits courts et longs séjours, d'activités sportives, de loisirs, culturelles, attractives, la mise en valeur du patrimoine sous ses aspects historiques, culturels, gastronomiques supposent des moyens d'intervention et une légitimité d'action que les offices de tourisme ne possèdent généralement pas, leur spécialité et leur rôle classique étant d'assurer les fonctions d'accueil et de promotion.

Dans tous les cas de figure analysés, la SEM joue un rôle de "locomotive" lorsque les partenaires privés, plus frileux, peu concernés par les enjeux du développement local, attendent que d'autres ouvrent le marché. La défaillance du secteur privé en matière de gestion des services touristiques (défaillance cou-

ramment rencontrée dans les sites à rentabilité limite, c'est-à-dire dans les lieux qui font l'objet d'une attention soutenue en termes d'aménagement du territoire) légitime l'outil SEM et peut le conduire à se substituer à celui-ci dans les cas les plus critiques. La SEM joue un rôle structurant par la réalisation ou la gestion d'équipements publics indispensables au développement.

La sophistication et le coût des techniques et moyens de gestion touristique des stations importantes rendent la SEM difficilement contournable. Par sa nature, à la charnière du public et du privé, imprégnée d'une double culture, la SEM est sans doute bien placée pour "traduire", sur un territoire, une logique politique et économique qui ferait l'objet d'un consensus local. Elle dispose en effet de réels atouts pour réussir des différentes coopérations nécessaires à la réalisation du projet, soit par le biais de ses actionnaires, soit, plus largement, grâce à ses partenaires contractuels.

Mais elle ne peut le faire qu'à la condition que, sur son territoire d'intervention, un véritable projet ait été débattu entre élus et opérateurs touristiques. En faisant de leur propre stratégie une stratégie territoriale, elles deviennent de véritables entreprises de développement local à la disposition des collectivités pour mettre en œuvre et décliner de manière cohérente les différentes opérations stratégiques.

6. Le tableau de bord de gestion des stations touristiques

L'évolution des modes de consommation du secteur touristique, l'accroissement de la concurrence, la professionnalisation des acteurs du tourisme nécessitent, pour le responsable de station, une compréhension très précise de son fonctionnement. Cette approche passe principalement par une connaissance des flux qui s'opèrent en station et par celle de la place de la station dans son environnement concurrentiel.

L'observatoire de gestion a été conçu pour ce faire comme un outil d'aide au choix des actions stratégiques.

Ce tableau de bord est un *système d'évaluation* des actions en termes de retombées. Cette évaluation implique une évaluation *ex ante* (définition des objectifs), une évaluation *ex post* (comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé).

Le tableau de bord de gestion est également un *instrument de décision* : il est construit pour permettre une évaluation *en temps réel* des écarts entre prévisions et réalisations et, si nécessaire, une correction à très court terme des actions afin de réduire ou de supprimer les écarts.

Le tableau de bord de gestion est aussi un *lien d'information* entre la direction de station et le prestataires. Grâce aux informations fournies par ces derniers, le responsable de station peut fixer ses objectifs, vérifier leur adéquation aux résultats, saison après saison. Grâce à l'information en retour, les prestataires sont renseignés sur leur positionnement dans la station et le marché.

1. le concept de tableau de bord de gestion de station

Le *tableau de bord de gestion de station* offre aux responsables locaux du tourisme un ensemble de procédés dont l'ordonnancement emboîté et hiérarchisé leur permet de construire leur propre système informatisé d'aide à la décision, et ce, sans étude préalable, sans assistance informatique lourde, sans recourir à un modèle de gestion contraignant. Mais cet outil de rationalisation des politiques touristiques locales ne peut fonctionner que si les objectifs de la Société d'Economie Mixte ou de l'Office de Tourisme ont été précisés, quantifiés, négociés et introduits dans le processus d'information. Les premiers résultats du mécanisme instrumental apparaissent particulièrement intéressants en matière de management et d'aménagement des stations. Ils montrent comment un simple outil technique, adapté à l'intervention sur le très court terme, peut jouer un rôle considérable en matière de *développement à long terme* d'une collectivité.

En tentant de coordonner initiatives privées et politiques publiques, le directeur d'une S.E.M. ou d'un office de tourisme est contraint de relever en permanence des défis dans un certain nombre de domaines où ses moyens d'intervention

sont par définition limités. L'*adéquation des produits touristiques aux attentes des clients*, le *positionnement* de la production par rapport à la concurrence, l'*allongement* ou l'amélioration de la saison sont déterminés par un ensemble de facteurs structurels et conjoncturels qui, s'ils sont étroitement imbriqués, relèvent de logiques aussi hétérogènes que l'évolution économique internationale, la sociologie des loisirs, les pratiques de consommation, les politiques éducatives...

En conséquence, la plupart du temps, l'évaluation de la place réelle de la station dans son environnement économique, dans le marché, reste intuitive. La définition des politiques de management des collectivités touristiques est largement affaire d'impression, d'influence, d'imitation : le mode de gestion local du développement touristique consiste souvent à reproduire ce qui se fait, ce que l'on a vu ailleurs. L'innovation est rare dans l'administration touristique des communes. Exceptionnelles sont les stations ou les villes qui ont osé se doter d'un *outil d'aide au choix* des actions de production, de politique de prix, de promotion ou de commercialisation touristiques.

L'absence de maîtrise des flux et de connaissance formelle des modes de consommation des clientèles sur le site rend le concept de *management touristique* d'un maniement délicat. L'observation micro-économique, lorsqu'elle existe, est souvent partielle et fragmentée. Le plus souvent, l'examen ne recense que les pratiques sociales d'ensemble, les fréquentations les plus visibles, les motivations exprimées. Ces données sont assemblées en statistiques globales qui ne fournissent au directeur de station aucune information susceptible de l'éclairer sur le sens à donner à sa politique de mise en marché. Rares sont les "observatoires" locaux qui fournissent des indications quant au chiffre d'affaire, à la dépense réelle - et, a fortiori, à la marge par produit ou hébergement - au canal de vente, aux retombées des actions de promotion ciblées.

Ce constat, s'il n'est pas nouveau, a motivé une réflexion sur les *outils de gestion et de management* des stations. Le tourisme est devenu un outil d'intervention pour les politiques d'aménagement du territoire. La question de l'adéquation des missions de promotion et de commercialisation des Offices de Tourisme à la consommation touristique réelle et virtuelle et aux marchés potentiels se pose aux édiles. La maîtrise des politiques touristiques locales impliquant une *connaissance exacte des couples produits/clients*, un outil d'aide à la décision se révèle utile pour parfaire l'intervention des collectivités territoriales. Certaines stations se sont dotées de ces instruments : en Aquitaine, à la demande de la ville de Biarritz (Pyrénées-Atlantiques) et des communes de Carcans-Hourtin-Lacanau, regroupées avec le Département en syndicat mixte afin de promouvoir un pôle "*Médoc Bleu*" (Gironde), une équipe constituée d'un universitaire, d'un attaché de l'INSEE et d'un spécialiste du management * a conçu un *système d'information synthétique* appliqué à l'*organisation de l'exploitation commerciale et des aménagements en site touristique*. Sa démarche, qui s'appuie sur les concepts et les pratiques de la gestion directe et déléguée des grands équipements de loisirs, a été expérimentée avec le concours financier de ces deux

* : **Vincent VLES**, auteur de ces lignes ; **Christian EGEEA**, Directeur de l'Observatoire Régional du Tourisme d'Aquitaine ; **Léopold KAHN**, Directeur de l'European Business Programme à l'E.S.C. de Bordeaux.

collectivités touristiques. Souhaitant dépasser l'approche statistique traditionnelle, elles ont accepté d'assigner à leur "observatoire" local un rôle très différent : celui de *faciliter les projets*, de stimuler les échanges d'informations entre les prestataires, de contribuer à la cohésion des opérateurs autour d'un *projet promotionnel à long terme du territoire local*.

De passive, la mesure des flux et des résultats s'y est faite *stratégique*.

La présente restitution de l'expérimentation revient sur quelques définitions et concepts, dont la maîtrise est indispensable à la compréhension de la démarche et de l'utilité de l'instrumentation : elle explique pourquoi il convient de faire évoluer la collecte de l'information en fonction du réseau d'acteurs, ce que l'on peut attendre d'un diagnostic chiffré du tourisme, comment articuler le tableau de bord et le plan d'actions ; elle décrit le schéma de la mise en place d'un tableau de bord de station, en quoi consiste concrètement l'opération et ce que l'on peut attendre de l'outil. Et elle tire quelques enseignements sur *le statut et la fonction* que les collectivités touristiques peuvent donner à ce type d'outillage dans un projet de *management territorial*.

En première analyse, la fonction d'un tableau de bord de gestion est d'ordre purement technique: c'est *un instrument de contrôle* utilisé couramment par les entreprises industrielles ou commerciales dans la conduite de leurs plans marketing. Cette première approche doit être tempérée car son application directe à la direction d'un Office de Tourisme confère à la station touristique un rôle de direction commerciale de prestataires locaux sur lesquels elle ne dispose cependant d'aucun ascendant hiérarchique. Pourtant le concept de *contrôle*, dans son sens anglo-saxon (control, regulate), va sans doute toujours plus s'imposer aux collectivités touristiques, surtout depuis la réforme de 1992 sur l'organisation locale du tourisme. Le tableau de bord de gestion de station est en effet un instrument d'évaluation adapté à chaque situation locale, c'est aussi un instrument de pilotage utile.

α) Un instrument d'évaluation adapté à chaque situation locale.

La décentralisation tout autant que l'insertion du tourisme dans une économie soumise à des évolutions mondiales inattendues, dominées par les règles de la concurrence, ont rendu indispensable la connaissance locale des produits touristiques en termes d'adéquation des "couples produits-clients" (réponses de l'offre à la demande), et demandent que les résultats des politiques locales de promotion et d'aménagement touristique puissent être évalués, que les collectivités locales disposent de repères qui non seulement en précisent la valeur ajoutée, mais fournissent aussi une aide à la prise de décision. La grande variété des gisements, des clientèles, des formes et des capacités de gestion des territoires, des structures de promotion et de commercialisation des produits rend cependant ce souhait difficile à réaliser.

Dans le but d'étudier la répartition des fréquentations et de les agréger, les politiques d'observation régionales voire nationales et mondiales (O.M.T.) ont fourni aux offices de tourisme un système de comptage, des pratiques de dénombrement des flux, des modalités de connaissance des clientèles qui, s'ils sont utiles aux régions et états, apportent peu à la *gestion* touristique locale, rien, du moins, qui puisse aider à la mise en place de politiques de développement (politiques commerciales) adaptées à la fois à l'offre de la station et à la demande internationale.

C'est à cette fin exclusive que l'équipe de recherche a conçu des tableaux de bord de gestion de station. Mais la conséquence directe de cette forte adéquation à la spécificité des terrains est que ces instruments ne peuvent pas fonctionner sur un modèle unique. Les objectifs commerciaux qui justifient la programmation des grands équipements des années 90 et leurs actions promotionnelles diffèrent en effet selon qu'ils émanent de telle ou telle ville, station d'altitude, climatique, balnéaire, pôle de séjours, pays d'accueil. Qui plus est, les moyens disponibles localement pour observer et agir sur le marché touristique ne sont pas identiques : les réseaux d'information mobilisables, les données qu'ils convient de traiter, les ressources humaines et financières à mettre en œuvre s'opposent d'une station à l'autre. Les exigences des partenaires, clients et prestataires varient également selon une dynamique propre en fonction des objectifs et des moyens que l'on peut mobiliser localement.

Par ailleurs, la diversité des attentes des responsables locaux en matière d'observation est grande : la gamme des souhaits est étendue, du dénombrement des nuitées, qui, soumis à un traitement statistique lourd, devient le tableau des *fréquentations*, publié régulièrement et souvent assimilé à un tableau des *résultats*, aux *indicateurs de gestion*, signaux avertisseurs, témoins de réalisation des actions promotionnelles. Parce qu'il est directement déterminé par *le plan d'action à court et moyen terme* du directeur de station, le *tableau de bord de gestion commerciale* est un outil opérationnel à la disposition du responsable de l'Office ou de la Société d'Economie Mixte touristiques. Son importance stratégique provient de la *comparaison qu'il permet de faire* entre un tableau d'indicateurs des *réalisations* (qu'il fournit) et les *prévisions* (qu'il requiert et rappelle, en face des réalisations). La démarche initiée par la mise en place d'un tableau de bord exige effectivement que le responsable institutionnel du tourisme local définisse une stratégie de développement bâtie sur des *objectifs négociés*.

L'ensemble de ces facteurs fait du tableau de bord de gestion de station un outil particulier, non reproductible, à l'exploitation délicate.

β) Un instrument de pilotage et non d'observation

Toute la différence opérationnelle entre observatoire et tableau de bord de gestion réside dans cette distinction entre dénombrement exhaustif passif et *prélèvement d'information stratégique* : le responsable local en charge du tourisme (directeur de station, d'Office de Tourisme,...), ne saurait confondre ces deux outils, certes complémentaires, mais qui lui donnent des possibilités d'action sensiblement différentes. L'observatoire permet d'évaluer, dans sa globalité et souvent en fin d'exercice, le déroulement d'une saison touristique. Le tableau de bord donne une indication sur la *pertinence de l'intervention*. Il doit permettre dans un laps de temps très court (dans la quinzaine qui suit le relevé des indicateurs), *d'envisager une correction* des actions promotionnelles à court ou moyen terme et d'en identifier les moyens.

L'observatoire est donc *un radar de veille* qui situe l'objet observé dans le champ économique local (l'observation cherche à organiser et à diffuser l'information sur un espace pour situer, pour établir un diagnostic quotidien, hebdomadaire, mensuel, saisonnier...). Le **tableau de bord de gestion** est *un radar de pilotage* qui montre, en les comparant, *la trajectoire prévue* par la politique promotionnelle locale et *la trajectoire effectivement suivie* par l'économie touristique de la station. Le directeur de station s'appuie sur un repérage de quelques opérateurs ciblés, le suivi de leur activité commerciale, de leurs stratégie et résultats en termes de fréquentation, de chiffre d'affaire ou de marge ; il *organise un choix de l'information* de manière à discerner, *en temps réel*, ce qu'il peut modifier par son intervention promotionnelle, commerciale ou d'aménagement de l'espace. Le tableau de bord de gestion a pour objet de suivre et d'aider à la définition des actions selon des objectifs et résultats à atteindre. *Il s'élabore en fonction des politiques de management, des actions en cours et donne une information sur leur pertinence.*

2. Le fonctionnement pratique de l'outil : l'exemple du pôle du Médoc Bleu

L'architecture d'un tableau de bord de gestion marketing de station touristique fait apparaître deux grands types d'informations:

- *celles issues des fiches prestataires décrivant l'activité des professionnels de la ou des stations,*
- *celles contenues dans les fiches d'opérations décrivant l'activité de la direction du station.*

Aussi, afin de garantir le fonctionnement du tableau de bord, au moins deux conditions sont nécessaires :

- *l'accord des prestataires pour renvoyer les données chiffrées,*
- *la définition des objectifs par la direction de station.*

a) les fiches "prestataires"

Les fiches prestataires regroupent les informations recueillies auprès des hébergeurs, des prestataires d'activités et des prestataires mixtes.

Les professionnels ne sont pas interrogés exhaustivement mais sont sélectionnés en fonction de certains critères (ouverture hors saison, possibilité de recevoir des groupes) propres à la stratégie de commercialisation de chaque station.

Les fiches sont remplies par les prestataires selon les indications de la direction de station et en fonction des informations dont celle ci souhaite disposer pour définir et réaliser ses objectifs. Une fiche est établie pour chaque vente ; elle correspond à une ligne de facturation.

Les fiches prestataires sont évolutives. Certains points peuvent être complétés en fonction de la spécificité de la station.

1) LES ELEMENTS CONTENUS DANS LA FICHE PRESTATAIRE

Le code de l'établissement :

Celui ci figure sur chaque fiche adressée au prestataire. Il est déterminé par la direction de station. Il est composé de 8 chiffres représentant 5 variables

*1er chiffre : 0 s'il s'agit d'une seule commune
1,2,3, ... si la station est composée de plusieurs communes*

2me chiffre : Type d'activité

- 1. Hébergement*
- 2. Hébergement + activités*
- 3. Activités sans hébergement*

3 et 4me chiffre : Nature de l'hébergement

- 00 Pas d'hébergement*
- 10 Hôtel*
- 20 Résidence hôtelière*
- 30 Village de vacances*
- Etc.*

5 et 6me chiffre : Nature de l'activité

00 Pas d'activité

01 Nautisme

02 Vélo

03 Golf

Etc.

7 et 8me chiffre : Numéro d'ordre

La date du séjour :

Le Tableau de bord de gestion peut être également utilisé pour mesurer l'activité de la station avant saison et après saison et sa fréquentation.

Le nombre de personnes

Le nombre de nuitées pour les hébergements

Le nombre d'achats pour les activités

Le prix total (facturé au client)

Le canal de communication - Par qui le client a t'il connu la station ?

Le canal de commercialisation - Qui a permis l'achat du séjour ?

Le type de client

L'origine géographique du client

2) LA DISTRIBUTION ET LA COLLECTE DES FICHES

La direction de station envoie à intervalles réguliers une quantité suffisante de fiches pré codées comportant le questionnaires au recto et le mode d'emploi au verso.

Cependant, comme indiqué en préambule la difficulté consiste à obtenir des prestataires qu'ils remplissent les fiches dans un premier temps, et qu'ils le fassent correctement dans un second.

La direction de station doit donc prévoir un temps pour recueillir les données auprès des partenaires peu engagés et s'assurer que les fiches ont été remplies selon les règles pré-établies.

3) LE TRAITEMENT INFORMATIQUE : SAISIE ET RESULTATS

Une fois reçues et vérifiées, les fiches sont saisies sur micro-ordinateur. Sont ensuite édités plusieurs types de documents :

- Une synthèse par prestataire (confidentielle)*
- Un récapitulatif de tous les prestataires par station*
- Le cas échéant, un récapitulatif pour tous les secteurs de production de la station*
- Des requêtes ; c'est à dire des informations spécifiques souhaitées par*

la direction et qu'elle définit seule ou en accord avec les prestataires (le prix moyen des nuitées achetées selon la nationalité des touristes, par exemple).

b les fiches d'opération

1) LE PRINCIPE GENERAL

Les fiches d'opérations sont élaborées par la direction de station : ce sont les données saisies pour l'évaluation des objectifs commerciaux. Elles sont fondamentalement différentes des fiches prestataires. Ces fiches d'opérations ne peuvent exister que si la direction de station a défini une stratégie et un plan d'actions s'appuyant sur des objectifs chiffrés pour chaque action.

La fiche d'opération établit une comparaison entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé entre les objectifs et les résultats. Si la fiche d'opération n'est qu'une simple description statique d'une action à l'année N, dès N + 1, l'objectif peut être d'améliorer le résultat de l'année N.

2) LES ASPECTS PRATIQUES

Une fiche d'opération comporte trois parties : identification, évaluation, critères qualitatifs.

a) L'identification :

- Date*
- Libellé : libre*
- Période : un numéro d'année afin de rattacher un opération à un objectif*
- Type d'opération : code destiné au classement des opérations*

b) L'évaluation :

L'évaluation est la saisie de valeurs numériques permettant d'effectuer des cumuls sur les regroupements d'opérations et d'élaborer des indicateurs chiffrés à comparer aux objectifs ; par exemple :

- Coût de l'opération*
- Retombées commerciales : indicateurs à définir ainsi que l'unité de mesure commune à toutes les actions*
- Retombées économiques directes.*

c) Critères qualitatifs :

Ils servent à différencier les opérations selon deux critères :

- * Filière de produits*
- * Cible visée :*
 - selon le type de cible*
 - selon la nationalité*

Les limites à la notion d'opération :

- une seule évaluation commerciale
- un coût global
- une seule cible

c) les requêtes

1) QU'EST CE QU'UNE REQUETE ?

L'exploitation des fiches d'opérations et la restitution des résultats se font à travers des requêtes. Une requête est une demande d'information émise par le directeur de station sur un thème précis.

Une requête se définit par :

- un champ : sous ensemble de données auxquelles s'applique la requête
ex : une période, une origine géographique
- une ventilation éventuelle : définit l'ordre dans lequel les données vont être exploitées
- une ou plusieurs sélections : définissent le contenu lui même des résultats demandés.

2) ETAPES DE LA DEFINITION D'UNE REQUETE

2. 1) DEFINIR SUR LE PAPIER LE TABLEAU DE RESULTATS QU'ON CHERCHE A OBTENIR

- a - Quelles données ?
- b - Avec quel découpage (comment le ventile t-on ?)
- c - Avec quels éclairages particuliers (sélections)
- d - Sur quel domaine travaille t-on ? (champ)

2. 2) FAIRE L'INVENTAIRE DES VARIABLES ET DES CONDITIONS NECESSAIRES A L'ETABLISSEMENT DU TABLEAU PRECEDENT.

- a - Les variables soit elles existent dans les fiches (coût réel d'un contact)
 soit elles sont calculées : il faut les créer dans la sélection (ex : prix moyen d'un contact). Seules les sélections permettent d'effectuer des calculs informatisés

b - Les conditions : il y en a à deux niveaux : sélection et champ. Une sélection se compose de 3 éléments :

- un critère pré défini
- un opérateur
- une valeur

Champ : définir le champ, c'est extraire les fiches sur lesquelles on va travailler à l'aide d'une condition ou par l'intersection de plusieurs conditions.

Sélection : établir une sélection, c'est indiquer des calculs particuliers mais c'est aussi préciser sur quelle partie des fiches sélectionnées dans le champ on fait un calcul spécifique.

2. 3) SAISIE INFORMATIQUE DE LA REQUETE.

5 éléments sont à définir :

- le nom de la requête
- le champ
- la ventilation
- la sélection
- les lignes détail

1. Le questionnaire adressé aux prestataires de la station : l'exemple du Médoc Bleu (Gironde)

Sources : Bekkaye-Egea-Vles-Schwartz-Kahn, 1993-1994

***Pôle Touristique du Médoc Bleu - Fiche de saisie du Tableau de Bord
Confidentiel***

Code de l'établissement (8 chiffres)/...../...../...../...../...../...../...../

Date ou durée du séjour du/...../ 1994 au/...../ 1994

Type de clientèle

2 - Club / association

3 - Club de sport

6 - Congrès, séminaires

7 - Autre

8 - Non répondu

4 - Groupe scolaire

5 - Comité d'entreprise

9 - Indéterminé

10 - Associations 3e âge

Hébergement		
<i>Nom du groupe</i>	<i>Nb de personnes</i>	<i>Nb de nuits</i>

Activités : pas plus de 4 activités		
<i>Code activité</i>	<i>Nb de personnes</i>	<i>Nb achats</i>

PAR QUI LE CLIENT EST IL VENU ? Acte de vente

2 réponses maximum

3 - Par son hébergeur (pour des activités)

4 - L'établissement/propres réseaux commerciaux

5 - Agence de voyages/Tour Operator

6 - Autocariste

9 - Autre. Préciser

10 - Le client ne sait pas

11 - Vous n'avez pas pu savoir

COMMENT LE CLIENT A-T-IL CONNU L'ETABLISSEMENT ?

2 réponses maximum

1 - Foires et salons

2 - Publicité/article presse

3 - Emissions Radio. TV

4 - Evènements/manifestations

5 - Affiches/programmes

- 6 - Guide touristique
- 7 - Catalogue/brochure de l'établissement
- 8 - Bouche à oreille
- 9 - Autre. Préciser
- 10 - Le client ne sait pas
- 11 - Vous n'avez pas pu savoir
- 12 - Organismes de promotion, OT, Médoc Bleu

ORIGINE

GEOGRAPHIQUE

1 seule réponse

- 1 - France
- 1 ___ /département
- 2 - Allemagne
- 3 - Pays Bas
- 4 - Belgique
- 5 - Grande Bretagne
- 6 - Suisse
- 7 - Espagne
- 8 - Italie
- 9 - Scandinavie
- 10 - Autre
- 11 - Plusieurs pays

Prix total facturé au client TTC				
	<i>Net perçu</i>	<i>Somme reversée</i>	<i>Reste pour votre établissement</i>	<i>Nb de gratuits</i>
<i>Hébergement</i>				
<i>Restauration</i>				
<i>Transport</i>				
<i>Activités</i>				
<i>Sport</i>				
<i>Autre</i>				
TOTAL				

2. Les critères retenus dans le Tableau de bord du "Médoc Bleu"

La partie "objectifs" est un élément à part entière du tableau de bord de gestion des stations touristiques. La définition préalable des objectifs permet de vérifier les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé. L'utilisation pertinente de cette partie est la concrétisation d'une bonne compréhension du tableau de bord de gestion de station, d'une maîtrise des opérations, d'une synergie avec les prestataires et enfin, d'une volonté prospective.

Les objectifs sont fixés tous les ans à la fois pour les actions relevant de la direction de station et pour l'activité des prestataires.

Les critères de mesure de la réalisation des objectifs

LES CRITERES ECONOMIQUES

1. Période
2. Quinzaine
3. Hébergement
4. Activité
5. Mode de transport
6. Comment a-t-il connu
7. Type Clientèle
8. Origine géographique
9. Nationalité
10. Région
11. Produit
12. Nombre de personnes
13. Nombre d'achats
14. Prix payé

LES CRITERES COMMERCIAUX

1. Année d'exploitation
3. Filière
4. Coût prévu de l'opération
5. Coût réel de l'opération
6. Date
7. Une des filières
8. Libellé de l'opération
9. Quantité prévue retombées commerciales
10. Quantité prévue retombées économiques
11. Quantité réelle commerciale
12. Quantité réalisée économique
13. Taux de réussite commercial
14. Taux de réussite économique
15. Type d'opération
16. Unité d'évaluation commerciale
17. Unité d'évaluation économique
22. Type de cible
23. Nationalité de la cible

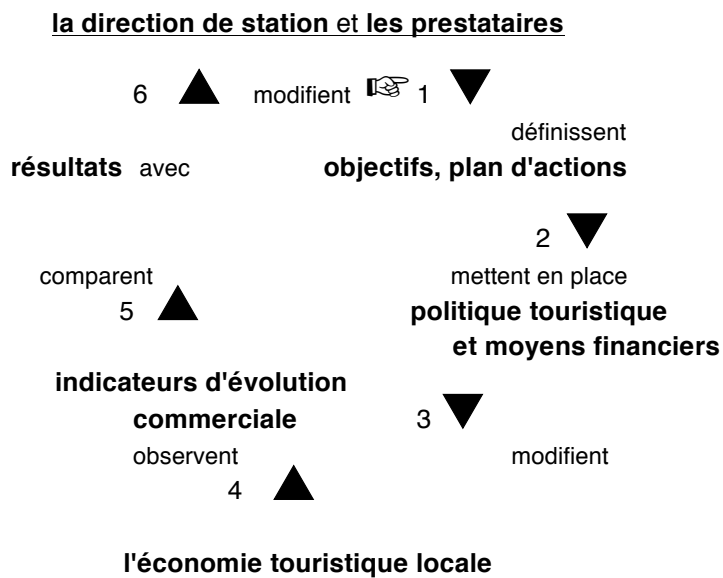
- 24. Région de la cible (si France)
- 25. Coût d'une unité commerciale
- 26. Coût d'une unité économique

3. Un outil d'évaluation pour la gestion à long terme des stations touristiques

Il s'agit de concevoir *un système de guidage* qui fonctionne à la fois sur la base de l'évolution de quelques données clefs caractéristiques des résultats commerciaux du tourisme local et des choix de développement de la station et de ses opérateurs.

Tableau de bord de gestion de station

(ensemble d'indicateurs et de témoins)



Ce schéma montre que le tableau de bord s'intéresse à l'ensemble des phases de la mise en production du tourisme, de l'aménagement initial à la commercialisation des produits. On y découvre que l'outil de contrôle de gestion peut avoir une influence sur le long terme. Encore faut-il lui en donner les moyens. Deux conditions s'imposent à cet effet : éviter en tout premier lieu de sous-évaluer la portée de l'outil lors de sa mise en place, chercher ensuite à lui donner une pérennité en lui conférant l'autorité du consensus local.

a. Dès sa mise en place, donner à l'outil toute sa portée en termes de management

La première exigence concerne la décision de mise en place d'un tableau de bord. Le consentement, de la direction de station, à se doter d'un *plan d'actions*, bâti sur des *objectifs précis, quantifiés et convergents* en matière de développement touristique est *la condition préalable*, sine qua non, à l'efficacité de l'instrument en matière de développement durable. Le tableau de bord n'a en effet plus aucune raison d'être sans une ferme volonté de soumettre la politique locale de développement touristique à un exercice de *planification*. Dans cette optique, pour rendre l'instrument opérationnel, le futur utilisateur doit envisager au préalable deux implications très concrètes ; la première est d'ordre financier. Un système d'information a toujours un coût : négociation de la collecte d'information, traitement des données, saisie, édition, consultation. Il convient donc d'évaluer, avant sa mise en œuvre, l'utilité, pour la station, de la construction d'un tableau de bord eu égard à son coût. La seconde condition est d'ordre institutionnelle : il est préférable d'assurer une cohérence et une convergence de tous les systèmes d'information existants et aux différents niveaux de décision (tableau de bord de l'entreprise, de la station, systèmes d'information des C.D.T., Observatoire régional, enquêtes INSEE, ...). L'Aquitaine, où une guerre ouverte pour s'assurer la compétence de l'observation statistique s'est installée depuis 1992 entre Offices de tourisme, Comités départementaux et Comité Régional du Tourisme, montre, s'il le fallait encore, que le management touristique institutionnel est aussi affaire de pouvoir.

La seconde implication concerne la *gestion des ressources humaines* de la structure "chef de projet" : il convient de s'assurer de la *possibilité* d'utilisation, par la direction de station, de ce système de gestion *avec profit*. Un tableau de bord ne fonctionne pas sans dotation en personnel affecté et organigramme rénové de la structure de management, choix du type de délégation de responsabilité, latitude d'action et de réaction possibles, appui et adhésion des partenaires, confiance des édiles. Il n'y a pas de tableau de bord type, du moins dans leur détail. Il convient donc dans ce domaine plus encore que dans les autres, de se garder de plaquer sur une station une maquette qui aurait donné satisfaction dans une autre station même s'il s'agit d'une station du même type. La prudence veut qu'on vérifie la cohérence du système de collecte de l'information avec *l'organigramme* de gestion : à l'échelle de l'ensemble de la station, le tableau de bord de gestion de la station touristique doit parfaitement prendre en compte les différentes fonctions économiques, dresser la cartographie de tous les centres d'activité et leur emboîtement successif. Le tableau de bord fournit une présentation agrégée, synoptique et convergente de l'activité touristique de la station. Sa construction gigogne implique que la direction de station s'engage à *demander et à donner en retour* à chaque prestataire choisi les indicateurs pertinents par rapport à son champ d'intervention et aux objectifs qui sont les siens ou qui ont été contractés dans son domaine d'activité ; qu'elle s'équipe en matériel informatique lui permettant d'agréger des indicateurs de plus en plus synthétiques par additions successives d'informations cohérentes entre elles ; qu'elle admette que la philosophie de l'utilisation de l'outil implique que *la rapidité l'emporte sur*

l'exhaustivité et, en conséquence, qu'elle consente à travailler avec un *échantillon* d'opérateurs plutôt qu'avec l'ensemble des prestataires.

D'autre part, en aval, le tableau de bord n'est utile que si la station a *la capacité d'agir* et de réagir en fonction des renseignements fournis. Cette aptitude dépend de sa puissance de mise en marché, de lancement de produits et d'activités nouvelles, de la rapidité de la prise de décision, de la clarté de sa stratégie et notamment de celle de ses politiques formalisées, des objectifs à moyen et court terme, de la définition précise des responsabilités dans le "système de gouvernement touristique local". En effet, le tableau de bord donne ses informations stratégiques dans les 10 jours qui suivent la période concernée et de nombreux indicateurs doivent être appréciés par le responsable de station. Son travail le plus important intervient *après* l'édition des résultats : analyse des écarts entre objectifs et résultats réels et analyse de leurs causes, décision d'actions correctrices, mise en œuvre de ces décisions après s'être assuré de l'adhésion de l'ensemble des partenaires à ces mesures.

Certes, le tableau de bord est un instrument de mesure des performances. Il met en évidence les résultats physiques (fréquentations, nuitées, séjours vendus) ou financiers (chiffres d'affaires, P.I.B. de la station) par rapport aux saisons passées et aux objectifs préétablis qui servent de référence : la différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et/ou relative (%). Mais c'est aussi un *outil multidimensionnel* dont la mise en œuvre induit un certain nombre de changements de comportements de travail au sein de l'Office de Tourisme :

- outil de diagnostic, il attire l'attention des responsables de la station sur les phénomènes "anormaux" ou inattendus, qui dépassent un seuil de tolérance défini en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur. En ce sens, le tableau de bord de gestion est un excellent *révélateur des points faibles* dans le fonctionnement de la station ;
- outil de dialogue, il permet la prise de contact, la communication de résultats, le débat sur les actions à engager entre prestataires et direction. Chaque gestionnaire peut commenter les résultats, expliquer les causes des écarts et définir, en coordination avec les autres prestataires, les mesures qu'il compte prendre. *Il rend possible la révision des objectifs initiaux* ;
- outil pédagogique, il peut, s'il est utilisé avec prudence, *informer* l'ensemble des prestataires des résultats *de leur entourage concurrentiel* dans la station. Mais cette transparence est limitée (les effets destructeurs en matière de communication des résultats commerciaux du concurrent sont toujours possibles). Au niveau externe, il doit être confidentiel, sinon même secret.

En reflétant les performances des entreprises de tourisme dans leur environnement, il leur permet de mieux ajuster leurs défis, de savoir précisément où ils en sont.

β) La maîtrise du court terme comme moyen d'accès au développement touristique

Un tableau de bord de gestion de station nécessite *l'accord sans réserve* des opérateurs et prestataires privés qui fournissent les données nécessaires à son fonctionnement. Un certain nombre de conditions préalables doivent donc être acceptées par les partenaires avant sa mise en production. Ces exigences techniques, garantes de l'efficacité de l'instrument en termes de développement durable, s'imposent à des champs professionnels aussi différents que multiples. Elles s'inscrivent au moment de la définition des objectifs et la collecte des informations.

La *détermination des objectifs* est l'expression de la politique de station. La *définition des actions* dont on mesure l'impact est la phase essentielle d'un tableau de bord. En termes de politique de développement, un objectif atteint est la conséquence logique d'actions qui donnent leurs résultats. Si un objectif n'est pas atteint, c'est soit que les moyens mis en place sont insuffisants, soit que l'action a été mal définie, soit que l'objectif n'est pas réaliste. Si la politique de station, c'est-à-dire *l'ensemble des objectifs*, n'est pas atteinte, c'est que la stratégie choisie n'est pas adaptée. La quantification de ces objectifs nécessite une analyse concertée de la demande réelle et potentielle, une qualification des couples produits/clients.

La variété des stations rend le processus d'élaboration d'un système d'information touristique local non reproductible d'un lieu à un autre. De plus, la construction du tableau de bord est fonction des choix d'indicateurs, qui dépendent eux-mêmes des stratégies techniques et politiques et des moyens financiers locaux.

Aussi, avant même de construire le système de collecte des indicateurs d'"observation" de l'évolution commerciale, il importe de parvenir à un *consensus local* sur trois points essentiels :

- les objectifs sont définis avant la mise en place du tableau de bord, même s'il s'agit d'une mesure et non d'une évaluation.
- le champ des effets observables est très vaste et il importe de définir très précisément, avec l'accord des prestataires qui fournissent l'information, ce sur quoi portera l'évaluation chiffrée. A chaque indicateur retenu dans le champ d'observation du tableau de bord doit correspondre un objet ciblé en termes d'action, en cohérence avec l'objectif ; il est préférable d'éviter de recueillir des informations générales, non directement reliées à l'évaluation de la réalisation des objectifs. Les descripteurs inutiles alourdissent le fonctionnement du système et le rendent moins opérationnel.
- la mesure d'un impact d'une stratégie implique que l'on procède à *deux estimations* : définir un impact, c'est quantifier l'évolution des effets observables. Il convient de connaître la situation de l'environnement socio-économique

avant l'opération et estimer son état après l'intervention stratégique avec les mêmes critères d'observation. Il est, par définition, impossible de mesurer l'impact d'une action dont on n'a pas prévu l'évaluation avant sa réalisation. C'est pourquoi le logiciel du tableau de bord mis au point est inopérant si la saisie des objectifs n'a pas été effectuée dans le menu principal (appelé "menu Maître").

Par exemple, pour le Médoc Bleu, les indicateurs qui font l'objet d'une évaluation avant le lancement de l'action et d'une mesure d'impact en fin d'exercice sont proposés à l'ensemble des producteurs touristiques du secteur social et portent surtout sur des actions de promotion :

Indicateurs de réalisation des objectifs commerciaux:

- 1. Nombre de contacts annuels en matière de distribution touristique assurés par la direction de station (salons, workshops) ;*
- 2. Nombre de contacts annuels en matière de distribution touristique assurés par les prestataires de la station (salons, workshops, marketing direct);*
- 3. "Valeur presse" du Médoc Bleu (unité de compte moyenne calculée en millimètres/colonne imprimés par la presse) ;*
- 4. "Valeur T.V." du Médoc Bleu (unité de compte moyenne calculée en secondes diffusées par les chaînes télévisées, avec coefficients correcteurs selon l'heure d'écoute) ;*
- 5. Nombre de retours par mailing pour 1000 ;*
- 6. Nombre de retours de coupons de presse pour 1000 ;*

Indicateurs de réalisation des objectifs économiques :

*Par type d'hébergement (Hôtel *, 2*, 3*, 4*; Résidence de tourisme 2*, 3*, 4* ; Village de vacances; camping-caravaning 2*, 3*, 4*, etc.), le tableau de bord est un moyen d'évaluer avant la saison et en commun accord avec les prestataires :*

- 1. Le prix moyen de la nuitée vendue;*
- 2. Le nombre de nuitées vendues grâce:*
 - aux "événementiels"*
 - aux contacts directs avec les circuits de distribution*
 - aux retombées des actions d'image et de notoriété ;*
- 3. Le chiffre d'affaire prévu.*

A Biarritz, par contre, la stratégie suivie est beaucoup plus sélective : elle ne s'adresse qu'à un segment de la production (le tourisme haut de gamme) et le tableau de bord n'y évalue les actions qu'à partir des prévisions et résultats d'un très petit nombre d'opérateurs représentatifs de l'ensemble de la production. Les prestataires associés (quelques hôteliers, centres de thalassothérapie, golfs) communiquent donc à l'Office de Tourisme tous les quinze jours, sur support papier, les informations relatives aux consommations touristiques qui ont été facturées. Chaque acte de vente fait l'objet d'une saisie complète qui est soumise à

l'analyse marketing du tableau de bord. On trouve ainsi, sur une page-écran, et pour chaque prestation :

- 1. La date de l'achat (du... au... pour les séjours) ;*
- 2. Le canal de communication (qui a favorisé la venue du touriste : déplacement spontané, bouche à oreille, brochure, mailing, presse, salons, affichage,...) ;*
- 3. Le canal de commercialisation (qui a motivé l'achat : direct par l'entreprise, indirect par une autre entreprise, Office de Tourisme, agence réceptive, agence de voyage, Tour Operator) ;*
- 4. La qualité du client (individuel, groupe, entreprise, comité d'entreprise, autocariste...) et sa provenance géographique ;*
- 5. Le produit vendu (hébergement comptabilisé en nuitées, séminaire et congrès décomptés en demi-journées, séjour de remise en forme en journées, nombre de jours de greenfees, de greenpass, "pratique pack stage golf", hébergement forfaitaire "stage golf", formules mixtes...)* ;
- 6. Les quantités vendues (en nombre de personnes et en nombre d'achats) ;*
- 7. Le prix unitaire vendu (prix facturé).*

Ces informations permettent à l'Office de Tourisme d'évaluer, tous les quinze jours, le volume et la nature des achats promus en fonction de leur mode de commercialisation, de l'évolution des prix, de la qualité des clients (touristes), l'efficacité de ses systèmes de distribution. Il apprécie ainsi les retombées de son travail aussi bien en termes économiques (le logiciel calcule automatiquement les prix moyen de vente, le chiffre d'affaires sectoriel ou global, le nombre de touristes attirés, les achats effectués) que commerciaux (performances des campagnes de promotion).

En comparant les objectifs saisis en début de période aux calculs effectués à l'issue des saisies bihebdomadaires, le tableau de bord fait apparaître la réalisation des objectifs à la fin de l'exercice.

Les tableaux de bord du Médoc Bleu et de Biarritz donnent une évaluation économique de la stratégie sur le court terme, en mesurant les effets des opérations ponctuelles de promotion. Mais la portée d'un tableau de bord ne saurait être réduite à la simple adéquation entre objectifs et moyens annuels. *Sur le long terme*, en effet, il importe moins que ces objectifs soient économiques ou commerciaux, réalistes, surévalués ou sous-évalués : l'essentiel est sans doute qu'ils soient définis clairement, *négociés et acceptés* par les partenaires du développement local.

Conclusion du chapitre :

le tableau de bord de gestion des stations, un moyen d'affirmer la légitimité des politiques touristiques institutionnelles.

Si la demande (solvable) conditionne, en théorie, l'existence des équipements touristiques, cette demande s'exprime à partir de besoins et de consommations. Souvent, ceux-ci sont utilisés à des fins justificatives : on leur donne la couleur qu'on a déjà donnée aux formes de leur satisfaction. Le tableau de bord de gestion de station relève en partie de cette démarche. C'est *avant tout* un instrument de régulation, de dynamique, de dialogue local.

Certes, sur le plan conceptuel, l'outil technique est relativement cohérent : le marketing-mix y occupe une place centrale, chaque composante y est détaillée (mix d'offre, de produit, mix de promotion, mix de distribution) et décomposée.

Certes, le tableau de bord est un outil utilisé pour agir sur le court terme, mesurer le chiffre d'affaire de la station. Mais le choix des prestataires qui participent à son fonctionnement est imposé par la nécessité du consensus (tout le tourisme social au Médoc-Bleu, tout le tourisme haut-de-gamme à Biarritz), l'accord pour la fourniture des comptes est un préalable qui nécessite un choix d'intervention sur l'espace social.

Certes, le tableau de bord permet d'évaluer les écarts entre objectifs et réalisations : c'est un outil efficace de contrôle de *politique commerciale*. Cependant, un Office de Tourisme, une Société d'Economie Mixte touristique ne fonctionne pas comme une entreprise commerciale : une entreprise touristique contrôle chaque étape de sa stratégie marketing dans la mesure où elle a autorité sur les centres de production, de commercialisation, de distribution. Un Office de Tourisme n'a ni contrôle ni autorité sur les différentes unités économiques de la station. Chacune est un "centre de profit" totalement indépendant, développant et gérant sa propre stratégie marketing. Par ailleurs, la direction de station évolue dans le secteur des services qui est le plus difficile à gérer sur le plan commercial: les produits touristiques ne sont pas "standardisés", le comportement d'achat des touristes est influencé par un grand nombre de variables difficilement contrôlables et non quantifiables (à commencer par la couleur du ciel !), la satisfaction du client est très subjective en raison de la consonance affective du produit de loisirs. Le service touristique est très difficile à maîtriser : il est *intangibile* ; sa consommation est inséparable des conditions de sa production ; il est *variable*, le nombre d'impondérables à la qualité du service étant très large ; il est *périssable* puisqu'on ne peut pas le stocker. On comprend la difficulté de réalisation des plans marketing des aménagements touristiques...

Quel rôle peut-on alors assigner, *sur le long terme*, à cet outil d'évaluation de l'aménagement et de la gestion des stations touristiques ?

Certainement celui de *donner une légitimité* aux politiques locales de développement touristique : le tableau de bord de gestion est un instrument efficace pour définir une stratégie *concertée* de développement des activités de loisirs, validée par des *objectifs négociés* dont on mesure (c'est-à-dire dont *on montre*) les résultats. C'est un outil d'*apprentissage du management* politique du tourisme en

station. La mise en œuvre du tableau de bord ne se réduit pas à l'étude des activités économiques et commerciales d'une collectivité locale. Par l'échange d'information entre opérateurs privés et prestataires du domaine public ou para public qu'elle implique, par la collaboration - nécessaire pour recueillir des données souvent jugées confidentielles (chiffre d'affaires) - qu'elle instaure entre chefs d'entreprise et responsable municipal du tourisme, elle permet d'engager un dialogue entre secteur privé et municipalité, elle établit des liens de nécessité, de réciprocité ; elle consolide, uniformise et rend compatibles, par la concertation, les stratégies des acteurs ; elle rend cohérente l'offre touristique . Sa production fédère les initiatives et en renforce la portée en leur conférant, par l'ouverture territoriale à laquelle elles souscrivent, une cohésion nouvelle, une synergie. Son fonctionnement établit un lien entre politique promotionnelle locale et partenaires commerciaux ; c'est un instrument qui inscrit l'action publique à la fois sur l'espace communal et dans le marché international.

Cet outil de développement ne s'organise pas seulement à partir de quelques données éparses. Les opérateurs et les élus le construisent à partir de projets qui font l'objet de programmes négociés et chiffrés. Dans le cadre d'une stratégie de station, le *tableau de bord de gestion* dépasse le stockage et l'ordonnement des données : il les rapproche de l'intervention en vue de *diffuser une culture territoriale, porteuse de projet, ciblée sur un objectif commun*. S'agissant d'activités commerciales, donc concurrentielles, la nouveauté est de taille dans les sites touristiques.

En permettant à la direction de station de définir des stratégies par types d'actions, il lui permet en fait d'en définir par type *d'acteurs*, c'est-à-dire de *choisir* les partenaires avec lesquels l'Office de Tourisme va travailler. C'est un moyen de regrouper des opérateurs qui vont valider son travail, lui assurer une légitimité technique et donc permettre à l'action publique d'envisager la gestion sur le long terme.

-

Conclusion

L'observation scientifique est toujours une observation polémique ; elle confirme ou infirme une thèse antérieure, un schéma préalable, un plan d'observation ; elle montre en démontrant ; elle hiérarchise les apparences ; elle reconstruit le réel après avoir reconstruit ses schémas.

*Gaston Bachelard
Le nouvel esprit scientifique*

Une contribution des sciences de l'aménagement aux méthodes de planification touristique

L'aménagement et le développement touristiques font du *projet* un passage obligé pour l'action du responsable de station.

Sa mise en œuvre stratégique révèle l'efficacité de l'anticipation. On s'est intéressé ici au caractère dynamique de cette *démarche par projet*, aux relations qui lient le projet à l'action programmée. Un rapide tour d'horizon des pratiques professionnelles a permis d'opposer deux dimensions fondatrices du projet qu'elles font intervenir tour à tour ou de manière simultanée : la dimension symbolique à valeur existentielle, qui porte les politiques locales, la dimension technique à valeur d'efficacité qui sous-tend l'action des techniciens.

Deux conclusions s'imposent à l'issue de ce rapide tour d'horizon des praxis de l'aménageur et du gestionnaire des stations.

a première enrichit le savoir-faire méthodologique : elle distingue et confronte, dans le montage du projet, le recours à l'intervention des sphères politiques et institutionnelles des sollicitations du marché.

Le projet de station ordonne les buts, les objectifs et les moyens en leur donnant une finalité, une cohérence et une articulation. A l'issue du diagnostic de situation, qui expertise l'historique, l'environnement institutionnel et de marché externes et le fonctionnement interne de la station, l'action publique peut entreprendre de résoudre les manques, les carences, les zones d'incertitude, les insuffisances, les dysfonctionnements observés, les contraintes et les obstacles. Mais la principale cause des écarts entre projets et résultats de l'aménagement tient à la propension des acteurs à associer, souvent sans discernement, dans leur structure analytique, les faits qui relèvent de la sphère technique et ceux qui relèvent de la sphère politique. Les contradictions opérationnelles viennent de cette habitude courante des acteurs à mélanger, dans la conduite d'un même raisonnement, les causes et conséquences, raisons et insuffisances de l'intervention politique - qui donne la parole aux idéaux et à la quête de l'équité territoriale - avec celles de la nécessité technique qui s'occupe de l'ordre rationnel des faits, de l'efficacité de l'argent investi. On a vu que cette confusion des rôles, cette négation d'un ordre sériel dans l'intervention spatiale amènent à évaluer des principes qui répondent à des contraintes d'ordre politique, à l'exercice d'une régulation, d'une justice, d'une compensation spatiale avec des critères qui relèvent d'un jugement porté sur la contrainte économique, matérielle, de production ou d'utilisation. Les principes qui légitiment ces deux domaines ne justifient pas les mêmes modes de conduite de projets. On ne peut donc pas les assembler sur le même plan, dans un discours unique portant sur le développement touristique en général sans mettre en péril la cohérence de l'ensemble de l'intervention publique locale. Il convient, pour le gestionnaire de station, de choisir lequel des deux arguments aura la primauté sur l'autre. Exposer clairement les raisons de ce choix est d'autant plus fondamental qu'il permet de préciser les limites concrètes du programme d'aménagement.

L'étude des modes de conduite du projet d'aménagement touristique a permis l'application détaillée de ces concepts. Leur compréhension repose non seulement sur l'observation, mais bien plus sur l'expérimentation. Car tout concept d'aménagement finit par perdre son utilité, sa signification même à mesure que l'on s'écarte des conditions expérimentales au sein desquelles il a été formulé. Le dessin, les méthodes, tout est fonction du domaine d'expérience et implique la prise en compte, en aménagement, de trois paramètres principaux :

- le *diagnostic* des atouts et contraintes et l'*identification des possibles*, de ce qui constitue la singularité du projet d'aménagement touristique en station ; ils impliquent une analyse différentielle des avantages sur l'espace social, un examen critique des différences porté en termes d'opportunités et de forces, de menaces et de faiblesses. Les politiques publiques d'aménagement, les modes d'intervention institutionnels introduisent, sur le territoire local, des principes de différence (d'usage, fiscale, de subvention ou de bonification) destinés à corriger les inégalités des chances qui désavantagent indéniablement les communes supportant les coûts induits par une forte fréquentation touristique.

- la *détermination du possible et la définition des axes stratégiques* prend en compte le temps avec ses délais, son horizon indéterminé qui disqualifie, tout particulièrement en station, ce qui est de l'ordre du ponctuel et de l'immédiat. La construction du projet d'aménagement de la station se fonde ainsi sur un mode d'anticipation adaptatif : la *prévision* de l'évolution de la demande de loisirs.

- la *définition du programme* fait intervenir la négociation permanente (le *contrat*) entre les différentes instances de la collectivité qui cherche à maîtriser son espace ; en tant que tels, les projets d'aménagement relèvent le plus souvent de procédures de concertation entre acteurs dont les objectifs et les représentations sont différents ; c'est sur ce principe de *différence* qu'est contractualisée la distribution de l'aide au développement touristique. En développant le projet de station, en le rendant opérationnel, l'aménageur transforme les modes d'anticipation par la rationalisation : le mode d'anticipation opératoire "découpe" les figures de l'anticipation en *but, objectif, plan*. La science de l'aménagement met ses moyens au service de *l'anticipation* : elle se veut elle-même prévision et ses calculs se sont développés en même temps que les calculs de probabilité. Les anticipations de type rationnel ou déterministe de l'aménageur hiérarchisent la construction du projet vis-à-vis d'une logique de l'action humaine :

- la *politique de station* définit la stratégie et finalise l'activité en lui fixant un niveau de performance; elle est inséparable de l'action dont elle constitue le terme ; elle formalise un *but* et c'est là une difficulté majeure pour l'aménageur, souvent enclin à substituer l'action au but, le moyen à la finalité, l'équipement touristique à sa destination.

- *l'objectif* est une quantification du but : il consiste à fixer, selon une échelle numérique, un niveau de résultat à atteindre.

- le *plan d'actions* ou *programme* définit les étapes intermédiaires par lesquelles doit passer l'action pour atteindre le but ou l'objectif fixé.

La planification du projet d'aménagement touristique de la station considère dans un même ensemble la fin poursuivie par l'action et les moyens qu'il lui faut mettre en œuvre. Elle ordonne but, objectifs et moyens dans un projet d'esquisse entre le possible et le souhaitable. A partir d'un diagnostic de situation, elle articule l'ensemble des paramètres qui agissent sur le traitement de la question. A son issue, l'analyse profile déjà une réalisation qui prend en compte les manques, les carences, les zones d'incertitude, les insuffisances, les dysfonctionnements observés, les contraintes et les obstacles, les uns considérés comme insurmontables, les autres surmontables selon des critères à préciser.

Aussi le projet d'aménagement fait-il intervenir des références qui, pour certaines seulement, acquièrent une dimension symbolique : sa faisabilité est sou-

mise à des aspects techniques de *réalisation* (le possible) ; il produit lui-même des aspects sociaux de *valorisation* tant de la part des acteurs qui participent au projet que des destinataires de ce projet, dans le meilleur des cas les acteurs étant eux-mêmes les destinataires ; il n'est pas dénué de conséquences économiques sous forme de plus-value apportée par les avantages, la production de nouveaux moyens, de nouveaux biens ou services en contrepartie des coûts engagés par le projet.

On le voit, la prospective du projet d'aménagement de la station touristique met en confrontation des solutions d'ordre politique et institutionnel (volonté, stratégie), des problèmes d'ordre méthodologique et un aspect réglementaire ; son analyse est celle de la construction d'une action locale, abordée sur plusieurs fronts : le projet d'aménagement constitue un guide efficace à l'action, permet de passer sans encombre de la phase de conception à la phase de la réalisation. Les décalages entre ce qui a été projeté et ce qui sera ensuite concrétisé sont inhérents au projet mais dépendent aussi d'erreurs de mise en œuvre. Leur réduction est rendue possible par la mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion de station. Le projet est ainsi plus qu'un simple concept : il porte une part de l'avantage marchand que ses promoteurs comptent en tirer. Il devient dès l'origine porteur de symbole. S'interroger sur ces symboles revient à analyser le projet de station touristique non plus seulement dans sa valeur anticipatrice mais également comme régulateur social.

La seconde conclusion de cet essai méthodologique permet de réconcilier l'optique de l'aménagement touristique avec celle de la production touristique, parfois présentées, dans le monde des professionnels, comme divergentes ; on entend souvent, surtout dans les métiers de la promotion touristique, des propos qui dressent un portrait caricatural du développement des stations : leur édification serait issue d'une volonté purement politique et les logiques immobilières auraient ignoré les conditions de leur mise en marché et de leur publicité. Le constructeur ayant achevé son travail, la responsabilité du pilotage des stations reviendrait aujourd'hui uniquement au vendeur de séjours. L'homme de marketing succéderait nécessairement à l'aménageur.

La réalité paraît moins manichéenne. Restreindre l'approche des modes de conduite du projet d'aménagement touristique à sa seule dimension marketing ou, au contraire, à sa seule justification politique en limite la compréhension scientifique et, en termes opérationnels, la pertinence de l'action. La demande en loisirs contribue à créer l'offre correspondante et associe étroitement les approches culturelle et économique dans la définition du projet.

En effet, d'une part, l'analyse détaillée de l'équipement actuel des stations infirme l'idée qui présente l'aménagement comme relevant d'une époque révolue. L'opposition entre production immobilière et mise en marché de produits de loisirs apparaît pour le moins arbitraire. Bien peu d'aménagements, on l'a vu, permettent de postuler que leur projet politique fondateur n'a tenu aucun compte de la contrainte économique et qu'il n'a pas évolué pas avec elle. La production ins-

titutionnelle de l'aménagement touristique a été directement liée à l'expression de la demande touristique et l'a même souvent anticipée. Ce sont les formes de la consommation de loisirs, leurs acception anthropologique qui, en évoluant plus rapidement que la réalité urbaine, figée par sa matérialité, ont provoqué des décalages entre l'outil de production et le marché.

Les stations ne connaissent pas de passage brutal d'une phase d'équipement et d'hébergement à une phase de gestion : l'optique commerciale des équipements a présidé à leur création et à leur plan de modernisation. Il est vrai, cependant, que l'ensemble des concours particuliers de l'Etat au développement touristique reste de faible ampleur et marginal dans l'effort d'aménagement du territoire. Le contraste entre le poids économique et social de ce secteur de services, son importance dans la création d'emplois et la politique de l'absence qui semble régir son développement est frappant dans la loi d'aménagement du territoire de 1994. C'est sans nul doute la conséquence d'un secteur qui rassemble un ensemble d'activités de services hétéroclites aux stratégies diversifiées et qui a du mal à se structurer. L'aménagement touristique prend cependant un caractère permanent et tient le plus grand compte de la contrainte économique. La production de l'aménagement n'est pas antinomique de l'approche marketing. Elle traduit toujours plus la demande sociale. Les habitudes des touristes, insensiblement, se sont modifiées. Le concept de gestion de station a évolué au cours des ans. Les opérations d'aménagement ont été amenées à prendre en compte la fourniture de services et ont vu se développer des opérations immobilières autour d'un ou de plusieurs produits. Le besoin d'espace, la gestion du produit immobilier, le maintien de sa qualité, la permanence du remplissage de la station sont des contraintes économiques qui s'imposent aux stratégies des collectivités locales.

D'autre part, l'analyse des liens entre la contrainte économique et politique de développement montre que la station touristique n'est pas seulement un outil d'aménagement du territoire, ni uniquement un moyen de production marchand. Elle fait de plus en plus l'objet de l'attention de nouvelles politiques régionales et départementales qui peu à peu structurent leur territoire touristique et se substituent à l'Etat pour mobiliser l'ensemble des partenaires locaux autour d'une logique de développement.

Dans cette optique, ces politiques publiques de développement des stations favorisent le rapprochement entre la praxis de l'aménageur et celle de l'homme de marketing dans la planification et la gestion des territoires touristiques. Car si la production institutionnelle de l'aménagement a été directement liée à l'expression de la demande de loisirs, elle le sera encore plus étroitement demain. Les stations vont devoir modifier leur offre immobilière et rajeunir un projet urbain conçu à une époque où la demande des vacances était bien différente de celle qui va prévaloir en ce début de XXe siècle. Cet essai sur les méthodes de planification touristique souhaite contribuer à la construction de leurs projets.

Glossaire de l'aménagement et de la gestion des stations touristiques

Sources principales:

Besançon X. (1992), op. cit.
 Code des communes (1993), op. cit.
 Code de l'urbanisme (1993), op. cit.
 Code de l'environnement (1993), op. cit.
 Code des marchés Publics (1993), op. cit.
 Code des impôts (1993), op. cit.
 Morfaux L.M. (1980), op. cit.
 Ministère de l'Équipement, des Transport et du Tourisme
 (1993), *mémento du tourisme*, op. cit.
 Secrétariat d'État chargé du Tourisme (1982), op. cit.:
lexique interprofessionnel du tourisme et des loisirs,
 op. cit.
 Service Technique de l'Urbanisme (1992), op. cit.

Aire Naturelle de Camping : Terrain de camping situé en milieu rural dont la durée de fonctionnement dans l'année est limitée par arrêté préfectoral l'autorisant à fonctionner ; sa capacité maximale est de 25 abris de camping pour une superficie d'un hectare. Normes d'équipement réduites.

Alpinisme : Ascension en montagne ou haute montagne se pratiquant soit sur la neige, la glace ou les rochers, et nécessitant un équipement précis (crampons, cordes, piolets, etc.), avec, en général, l'encadrement d'un guide.

Annulation : Suppression d'une prestation ou de son bénéfice par le prestataire ou abandon de cette prestation par le bénéficiaire.

Auberge de campagne : Auberge gérée par des personnes ou associations dont la majorité des membres ont une activité professionnelle dans le monde rural. Elle peut ou non comporter des chambres (circulaire D.A.R.S. n° C 74-5076 du 11 octobre 1974).

Auberge paysanne : voir ferme auberge.

Auberge rurale : Etablissement hôtelier situé en espace rural, n'ayant pas la capacité d'accueil suffisante ou les caractéristiques nécessaires pour être classé "de tourisme", mais possédant un restaurant et adhérant à une charte de qualité.

Auto caravane : Caravane autotractée ou véhicule automobile dont l'intérieur est aménagé pour servir de logement. Appelée aussi *camping car*, *Mobil home*, *motor home* (Commission ministérielle de terminologie du tourisme).

Basse saison : Ensemble des périodes correspondant à la fréquentation la plus faible de l'année.

Bivouac : Nuit passée en plein air ou sous abri précaire et improvisé, à l'occasion d'une activité de pleine nature (randonnée pédestre ou équestre, alpinisme, etc).

Bobsleigh : Sport de glace pratiqué à l'aide d'un traîneau articulé à plusieurs places, muni d'un volant de direction, pour glisser à grande vitesse sur des pistes aménagées.

Bon d'échange : Titre permettant d'obtenir des prestations ou des services, payés d'avance ou non, selon les prestataires. Terme recommandé par la Commission ministérielle de terminologie du tourisme pour traduire le mot anglais *Voucher*.

Bungalow : Maison indépendante ou jumelée, d'une ou plusieurs pièces avec cuisine ou cuisinette, salle de bains ou salle d'eau, WC, éventuellement jardin ; généralement de construction plus légère qu'une villa.

- Bungatoile : Moyen d'hébergement constitué d'un ensemble partiellement en dur et partiellement en toile.
- Camp : Voir *Terrain de camping*.
- Camping : Pratique d'une activité utilisant la tente, la caravane ou l'auto caravane comme moyen d'hébergement de loisirs.
- Camping à la ferme : Terrain de camping, en général de capacité réduite, situé sur une exploitation agricole.
- Camping car : Voir *auto caravane*.
- Canoë : Activité sportive ou de loisirs utilisant une embarcation légère, manœuvrée à l'aide d'une pagaie simple sur un plan d'eau ou un cours d'eau.
- Canotage sur radeau pneumatique : Activité sportive consistant à descendre une rivière ou un torrent en canot pneumatique aménagé à cet effet, avec une assistance technique. *Rafting* en anglais.
- Caravanage : *Caravaning* en anglais. Utilisation de la caravane comme moyen de déplacement et de séjour touristique.
- Caravane : Véhicule ou élément de véhicule qui, équipé pour le séjour ou l'exercice d'une activité, conserve en permanence les moyens de mobilité lui permettant d'être déplacé par simple traction.
- Catégorie : Ensemble d'éléments d'appréciation du confort d'une prestation dont le classement dépend de la nature du service du prestataire ou de la classification propre au pays d'origine.
- Chalet hôtel : Refuge confortable assurant des prestations de repas et généralement accessible par route. Egalement appelé *chalet refuge*.
- Circuit : Déplacement ou voyage effectué en plusieurs étapes, à l'aide d'un ou de plusieurs moyens de transport permettant la visite de plusieurs lieux touristiques. Au sens INSEE, le circuit est un *séjour* pendant lequel l'individu a changé de lieu sans être resté au même endroit plus de trois jours.
- Chambre d'hôte : Chambre aménagée pour l'accueil des touristes en milieu rural chez des particuliers et comprenant la fourniture du petit déjeuner. *Guest house* en anglais.
- Charter : Voir *Vol affrété*.
- Classement parmi les monuments historiques : l'immeuble doit présenter un intérêt historique ou artistique motivant sa préservation. Une demande de classement peut être présentée par le propriétaire ainsi que par toute personne physique ou morale y ayant intérêt au préfet de région ou au ministre de la culture. Les effets du classement sont : toute aliénation, servitude ou occupation d'un édifice classé doit être portée à la connaissance du ministre chargé de la culture. L'immeuble classé ne peut être détruit, déplacé ou faire l'objet d'une restauration qu'après consentement du ministre et donc autorisation préalable. Les travaux peuvent être effectués par les propriétaires ou par l'Etat lui-même qui a un pouvoir d'action d'office. Depuis la loi du 30 décembre 1936, le propriétaire est tenu d'entretenir le monument classé. Les abords sont protégés par la loi du 25 février 1943 soit par le classement ou l'inscription des immeubles situés dans leur champ de visibilité (500 mètres), soit par l'application d'une *Z.P.P.A.U.* qui permet de moduler localement, en plus ou en moins, la règle des 500 mètres. Les deux critères (500 mètres et visibilité) doivent être réunis pour que l'avis conforme de l'architecture des bâtiments de France soit requis pour le permis de construire (article R 421-38-4 et jurisprudence du Conseil d'Etat du 27 juillet 1988, époux Gohin). La publicité est interdite sur les immeubles classés ou inscrits. Voir aussi : *inscription sur l'inventaire supplémentaire des monuments historiques* et *monument historique*.

- Code :** système conventionnel de signes, signaux ou symboles, grâce auquel un "émetteur"^(*) peut transmettre un message, une information, une idée à un "récepteur"^(*) ; en ce sens l'aménagement est un code dont la création artificielle fait l'objet de convention explicites entre les différents types d'usagers.
- Commission :** Pourcentage inclus dans un prix public et accordé par un fournisseur à un intermédiaire en rémunération de son intervention.
- Conservatoire du littoral et des rivages lacustres :** Etablissement public de l'Etat à caractère administratif créé par la loi du 10 juillet 1975 qui a pour mission de mener, dans les cantons côtiers et dans les communes riveraines des lacs et plans d'eau d'une superficie au moins égale à 1 000 hectares, une politique foncière de sauvegarde de l'espace littoral, de respect des sites naturels et de l'équilibre écologique, et ce après avis des conseils municipaux intéressés. Il peut procéder à des opérations foncières et exercer, à défaut du département, le droit de préemption prévu à l'article L 142-1 du code de l'urbanisme.
- Consommation touristique intérieure :** agrégat de dépenses effectuées par les touristes français et étrangers sur le territoire économique (France métropolitaine). Le Ministère du tourisme distingue : la consommation des touristes français et étrangers auprès des activités dites "caractéristiques marchandes de l'industrie touristique" (dépenses d'hôtels, de restaurants et cafés, de loisirs touristiques et de services d'organisation de voyages) nommée T0 ; la consommation liée aux séjours (= T0 + hébergements non marchands, alimentation, autres services, achats de biens durables) nommée T1 ; la consommation touristique intérieure (= T1 + transport entre domicile et lieu de séjour, achats préalables aux voyages, dépenses préalables aux foires et salons, consommation de services touristiques non marchands) nommée T2 ; la consommation touristique et para touristique (= T2 + dépenses des excursionnistes et de la clientèle locale auprès des activités caractéristiques du tourisme), nommée T3.
- Court de tennis :** Terrain équipé pour la pratique du tennis, conformément aux normes définies par la Fédération sportive concernée.
- C.R.A.P.A. :** Circuit Rustique d'Activités Physiques Aménagé, balisé, sur lequel on pratique la course à pied, la marche de relaxation, en effectuant les exercices qui y sont conseillés, à la rencontre d'obstacles naturels et artificiels.
- Crénothérapie :** Application thérapeutique des eaux minérales. Désignation scientifique du thermalisme.
- Cure externe :** Application de l'eau thermale ou de ses dérivés (gaz, algues, boues, vapeurs) au contact de la peau et des muqueuses. Par extension, utilisation des massages, saunas, techniques de rééducation, gymnastique assistée ou non, prescriptions diététiques, etc.
- Cyclisme :** Pratique sportive de la bicyclette sur circuit, piste ou itinéraire, conformément à la définition de la Fédération sportive concernée et à la réglementation en vigueur.
- Cyclotourisme :** Voyage ou promenade à bicyclette, se pratiquant seul ou en groupe sur des parcours étudiés à l'avance ou improvisés.
- Deltaplane :** Activité sportive, utilisant un planeur léger, conformément à la définition de la fédération sportive concernée et à la réglementation en vigueur.
- Demande d'information :** Opération par laquelle on consulte un support de documentation en agence de voyage ou en office de tourisme pour obtenir des renseignements divers.
- Demi-journée :** Période de calcul équivalente à 6 heures maximum (soit le matin, soit l'après-midi) et utilisée, le plus souvent, pour les locations de matériels de loisirs.

Demi-pension : *Modified American Plan*. Formule de séjour hôtelier comprenant la mise à disposition d'une chambre ou d'un appartement, la fourniture du petit déjeuner continental et d'un autre repas.

Dépliant : Prospectus constitué d'une feuille pliée contenant des informations touristiques.

Destination : Zone géographique où se déroule un séjour, un voyage ou une croisière.

Disponible : Qualifie une prestation pouvant faire l'objet de l'inscription d'un utilisateur.

Domaine public et domaine privé des collectivités locales et de l'Etat : Les collectivités, comme l'Etat, disposent de deux catégories de biens immobiliers : le domaine privé des collectivités locales qui à l'instar des propriétés des personnes privées, obéit au régime du droit privé et relève de la compétence des tribunaux judiciaires ; le domaine public, soumis à un régime de droit administratif et aux tribunaux administratifs, dont l'objet est globalement de servir l'intérêt général.

Droit de préemption urbain : Institué par la loi Aménagement de 1985, le droit de préemption urbain (D.P.U.) est fondé sur la réalisation, dans l'intérêt général, des actions ou opérations répondant aux objets définis à l'article L 300-1 du Code de l'urbanisme, notamment le développement du loisir et du tourisme, la réalisation d'équipements collectifs, la sauvegarde ou la mise en valeur du patrimoine bâti ou non bâti, ou pour constituer des réserves foncières en vue de permettre la réalisation desdites actions ou opérations d'aménagement. La commune ou l'Etat peuvent, en exerçant ce droit, se porter acquéreur prioritaire des biens en voie d'aliénation dans des zones U ou Na du POS, dans un PAZ ou un P.S.M.V. non couverts par une ZAD ou pré-ZAD.

Duplex : Appartement réparti sur deux étages reliés par un escalier intérieur.

Émetteur : qui constitue, code et dirige un message ou un signe vers un récepteur

Etude d'impact : Tous les travaux, ouvrages et aménagements d'un coût financier supérieur ou égal à 6 millions de francs sont soumis à étude d'impact. Un certain nombre de travaux dont la liste est fixée par décret est également soumis à étude d'impact (loi n° 76.627 du 10 juillet 1976 et décrets du 12 octobre 1977, du 20 décembre 1979), notamment les ouvertures de terrains aménagés pour camping ou caravanage de plus de 200 emplacements. Cette étude analyse successivement l'état initial du site et de son environnement, les effets prévus sur le milieu naturel et social, les raisons pour lesquelles notamment du point de vue des préoccupations de l'environnement le projet présenté a été retenu, les mesures envisagées par le maître d'ouvrage ou le pétitionnaire pour supprimer, réduire les conséquences dommageables. La réalisation de l'étude d'impact incombe au maître d'ouvrage public ou privé : il lui appartient de prendre en compte les préoccupations d'environnement à tous les stades du projet, c'est-à-dire de la conception à la réalisation.

Enquête aux frontières : Cette enquête, réalisée régulièrement par la Direction du tourisme, interroge, en sortie de France, les étrangers après un séjour et les Français se rendant à l'étranger. Elle est menée auprès des *touristes* et des *excursionnistes* quel que soit le mode de transport utilisé, à l'aide d'un questionnaire auto administré. Le plan de sondage de l'enquête est stratifié selon différents critères (géographiques, temporel, mode de transport). Environ 120 000 questionnaires ont été exploités en 1989 et 70 000 en 1991.

Enquête publique : La plupart des grandes opérations d'aménagement sont soumises à enquête publique, organisée par le Préfet (notamment R. 11.4 à R. 11.14 du code de l'expropriation et décrets n° 85.542 du 23 avril 1985 pour les POS, PAZ,..., n° 88.635 du 6 juin 1988 pour les remontées mécaniques et les pistes de ski alpin, n° 89.694 du 20 septembre 1989 pour l'application de la Loi Littoral). Son objet est d'informer et d'éclairer le public sur les motifs du projet et les modalités de sa réalisation, de permettre l'instauration d'un dialogue entre le public et l'administration ou le maître d'ouvrage par l'intermédiaire d'un commissaire enquêteur. Le champ des aménagements, constructions ou ouvrages soumis à

enquête publique est très vaste. La loi du 12 juillet 1983 "Bouchardeau" a introduit l'enquête publique pour les aménagements susceptibles d'affecter l'environnement. Les autorisations d'occupation du sol sont nécessaires pour l'ensemble des aménagements touristiques, même pour le stationnement de *caravanes*, les *terrains de camping*, les *parcs résidentiels de loisir*, le stationnement de caravanes en dehors des terrains aménagés, les *habitations légères de loisir*, les *villages de vacances*, les camps de tourisme et camps de loisirs. Les conditions de leur obtention sont définies dans le Code de l'urbanisme.

Etude d'impact : La loi du 10 juillet 1976 a imposé aux travaux effectués par l'administration, ou avec son autorisation, de respecter les préoccupations d'environnement. Pour mettre en œuvre ce principe, elle a prévu que lesdits travaux devaient être précédés d'une étude d'impact qui préciserait les conditions dans lesquelles ils portaient atteinte à l'environnement. En outre, dans le cas où elle n'a pas été réalisée conformément à la réglementation, son irrégularité entraîne l'illégalité de la décision administrative décidant ou approuvant ces travaux. Enfin, si elle n'a pas été réalisée alors qu'elle était obligatoire, un tiers peut obtenir du tribunal administratif le sursis à exécution de la décision administrative, sans qu'aucune autre condition n'ait à être remplie. Le champ d'application et le contenu sont précisés dans la loi. Les travaux de modernisation des remontées mécaniques sont exonérés d'étude d'impact (mais pas, dans certaines conditions, de l'autorisation d'*U.T.N.*) ; les aménagements de terrains pour le stationnement de caravanes et terrains de camping de moins de 200 emplacements en sont également dispensés.

Excursionniste : Tout visiteur dont le séjour dans le pays visité ne comporte aucune nuitée ou est inférieur à 24 heures.

Expropriation pour cause d'utilité publique : Dans certains cas, l'Etat, les collectivités locales et leurs établissements publics peuvent être amenés à déposséder une personne privée de son bien, pour remplir une mission d'intérêt public et afin d'utiliser ce bien dans un but conforme à cette mission. Le bien acquis est transféré dans le patrimoine généralement d'une personne morale de droit privé ou de droit public. La procédure d'expropriation est régie par le Code de l'expropriation (décrets n° 77-392 et 77-397 du 28 mars 1977).

Ferme auberge : Lieu de restauration, avec ou sans hébergement, situé sur une exploitation agricole et complémentaire de celle-ci, géré par un ou plusieurs agriculteurs.

Festival : Série de représentations artistiques consacrées à un genre donné.

Fin de semaine : *Week-end*; Période de calcul d'une nuit minimum, allant du vendredi soir au mardi matin.

Fin de semaine prolongée : Fin de semaine dont la durée peut s'étendre du jeudi soir au mardi matin.

Forfait : *Package*. Ensemble de plusieurs prestations fixé à un prix établi pour une durée déterminée.

Formule de séjour : Désignation des prestations de services fournies forfaitairement à un utilisateur dans le cadre d'un séjour (hébergement et restauration éventuelle). *Plan* en anglais.

Foyer d'accueil : Hébergement collectif, ouvert pendant les périodes de vacances pour des séjours de courte ou longue durée.

Foyer de fond : Centre dont le but est de développer la pratique du ski de fond chez les habitants du secteur montagnard concerné. Il dispose généralement d'un local aménagé (stockage de matériel, lieu de réunion...). Synonyme : foyer de ski de fond.

Fréquence : Nombre de prestations par unité de temps.

- Garantie :** Qualifie une prestation ayant éventuellement fait l'objet d'une réservation et que le prestataire s'engage à fournir. Par exemple : garantie neige : remboursement de la valeur de la prestation achetée en cas de manque de neige.
- Gestion de services publics :** Les collectivités locales gèrent des services publics qui peuvent être de nature touristique. Elles sont libres d'organiser cette gestion selon les modalités qu'elles choisissent. Elles effectuent "en régie" une gestion directe de leurs services publics qu'elles confient à leur propres services. Elles adoptent une politique de gestion déléguée en confiant à un partenaire extérieur, par contrat, la gestion d'un service public ou d'un travail public ; il peut s'agir de divers contrats nommés ou innommés d'une concession, d'un affermage ou d'un marché d'entreprise de travaux publics. Elles sont également libres de créer une société d'économie mixte à laquelle elles confient un mandat pour gérer tel ou tel service ou partie de service public, ce qui ne constitue qu'une modalité de la gestion déléguée. Voir chapitre 4.
- Gîte :** Hébergement de loisirs équipé pour la location et comportant la possibilité d'y préparer des repas.
- Gîte communal :** Gîte aménagé ou créé par une collectivité locale, et loué pour une fin de semaine ou pour une ou plusieurs semaines.
- Gîte de France :** Gîte répondant aux critères d'une "charte de qualité" établie par la Fédération Nationale des gîtes de France. Circulaire D.A.R.S. n° C 74-5076 du 11 octobre 1974.
- Gîte d'enfants :** Gîte rural, spécialement aménagé pour accueillir des enfants dans des familles rurales agréées, pendant les périodes de vacances scolaires.
- Gîte d'étape :** Hébergement collectif, de type simple, disponible en priorité pour des randonneurs non motorisés, proposé à l'unité - nuitée et situé sur un itinéraire de randonnée.
- Gîte équestre :** Gîte rural classique mais dont le propriétaire possède un ou plusieurs chevaux de selle mis à la disposition des vacanciers dans le cadre d'une société hippique (circulaire du 25 février 1972).
- Gîte familial :** Voir *Village de gîtes*.
- Gîtes groupés :** Gîtes communaux groupés en petits nombre (par exemple en petit lotissement). Circulaire D.A.R.S. n° C 74-5076 du 11 octobre 1974.
- Gîte rural :** Gîte situé en espace rural, aménagé ou créé par un particulier et loué pour une fin de semaine ou pour une ou plusieurs semaines.
- Gîte rural de France :** Appellation donnée à un gîte rural ou communal dont le propriétaire adhère à la Charte des Gîtes Ruraux de France.
- Gîte touristique :** Gîte aménagé par des ruraux autres qu'exploitants agricoles, communes, syndicats de communes, SICA ou par des citoyens propriétaires de maisons rurales. Même circulaire que pour les Gîtes de France.
- Gnoséologie :** Étude critique, théorie de la connaissance, recherche sur l'origine, la valeur et les limites de la faculté de connaître.
- Golf :** Activité sportive pratiquée sur un parcours aménagé et avec un matériel de golf, conformément à la définition de la Fédération sportive concernée et à la réglementation en vigueur.
- Groupe :** Ensemble de personnes faisant l'objet d'une transaction collective.
- Guest house :** Voir *Chambre d'hôte*.

- Guide :** Ouvrage qui contient des renseignements classés sur des sujets utiles aux touristes.
- Guide interprète :** Personne capable de guider les touristes, de leur faire découvrir les curiosités d'un site ou d'un monument et d'assurer le commentaire lors des visites de musées. Une bonne connaissance de langue (s) étrangère(s) est nécessaire. Elle peut travailler à titre indépendant ou être employée par un Office de tourisme, une agence de voyage, etc.
- H.C.R. :** Abréviation de l'activité économique des hôtels, cafés, restaurants.
- H.L.L. :** Habitation légère de loisirs. Habitation destinée à l'occupation temporaire ou saisonnière, démontable ou transportable (art. R 422-2). L'instauration, en 1983, d'une règle de constructibilité limitée a pour objet de limiter le "mitage". Réglementairement, elle ne peut être implantée que dans un cadre collectif : terrain de camping, terrain aménagé exclusivement pour le stationnement collectif des caravanes, parc résidentiel de loisirs, maisons familiales, villages de vacances. Leur édification est soumise à l'obtention d'un permis de construire dès lors qu'elles dépassent 35 m². Les H.L.L. de moins de 35 m² relèvent du régime déclaratif explicité dans le permis de construire. Elles ne sont pas considérées comme des bâtiments par le droit de l'urbanisme et notamment la division éventuelle des terrains pour permettre leur implantation ne relève pas du champ d'application du lotissement et des divisions de propriété. Elles doivent être implantées dans des terrains constructibles au regard des POS ou des règles générales d'urbanisme. Selon l'article 444-3, les H.L.L. peuvent être disposées soit dans les terrains spécialement créées pour elles soit dans les structures d'accueil citées à condition qu'elles soient inférieures à 20 % du nombre d'emplacement.
- Haute saison :** Ensemble des périodes correspondant à la fréquentation la plus forte de l'année.
- Hôtel de tourisme :** Etablissement commercial d'hébergement classé, qui offre des chambres ou des appartements meublés en location, soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile. Il peut comporter un service de restauration ; il est exploité toute l'année en permanence ou seulement pendant une ou plusieurs saisons. (Arrêté du 27 mars 1973).
- Incentive travel :** Voir *Voyage de stimulation*.
- Inscription sur l'inventaire supplémentaire des monuments historiques :** l'immeuble doit présenter un intérêt historique ou artistique motivant sa préservation. La demande d'inscription est identique à la procédure de demande de *classement*. L'inscription entraîne les effets suivants : le ou les propriétaires sont dans l'obligation d'aviser, quatre mois avant toute modification de l'immeuble, le ministre chargé de la culture de leur intention ou de leur projet. Si les travaux ont pour but de dépecer l'immeuble en tout ou partie, le ministre peut ordonner de surseoir aux travaux et dispose d'un délai de cinq ans pour classer l'édifice. Les travaux opérés sur un immeuble inscrit peuvent être subventionnés par l'Etat. Toute aliénation doit être portée à la connaissance du ministre. Les abords sont protégés par la loi u 25 février 1943. La publicité est interdite sur les immeubles inscrits. Voir aussi : *classement parmi les monuments historiques et monument historique*.
- Journée :** Période de calcul équivalente à 24 heures ou moins (c'est-à-dire du matin jusqu'au soir du même jour) et utilisée le plus souvent pour l'estimation des durées de voyage ou pour les locations de matériels de loisirs.
- Kayak :** Activité sportive utilisant une embarcation légère (manœuvrée en position assise à l'aide d'une pagaie double sur un plan d'eau ou un cours d'eau), conformément à la définition de la Fédération sportive concernée et à la réglementation en vigueur.
- Ligne :** Service de transport régulier d'un point à un autre.

- Lit :** 1. Installation couchée de dimensions supérieures à celles d'une couchette. Elle peut être en position haute ou basse, simple ou double.
2. Unité de compte de la capacité d'accueil des hébergements :
- une chambre d'hôtel homologué = 2 lits
 - un emplacement de camping classé = 3 lits
 - un gîte, une chambre d'hôte = 4 lits
 - une résidence secondaire = 5 lits
- Loi Littoral :** La loi du 3 janvier 1986 relative à l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral est une loi d'aménagement et d'urbanisme, à l'instar de la loi "montagne". Elle figure aux articles L 146-1 et L 146-9 du Code de l'urbanisme. Voir chapitre 2.
- Loi Montagne :** La loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne est une loi d'aménagement et d'urbanisme en zone de montagne. Elle figure aux articles L 145-1 et R. 145-1 et suivants du Code de l'urbanisme. Le principes d'aménagement et de protection en matière touristique reposent notamment sur le concept d'Unités Touristiques Nouvelles (*U.T.N.*). Voir chapitre 2.
- Lotissement :** Toute division (d'une propriété foncière en vue de l'implantation de bâtiments qui a pour objet - ou qui sur une période de moins de dix ans a eu pour effet de porter à plus de deux le nombre de terrains issus de ladite propriété) est soumise à une autorisation de lotir, une autorisation de vente des lots, une autorisation de délivrance des permis de construire sur les lots (articles L. 315.1 et R. 315.1 du 27 juillet 1977 et suivants du code de l'urbanisme).
- Maison familiale de vacances :** Etablissement sans but lucratif dont l'organisation permet à plusieurs familles simultanément de prendre leurs vacances en évitant la séparation des parents et des enfants, dans des conditions adaptées à leurs besoins grâce à des services collectifs appropriés. Cet établissement, destiné à des familles ayant un niveau de vie réduit, doit, tout en assurant à ses hôtes des conditions de séjour satisfaisantes, demander des prix de journée notablement inférieurs à ceux des hôtels ou pensions de famille voisins offrant à leur clientèle des avantages comparables, compte tenu des services collectifs mis par les maisons familiales de vacances à la disposition des familles qu'elles accueillent. (Arrêté interministériel du 4 avril 1958).
- Maîtrise d'ouvrage publique :** Le maître d'ouvrage est la personne pour laquelle l'ouvrage est construit. Il lui appartient de prendre la décision initiale de faire réaliser l'ouvrage et d'arrêter les orientations essentielles aux différentes phases de cette réalisation. Les attributions du maître d'ouvrage sont essentielles car il est responsable principal de l'ouvrage et remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. Cette responsabilité recouvre la faisabilité et l'opportunité de l'opération, la détermination de sa localisation, la définition du programme, la détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle, le financement, le choix du processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé, la passation des contrats d'études et de travaux avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs préalablement choisis et la gestion, en particulier comptable, de ces contrats, la passation et la gestion des contrats d'assurance et de contrôle technique, la réception de l'ouvrage.
- Manège :** Aire couverte pour l'enseignement et la pratique de l'équitation.
- MARNU :** Modalités d'Application du Règlement National d'Urbanisme. L'élaboration des MARNU sert de cadre d'orientation minimal à la gestion du règlement national d'urbanisme dans les communes qui ne se sont pas dotées de POS. C'est un document simple qui distingue les zones d'habitat ou d'activité parmi les terrains desservis par les réseaux, et les zones agricoles ou naturelles à préserver. Ce document, défini par l'article L.111 du code de l'urbanisme, non opposable aux tiers, sert de référence aux élus pour émettre leur avis sur l'autorisation de la construction.

Mobil home : Voir *auto caravane*.

Monument historique : La loi du 31 décembre 1913 a pour but de protéger les immeubles et les objets qui présentent du point de vue de l'histoire, de l'art et de l'archéologie un intérêt certain. Elle s'applique essentiellement à des immeubles isolés qu'il convient de protéger (les quartiers anciens composant un site urbain font l'objet des dispositions prévues par les secteurs sauvegardés de la loi Malraux de 1962). La loi de 1913, toujours en vigueur, prévoit trois procédures : *l'inscription sur l'inventaire supplémentaire des monuments historiques*, le *classement* parmi les monuments historiques, *l'expropriation* pour cause d'utilité publique.

Motel de tourisme : Etablissement commercial d'hébergement classé, situé à proximité d'un axe routier, hors d'une agglomération ou à sa périphérie et qui loue des chambres ou des appartements meublés à une clientèle généralement composée par des automobilistes de passage ; il comporte des unités de logement isolées sous forme de pavillons ou groupées en un lotissement de plein - pied, indépendantes et dotées chacune d'une installation sanitaire complète. Un garage ou des abris à voiture se trouvent à proximité immédiate des chambres offertes à la clientèle. L'exploitation d'un tel établissement est généralement permanente. (Arrêté du 27 mars 1973).

Motonautisme : Activité sportive utilisant un (des) bateau (x) à moteur permettant des évolutions rapides sur l'eau, conformément à la définition sportive concernée et à la réglementation en vigueur.

Motor home : Voir *auto caravane*.

Navette : Mode de transport régulier à haute fréquence sans réservation.

N.A.P. : Nomenclature d'activités et de produits (INSEE). La liste des nomenclatures recouvrant les activités d'aménagement et de gestion touristique est, au minimum, constituée des nomenclatures : 6701 : restaurants et cafés-restaurants ; 6704 - 6707 : cafés, débits de boisson ; 6708 - 6709 : hôtels, hôtels-restaurants ; 6710 : wagons - lits et wagons-restaurants ; 6712 - 6713 : autres hébergements ; 7409 : agences de voyages, 8407 : établissements thermaux et de thalassothérapie ; 8611 : remontées mécaniques ; 9712 : offices de tourisme . Il convient d'ajouter à cette liste les activités non individualisées dans la NAP, dont : partie de 6922 : autocaristes non agents de voyages ; partie de 6923 : grande remise ; partie de 8606 : parcs de loisirs et autres équipements ; partie de 8609 : casinos ; partie de 9612, 9621, 9622 : musées, expositions.

Nuitée : Unité de compte de la durée du *séjour*, constituée d'une nuit par personne passée en hébergement hors de son domicile déclaré.

Package : Voir *forfait*.

Parc de loisirs : Espace aménagé comportant des moyens de loisirs de type récréatif, culturel et/ou sportif et pouvant offrir en sus un *terrain de camping* et de *caravanage* et/ou des habitations légères de loisirs (*H.L.L.*).

Parc résidentiel de loisirs : Terrain d'accueil autorisé par arrêté préfectoral, destiné à recevoir au moins 35 habitations légères de loisirs et pouvant également recevoir des caravanes ; sa construction obéit à des normes d'équipement, mais fait l'objet d'une seule catégorie de classement. Les parcs résidentiels de loisirs, destinés à la location à la nuitée, à la semaine ou au mois pour une clientèle qui n'y élit pas domicile, sont considérés comme exploités sous régime hôtelier.

Pension complète : *American plan*. Formule de séjour hôtelier comprenant la disposition d'une chambre ou d'un appartement et la fourniture du petit déjeuner continental et de deux autres repas.

Période d'ouverture : Epoque de l'année où la prestation se trouve ouverte à tous les publics, sans exclusion ; ce qui implique l'indication des périodes de fermeture pour congés annuels, jours fériés, fin de semaine...

P.E.R. : Plans d'exposition aux risques. Les P.E.R. constituent une servitude d'utilité publique pour les secteurs soumis à des risques naturels majeurs tels que inondations, avalanches, mouvement de terrain ou séismes. Ils définissent des zones "rouges" réputées inconstructibles, des zones "bleues" ou des utilisations ou occupations légères sont autorisées sous réserve du respect des prescriptions édictées par le règlement du plan et des zones "blanches" sans risques prévisibles. Ce document, en affichant la nature du risque, permet de fixer les règles de prévention et lie les indemnités éventuelles à l'accomplissement de cette prévention. Le décret du 3 mai 1984, la circulaire n° 67 du 20 juin 1988 et le décret du 11 octobre 1990 encadrent sa mise en œuvre, prescrite par arrêté préfectoral.

Permis de construire : Quiconque désire entreprendre ou implanter une construction à usage d'habitation ou non, même ne comportant pas de fondations doit, au préalable, obtenir un permis de construire sous réserve des dispositions des articles L 422-1 à 5. Cette obligation s'impose aux services publics de l'Etat, des régions, des départements et des communes comme aux personnes privées. Sous réserve des dispositions des articles L 422-1 à L 422-5, le même permis est exigé pour les travaux exécutés sur les constructions existantes, lorsqu'ils ont pour effet d'en changer la destination, de modifier leur aspect extérieur ou leur volume et de créer des niveaux supplémentaires.

Plage aménagée : Rivage plat et découvert qui se termine en pente douce qui dispose d'aménagements tels qu'escaliers d'accès, sanitaires, tentes, vestiaires, etc.

Plan de zones sensibles aux incendies de forêt : Ce plan détermine les zones dans lesquelles les travaux de construction sont soit interdits, soit soumis à des conditions particulières de sécurité et définit les mesures de prévention à mettre en œuvre dans les secteurs construits, tant par les propriétaires que par les collectivités ou établissements publics. Elaboré sous la responsabilité du préfet en concertation avec le conseil régional ou le conseil général et après consultation des communes concernées, ses effets sont ceux d'une servitude d'utilité publique affectant l'utilisation du sol (loi n°91-5 du 3 janvier 1991 et décret n° 273 du 23 mars 1992).

Port de plaisance : Abri et aire de stationnement pour les navires de plaisance.

P.O.S. : Plan d'Occupation des Sols (L 123-1 et suiv. du Code de l'urbanisme). Le POS prend en compte, sur le territoire d'une commune, les objectifs de protection et les besoins en matière d'aménagement, notamment l'habitat, l'emploi, les services et les transports des populations actuelles et futures. Il fixe les règles d'utilisation du sol et détermine un droit d'utilisation opposable aux tiers pour chaque parcelle. Il définit les affectations futures à usage collectifs (emplacements réservés). L'ensemble de ces orientations et dispositions sont réunies dans un règlement et des plans à l'échelle cadastrale accessibles au public dès approbation. Le POS est défini par les articles L.123 et R.123 du code de l'urbanisme. L'élaboration est menée sous l'autorité et la responsabilité de la commune avec l'association obligatoire des services de l'Etat et, à leur demande, d'autres personnes publiques (collectivités locales ou chambres consulaires). Il peut être révisé à l'initiative de la commune ou de l'Etat.

P.R.N. : Périmètre de risques naturels. Ce document délimite une zone soumise à un risque connu et soumet les terrains exposés à des conditions spéciales de construction ou à l'interdiction totale de construction (article R 111.3 du code de l'urbanisme). Le périmètre est prescrit par le préfet.

Prestation non assurée : Prestation initialement programmée, mais dé commercialisée par le prestataire.

Protection des sites : Voir *site inscrit* et *site classé.*, zone de protection (*Z.P.P.A.U.*), *monument historique*.

P.S.M.V. : Plan de sauvegarde et de mise en valeur. Ce document, très proche du contenu d'un P.O.S. est établi au sein d'un secteur sauvegardé. Il détermine le secteur

- dans lequel des ensembles d'immeubles présentant un caractère historique ou esthétique remarquable sont à conserver en l'état, restaurer ou mettre en valeur. Sa mise en œuvre est définie par les articles L. et R. 313 du code de l'urbanisme. La responsabilité en incombe à l'Etat.
- Préemption : Voir *droit de préemption*.
- Pré-ZAD : Périmètre provisoire de ZAD. Le périmètre de pré-ZAD est opposable aux tiers jusqu'à la publication de l'arrêté de ZAD et au plus tard 2 ans.
- Randonnée : Déplacement d'agrément d'un ou plusieurs jours.
- Rafting : Voir *canotage sur radeau pneumatique*.
- Récepteur : Qui reçoit le message de l'émetteur et qui doit disposer, pour le déchiffrer, du même code que lui.
- Redevance : Tarif des diverses prestations fournies.
- Refuge : Hébergement collectif de type simple, gardé ou non, généralement situé en montagne et destiné à accueillir pour une ou plusieurs nuits des randonneurs ou des alpinistes.
- Relais de tourisme : Etablissement commercial d'hébergement classé, doté d'un parc ou d'un jardin et situé en général hors d'une agglomération ; il offre obligatoirement un service de restauration à caractère gastronomique avec un choix de menus régionaux. Son exploitation est permanente ou saisonnière. (Arrêté du 27 mars 1973).
- Relais équestre : Structure d'accueil attenante ou très proche d'un centre hippique agréé, destinée à accueillir en logement individuel des cavaliers de ce centre.
- Remontées mécaniques : Installations techniques permettant de monter au sommet des pentes.
- Remonte-pente : Voir *téléphérique, télésiège, télésiège*. Remontée mécanique grâce à laquelle le client est dit "téléporté" (terme administratif).
- Réserve foncière : Les collectivités locales sont amenées à constituer des réserves foncières afin de poursuivre leur politique d'aménagement et d'équipement public (L. 221-1 et 221-2 du code de l'urbanisme). Voir notamment *Droit de préemption urbain*, *Zones d'Aménagement différé*, *Conservatoire du Littoral*.
- Résidence de tourisme : Aussi : Hôtel - résidence de tourisme. Etablissement commercial d'hébergement classé, constituant un ensemble homogène de chambres ou d'appartements disposés en unités collectives ou pavillonnaires et doté d'équipements propres en matière de restauration, de services et d'animation. Il est exclusivement affecté à la location, appartient à un seul propriétaire et sa gestion est assurée par un seul exploitant. Il offre des chambres ou des appartements meublés en location à la semaine ou au mois à une clientèle touristique qui, sauf exception, n'y élit pas domicile. Il comporte obligatoirement une capacité minimum d'accueil de 200 lits. Il est exploité de façon saisonnière. (Arrêté du 27 mars 1973).
- Roulotte : Véhicule habitable tracté par un cheval.
- Saison : Période délimitée de l'année caractérisant un flux de trafic, pouvant avoir une incidence sur la tarification. On distingue la *basse saison*, la saison intermédiaire, la *haute saison*.
- Schéma Directeur : Le schéma directeur est un document de planification urbaine qui fixe les grandes lignes de l'aménagement d'une agglomération et de son hinterland sur le long terme (20 à 25 ans). Document d'orientation, il vise à garantir la cohérence dans l'utilisation des sols et la préservation des équilibres entre espaces naturels et urbanisés. Il est défini par les textes figurant aux articles L.121.10, L.122 et R. 122 du code de l'urbanisme (loi d'orientation pour la ville du 13 juillet 1991). Sa

mise en œuvre est à l'initiative des communes, ou, dans certains cas de carence, par l'Etat. Le schéma directeur approuvé peut rendre inutile le recours à la procédure des *U.T.N.* en montagne.

- Séjour : Prestation comprenant l'hébergement dans un même lieu et pendant plusieurs jours consécutifs. La définition exacte de l'INSEE est la suivante : un séjour est une période d'au moins quatre jours qui est fixe, si l'individu est resté au même endroit, un circuit, si l'individu a changé de lieu sans être resté au même endroit plus de trois jours. Les statistiques du tourisme sont principalement exprimées avec une unité qui est le séjour et non le touriste : un séjour est comptabilisé au moment du franchissement de la frontière pour ce qui est du tourisme international. Chaque séjour se décompose lui-même en séjours détaillés représentés pour les touristes non-résidents par la combinaison d'une commune de séjour et d'un mode d'hébergement, et pour les touristes résidents par les différents pays visités. Un touriste peut donc effectuer plusieurs séjours au cours d'une même année. L'unité de compte de la durée du séjour est la *nuitée*.
- Sémantique (adj.) : de la signification, du sens
- Sémiosis : Du grec *sêmeion*, signe : relatif à une culture et aux systèmes de signes qu'elle utilise
- Sémiologie : Science qui étudie la vie des signes au sein de la vie sociale, le système des signes
- Sémiotique : Etude des signes
- Sentier de randonnée : Sentier balisé, dont le parcours dure un ou plusieurs jours ; sentier de grande randonnée : itinéraire national, reconnu et balisé par l'Association Nationale de Grande Randonnée, évitant le plus possible les routes goudronnées ; il s'étend sur un long parcours qui peut être suivi pendant plusieurs jours ; sentier de petite randonnée : itinéraire reconnu et balisé, souvent en circuit fermé, dont le parcours ne dépasse pas plusieurs heures.
- Shuttle : Voir *navette*.
- Signe : Chose perçue qui permet de conclure à l'existence d'une autre chose, à laquelle elle est liée.
- Signifiante : Le fait d'avoir du *signifiant*
- Signifiant: manifestation matérielle du signe : suite de phénomènes qui constitue le support d'un sens (opposée et liée au signifié), manifestation matérielle du signe ; ici, image de l'aménagement (produit)
- Signifié : D'après Saussure (1906) : contenu du signe, sens ; ici, concept de l'aménagement (origine).
- Site inscrit : La loi du 2 mai 1930 dispose qu'il est établi dans chaque département une liste des monuments naturels et des sites dont la conservation ou la préservation présente au point de vue artistique, historique, scientifique, légendaire ou pittoresque un intérêt général. Les effets de l'inscription sont moins contraignants que ceux inhérents au classement : information préalable de l'administration quatre mois avant travaux d'exploitation, interdiction de toute publicité, servitude d'utilité publique, délimitation du site reportée au POS. La demande de permis de construire tient lieu de déclaration de travaux et le permis ne peut être délivré qu'après avis simple de l'architecte des bâtiments de France.
- Site classé : La commission départementale des sites, perspectives et paysages prend l'initiative des inscriptions qu'elle juge utile et donne son avis sur les propositions d'inscription qui lui sont soumises après en avoir informé le conseil municipal de la commune intéressée et avoir obtenu son avis. Les effets du classement sont contraignants : entre autre, en sus des effets relatifs au site inscrit, ils impliquent ni destruction ni modification sauf autorisation préalable du ministre, publicité

- interdite dans une distance de 100 mètres dans le champ de vision, les zones de protection autour du monument rentrent dans le champ des Z.P.P.A.U. depuis la loi de 1983. La décision de classement peut s'accompagner de la mise en demeure à mettre les lieux en conformité avec les prescriptions contenues dans le classement. Aucune servitude ne peut être établie par convention sur un site classé sans l'agrément du ministre chargé de l'urbanisme. Les travaux d'entretien et de mise en valeur peuvent être subventionnés par l'Etat.
- Ski alpin :** Descente de pistes de neige préparées, à l'aide de skis et chaussures spéciales. Les pistes comportent une ou plusieurs traces matérialisées dans la neige, selon un fléchage indiquant au skieur le degré de difficulté pour lui assurer des conditions normales de sécurité, conformément à la définition de la Fédération sportive concernée et à la réglementation en vigueur.
- Ski de fond :** Pratique du ski nordique sur des pistes spécialement tracées, entretenues et fléchées, excluant toute dénivellation trop importante.
- S.M.V.M. :** Schéma de mise en valeur de la mer. Ces schémas, définis par la Loi Littoral et le décret 1252 du 5 décembre 1986, fixent les orientations fondamentales de la protection, de l'exploitation et de l'aménagement du littoral en déterminant les vocations des différents secteurs de l'espace maritime et les principes de compatibilité applicables aux usages correspondant. L'Etat est responsable de son élaboration.
- Table d'hôte :** Lieu ou étape de restauration offert dans un cadre familial, généralement en prolongement de la chambre d'hôte.
- Taxe locale d'équipement :** La T.L.E. est une contribution de droit commun affectée au financement des équipements publics. Elle repose sur la construction, la reconstruction et l'agrandissement des bâtiments de toute nature (art. 1585- A du Code général des Impôts). L'assiette de la T.L.E. est la valeur de l'ensemble immobilier comprenant les terrains et les bâtiments qu'il est projeté de construire. Depuis la loi du 26 juillet 1991, cette valeur est déterminée forfaitairement en appliquant à la surface de plancher développée hors œuvre une valeur au mètre carré variable selon la catégorie des immeubles.
- Téléphérique :** Remontée mécanique constituée d'une cabine portant les voyageurs et se déplaçant sur un ou plusieurs câbles porteurs.
- Télesiège :** Remontée mécanique constituée de sièges accrochés régulièrement sur un câble sans fin. Les télesièges sont accessibles par des non skieurs.
- Téleski :** Remontée mécanique permettant aux skieurs, debout sur leurs skis, de gagner un point élevé. Synonyme : *remonte - pente*.
- Tente (à armature) :** Désignation d'une tente à armature rigide, comprenant différents modèles ; elle est parfois appelée "carrée" ou "familiale".
- Terrain de caravanage :** Terrain aménagé exclusivement pour le stationnement collectif des caravanes. En France, ces terrains sont classés en deux catégories (la première offrant le plus de confort) par un arrêté préfectoral les autorisant à fonctionner. Outre les caravanes et auto caravanes, ce terrain peut accueillir un maximum de 34 habitations légères de loisirs (voir *H.L.L.*).
- Terrain de camping :** Terrain d'accueil recevant des tentes, caravanes et auto caravanes. Dans les terrains de camping en France, on distingue 3 catégories de terrains : les *terrains de camping "déclarés"*, les *aires naturelles de camping* et les *terrains de camping aménagés*. Depuis le décret n° 84-227, la réglementation applicable au camping et au stationnement des caravanes est regroupée dans un chapitre unique du Code de l'urbanisme (art. R 443-1 à 16). Certains points sont communs aux deux régimes telle l'interdiction des deux activités sur les rivages de la mer, dans les *sites classés, inscrits* ou en instance de classement, dans les champs de visibilité des *monuments historiques classés, inscrits* ou en instance de classement, dans les zones de protection du patrimoine architectural et urbain (*Z.P.P.A.U.*), dans un

rayon de 200 mètres des points de captation d'eau (art. R 443-9). Le stationnement des caravanes et le camping en dehors des terrains aménagés sont libres sous réserve de l'accord du propriétaire, des dispositions de l'article R 443-9. Le stationnement des caravanes est également interdit dans les bois, forêts, parcs classés par un POS comme espaces boisés à conserver. En outre, le camping et le stationnement des caravanes peuvent être interdits par arrêté municipal sur la base des motifs indiqués à l'article R 443-10 (salubrité, sécurité et tranquillité publiques, atteinte aux paysages, aux zones pittoresques, etc.). Ces arrêtés d'interdiction ne peuvent être pris qu'après avis de la commission départementale d'action touristique. Voir également l'article L 146-4 de la loi du 3 janvier 1986 (*loi "littoral"*).

Terrain de camping aménagé : Terrain de camping classé de 1 à 4 étoiles (nombre croissant avec le confort) par un arrêté préfectoral l'autorisant à fonctionner. Contrairement aux aires naturelles de camping et aux terrains de camping déclarés, les terrains aménagés peuvent non seulement recevoir des tentes, caravanes et auto caravanes mais aussi un maximum de 34 habitations légères de loisirs (voir H.L.L.).

Terrain de camping "déclaré" : Terrain pouvant fonctionner sans autorisation préfectorale mais faisant l'objet d'une "déclaration" en mairie. La capacité habituelle des terrains déclarés est de 6 abris de camping (dont au maximum 5 caravanes) et de 20 personnes. Dans certains départements, ces nombres peuvent être légèrement augmentés par dérogation préfectorale. Par contre, ils sont réduits à 3 abris de camping et 10 personnes dans les "périmètres sensibles".

Thalassothérapie : Usage thérapeutique des bains d'eau de mer chauds et d'algues marines, en association avec l'influence des conditions bioclimatiques créées par les relations existant entre les milieux marins et terrestres environnants.

Thermalisme : Usage thérapeutique des eaux de sources thermales.

Touriste : Tout visiteur dont le séjour dans le pays visité comporte au moins une nuit ou est supérieur à 24 heures. Le motif peut être soit personnel (agrément, visite à de la famille ou à des amis...) soit professionnel (mission, réunion...). Les statistiques du tourisme sont principalement exprimées avec une unité qui est le *séjour* et non le touriste. Un touriste peut effectuer plusieurs séjours au cours d'une même année.

Trekking : Raid pédestre, sous la responsabilité de guides, avec l'accompagnement de porteurs pour le matériel et les vivres.

Unité Touristique Nouvelle : U.T.N. Les articles R 145-1 à 10 détaillent la procédure de création d'unité touristique nouvelle en montagne dans le cadre de la *loi "montagne"*. Voir chapitre 2.

Vacances : Est défini comme "vacances" tout déplacement hors du domicile, d'au moins quatre jours consécutifs (ou plus exactement quatre fois 24 heures comportant au moins quatre nuits à l'extérieur du domicile) pour des raisons autres que : déplacements professionnels ou d'étude (ce qui exclut les classes de neige), séjours de santé dans des maisons spécialisées (sanatorium,...), séjours motivés par la maladie ou le décès d'un proche. Une période de vacances peut être constituée de plusieurs *séjours* s'il y a changement de lieu. Toute période de vacances doit être décomposée en une succession de séjours fixes et de circuits. La somme des durées des séjours est exactement égale à la durée totale des vacances. Par convention, tous les trajets sont affectés au séjour qui les suit, à l'exception du trajet de retour au domicile, affecté au séjour qui le précède (naturellement les trajets doivent durer moins de quatre jours, sinon il s'agit de *circuits*).

Vacancier : Tout touriste voyageant pour motif d'agrément et dont le séjour dans le pays visité comporte au moins 4 nuits consécutives.

- Village de gîtes** : Gîtes communaux constitués en village de gîtes, c'est-à-dire en groupe important de bâtiments complétés par les collectifs tels que restaurant, jardin d'enfants, salle de réunion, équipement sportif, etc., le plus souvent d'ailleurs réalisés par un promoteur concessionnaire qui s'engage à gérer les installations selon des modalités définies par une convention assortie d'un cahier des charges, passée avec la commune propriétaire du terrain à laquelle, en fin de contrat, reviennent les constructions (circulaire D.A.R.S. n° C 74-5076). Synonyme : gîtes familiaux.
- Village de toile** : Village de vacances où les moyens d'hébergement sont constitués de tentes pré aménagées fournies par le prestataire de services.
- Village de vacances** : Ensemble d'hébergement faisant l'objet d'une exploitation globale de caractère commercial ou non, destiné à assurer des séjours de vacances et de loisirs, selon un prix forfaitaire comportant la fourniture de repas ou de moyens individuels pour les préparer et l'usage d'équipements collectifs permettant des activités de loisirs sportifs et culturels (décret n° 75-1102 du 18 novembre 1975).
- Village de vacances à but non lucratif** : village de vacances dont les services rendus doivent être strictement réservés aux adhérents et devant disposer au moins des équipements et services spécifiques suivants : fourniture d'eau chaude à proximité des unités d'hébergement dépourvues de sanitaires privées, préparation des menus adaptés à l'âge des enfants et possibilité d'un service de repas différent de celui des adultes, salle de jeux ou aire couverte pour les enfants, distincte de celle du lieu d'animation polyvalent, équipements destinés aux enfants et, notamment pour ceux en bas âge, une biberonnerie et un jardin d'enfant (arrêté du 27 mars 1969).
- Village dispersé** : Ensemble d'hébergements variés, de services collectifs, d'équipements de loisirs et d'animation, répartis sur une ou plusieurs communes rurales et regroupés dans une structure unique d'organisation et de gestion. Synonyme : village éclaté (expression déconseillée par la Commission ministérielle de terminologie du Tourisme).
- Visiteur** : Toute personne qui se rend dans un pays autre que celui où elle a son lieu de résidence habituel pour une période n'excédant pas 4 mois et dont le but principal du voyage est autre que d'exercer une activité rémunérée dans le pays même.
- Vol affrété** : (*Charter*). Affrètement spécifique pour un transport à la demande. Synonyme : vol nolisé.
- Voucher** : Voir *bon d'échange*.
- Voyage de stimulation** : (*Incentive travel*). Voyage offert par une entreprise commerciale ou tout autre organisme pour récompenser ou stimuler un salarié ou un distributeur (Commission ministérielle de terminologie du Tourisme).
- Week-end** : Voir *fin de semaine*.
- Z.A.D.** : Zone d'aménagement différé. Les ZAD (L. et R. 212 - 213 du code de l'urbanisme) permettent aux communes ou à l'Etat de constituer des réserves foncières en vue de la réalisation d'opérations d'aménagement. Un arrêté du préfet ou un décret en conseil d'Etat (si la commune émet un avis défavorable) délimite un périmètre à l'intérieur duquel une collectivité publique a le droit de se porter acquéreur prioritaire des biens en voie d'aliénation par leurs propriétaires. La ZAD devient opposable aux tiers, après exécution des mesures de publicité légale, pendant 14 ans. Toute aliénation volontaire à titre onéreux d'immeuble bâti ou non, de droits sociaux donnant vocation à la propriété ou à la jouissance d'immeuble ou partie d'immeuble, doit faire l'objet d'une déclaration d'intention d'aliéner (D.I.A.) sous peine de nullité. Ce document est adressé à la mairie de la commune où se situe le bien. Le bénéficiaire du droit de préemption dispose de deux mois pour exercer son droit de préemption.
- Z.A.C.** : Zones d'aménagement concerté. La ZAC est une procédure qui permet à une collectivité publique d'équiper des terrains en vue de réaliser une opération d'urbanisme (logements, commerces, services, activités touristiques ou autres).

Elle définit à la fois des règles d'urbanisme qui traduisent la structure et le contenu du projet, un bilan financier qui précise le financement des équipements publics nécessaires au "besoin" de la zone, des relations contractuelles avec un aménageur public ou privé chargé d'acquérir, d'équiper et de commercialiser les terrains lorsque la collectivité ne réalise pas elle-même l'opération. La collectivité publique est l'initiateur du projet qu'elle réalise en régie directe, par voie de concession avec un Société d'Economie Mixte ou un établissement public, par voie de convention avec un aménageur privé. Dans ce dernier cas seulement elle est dégagée de sa responsabilité financière. La procédure (articles L.311.1 à 311.6 et R. 311.1 à 311.19 du code de l'urbanisme) est de compétence communale dans les communes ayant un POS approuvé, de compétence de l'Etat dans les autres cas.

Z.P.P.A.U. : Zone de protection du patrimoine architectural et urbain (loi du 7 janvier 1983). Cette procédure associe l'Etat et les communes afin de protéger le patrimoine digne d'intérêt dans les communes dotées ou non de P.O.S. La Z.P.P.A.U. assure une meilleure protection du patrimoine historique en l'adaptant aux conditions du site. Dans le cas de monuments historiques, le périmètre défini se substitue au rayon de protection de 500 mètres des abords et sa forme est adaptée à la configuration particulière du lieu. Ce document traduit la volonté de la commune de mettre en valeur son patrimoine selon des dispositions qu'elle arrête d'un commun accord avec l'Etat. Elle fait référence aux lois du 31 décembre 1913 relative aux monuments historiques, du 2 mai 1930 sur les sites, du 7 janvier 1983 sur le transfert des compétences (articles 69 à 72), des décrets 304 et 305 du 25 avril 1984 et de la circulaire 45 du 1er juillet 1985. La décision de sa mise à l'étude incombe aux conseils municipaux et fait l'objet d'une publicité.

Z.P.P.S. : Zones de préemption des périmètres sensibles. Par délibération du Conseil général, avec l'accord des communes ayant un POS rendu public ou de l'Etat pour celles ne disposant pas de POS, le Département peut créer des zones de préemption afin de mettre en œuvre une politique de protection, de gestion et d'ouverture au public des espaces naturels sensibles, afin de préserver la qualité du paysage, des sites, des milieux naturels. Si le Département n'exerce pas son droit de préemption, un droit de substitution est ouvert au Conservatoire de l'espace littoral ou à défaut à la commune. Dans ces zones, toute aliénation volontaire, à titre onéreux, est subordonnée, à peine de nullité, à une déclaration d'intention adressée par le propriétaire au président du Conseil général. Le silence des titulaires des droits de préemption et de substitution pendant 3 mois à compter de la réception de cette déclaration vaut renonciation. Les articles L. 142.1, L.142.2 (taxe départementale d'espaces verts) et L.142.3 - R. 142.1 et suivants définissent la procédure à suivre pour créer une zone de préemption.

Bibliographie

- ACTIONS ET RECHERCHES SOCIALES. 1991. *Le développement local*, Université Paris Val de Marne, ERES, dec 91/n° 4, janv. 92/n° 1, 140 p.
- AMERICAN EXPRESS 1993. *Tourisme et culture. De la coexistence au partenariat*. Rencontres de Courchevel, 24-25-26 janvier 1993. American Express, Direction de la Communication, 4, rue Louis BLERIoT, 92500 RUEIL-MALMAISON, 127p.
- ARNAULT (P) 1991. *La privatisation des services publics locaux*, Sorman.
- AUGUSTIN (J.P.) 1993. *De la station balnéaire à la station surf : l'exemple du littoral aquitain*, in *Architecture, urbanisme, aménagement en milieu touristique littoral*, Recherches urbaines n° 8, Bordeaux-Talence : CESURB/M.S.H.A., p. 67 à 84.
- AUGUSTIN (J.P.) (dir) 1994. *Surf atlantique. Les territoires de l'éphémère*. Editions de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Talence, 272 p.
- AUTREMENT (col.) 1990. *Hauts lieux -une quête de racines, de sacré, de symboles*, Autrement, Paris, série Mutations, n° 115, 183 p.
- BARRE (J) 1989. *On recherche produits détergents pour tissus touristiques?* in *Espaces*, avril-mai 1989, n° 97.
- BAYLE (S), HUMEAU (M.S.) 1992. *Valoriser le patrimoine de sa commune par le tourisme culturel*, Paris : Editions du Moniteur, 197 p.
- BEAU (B) 1992. *Développement et aménagement touristiques*, Paris : Bréal, 157 p.
- BENOIT CATIN (Ph) 1993. *le financement de l'aménagement*, Masson, 216 p.
- BESANCON (X) 1992. *Le guide de l'urbanisme et du patrimoine*, Paris : Les Editions du Moniteur, 494 p.
- BESSON 1983. *Politique de développement et de protection des zones de montagne*, rapport au Premier Ministre, La Documentation Française, 87 p.
- BLANC (J) (pres.) 1977. *Choisir ses loisirs*. Rapport de la commission d'étude présidée par Jacques BLANC. La Documentation Française, 264 p.
- BOAGLIO (M) 1973. *Notes et Etudes documentaires*, Paris : la Documentation Française, n° 4048, 12/12/1973.
- BONIN (C) 1988. *Créer et gérer un hôtel*, B.P.I. : les guides pratiques de C.H.R.
- BONATO (D), BONOMI (E), SERIACOPI (L), TORTELLI (A). 1987. *Antologia del turismo*, Italie : 15033 Casale Monferrato : Marietti, 458 p.
- BONOMI (E), TORTELLI (A). 1986. *Tecniche turistiche alberghiere e di marketing*, Italie : 15033 Casale Monferrato : Marietti, 622 p.
- BONOMI (E), TORTELLI (A). 1989. *Teoria e sviluppo del turismo*, Italie : 15033 Casale Monferrato : Marietti, 261 p.
- BOURDEAU (PH) 1995. *L'escalade, entre sport et tourisme*, synthèse du rapport réalisé pour l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique, ministère chargé du Tourisme, Paris, 84 p.

- BOUTINET (J.P.) 1990. *Anthropologie du projet*, Paris : P.U.F., col. "psychologie d'aujourd'hui", 301 p.
- BOUYSSOU (F), HUGOT (J). 1990. *Code de l'urbanisme commenté et annoté*. LITEC, 1087 p.
- BOSTON CONSULTING GROUP
1980. Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Hommes et Techniques, Paris.
- BOYER (M) 1972. *Le tourisme*, Paris : Editions du Seuil
- BRAIVE (Ph) 1992. *Mise en valeur du patrimoine maritime : le rôle du Ministère du Tourisme*, in *le patrimoine maritime et fluvial*, actes des Colloques de la Direction du Patrimoine, p. 286-295 Ministère de la Culture, Diffusion Picard, 82 rue Bonaparte, 75006 Paris, 461 p.
- BROCHAND (B), LENDREVIE (J) Coll. "Strategor" Dernière édition. *Stratégie, structure, décision, identité*. Politique générale d'entreprise, Inter Editions
- CARLES (J), DUPUIS (J) 1989. *Service public local*, Nouvelles éditions fiduciaires.
- CASSOU-MOUNAT (M) 1993. *Les centres villes des stations littorales*, in *Architecture, urbanisme, aménagement en milieu touristique littoral*, Recherches urbaines n° 8, Bordeaux-Talence : CESURB/M.S.H.A., p. 31 à 42
- CAZES (G) 1984. *Le tourisme en France*, P.U.F., col. Que sais-je ? n° 2147, 127 p.
- CAZES (G) 1989. *Le tourisme international : mirage ou stratégie d'avenir ?*, Hatier, 1989, 195 p.
- CAZES (G) 1992. *Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs*, Bréal, 189p.
- CAZES (G) 1993. *Tourisme et tiers-monde, un bilan controversé les nouvelles colonies de vacances*, Paris : L'Harmattan, col. Tourismes et Sociétés, 208 p.
- CAZES (G), LANQUAR (R), RAYNOUARD (Y). 1980. *L'aménagement touristique*, P.U.F., 127 p.
- CEE-5/91 1991. Evolution et avenir de la politique agricole commune. Bulletin des Communautés européennes, supplément n° 5/91 établi sur la base des documents COM(91) 100 et COM(91) 258, Commission, 46 p.
- CEE.88 1988. Règlement n° 2052/88 du Conseil du 24 juin 1988 concernant les missions des fonds à finalité structurelle, leur efficacité ainsi que la coordination de leurs interventions entre elles, n° L. 185/9, 20 p.
- CEE.89 1989. Vade-mecum sur la réforme des fonds structurel communautaires, Bruxelles, 110 p.
- CEE.91 1991. L'achèvement du marché intérieur. série "documentation européenne", Bruxelles, 54 p.
- CHADEFAUD (M) 1988. *Aux origines du tourisme dans les pays de l'Adour : du mythe à l'espace ; un essai de géographie historique*. Pau : Université, 1010 p.
- CHARRIE (J.P.) 1993. *Architecture et urbanisme dans une petite station balnéaire : l'exemple de Biscarosse-Plage*, in *Architecture, urbanisme, aménagement en milieu touristique littoral*, Recherches urbaines n° 8, Bordeaux-Talence : CESURB/M.S.H.A., p. 57 à 66.

- CHOAY (F) 1992. *Allégorie du patrimoine*, Paris, Le Seuil, col. "La couleur des idées", 273 p.
- CIBOIS (Ph) 1990. *L'analyse des données en sociologie*, PUF, col. Le Sociologue, 224 P)
- CLARY (D) 1993. *Le tourisme dans l'espace français*, Paris : Masson, col. géographie, 358 p.
- COCAHARD (M) 1987. *Culture/loisirs, valorisation du patrimoine ; bilan des interventions du réseau SCET/SEM*, SLSL., 76 P.
- Col. 1992. *Patrimoines en débat - construction de mémoire et valorisation symbolique*, Les Papiers, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, n° 9, 202 p.
- CONSEIL NATIONAL DU TOURISME. 1994. *Bilan des contrats de Plan Etat-Régions 1989-1993 et perspectives pour le tourisme dans le XIe Plan*, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, 52 p.
- C.D.T. Gironde 1994. Assemblée Générale du 6 juin 1994. Bordeaux, 76 p.
- COMMISSARIAT GENERAL AU PLAN. 1993. Décentralisation : l'âge de raison. Groupe "Décentralisation : bilans et perspectives" présidé par Martine Buron, Travaux préparatoires au XIe Plan, Le Moniteur/La Documentation Française, 144 p.
- COUDEYVILLE (A) 1983. *Les concessions du service public des collectivités locales*, Sirey.
- DELENDIA (J.F.) 1981. *Le tableau de bord commercial et financier*, Paris : Hommes et techniques, 168 p.
- DESCAMPS (J.J.) 1993. *Pourquoi et comment développer en France "le tourisme de pays"*, rapport présenté à Monsieur Bernard BOSSON, Ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme le 12 novembre 1993, non publié, 28 p.
- DEVES (C), BIZET (J.F.) 1991. *Les Sociétés d'Économie Mixte Locales*, Economica.
- DUPUIS (X) 1992. *L'économiste à la croisée des chemins*, in Les Papiers, n° 9, mai 1992, p. 89 à 96.
- DURAND (H), GOURIAND (P), SPINDLER (J). 1994. *Économie et politique du tourisme*. Paris : L.G.D.J., col. Économie, 172 p.
- DUCHENE (Ph) 1995. *Les ports de plaisance en France*, synthèse de l'analyse réalisée par le bureau d'études ACT-OUEST pour l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique, ministère chargé du Tourisme, Paris, 69 p.
- DUVERGER (D) 1978. *Réflexions sur le concept d'unité touristique*, Université Bordeaux 1 : mémoire de D.E.A. "analyse régionale et urbaine".
- ECO (U) 1994. *Observations sur la notion de gisement culturel*, in traverses, n° 5, p. 8 à 22.
- ENA 1993. *L'aménagement de l'espace rural*, Rapports de séminaires établis par les élèves de la promotion Gambetta, sous la direction de Bertrand Hervieu, T. 1 et 2, ENA Recherche, Paris : La Documentation Française.
- FAUJAS (A) 1994. *Trigano, l'aventure du Club Med.*, Paris, Flammarion, 261p.
- FRANGIALLI (F) 1991. *La France dans le tourisme mondial*. Economica, 235 p.

- FNC DT 1994. *Partenariat public-privé*, Fédération Nationale des Comités Départementaux du Tourisme, AFIT, Ministère chargé du tourisme, Paris, 96 p.
- GAULIS (C) 1977. *La station de tourisme, système cohérent*, cahier n° 8 de l'Institut de Tourisme et d'Economie des Transports, Saint-Gall (Suisse), 70 p.
- GAZETTE OFFICIELLE DU TOURISME. N° 1140, 1149, 1196, 1198, 1199, 1202, 1206, 1207, 1211, 1218.
- GROLLEAU (H), RAMUS (A) 1986. *Espace rural, espace touristique. Le tourisme à la campagne et les conditions de son développement en France*. Rapport au Ministre délégué auprès du Ministre de l'Agriculture chargé de l'agriculture et de la Forêt, La Documentation Française, 1986, 381 p.
- HERODOTE 1987. *Paysages en action*, Hérodote, Paris : La Découverte, n) 44, 177 p.
- HOERNER (J.M.) 1993. *Introduction au géo-tourisme*, coll. Etudes, Presses Universitaires de Perpignan, 233 p.
- HONTEBEYRIE (S) 1994. *Le littoral aquitain : 25 ans d'aménagement concerté*. Université de Bordeaux 3 : DESS Aménagement et gestion des stations touristiques, Institut d'Aménagement, 61 p.
- HORWATH FRANCE *Rapports annuels sur l'industrie hôtelière*, 12 boulevard de Madrid, 75008 Paris, tel. 43.87.11.40.
- HORWATH 1986. *Les Eaux-Bonnes . Tome I : diagnostic et potentiel ; tome II : stratégie de développement, évaluation des implications financières* , Paris, pag. div.
- JOUSSET (P) 1890. *Un tour de Méditerranée*, Paris : Librairies-Imprimeries Réunies.
- KOTLER(Ph), DUBOIS (B) 1992. 7ème édition. *Marketing management*, Publi-Union, 812 p.
- KRIPPENDORF (J) 1971. *Marketing et tourisme*, Berne, Institut de Recherches Touristiques, F.D. Herbert Lang.
- LABIE (F) 1992. *La commune : sa gestion budgétaire*, Paris : Editions Liaisons, 340 p.
- LABEYRIE (D) 1993. *Le tourisme associatif à vocation sociale, mémoire de maîtrise de tourisme*, Université de Lyon, 43 p.
- LABORDE (P.) 1993. *La composition urbaine des stations balnéaires côtières*, in *Architecture, urbanisme, aménagement en milieu touristique littoral*, Recherches urbaines n° 8, Bordeaux-Talence : CESURB/M.S.H.A., p. 7 à 22.
- LAMBERT (C) 1994. *Résidences de tourisme : mode d'emploi*, projet de fin d'études, D.E.S.S. AGEST, Université de Bordeaux 3, 46 p.
- LAMBERT (O) 1991. *Etude préalable à l'ouverture au public d'un espace naturel sensible : le domaine de Certes (Audenge et Lanton)*. Université de Bordeaux I, D.E.S.S. Aménagement du territoire et développement local, Institut d'Economie Régionale du Sud-Ouest, 66 p.
- LAMY (Y) 1992. (Textes réunis par -) *Le pouvoir de protéger - approches, acteurs, enjeux du patrimoine en Aquitaine*, Bordeaux, M.S.H.A., 203 p.

- LAROCHE (C) 1994. *La fiscalité de l'hébergement touristique*, in Tourisme et finances publiques, Revue Française de Finances Publiques, n° 48, Paris : L.G.D.J., p. 73 à 93.
- LENDREVIE (J), LINDON (D). 1990. *Mercator : théorie et pratique du marketing*, Paris : Dalloz, 513 p.
- LINDON (D) 1992. *Le marketing.*, Nathan, col. Connaître et pratiquer la gestion, 248 p.
- LOPEZ (E) 1992. *Le conservatoire du littoral : pourquoi et pour quoi faire ?* in *le patrimoine maritime et fluvial* , actes des Colloques de la Direction du Patrimoine, p. 246-250, Ministère de la Culture, Diffusion Picard, 82 rue Bonaparte, 75006 Paris, 461 p.
- LOIS ET DECRETS 1993. *Code des communes*, Paris : Berger-Levrault, 919 p.
- M.T.C. "Le 5000", publication annuelle de Tourisme, marketing et communication.
- MACE(H) 1987. *Les modes de gestion des stations touristiques*, SEATL, Secrétariat d'Etat chargé du Tourisme.
- MACE(H) 1993. *Services et équipements touristiques communaux*, Minsitère du Tourisme, Bureau des collectivités locales, 95 p.
- MESPLIER-PINET 1977. *La maîtrise de l'explosion touristique*, I.E.R.S.O., Revue d'Economie du Sud-Ouest, n° 2, Université Bordeaux 1, p. 175-187.
- MESPLIER-PINET 1978. *Implications sociales de l'activité touristique dans le cadre des stations du littoral atlantique*, I.E.R.S.O., Revue d'Economie du Sud-Ouest, n° 3, Université Bordeaux 1, p. 239-255.
- MESPLIER-PINET 1979. *Particularisme et particularités de l'offre de produits touristiques : le cas des stations de la côte aquitaine*, I.E.R.S.O., Revue d'Economie du Sud-Ouest, n° 3, Université Bordeaux 1, p. 257-267.
- MESPLIER-PINET 1987. *La politique touristique en France : un bilan à l'heure de la décentralisation*, I.E.R.S.O., Revue d'Economie du Sud-Ouest, n° 2, Université Bordeaux 1, p. 133-147.
- MIACA 1988. Rapport général d'activité 1970-1988. Archives de la M.I.A.C.A., Archives départementales de la Gironde, 61 p. et annexes.
- MIACA 1988. *Rapport général d'activité 1970-1988*. Bordeaux : MIACA, 61 P.
- MICHAUD (J.L.) 1992. *Tourismes. Chance pour l'économie, risque pour les sociétés ?*, Nouvelle Encyclopédie Diderot, P.U.F., 306 p.
- MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. 1989. *La valorisation touristique du patrimoine culturel*, Développement culturel., Bulletin du Département des Etudes et de la Prospective n° 83, décembre 1989, 4 p.
- MINISTERE DU TOURISME. 1992. *Thesaurus du tourisme et des loisirs*, 241 p.
- MINISTERE DU TOURISME. 1993. *Mémento du tourisme*, publication annuelle, La Documentation Française, 177 p.
- MINISTERE DU TOURISME. 1995. *Analyse des investissements touristiques de 1980 à 1993*, Direction du Tourisme, 85 p.

- MINISTERE DU TOURISME. 1995. *Recensement des grands projets d'équipements de tourisme et de loisirs*, Direction du Tourisme, Observatoire national du tourisme, 85 p.
- MINISTERE DU TOURISME. 1995. *Les sports de neige. La clientèle des nouvelles glisses*, AFIT-SEATM, Direction du Tourisme, 71 p.
- MINISTERE DU TOURISME. 1995. *L'impact des installations de neige de culture sur l'environnement*, AFIT-SEATM, Direction du Tourisme, 119 p.
- MINISTERE DU TOURISME. 1995. *Bilan de la saison 1994-1995 des sports d'hiver*, AFIT-SEATM, Direction du Tourisme, 52 p.
- MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI eET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. 1992. *Le tourisme social et familial*, Paris, La documentation Française, 333 p.
- MORFAUX (L.M.) 1980. *Vocabulaire de la philosophie et des sciences huamines*, Armand Colin, 400 p.
- PASQUALINI (J.P.), JACQUOT (B) 1991. *Tourismes. Organisation, économie et action touristiques*, Dunod, 321 p.
- PERETTI (J.M.) 1990. *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 573 p.
- PEIRCE (Ch) 1978. *Ecrits sur le signe* (textes choisis), présentation et traduction G. Deledalle, Paris, Seuil.
- PINAUD-BONELIE (A) 1993. *Arcachon : gestion du patrimoine et de l'espace urbain*, in *Architecture, urbanisme, aménagement en milieu touristique littoral*, Recherches urbaines n° 8, Bordeaux-Talence : CESURB/M.S.H.A., p. 43 à 56.
- PORTER (M) 1986. *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- PY (P) 1993. *Le tourisme, un phénomène économique*, La Documentation Française, 162 p.
- RACINE (P) 1980. *Mission impossible ? L'aménagement touristique du littoral Languedoc-Roussillon*, Midi-Libre, 293 p.
- RAYNOUARD (Y) 1986. *Le tourisme social ; de l'illusion au renouveau ?*, Paris : Syràs, 192 p.
- SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DU TOURISME. 1982. *Lexique interprofessionnel du tourisme et des loisirs*, Paris : Agence de l'Informatique, 77 p.
- SAINT-MARC (Ph) 1970. *Aménagement de la côte Aquitaine. Recherche d'un humanisme*. in Revue Juridique et Economique du Sud-Ouest, Université Bordeaux 1, N° 4, 1970.
- SESSA (A) 1974. *Elementi di economica del turismo*, Italie, Roma : Clitt.
- SESSA (A) 1978. *Lineamenti di una politica economica per lo sviluppo del turismo*,., Italie, Roma : Egnestotti.
- SOLNIK (B) 1988. *Gestion financière*, Paris : Nathan, 186 p.
- SOMIVAL 1994. *Patrimoine touristique des comités d'entreprise, quel avenir ??* CECOREL-SOMIVAL, Paris.
- SONOIS (J.P.) 1987. *Les perspectives dans la gestion intégrée des stations*, Paris : Les cahiers d'Espace : La gestion des stations, n° 7.

- SPINDLER (J) 1994. Le financement étatique du tourisme, in Tourisme et finances publiques, Revue Française de Finances Publiques, n° 48, Paris : L.G.D.J., p. 9 à 26.
- S.T.U. 1992. *Guide de l'aménagement*, Ministère de l'Equipement, pag. multiple.
- STRATEGOR 1991. *Politique générale d'entreprise* Paris : InterEditions, 511 p.
- STRATEGOR 1993. *Stratégie, structure, décision, identité*. InterEditions, 615 p.
- SPIZZICHINO (R) 1991. *Les marchands de bonheur. Perspectives et stratégies de l'industrie française du tourisme et du loisir*, Dunod, 320 p.
- THEUMANN (B) 1990. *Ouvrir un hôtel*, Paris, A.C.F.C.I.
- TRIGANO (G) 1984. *Les aspects économiques de l'industrie du tourisme*, Journal Officiel, Avis et Rapports du C.E.S., n° 13, 21 juillet 1984, 38 p.
- UHALDEBORDE (J.M.) 1994. *Financement public local et développement touristique*, in Tourisme et finances publiques, Revue Française de Finances Publiques, n° 48, Paris : L.G.D.J., p. 120 à 129.
- URBAIN (J.D.) 1993. *L'idiot du voyage. Histoires de touristes.*, Paris : Payot, col. Documents, Petite Bibliothèque Payot, 270 p.
- UNIVERSITE MONTPELLIER. 1976. *Tourisme et croissance urbaine*, ATP-CNRS Centre Régional de la Productivité et des Etudes Economiques, Montpellier.
- VELLAS (F) 1985. *Economie et politique du tourisme international*, Economica, 298 p.
- VELLAS (F) 1992. *Le tourisme*, Paris: Economica, col. Cyclope, 147 p.
- VLES (V) (collab.) 1994. *Sémiologie du projet d'aménagement touristique*, communication au colloque scientifique *Le projet urbain*, 1995, CESURB-Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, publication courant 1995.
- VLES (V), BILLA (J.M.), R ATHIER (J.P.) . 1991. *Un projet pour Monségur*, dossier-projet pour la commune de Monségur (Gironde), lauréat du concours organisé par la Région Aquitaine dans le cadre du programme régional "bastides", Bordeaux: Commune de Monségur/Université de Bordeaux III/Rébus, 55p.
- VLES (V). 1988. Contrats de pays d'accueil et aménagement du territoire aquitain : maîtrise défailante plutôt qu'incompatibilité, Bordeaux : *Revue Economique du Sud-Ouest*, n° 1, 1988, p. 88 à 96.
- VLES (V). 1988. *Tourisme et grandes infrastructures de transport : l'impact de la réalisation du Pont de l'estuaire de la Gironde sur les activités touristiques régionales*, communication aux *IVèmes Rencontres Universitaires sur l'Economie de l'Europe du Sud* du 28 septembre au 1er octobre 1988, Bordeaux : Association des Rencontres Economiques Thématiques des Universités du Sud de l'Europe/Institut d'Economie Régionale du Sud-Ouest- Université Bordeaux 1, p. 570 à 581.
- VLES (V). 1991. *Tourisme et développement régional. Impacts directs et indirects sur l'économie et l'environnement*, communication présentée à Cadix le 9 novembre 1990 dans le cadre des séminaires franco-espagnols "Aménagement et développement du tourisme en France et en Espagne", Madrid : Casa de Velazquez/Conseil Régional d'Aquitaine, p. 181 à 190.

- VLES (V) 1992. *Production de l'aménagement rural et recherche de l'équité spatiale, le cas aquitain*, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Talence : Université de Bordeaux 3, 412 p.
- VLES (V) 1993. *La portée d'une éthique de la compensation dans la pratique de l'aménagement*, I : communication écrite, 20 p. et II : présentation de la communication en séance, 8 p., 39ème colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française : Aménagement et environnement, Centre d'Etudes Supérieures d'Aménagement de Tours, 30-31 août et 1er septembre 1993, tirage à part.
- VLES (V). 1994. *Le tableau de bord de gestion des stations touristiques*, Paris : revue Espaces, juillet 1994, p. 28 à 32.
- VLES (V) 1995. *Un projet de ville pour Saint Emilion. Tourisme, culture et économie du patrimoine. 1.Diagnostic, 2. Rapport final. Le plan d'actions*. Bordeaux : Agence Rebus, 178, rue Achard.
- WACKERMANN (G) 1988. *Le tourisme international*, Paris : Armand Colin, col. U, 179 p.
- WACKERMANN (G) 1993. *Tourisme et transport*, 279 p.
- WEILL (M) Dernière édition. *Le management stratégique*, Armand Colin, 236 p.
- WESTPHALEN (M.H.) Dernière édition. *Publicitors*, Dalloz, 604 p.