



## **MASTER TOURISME**

Parcours « Tourisme et Développement »

### **MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE**

**Le rôle d'acteur tiers dans la structuration d'une  
coopération autour d'un itinéraire de randonnée pédestre  
en vue d'un développement territorial durable  
Le cas des GR® de Pays du Pays de la Déodatie, dans les Vosges**

Présenté par :

**Sophia LEUDIHAC**

Année universitaire : **2018 – 2019** Sous la direction de : **Pierre TORRENTE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

*« Lorsque les hommes travaillent ensemble, les montagnes se changent en or. »*

Proverbe chinois

*« L'unique moyen de savoir jusqu'où l'on peut aller,  
c'est de se mettre en route et de marcher »*

Henri Bergson

## REMERCIEMENTS

---

Avant de pouvoir présenter dans ses formes mon mémoire de deuxième année de master, venant clôturer mon parcours universitaire, je tiens d'abord à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes m'ayant épaulée et assistée dans mon travail.

Mes remerciements vont en premier lieu à Pierre Torrente, mon maître de mémoire qui a su m'aiguiller dans mes recherches et me délivrer de précieux conseils tout au long de la construction de mon travail. Ma reconnaissance va également à Sophie Poiri, enseignante à l'ISTHIA, qui a su m'accorder de son temps pour m'apporter de son expertise qui s'est révélée être très utile dans le cadre de mon stage. Plus généralement, je tiens aussi à remercier les enseignants de l'ISTHIA, qui ont su nous offrir un enseignement riche et des connaissances diversifiées, utiles pour l'élaboration de ce mémoire de recherche.

Dans la suite, je souhaite adresser ma reconnaissance à ma maître de stage Maud Dabry, qui m'a apporté son soutien et son expertise pour mener à bien les missions qui m'étaient confiées. Merci de même à toute l'équipe du Pays de la Déodatie, qui a su pleinement m'intégrer dès mon arrivée dans la structure et m'offrir des souvenirs mémorables de cette riche expérience.

J'aimerais également remercier le directeur de l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays, qui m'a apporté des informations très précieuses lors de l'entretien téléphonique que nous avons pu réaliser.

Également, mes sincères remerciements vont aux membres de ma famille qui ont tous su m'encourager et m'accompagner dans mon travail. D'abord à Antoine Tramond, mon compagnon, qui a su me soutenir même dans les moments difficiles, mais aussi à ma belle-mère Gaëlle Chabasse, qui m'a été d'une aide précieuse pour la relecture de mon mémoire.

Finalement, j'aimerais adresser à mes amis et compagnons de master un grand merci pour le soutien et l'aide qu'ils ont pu m'apporter à différents niveaux. Une reconnaissance particulière à Christelle Raton, Tiphaine Bonizec et Anaïs Moindron qui ont su être présentes à chaque instant et m'apporter leurs conseils précieux dans les moments de doute et d'appréhension.

# SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 1 : LA COOPERATION DES ACTEURS AUTOUR D'ITINERAIRES DE RANDONNEE PEDESTRE, FACTEUR DE DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LES TERRITOIRES RURAUX ET MONTAGNARDS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 .....</b>	<b>10</b>
<b>1. CHAPITRE 1 : LA RANDONNEE PEDESTRE ITINERANTE, UNE PRATIQUE TOURISTIQUE EN PHASE AVEC LE DEVELOPPEMENT D'UN TOURISME DURABLE .....</b>	<b>12</b>
1.1. Les environnements naturel et culturel, ressources précieuses mais menacées .....	12
1.2. Une prise de conscience de plus en plus présente face à l'altération des espaces naturels et liens sociaux . .....	21
1.3. L'apparition de nouvelles formes de tourisme respectueuses de l'environnement et des caractéristiques locales .....	26
1.4. La randonnée pédestre itinérante, une forme de tourisme durable et responsable en plein essor en zone rurale et montagnarde .....	35
<b>2. CHAPITRE 2 : LES PARTIES PRENANTES DE LA RANDONNEE PEDESTRE, UNE DIVERSITE D'ACTEURS AU SERVICE DES RANDONNEURS ITINERANTS .....</b>	<b>64</b>
2.1. La randonnée pédestre, un enjeu fort de développement territorial .....	65
2.2. Le rôle prépondérant des acteurs privés dans le développement d'une offre d'itinérance pédestre .....	73
2.3. La place notable du secteur associatif et des citoyens .....	76
2.4. Les collectivités territoriales et leurs compétences au service du développement territorial du tourisme .. .....	78
<b>3. CHAPITRE 3 : LA COOPERATION DES ACTEURS TOURISTIQUES ET ECONOMIQUES, FACTEUR DE COHERENCE SUR LES TERRITOIRES .....</b>	<b>106</b>
3.1. La coopération, un mode de fonctionnement prometteur et source de cohérence sur les territoires ...	106
3.2. La formalisation des démarches de mise en réseau des acteurs .....	126
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....</b>	<b>135</b>
<b>PARTIE 2 : LA NECESSITE D'UNE TIERCE PARTIE DANS LE DEVELOPPEMENT D'UNE COOPERATION DES acteurs DU TOURISME D'ITINERANCE PEDESTRE .....</b>	<b>137</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 2.....</b>	<b>138</b>
<b>1. CHAPITRE 1 : LE TIERS INITIATEUR, UN GARANT DE LA REUSSITE DU LANCEMENT DE LA COOPERATION.....</b>	<b>140</b>
1.1. Le diagnostic touristique territorial, une phase préalable essentielle au lancement de tout projet de développement touristique .....	140
1.2. La première mobilisation, une étape cruciale pour informer, sensibiliser et convaincre les parties prenantes.....	148

<b>2. CHAPITRE 2 : UN ROLE DE FACILITATEUR DANS LA MISE EN PLACE D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE FAVORABLE A LA CO-CONSTRUCTION DE LA COOPERATION</b>	<b>156</b>
2.1. L'instauration d'une relation de confiance, mécanisme central d'une coordination réussie.....	156
2.2. Le coordinateur, un appui dans la création d'une dynamique collective et dans la co-construction du projet coopératif .....	160
2.3. L'animateur, un vrai métier qui requiert des compétences et qualités particulières.....	170
<b>3. CHAPITRE 3 : L'ACTEUR TIERS, UN GARANT DES RELATIONS, DU FONCTIONNEMENT ET DE LA PERENNISATION DU RESEAU.....</b>	<b>175</b>
3.1. Un garant des bonnes relations entre les différentes parties prenantes .....	176
3.2. Une posture de gestionnaire facilitant la vie et le développement du réseau.....	189
3.3. Une continuité qui peut être assurée grâce à l'action de l'acteur tiers .....	199
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....</b>	<b>217</b>
<b>PARTIE 3 : LA MISE EN PLACE PAR LE PAYS DE LA DEODATIE D'UNE DYNAMIQUE D'ACTEURS AUTOUR DES GR® DE PAYS DE SON TERRITOIRE .....</b>	<b>219</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 3.....</b>	<b>220</b>
<b>1. CHAPITRE 1 : LE PAYS DE LA DEODATIE, UN TERRITOIRE DE PROJET PORTEUR ET VECTEUR D'UN DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE.....</b>	<b>222</b>
1.1. Les Territoires de projet, des organisations révélatrices d'une volonté de développement local partagé	222
1.2. Le Pays de la Déodatie, une organisation porteuse d'initiatives durables sur son territoire .....	236
1.3. Un stage en réponse à un besoin de faire valoir ces itinéraires .....	242
<b>2. CHAPITRE 2 : LE PAYS DE LA DEODATIE, UN ACTEUR DYNAMIQUE REVELANT SA VOLONTE D'ACCOMPAGNER LA STRUCTURATION D'UNE COOPERATION TOURISTIQUE</b>	<b>245</b>
2.1. Un stage reflet de la volonté du Pays de la Déodatie de se positionner comme un initiateur de la démarche.....	245
2.2. Un rôle affirmé d'animateur lors des premières réunions de travail menées .....	271
2.3. Une volonté déjà affirmée de garantir les relations, le fonctionnement et la pérennité de la démarche de coopération engagée .....	282
<b>3. CHAPITRE 3 : UN ROLE D'ACTEUR TIERS DE LA COOPERATION QUI RESTE ENCORE A AFFIRMER .....</b>	<b>291</b>
3.1. Une mobilisation inachevée qui se doit absolument d'être poursuivie.....	292
3.2. Un développement du réseau et de la dynamique collective encore à accomplir .....	294
3.3. Un suivi et une évaluation de la coopération à assurer pour en garantir sa pérennité .....	298
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 3.....</b>	<b>305</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>307</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>310</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>313</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>314</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>340</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>342</b>

# INTRODUCTION GENERALE

---

Dans le cadre de cette seconde année de Master en Tourisme et Développement, nous avons l'opportunité de poursuivre notre réflexion réalisée en première année afin d'assurer une continuité dans notre recherche et d'approfondir notre travail. Cet exercice que nous avons l'occasion de mener à nouveau cette année se révèle être particulièrement formateur, puisqu'il nécessite une analyse approfondie du champ d'étude défini. Ce travail de démonstration semble cette fois d'autant plus enrichissant du fait que nous avons l'occasion de venir vérifier notre démonstration dans le cadre de l'expérience professionnelle réalisée à l'occasion de notre stage au sein du Pays de la Déodatie, dans les Vosges.

Au regard des missions qui ont été confiées dans cette structure, nous avons ainsi eu la chance de pouvoir prolonger notre travail autour du thème de l'itinérance douce, et cette fois plus spécifiquement sur la randonnée pédestre itinérante. Afin de pouvoir engager notre recherche, nous nous sommes basés sur la question de départ suivante :

Comment une structure publique peut-elle participer à une mise en tourisme durable d'itinéraires de randonnée pédestre sur un territoire à travers la mobilisation des acteurs touristiques ?

On distingue ainsi dans cette interrogation, outre notre thématique principale, les notions de mise en tourisme, de durabilité et de mobilisation des acteurs touristiques, qui nous ont permis d'orienter notre analyse.

Le terme de randonnée pédestre nous renvoi d'emblée à celui de la marche. Ce dernier semble depuis les débuts de l'humanité omniprésent dans nos sociétés<sup>1</sup>. Au fil des siècles, on retrouve cette notion présente dans une variété de domaines, de la littérature au cinéma en passant par la religion et bien d'autres. De nombreux auteurs, poètes, chanteurs, scientifiques ou encore philosophe se sont en effet appropriés la marche, considérée comme une véritable source d'inspiration, de ressourcement et même de santé. Hippocrate aurait par exemple affirmé que *"La marche est le meilleur remède pour l'homme"*. De manière générale, la marche a su séduire à toutes les époques les individus qui se sont adonnés à cette pratique simple et pourtant si bénéfique.

---

<sup>1</sup> Renvoyant à une pratique inné à l'être humain.

De nos jours, face à une volonté croissante de retour à la nature et de ressourcement, et dans un contexte où les formes alternatives de tourisme se multiplient, la randonnée pédestre itinérante figure comme l'une des pratiques touristiques idéale pour assurer un développement touristique durable des territoires. La mobilisation de la multitude d'acteurs impliqués dans cette filière semble ainsi essentielle pour garantir la construction d'une offre cohérente et complète en adéquation avec les enjeux qu'elle induit.

Dans ce cadre, nous tenterons dans notre réflexion et analyse de déterminer de quelle façon une mise en réseau peut permettre d'engager un développement durable territorial. La différence dans notre sujet au regard du travail réalisé en première année résiderait au final dans une approche différente quant à la sphère d'acteur à l'initiative de ce genre de démarche, puisque nous nous intéresserons cette fois aux mobilisations initiées par un acteur public.

Afin de mener à bien notre analyse, nous proposerons dans une première partie le développement d'un cadre théorique complet sur les thématiques fondamentales de notre sujet, constituant ainsi la base de notre argumentation. Ce fondement sera construit en partie en s'appuyant sur les recherches que nous avons pu conduire dans le mémoire de première année, en complément de nouvelles lectures et investigations que nous avons pu mener pour garantir une revue complète de notre champ d'étude. Nous nous appliquerons en effet à proposer un raisonnement logique permettant d'examiner dans le détail toutes les notions afférentes à notre sujet, de manière à conduire notre réflexion autour des différents enjeux en présence.

En s'appuyant sur ce travail, nous nous appliquerons dans la suite à présenter une approche plus pragmatique, nous permettant de dégager une problématique accompagnée de trois hypothèses de recherche. Finalement, la dernière partie de ce mémoire proposera une mise en application de la théorie proposée au travers du stage qui a été réalisé. Cette étape donnera ainsi lieu à une vérification détaillée des hypothèses proposées au travers des différentes missions réalisées. Finalement, une dernière section sera destinée à proposer différents éléments pouvant permettre de venir renforcer la vérification de nos affirmations.

---

**PARTIE 1 : LA COOPÉRATION DES ACTEURS AUTOUR  
D'ITINÉRAIRES DE RANDONNÉE PÉDESTRE, FACTEUR DE  
DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LES TERRITOIRES RURAUX ET  
MONTAGNARDS**

---

## INTRODUCTION DE LA PARTIE 1

---

Cette première partie va servir à poser et clarifier les concepts essentiels à notre réflexion, cette dernière qui sera conduite autour des notions de la randonnée pédestre et de la mobilisation des acteurs autour de ce genre d'itinéraires touristiques doux. Dans ce contexte, le travail qui a pu être réalisé dans le cadre du mémoire de Master 1 va nettement permettre d'enrichir le contenu de cette partie, qui sera bien sûr complétée par des recherches plus approfondies sur certains points.

Ainsi, nous exposerons dans un premier temps l'importance que représentent les ressources naturelles et culturelles dans le bien-être de l'Homme et de notre planète. De ce constat, la fragilité de ces biens immatériels sera soulignée à travers les répercussions négatives engendrées par l'activité humaine à différents niveaux, tant sur les plans environnemental, social qu'économique.

Dans la suite, notre analyse nous permettra de mettre en exergue le fait que, face à ce constat alarmant, une prise de conscience apparaît dans nos sociétés. Cette tendance militante aurait finalement conduit à l'apparition du concept de développement durable, notion pour laquelle nous tenterons de proposer une définition. Parallèlement à l'affirmation de ce principe engagé, nous verrons que de multiples formes de tourisme alternatif se sont développées, cherchant à différents niveaux à réduire les répercussions négatives engendrées par l'activité touristique. Après en avoir présenté les principales catégories qu'il est possible de distinguer, nous chercherons à exposer les enjeux actuels du développement de pratiques touristiques plus respectueuses et durables.

Finalement, nous terminerons ce premier chapitre en apportant une analyse détaillée sur la randonnée pédestre itinérante, qui semble figurer comme une forme de tourisme en adéquation avec ces enjeux. Nous présenterons ainsi un historique rapide de cette pratique en plein essor sur les territoires ruraux et montagnards, après en avoir défini les notions clés et avoir rapidement présenté la clientèle touristique la représentant. Dans la suite seront alors proposés des éléments de réponses venant confirmer le fait que ce genre d'itinérance douce semble s'inscrire dans une démarche de développement durable. Des exemples concrets et réussis de grands itinéraires touristiques seront présentés afin d'appuyer nos propos.

Dans la suite, notre second chapitre s'attachera à présenter la diversité d'acteurs concernés par la randonnée pédestre itinérante sur les territoires où cette pratique se développe. Une section introductive nous permettra dans ce cadre d'appréhender les notions de développement territorial et local afin d'en transposer les enjeux à cette pratique touristique. Nous proposerons alors de faire reposer cette analyse sur l'approche de Pierre Torrente proposant une théorie pour définir le tourisme facteur de développement.

Une fois cette approche énoncée, nous procéderons à un exposé des trois sphères d'acteurs concernées par l'itinérance pédestre en tentant de cerner les liens qui les rattachent à cette forme de tourisme. Nous appuierons ainsi dans un premier temps le rôle central qu'occupent les acteurs privés dans la construction d'une offre touristique complète en adéquation avec les attentes et besoins des randonneurs itinérants. Après cela sera exprimée la place que peuvent occuper les acteurs du secteur associatif, qui vont intervenir à différents niveaux dans le développement de cette pratique. Conjointement, nous distinguerons la place de la population locale dans cette filière, cette dernière occupant en effet un rôle crucial d'ambassadeur de son territoire. En dernier lieu, nous proposerons une analyse complète permettant de cerner le positionnement des acteurs de la sphère publique pouvant intervenir à différentes échelles sur les territoires qu'ils représentent.

Dans ce cadre, nous consacrerons finalement un dernier chapitre à la question de la coopération des acteurs touristiques et économiques. Après avoir proposé une caractérisation du travail en réseau permettant de choisir dans notre cas le terme le plus approprié, nous offrirons une analyse des différents enjeux et finalités de ce genre de démarche, et ce sur différents niveaux. L'importance d'impliquer la diversité des parties prenantes mais aussi d'envisager une coopération interterritoriale sera dans ce cadre soulignée. Pour finir, nous aborderons les multiples options possibles quant à la formalisation d'un réseau d'acteurs, en appuyant au final la pertinence d'adopter une structuration associative dans le cadre d'une coopération des acteurs autour de la randonnée pédestre itinérante. Des exemples concrets permettront dans ce cadre de venir appuyer cette affirmation et d'en confirmer sa pertinence.

# 1. CHAPITRE 1 : LA RANDONNÉE PÉDESTRE ITINÉRANTE, UNE PRATIQUE TOURISTIQUE EN PHASE AVEC LE DÉVELOPPEMENT D'UN TOURISME DURABLE

---

Ce premier chapitre va nous permettre de déterminer le cadre de notre travail et d'analyser le contexte général dans lequel il s'insère. Il convient en effet dans un premier temps de rappeler la situation actuelle des ressources environnementales et culturelles, afin de cerner de manière plus précise les enjeux qui en résultent. L'exposé du concept de développement durable pourra ainsi être mené de façon pertinente, permettant ensuite d'engager une présentation sur les formes de tourisme alternatifs résultant de cette approche. Dans la suite, une analyse de l'évolution de l'itinérance pédestre et de l'activité touristique qui s'organise autour de cette pratique apparaît comme essentielle pour mieux engager la réflexion autour de cette notion clé et centrale dans notre travail.

## 1.1. Les environnements naturel et culturel, ressources précieuses mais menacées

### 1.1.1. *Deux éléments garants du bien-être de l'homme*

Notre planète procure à l'humanité des ressources inestimables qui sont aujourd'hui primordiales pour notre bien-être mais surtout pour notre survie. La biodiversité abondante et complexe qu'elle recèle nous offre en effet des services écologiques essentiels, comme l'oxygène, l'eau potable ou la nourriture<sup>2</sup>. Outre ces bienfaits primordiaux, la Terre fournit aussi des services dits culturels, qui rassemblent l'ensemble des bienfaits immatériels que nous prodigue l'environnement. On retrouve par exemple l'identité culturelle, l'inspiration artistique ou encore l'enrichissement personnel.

*« La diversité des paysages à travers le globe représente effectivement un patrimoine naturel luxuriant nous offrant découvertes, panoramas et horizons éblouissants et stupéfiants. Cet ensemble qui nous est aujourd'hui donné résulte d'une harmonieuse organisation appelée la biodiversité. » (Leudihac, 2018, p.10).*

---

<sup>2</sup> On parle ici de services d'approvisionnement.

Le célèbre écologiste Yann Arthus-Bertrand, véritable spécialiste de cette thématique, a publié de nombreux ouvrages permettant de cerner la complexité de l'organisation et de l'équilibre des écosystèmes. Selon lui, *“chaque espèce est un maillon, et dans une chaîne, aucun maillon n'est moins important qu'un autre”* (2010, p.14). Cette citation nous permet clairement de comprendre la fragilité de l'harmonie naturelle en place.

Outre cet inestimable patrimoine naturel, l'histoire de l'humanité et des sociétés qui se sont progressivement développées depuis l'apparition de l'homme représentent clairement un autre genre de patrimoine immatériel, offrant aujourd'hui une richesse culturelle remarquable à travers le globe. L'UNESCO<sup>3</sup> définit la culture comme :

*« L'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vies, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances »* (UNESCO, 1982, p.1).

Dans la définition complète que l'on peut retrouver sur le site de Wikipédia, il est de plus précisé que la culture se modifie au fil du temps et a fortement évolué depuis l'apparition de l'homme. Elle serait au final constituée *“de multiples manières distinctes d'être, de penser, d'agir et de communiquer en société”*<sup>4</sup>.

Finalement, les environnements tant naturel que culturel sont des éléments qui occupent un rôle décisif dans l'industrie du tourisme et de son activité. Ces patrimoines offrent en effet un potentiel considérable de par leur diversité et constituent de ce fait en grande partie l'offre touristique aujourd'hui déclinée à travers le monde sous de multiples formes.

### *1.1.2. La menace de l'activité de l'homme sur ces patrimoines précieux*

#### **1.1.2.1. Les conséquences destructrices de l'expansion de l'homme**

Depuis la Révolution industrielle, établie au début du XIX<sup>e</sup> siècle, les sociétés sont passées d'un fondement agricole et artisanal à une dominante commerciale et industrielle

---

<sup>3</sup> Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

<sup>4</sup> Wikipédia. Culture [en ligne]. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture>. (Consulté le 24-06-2019)

dans leur mode de fonctionnement<sup>5</sup>. Dans ce changement majeur, l'utilisation des énergies fossiles<sup>6</sup> est devenue centrale dans le développement économique de la planète<sup>7</sup> et, outre l'exploitation massive de ces ressources non-renouvelables, de multiples conséquences de l'activité de l'homme se font aujourd'hui ressentir à différents niveaux.

De nombreux scientifiques et spécialistes s'accordent en effet sur le fait qu'il est "*certain que l'espèce humaine occupe un rôle décisif sur le changement climatique*" (Leudihac, 2018, 11). Le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC), qui a obtenu le prix Nobel de la Paix en 2007, l'a formellement confirmé : que ce soit de façon directe ou indirecte, les activités de l'homme altèrent et détériorent l'atmosphère de la Terre mais aussi son environnement.

Comme l'a clairement évoqué l'auteur Philippe Saint Marc dans son ouvrage *La Socialisation de la Nature*, publié en 1974, "*aujourd'hui, il ne s'agit plus de protéger l'Homme de la Nature, mais la Nature de l'Homme*".

En effet, dans un contexte de croissance économique accrue, d'expansion de l'urbanisation, d'artificialisation des sols, d'abondance de la société de consommation et d'intensification du tourisme et des activités de loisirs, nous sommes aujourd'hui témoin de la dégradation voire de l'effacement progressif des espaces naturels et de ses ressources précieuses.

*« Cette raréfaction et détérioration de l'espace, devenant de plus en plus significative, amènerait à un véritable bouleversement de la biodiversité menant à une pénurie de la Nature. »* (Leudihac, 2018, p.12).

Effectivement, depuis l'émergence de l'homme et de ses activités industrielles, les milieux naturels subissent de véritables bouleversements, avec un appauvrissement voire une disparition de nombreuses espèces animales et végétales. Ce "*taux de disparition annuel [serait] mille fois plus rapide qu'avant l'ère industrielle et plus de 30% des espèces pourraient avoir disparu en 2050*" (Reeves, 2003, p.216). Concernant les

---

<sup>5</sup> Wikipédia. Révolution industrielle [en ligne]. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Révolution\\_industrielle](https://fr.wikipedia.org/wiki/Révolution_industrielle). (Consulté le 14-06-2019)

<sup>6</sup> Comme le charbon, le pétrole ou encore le gaz naturel.

<sup>7</sup> Le web pédagogique. Un changement climatique hérité de la Révolution industrielle [en ligne]. Disponible sur : <https://lewebpedagogique.com/environnement/2006/09/02/un-changement-climatique-herite-de-la-revolution-industrielle/> (Consulté le 14-06-2019)

espèces en voie d'extinction, la liste rouge mondiale établie par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) recense à près de 26 000 espèces menacées (Socialter, 2018, p.23). Le constat est frappant, certains scientifiques parlent même d'une "sixième extinction de masse" qui serait aujourd'hui à l'œuvre.

On constate en outre que le développement de l'activité humaine engendre des pollutions considérables sur l'air, l'eau ou encore la terre, ce qui entraîne des conséquences irréversibles sur l'environnement naturel mais aussi sur notre propre santé et bien-être.

Les principales causes de ces détériorations et disparitions sont au final fortement liées à la recrudescence des activités humaines qui paraissent inappropriées et irraisonnées. Modification ou destruction des habitats naturels<sup>8</sup> du fait de la déforestation, du surpâturage, de l'urbanisation croissante ou encore de l'artificialisation, introduction d'espèces invasives, émissions de gaz à effet de serre qui détruisent notre atmosphère, surexploitation de la nature<sup>9</sup> et dégradations des sols et terres productives<sup>10</sup>, rejets de déchets non recyclables ou non biodégradables... La liste est longue, mais la photographie aérienne ci-dessous nous permet d'avoir un exemple concret et parlant, avec une vue de la forêt amazonienne déforestée de façon démesurée.

**Figure 1 : La déforestation massive en forêt amazonienne, au Brésil**



Source : 2007, 8 images qui montrent l'impact de l'homme sur la terre [en ligne]. Disponible sur : [https://hitek.fr/actualite/8-images-impact-homme-terre\\_2305](https://hitek.fr/actualite/8-images-impact-homme-terre_2305) (Consulté le 14-07-2019).

---

<sup>8</sup> Urbanisation, déforestation, monocultures, artificialisation, etc.

<sup>9</sup> Avec notamment l'élevage intensif, la surpêche ou encore les pratiques agricoles massives, qui au final montre le manque total de considération de l'homme vis à vis de la biodiversité...

<sup>10</sup> Le Hors-série Socialter, *Et si tout s'effondrait ?*, expose le fait que 25% des sols continentaux seraient aujourd'hui dégradés.

Au final, la **pression démographique** accrue aujourd'hui exercée sur la planète influe de façon indéniable sur les dégradations environnementales engendrées par l'homme et ses activités. En janvier 2018, la population mondiale avait atteint les 7,63 milliards, et d'après le site Planetoscope, celle-ci augmenterait en moyenne chaque année de près de 89 millions de personnes<sup>11</sup>. Au final, selon certaines prévisions, il ne pourrait rester d'ici un siècle que 3 000 m<sup>2</sup> de terre par habitant sur la planète, et uniquement 1 m<sup>2</sup> dans six siècles.

Pour conclure, les estimations concernant le réchauffement climatique se montrent être assez critiques et alarmantes. Les spécialistes prédisent que la température mondiale devrait connaître une augmentation située entre 1,8°C et 6°C d'ici la fin de notre siècle. D'après le 5ème rapport du GIEC<sup>12</sup>, l'Arctique se serait déjà réchauffé deux fois plus rapidement que le reste de la Terre depuis 1875, avec plus de 250 milliards de tonnes de glace qui aurait fondu entre 2005 et 2009. Ce phénomène de fonte des glaces entraînerait au final une accélération du réchauffement de la température terrestre. Dans les décennies à venir, la Terre va finalement assister à des bouleversements et modifications irréversibles. Il est d'ailleurs de nos jours évident qu'un véritable dérèglement climatique s'opère et s'accroît de jour en jour. On l'observe déjà à travers le monde, des sécheresses de plus en plus fortes aux intempéries démultipliées, en passant par la disparition de multiples espèces animales ou végétales<sup>13</sup>.

Il est au final difficile d'être totalement exhaustif sur cette question, mais il est en tous les cas certain que les activités exercées par l'être humain sur notre planète ont des conséquences néfastes à différents niveaux, et qu'il est donc impératif de faire changer les choses. Le secteur du transport reste d'ailleurs l'un des points sur lequel il apparaît comme

---

<sup>11</sup> Planetoscope. Croissance de la population mondiale (naissances - décès) [en ligne]. Disponible sur : <https://www.planetoscope.com/natalite/5-croissance-de-la-population-mondiale-naissances---deces-.html>. (Consulté le 08-05-2019)

<sup>12</sup> Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat est une organisation intergouvernementale, rattachée à l'ONU, qui a pour mission d'évaluer de façon objective les faits qui nous permettent de mieux cerner les risques et conséquences en rapport avec le réchauffement climatique en lien avec l'activité de l'homme, mais aussi de proposer les éventuelles solutions s'offrant à nous face à ce changement qui s'opère. Source : Wikipédia. *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat* [en ligne]. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe\\_d'experts\\_intergouvernemental\\_sur\\_l'evolution\\_du\\_climat](https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_d'experts_intergouvernemental_sur_l'evolution_du_climat) (Consulté le 21-06-2019).

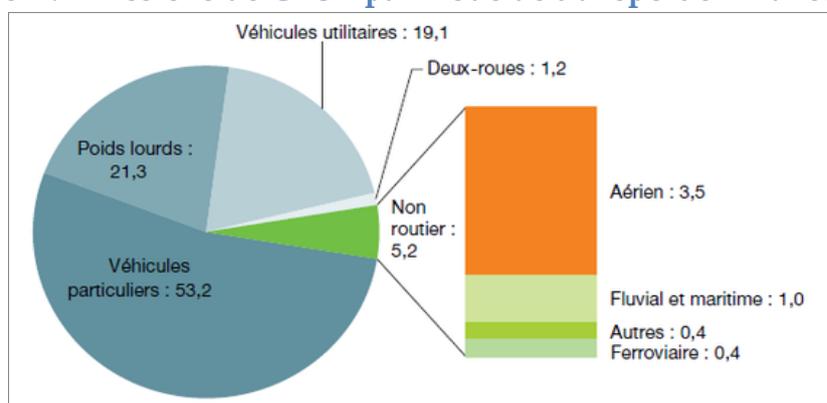
<sup>13</sup> CNEWS Matin. 13 conséquences concrètes du réchauffement climatique [en ligne]. Disponibles sur <http://www.cnewsmatin.fr/monde/2018-02-18/12-consequences-concretes-du-rechauffement-climatique-715454>. (Consulté le 05-06-2019)

le plus nécessaire de réagir. Le caractère omniprésent qu'il occupe dans notre monde fait de ce secteur le responsable d'une majeure partie des émissions de gaz à effets de serre.

### 1.1.2.2. Les transports, un secteur énergivore à l'impact significatif

D'après l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise d'Énergie (ADEME), on estime aujourd'hui que le secteur du transport compte comme le principal émetteur d'émissions de gaz à effets de serre sur notre planète, avec 39% des émissions totales de GES qui sont produites par cette activité. En 2015 en France, ce créneau représentait 33% de la consommation d'énergie totale, contre 29% en 1990<sup>14</sup>. Comme le présente le graphique ci-dessous, on constate au final qu'en 2016, près de 95% des émissions liées aux transports sont dues aux véhicules routiers (camions, deux-roues, véhicules particuliers ou utilitaires).

Figure 2 : Émissions de GES<sup>15</sup> par mode de transport en France, en %



Source : Commissariat général au développement durable. Chiffres clés du climat en France et dans le monde<sup>16</sup>, 2016.

Comme nous le précise l'organisme de l'ADEME sur son site officiel<sup>17</sup>, les impacts engendrés par les transports sont nombreux, et ils peuvent se produire tout au long du cycle de vie des différents moyens de transports motorisés existants<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> ADEME. Mobilité et transports : chiffres clés et observations [en ligne]. Disponible sur : <http://www.ademe.fr/expertises/mobilitetransports/chiffres-cles-observations>. (Consulté le 12-07-2019)

<sup>15</sup> Gaz à Effet de Serre.

<sup>16</sup> Disponible sur : [http://www.statistiques.developpementdurable.gouv.fr/fileadmin/documents/Produits\\_editoriaux/Publications/Dataalb/2016/chiffres-cles-du-climat-edition2017-2016-12-05-fr.pdf](http://www.statistiques.developpementdurable.gouv.fr/fileadmin/documents/Produits_editoriaux/Publications/Dataalb/2016/chiffres-cles-du-climat-edition2017-2016-12-05-fr.pdf). (Consulté le 10-05-2019)

<sup>17</sup> ADEME. Impacts des transports sur l'environnement [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ademe.fr/expertises/mobilite-transportselements-contexte/impacts-transportse-lenvironnement> (Consulté le 14-06-2019).

<sup>18</sup> De la production à la mise hors service.

On retrouve d'abord des atteintes conséquentes au niveau du milieu physique, tant au niveau local, régional que global. Sont cités par exemple les phénomènes d'acidification des sols et des végétaux, avec les pluies acides, ou encore la diminution de la couche d'ozone en raison du réchauffement climatique et de l'effet de serre.

Ensuite, ce secteur des transports engendre une pollution atmosphérique dévastatrice. En effet, d'après l'Organisation Mondiale de la Santé<sup>19</sup>, il a été confirmé que la pollution de l'air serait un cancérigène certain pour l'homme. Les coûts de santé engendrés par ce phénomène en France seraient d'ailleurs considérables, puisqu'ils représenteraient entre 20 et 30 milliards d'euros chaque année.

*« L'exposition aux particules fines et aux polluants dans l'atmosphère pourrait dans certains cas réduire l'espérance de vie, entraîner des pathologies respiratoires et cardiovasculaires, avoir une incidence sur la grossesse voir même être responsable de décès prématurés » (Leudihac, 2018, p.14)*

Outre ces conséquences néfastes sur la santé des êtres humains, cette pollution atmosphérique entraîne une véritable contamination et dégradation de nombreux écosystèmes<sup>20</sup>, qui voient leur équilibre fragile bouleversé.

Les infrastructures routières et moyens de transports contribuent d'autre part à la consommation des ressources naturelles -pour la plupart non renouvelables (comme le gaz ou le pétrole) - et viennent perturber les écosystèmes en place. Sans parler au final de la dénaturation des paysages et milieux naturels qui est engendrée par ces constructions et activités.

Finalement, les transports sont également fortement responsables de pollutions et nuisances sonores. Ces bruits de motorisation et de circulation sont effectivement essentiellement dû au trafic routier, et dans une moindre mesure au trafic ferroviaire. L'ADEME estime à plus de 10 millions de personnes qui seraient exposées à ce genre de nuisances sonores.

Pour conclure, dans le cadre de l'industrie touristique, les déplacements figurent comme le premier poste impactant négativement l'environnement. On estime que pour certaines

---

<sup>19</sup> Déclaration faite en octobre 2013.

<sup>20</sup> Au niveau des eaux de surface, des nappes phréatiques ou encore par rapport à la qualité des sols.

destinations dans le monde, entre 75% et 80% des émissions de GES produites sont en lien direct avec les trajets réalisés du lieu de domicile au lieu de vacances, ainsi que les déplacements réalisés une fois sur place<sup>21</sup>. Une interview réalisée en 2007 avec Jancovici, un expert des thématiques de l'énergie et du changement climatique, permet parfaitement d'illustrer ce problème : *“dès que l'on monte dans un avion, c'est perdu, on dépasse presque inévitablement les 5 000 kg équivalent carbone/personne/an nécessaires pour stabiliser la concentration en CO2 de l'atmosphère”*. Effectivement, le tourisme représenterait environ 60% du trafic aérien mondial.

*« Voyager à l'autre bout du monde, dans un lieu dépaysant, pour contenter ses rêves, n'a au final pas plus de sens que de transporter des cargaisons et marchandises sur des milliers de kilomètres pour satisfaire l'appétence des pays occidentaux. »* (Leudihac, 2018, p.15)

Au-delà de l'impact conséquent qu'engendrent les transports dans ce secteur, d'autres conséquences négatives sont constatées au niveau de l'activité touristique exercée à travers le monde, tant sur l'environnement, les populations locales que sur l'économie de certaines destinations.

### **1.1.2.3. Les impacts néfastes de l'activité touristique**

Alors qu'il est aujourd'hui prouvé que le tourisme peut présenter sur les territoires et destinations où il se développe des impacts positifs et avantages certains, cette filière peut aussi engendrer lorsqu'elle n'est pas contrôlée et raisonnée des conséquences néfastes<sup>22</sup>. Philippe Calot, professeur et expert du tourisme, expose clairement ce fait dans son ouvrage *Le tourisme facteur de nuisances et de risques*. L'auteur distingue trois axes principaux qui représentent les externalités négatives générées par l'activité touristique : *“sur l'environnement physique, naturel et artificiel (en incluant les infrastructures), sur le plan social au niveau des populations et de la structuration sociale, des rapports entre visiteurs et visités, et enfin sur l'économie et l'organisation des territoires.”* (Leudihac, 2018, p.15).

---

<sup>21</sup> Office de Tourisme du futur du département du Nord. Fiche 62 - Territoire et mobilités [en ligne]. Disponible sur : <https://otfutur.lenord.fr/fiches/fiche-62-territoire-et-mobilites.html>. (Consulté le 24-06-2019).

<sup>22</sup> Le tourisme, “capable du meilleur comme du pire” (Delisle et al., 2007, p.29).

En ce qui concerne le champ environnemental, on constate que le tourisme engendre dans nombres de cas une consommation considérable des ressources naturelles voir même une dégradation des milieux naturels. Beaucoup de structures touristiques consomment effectivement des quantités d'eau de façon immodérée<sup>23</sup>, sans compter l'utilisation abusive des ressources par les touristes une fois sur leur lieu de vacances<sup>24</sup>.

De plus, l'accroissement du nombre de touristes et la concentration touristique dans certains lieux engendrent des rejets humains plus important, ce qui entraîne indéniablement une pollution de l'air, de l'eau mais aussi de la terre<sup>25</sup>. De même, du fait de l'intensification de l'urbanisation touristique, on constate un recul et un appauvrissement de la biodiversité avec de multiples milieux affectés et détruits au profit de l'industrie du tourisme et de ses infrastructures (forêts, zones humides, prairies, sols fertiles, etc.). A cela s'ajoute la fréquentation non contrôlée dans nombre d'endroits, qui vient d'autant plus fragiliser et perturber les écosystèmes, comme par exemple les récifs de coraux ou encore les zones naturelles fragiles.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'aspect social, l'activité touristique entraîne parfois des répercussions destructrices sur la population locale, ses cultures et traditions. En effet, la fréquentation va entraîner dans certains cas un choc des cultures. Le comportement des visiteurs, qui ne respectent bien souvent pas les normes sociales, culturelles ou encore religieuses de la destination, va venir altérer les racines de l'identité des populations locales, ce qui engendre un véritable décalage culturel. On retrouve même parfois l'apparition d'une folklorisation ou marchandisation des traditions et coutumes pour satisfaire l'appétence des touristes. Dans certains cas extrêmes, les cultures locales se voient même totalement éliminées au profit d'une occidentalisation de la destination. Ce genre de situation peut au final engendrer des déséquilibres et changements économiques

---

<sup>23</sup> On retrouve notamment des hôtels, mais aussi des golfs, des piscines ou encore les stations de ski avec leurs canons à neige. On estime par exemple pour un parcours de golf en milieu tropical que la consommation en eau correspondrait à celle d'une ville en France de 12 000 habitants (d'après le WWF (World Wide Fund for Nature)). Certains hôtels de luxe pourraient même atteindre une consommation de 880 litres par jour.

<sup>24</sup> On estime que la consommation moyenne d'eau par touriste serait de 440 litres d'eau par jour contre 162 litres par jour pour un français.

<sup>25</sup> On retrouve notamment dans les grandes villes touristiques sur le littoral une pollution des eaux marines côtières à cause du déversement des égouts de la ville.

pour les habitants qui vont chercher à adopter le style de vie des étrangers<sup>26</sup>, ce qui va entraîner en définitive une dégradation du rapport entre visiteur et visité.

Finalement, la situation socioéconomique de certaines destinations se voit détériorée sur différents niveaux : discriminations professionnelles, salaires inégaux, tourisme sexuel, travail des enfants ou même désaccords et conflits face à l'exploitation des terres appartenant à des communautés autochtones au profit de l'activité touristique. Pour conclure, d'après Philippe Calot, ces conséquences néfastes résulteraient de l'égo humain.

*« Quand une personne voyage, il se voit finalement comme un touriste et non comme un citoyen. Ce statut va a priori modifier le comportement du consommateur, qui va chercher à privilégier l'instant de plaisir qu'il vit, qu'il a durement gagné en travaillant, en se déchargeant de toute responsabilité. »*  
(Leudihac, 2018, p.16).

En définitive, il semble aujourd'hui primordial de réagir face à ces répercussions alarmantes causées par l'homme et ses activités. Alors que l'environnement et la culture occupent clairement un rôle décisif sur notre bien-être, les décideurs et nombre de citoyens ne semblent pourtant pas mesurer l'importance de réagir dès à présent. Il serait donc plus que nécessaire de faire évoluer les comportements vers une voie plus respectueuse et raisonnée.

## **1.2. Une prise de conscience de plus en plus présente face à l'altération des espaces naturels et liens sociaux**

### ***1.2.1. Une société dans laquelle un désir grandissant de retour à la nature se manifeste***

*« Humain (...) Cela vient de humus, la terre. Comme le mot "humilité". L'humilité, c'est pour l'homme se souvenir qu'il est fait de terre, et qu'il sera rendu à la terre. S'il l'oublie... la Terre, un jour, le lui rappelle. »*

(Denis Marquet, Colère.)

Aujourd'hui, face aux multiples conséquences néfastes occasionnées par les activités humaines qui se manifestent de façon de plus en plus évidentes et préoccupantes, de réelles prises de consciences apparaissent dans nos sociétés. On constate en effet que la

---

<sup>26</sup> Au Maroc par exemple, les habitants remplacent aujourd'hui de plus en plus leur cuisine traditionnelle au feu de bois par des équipements à gaz (Babou et al., 2007, p.29).

conscience collective se transforme et encourage désormais les individus à *“aspire à des modes de vies plus équilibrés et raisonnés”* (Leudihac, 2018, p.17), plus éthiques. On retrouve à différents niveaux de multiples initiatives et actions militantes<sup>27</sup> qui tentent de faire changer les choses : changements dans les habitudes de consommation, protection de l’environnement et des animaux, défense des droits de l’homme et des populations autochtones, valorisation des économies locales... La liste est longue.

Dans ce cadre, on constate un besoin croissant dans les mœurs de plus d’humanité, d’un retour aux grands espaces et à la nature, s’opposant finalement au système matérialiste dans lequel nos sociétés ont évolué. Comme l’a écrit Philippe Saint Marc dans son ouvrage, cette évolution résulterait de ladite quête du bonheur engagée par chaque individus, qui rapporte à la recherche d’épanouissement et de bien-être. Selon lui, *“il n’y a de bonheur pour l’humanité que dans un progrès sur elle-même, dans une nouvelle relation avec le monde et non dans une “super-consommation”, dans un nouveau rapport avec la vie et non avec les choses”* (1971, p.11). Les richesses immatérielles<sup>28</sup> que nous procurent la nature mais aussi la culture apparaissent ainsi comme primordiales. De ce fait, l’auteur estime qu’il est fondamental de trouver un juste équilibre entre les trois dimensions du bien-être, qui sont le niveau de vie, les conditions de vie et le milieu de vie. Une de ces composantes ne se doit alors pas d’être privilégiée au détriment des autres.

Avec la paupérisation grandissante des espaces, le phénomène de *“retour à la nature”*, de plus en plus présent, prend tout son sens. Les habitants, citadins en particulier, éprouvent effectivement de plus en plus le besoin de quitter l’environnement urbain afin de retrouver la nature et les bienfaits qu’elle procure. Cette dernière serait en fait considérée *“comme un modèle auquel il faut revenir”*<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> On retrouve notamment les mouvements écologistes ou associations humanitaires.

<sup>28</sup> Trois types de richesses immatérielles sont distinguées : les services biologiques (bénéfices pour la santé physique et mentale), les services esthétiques (plaisir offert par la beauté d’un paysage ou d’un monument notamment) et =les services scientifiques (source d’enseignement et d’apprentissage).

<sup>29</sup> GROLLEAU Frédéric. *Into the wild : un retour à la nature pour l’homme ?* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.fredericgrolleau.com/article-into-the-wilde-un-retour-a-la-nature-pour-l-homme-108238831.html> (Consulté le 20-07-2019)

De même, on constate une volonté de recréer des relations et liens sociaux entre les individus, qui permettraient au final de garantir une qualité de vie et un épanouissement personnel certains.

Finalement, depuis maintenant plus de trente ans, la conception du développement a progressé, les décisions et orientations qui sont aujourd'hui prises s'efforcent d'être plus respectueuses de ce qui nous entoure. C'est dans ces circonstances qu'a pu émerger un concept prometteur appelé le développement durable.

### *1.2.2. Le concept de développement durable comme réponse aux inquiétudes et prises de conscience*

L'explication la plus conventionnelle de la notion de développement durable est celle proposée par le Rapport de Brundtland<sup>30</sup>, officiellement appelé *Notre avenir à tous*, qui a été utilisé comme support au Sommet de la Terre en 1992. Dans la publication de Ludovic Schneider, *Le développement durable, 100 questions pour comprendre et agir*, ce concept est défini comme un développement qui réponds "*aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*" (Schneider, 2010, p.5). A cette définition s'ajoutent deux autres notions qui apparaissent pour l'auteur comme indissociables : le principe de besoin, et plus particulièrement des besoins indispensables des plus défavorisés, mais aussi l'idée des limitations "*que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir*" (Schneider, 2010, p.5).

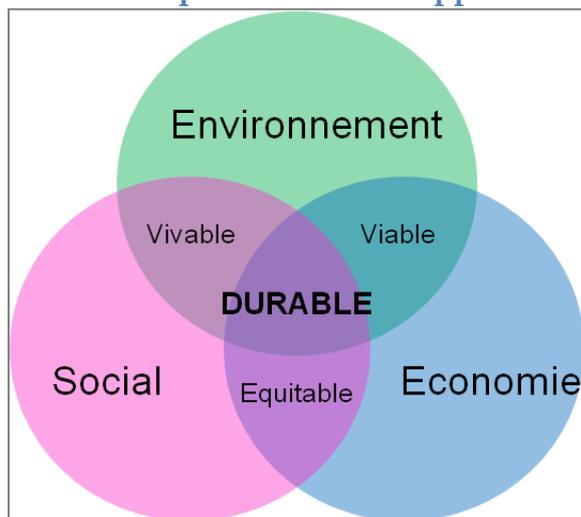
Autrement dit, cette notion rapporterait au fait de procéder à un développement soucieux des générations actuelles mais aussi futures à travers l'établissement d'une vie saine dans un environnement sauvegardé. Dans ce cadre, le bien-être apparaît comme fondamental et engage donc obligatoirement le fait de disposer d'un certain niveau de revenus afin de vivre convenablement.

---

<sup>30</sup> Ce rapport porte cette appellation du nom d'une ancienne ministre norvégienne de l'environnement qui prédisait à l'époque la Commission mondiale sur l'environnement et le développement.

Par conséquent, le développement durable s'appuie sur trois dimensions essentielles qui sont les piliers environnemental, social et économique, comme le présente le schéma ci-après.

**Figure 3 : Les trois piliers du Développement Durable**



Source : 3.0. *Qu'est-ce que le Développement Durable* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable> (Consulté le 09-07-2019).

Concernant les enjeux en lien avec le pilier environnemental, on peut distinguer différentes grandes orientations telles que : *“économiser et préserver les ressources naturelles [...], protéger la biodiversité [...], éviter les émissions de CO2 pour lutter contre le changement climatique [...] [et enfin] gérer et valoriser les déchets”*<sup>31</sup>. Le deuxième défi qu’implique ce concept est de favoriser la cohésion sociale, avec les lignes directrices suivantes : *“Lutter contre l’exclusion et les discriminations [...], Favoriser la solidarité [...], Contribuer au bien-être [et enfin] Valoriser les territoires”*. Finalement, la troisième finalité du développement durable est axée sur la promotion d’une économie responsable. On retrouve de nombreux enjeux en lien avec cet axe, comme par exemple le fait de *“Développer des pratiques commerciales innovantes et éthiques [...], répartir les richesses et bénéfices de façon plus juste [ou encore] faire appel à des méthodes alternatives [comme] l’économie circulaire”*.

En définitive, il semble pertinent de venir nuancer cette appellation de développement durable, car il est possible de la reconsidérer du fait de certaines limites qu’elle peut afficher. Il est en effet possible de constater *“qu’il existe plus des développements durables*

---

<sup>31</sup> 3.0. *Tour d’horizon des enjeux des 3 piliers du développement durable* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/tour-d-horizon-des-enjeux-des-3-piliers-du-developpement-durable> . (Consulté le 20-06-2019)

*qu'un seul développement durable, se traduisant par des appropriations et approches différentes, voir même des abus.*" (Leudihac, 2018, p.18). De ce fait, certaines personnes choisissent d'employer d'autres formules, comme par exemple "développement soutenable" ou encore "décroissance".

D'autre part, il est possible de distinguer différents outils d'appréciation qui permettent de se rendre compte de l'importance -voire même de l'urgence- d'agir et d'adopter des modes de développement plus durables. On retrouve d'abord l'empreinte écologique, inventé par Mathis Wackernagel et William Rees en 1990, deux fervents défenseurs de la durabilité, qui permet d'évaluer<sup>32</sup> l'impact qu'engendre les activités de l'homme<sup>33</sup> sur les écosystèmes de la Terre<sup>34</sup>. De même, un autre outil pouvant être au service de la préservation de l'environnement reposerait sur le fait d'attribuer une valeur économique à la nature. Une étude<sup>35</sup> de 1997 engagée par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a permis d'estimer à 33 268 milliards de dollars la valeur des services qui seraient rendus par la nature dans le monde entier, ce pour une seule année<sup>36</sup>. De ce fait, la défense de la nature n'est *"pas seulement une nécessité morale, c'est aussi un calcul raisonnable dans l'intérêt de tous"* (Yann Arthus Bertrand, 2010, p.46).

En réponse aux impacts négatifs occasionnés par l'activité humaine et aux multiples prises de consciences qui s'affirment, d'autres formes de tourisme se manifestent progressivement, ces dernières cherchant à réduire voire même à prévenir complètement les conséquences engendrées par le tourisme sur les équilibres environnemental, social et économique. On retrouve effectivement de plus en plus de voyageurs qui cherchent à *"emprunter une direction plus respectueuse de l'environnement, plus éthique et humaine, en évitant les chocs culturels et rapports sociaux néfastes"* (Leudihac, 2018, p. 19). On

---

<sup>32</sup> Cet outil permet de calculer la surface dont une population a besoin pour la production de ses biens matériels et immatériels dans le but de mesurer la surface bio productive qui serait nécessaire. (Le dessous des cartes, Arte. L'empreinte écologique [en ligne]. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=w2ynk3cMOpk>. (Consulté le 23-04-2019)).

<sup>33</sup> Productions, consommations, déchets, etc.

<sup>34</sup> D'après l'organisation WWF, l'empreinte écologique serait de 1,5 fois plus importante que la bio capacité de la terre. Les ressources écologiques de la planète seraient au final surexploitées de presque 50%. L'homme vit donc largement à crédit.

<sup>35</sup> Cette étude a été menée par le réputé professeur d'économie Robert Costanza.

<sup>36</sup> "Un rapport plus récent rédigé par Bernard Chevassus-au-Louis a chiffré la valeur d'une forêt en France, par hectare et par an, à 970 euros, et à 2 milliards par an les services prodigués par les abeilles" (Leudihac, 2018, p.19).

constate ainsi un abandon progressif du tourisme de masse qui laisse désormais distinctement transparaître ses limites.

### **1.3. L'apparition de nouvelles formes de tourisme respectueuses de l'environnement et des caractéristiques locales**

#### ***1.3.1. Le tourisme durable, chef de file des formes de tourisme alternatif***

En réponse à l'affirmation du concept de développement durable, on constate aujourd'hui l'émergence et le développement de nouvelles formes de tourisme dites alternatives<sup>37</sup> qui tentent de répondre aux exigences de ce concept. De plus en plus de voyageurs se tournent en effet aujourd'hui vers des formes alternatives de voyage qui semblent mieux correspondre à leurs valeurs et aspirations personnelles<sup>38</sup>. Dans ce cadre, le tourisme durable apparaît être la forme de tourisme la plus attachée et la plus conforme aux trois piliers fondamentaux de cette notion.

- **Le tourisme durable, un équilibre entre les trois piliers du développement durable**

En 1995, lors d'une rencontre entre l'OMT, l'UNESCO et la Commission Européenne, la première charte du tourisme a été créée afin de tenter de définir ce vaste concept. Remise à jour en 2004, cette charte figure aujourd'hui comme le pilier central définissant le tourisme durable.

La définition proposée par ces organisations est la suivante :

*« Les principes directeurs du développement durable et les pratiques de gestion durable du tourisme sont applicables à toutes les formes de tourisme dans tous les types de destination, y compris au tourisme de masse et aux divers créneaux touristiques. Les principes de durabilité concernent les aspects environnemental, économique et socioculturel du développement du tourisme. Pour garantir sur le long terme la durabilité de ce dernier, il faut parvenir au bon équilibre entre ces trois aspects. »<sup>39</sup>*

---

<sup>37</sup> Le tourisme alternatif regroupe toutes les formes de tourisme se présentant comme une alternative au tourisme de masse.

<sup>38</sup> Babel Voyages. Définitions des différentes formes de tourisme alternatif [en ligne]. Disponible sur : <http://www.babel-voyages.com/definition>. (Consulté le 12-07-2019)

<sup>39</sup> Babel Voyages. Définition du Tourisme Durable [en ligne]. Disponible sur : <http://www.babel-voyages.com/definition/tourisme-durable> . (Consulté le 12-07-2019)

La définition donnée par le ministère de l'écologie vient aisément compléter cette explication. Selon cette institution, 3 composantes fondamentales caractérisent le tourisme durable<sup>40</sup>.

On retrouve d'abord le fait *“d'exploiter de façon optimale les ressources de l'environnement qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à préserver les ressources naturelles et la biodiversité”*, qui ramène au final au pilier environnemental. Relativement au pilier économique, il s'agirait de pouvoir *“assurer une activité humaine viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socio-économiques équitables répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant à la réduction de la pauvreté”*. Enfin, au niveau du pilier social, il est question de *“respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelle”*.

Ces trois dimensions, dans une logique systémique, se doivent au final d'être combinées afin d'avoir *“une approche différente et plus globale”* du tourisme durable. Comme le souligne effectivement Gérard RUIZ<sup>41</sup> dans son audition du 14 mai 2014 par le Conseil économique, social et environnemental, cette notion *“ne se veut pas un segment isolé mais se conçoit comme un principe de développement durable applicable à tous les types d'activités touristiques, agissant sur les comportements des consommateurs et des producteurs du secteur, et supposant une évolution de ceux-ci, motivés par une culture du changement”*.

En fin de compte, ce tourisme durable se doit d'être apprécié comme la combinaison de différentes branches qui permettent d'engendrer des démarches qualités adaptées, comme par exemple la RSE, les normes, les circuits courts ou encore l'écoconception. Cette démarche pourrait en fin de compte, comme le souligne ATD<sup>42</sup>, être choisie par tout acteur

---

40 D'après la publication du Conseil économique, social et environnemental *“Tourisme et développement durable en France”*, publiée en 2014.

41 Ancien président du partenariat mondial pour le tourisme durable.

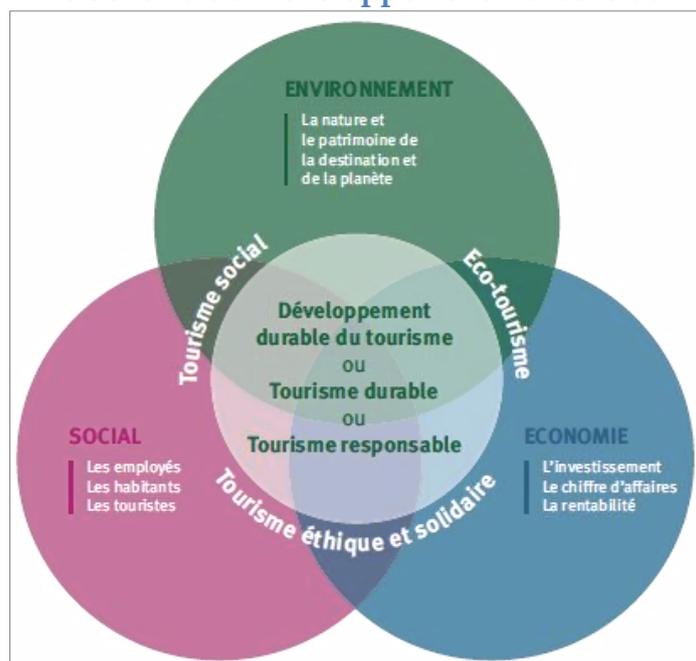
42 Acteurs du Tourisme Durable. Le tourisme durable [en ligne]. Disponible sur : <http://www.tourisme-durable.org/tourisme-durable/definitions> (Consulté le 12-07-2019).

touristique qui souhaiterait intégrer les principes du développement durable dans sa gestion stratégiques ou encore dans l'offre qu'il propose.

Enfin, ce tourisme relèverait *“aussi de la responsabilité individuelle des voyageurs : dans leurs comportements, gestes quotidiens et choix de prestataire-s et/ou destination-s selon des critères de durabilité”*.

En dernier lieu, le schéma ci-dessous, proposé sur le site d'ATD (Acteurs du Tourisme Durable), nous permet de comprendre que le développement durable du tourisme se trouverait à la croisée de trois formes de tourisme : le tourisme social, l'écotourisme et le tourisme éthique et solidaire.

**Figure 4 : Le Schéma du Développement Durable du Tourisme**



Source : Atout France, *Tourisme durable* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.tourisme-durable.org/tourisme-durable/definitions> (Consulté le 05-07-2019).

Bien que les fondements de ce schéma soient discutables, il est possible d'affirmer que le tourisme durable se positionne en fait à la base des déclinaisons de tourisms alternatifs aujourd'hui existants. Ces autres formes de tourisme, plus spécifiques, peuvent alors totalement s'inscrire dans une démarche de développement durable, mais il est aussi envisageable qu'elles ne s'y appuient pas, ou seulement sur un ou deux piliers fondamentaux de ce principe. Les explications suivantes vont permettre de passer rapidement en revue les principales formes de tourisme alternatives existantes, ce en complétant et nuanciant la représentation ci-dessus.

Il semble au final important de bien distinguer la différence entre le tourisme durable et des formes plus spécifiques du tourisme (même si celles-ci peuvent être dans certains cas une forme durable) comme par exemple le tourisme vert ou de nature, de découverte économique ou encore de santé.

- **L'écotourisme, un tourisme centré sur la dimension environnementale**

L'écotourisme, l'une des appellations les plus utilisées dans l'industrie touristique, est apparu dans les années 1980. Ce concept touristique est assorti de nombreuses définitions et perceptions, et il se trouve bien souvent rattaché voir identifié à d'autres formes de tourisme similaires<sup>43</sup>.

Cette forme de tourisme spécifique serait, d'après le Conseil économique, social et environnemental plus axée sur la recherche de contact avec la nature et le patrimoine local. Comme le représente le schéma ci-dessus proposé par Atout France, l'écotourisme se trouverait à la croisée des fondements environnemental et économique, en excluant donc la dimension sociale.

Ce positionnement se doit néanmoins d'être nuancé, puisque d'après la définition proposée par The International Ecotourism Society en 1991, il s'agirait d'une *"forme de voyage responsable dans les espaces naturels qui contribue à la protection de l'environnement et au bien-être des populations locales"*. Ces dernières se trouvent donc pleinement intégrées dans ce concept, puisque d'après cette association, les communautés locales et indigènes sont pleinement intégrées dans le développement de ce genre de tourisme. A cette définition s'ajoute aussi le fait que la protection et mise en valeur des espaces naturels qui sont mises en œuvre permettrait au final d'en retirer une valeur économique<sup>44</sup>.

Pour conclure, la Déclaration de Québec sur l'écotourisme, publié en 2002, aura permis de mettre en avant les trois dimensions essentielles de l'écotourisme : la satisfaction des touristes, la protection des patrimoines naturels et culturels ainsi que le bien-être des populations locales. Même si ce type de tourisme est généralement perçu comme

---

<sup>43</sup> On retrouve par exemple le tourisme vert ou de nature ou encore le tourisme d'aventure.

<sup>44</sup> *"Ce genre d'exploitation touristique responsable engendrerait, en s'appropriant une part de l'abondant marché touristique, des bénéfices en partie destinés aux populations locales et environnantes."* (Leudihac, 2018, p.20)

l'orientation à privilégier en matière de développement durable, il semble pertinent de s'interroger sur la compatibilité entre préservation de la nature et de la culture, et le fonctionnement du marché touristique et de ses mécanismes<sup>45</sup>.

- **Les tourisms éthique, solidaire et social**

Le tourisme éthique et solidaire, quant à lui, semble se détacher du pilier environnemental pour se concentrer sur des aspects plus social et économique. Dans cette déclinaison, la rencontre avec d'autres populations est placée au centre du voyage, dans une logique interculturelle de développement territorial. On retrouve d'autres appellations pouvant se rattacher à cette forme de tourisme, comme le tourisme solidaire, équitable, participatif ou encore communautaire. Bien que ces formes de voyages présentent chacune leurs spécificités, la dimension humaine et sociale reste au cœur de ces démarches touristiques.

Le tourisme communautaire par exemple, va permettre aux visiteurs d'être accueillis directement par la population locale, afin de partager et découvrir les coutumes et la vie quotidienne des habitants. Ces derniers seront d'ailleurs chargés de s'occuper de toutes les activités qui seront proposées aux touristes sur leur territoire. Une grande partie des retombées économiques qui seront générées reviennent alors directement aux communautés d'accueil.

Dans le même principe de partage avec les populations locales, on retrouve également les formes de tourisme qualifiées d'équitable ou solidaires, qui vont chercher à utiliser le principe de commerce équitable dans leur fonctionnement<sup>46</sup>. L'implication des populations autochtones dans la mise en œuvre des activités touristiques est alors primordiale, afin de leur garantir une partie des revenus engendrés. On cherche également à valoriser dans ce genre de démarche les modes de production respectueux de l'environnement.

Finalement, d'autres types de tourisme peuvent être considérés comme solidaires lorsqu'ils s'insèrent dans une optique responsable et équitable avec une dimension plus

---

<sup>45</sup> On entend par mécanisme les logiques de rentabilité et profit économique ou encore la notion de concurrence, par exemple.

<sup>46</sup> D'après l'Union Nationale des Associations de Tourisme (UNAT), les organismes de tourisme solidaire et leurs partenaires, le tourisme éthique est défini comme l'ensemble des "formes de tourisme 'alternatif' qui mettent au centre du voyage l'homme et la rencontre et qui s'inscrivent dans une logique de développement des territoires. L'implication des populations locales dans les différentes phases du projet touristique, le respect de la personne, des cultures et de la nature et une répartition plus équitable des ressources générées sont les fondements de ce type de tourisme".

spécifique rattachée à un projet de solidarité ou de développement local. Les voyageurs vont ainsi contribuer à soutenir ces initiatives à travers une contribution financière qui sera retenue directement du prix payé pour ce voyage.

Pour terminer, il est possible d'inscrire dans cette catégorie le tourisme social, qui se concentre lui aussi sur le développement social. Le schéma proposé par Atout France pourrait être ainsi discuté, puisque cette forme de tourisme ne semble pas forcément se préoccuper de l'aspect environnemental. Il s'agit en tous les cas d'une pratique qui viserait à rendre plus accessible les vacances à des personnes n'ayant pas forcément les moyens de s'en offrir. Le mouvement de l'Économie Sociale et Solidaire et les acteurs qui le représentent figurent dans ce cadre comme les chefs de file de ce genre de tourisme.

- **Le *slow tourism*, un tourisme qui prône la lenteur**

Inspiré du *slow food*<sup>47</sup>, le *slow tourism*, aussi appelé tourisme lent, est une forme de tourisme qui, comme nous l'explique Ghislain Dubois<sup>48</sup>, " *vise à combiner respect de l'environnement, préservation des spécificités locales et plaisir de voyager*". Ce concept incite le voyageur à prendre le temps de faire halte dans un lieu au vu de découvrir et d'apprécier mais aussi afin de s'imprégner en profondeur de l'environnement ambiant et de la beauté naturelle<sup>49</sup>.

*« Prônant la lenteur, il incite à vivre aux rythmes des habitants locaux et à considérer le séjour comme un temps de plaisir et de repos complet. La redécouverte de soi, tant au niveau physiologique que psychologique, est ainsi garantie. »* (Leudihac, 2018, p.21)

En opposition au tourisme de masse, cette forme discrète de tourisme nécessite de voyager sans empressement, en privilégiant la qualité et en restant ouvert d'esprit, patient, compréhensif et à l'écoute<sup>50</sup>. Cela implique au final de partir plus longtemps, et donc moins souvent en vacances, ce qui permet d'optimiser les trajets et donc de minimiser

---

<sup>47</sup> Ce concept est né en Italie dans l'idée de s'opposer aux fast-foods et à la malbouffe. Il a pour objectif de faire redécouvrir les saveurs ancestrales et du terroir qui ont été abandonnées avec la "*standardisation de nos habitudes alimentaires*". Ce mouvement encourage à redécouvrir le plaisir de cuisiner et de prendre le temps de partager et déguster un repas.

<sup>48</sup> Maître de conférences à l'Université de Versailles.

<sup>49</sup> Mille et une Tunisie. *Slow Tourisme : Voyager en prenant son temps* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.mille-et-une-tunisie.com/accueil/magazine/856-slow-tourisme-voyager-en-prenant-son-temps-de-kamel-bouaouina.html> (Consulté le 25-06-2019).

<sup>50</sup> Consoglobe, Annabelle. *Le « slow travel » pour voyager mieux* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.consoglobe.com/le-slowtravel-pour-voyager-autrement-cg>. (Consulté le 21-06-2019)

l'empreinte écologique du visiteur. Selon certain, le slow travel permet d'éviter une altération des paysages et des cultures, puisqu'il serait plus orienté vers les spécificités des terroirs, l'authentique et la valorisation locale.

Dans cette pratique touristique, on privilégie les modes de transport lent et doux<sup>51</sup>, ce qui pourrait permettre d'assimiler le tourisme lent à une déclinaison du tourisme d'itinérance qui privilégie l'errance et la flânerie.

L'entreprise de sondage IPSOS a réalisé une enquête en 2001 à la Foire de Paris<sup>52</sup> qui a permis de relever que 53% des Français aimeraient prendre davantage leur temps lorsqu'ils partent en voyage, ce qui confirme cette tendance de désir de ralentir le rythme de vie.

Pour conclure, cette forme de tourisme permet à travers sa conception d'offrir aux voyageurs une alternative aux modes de vie effrénés imposés par la société moderne<sup>53</sup>. Cette alternative offre de surcroît la possibilité de vivre des expériences intenses, qui permettent d'après Isabelle Babou et Philippe Callot d'obtenir une compréhension de la culture profonde.

- **Le tourisme de proximité, voyager bien sans partir loin**

Au final, les formes de tourisme évoquées précédemment se veulent toutes à différents niveaux plus respectueuses ou raisonnées que les modèles touristiques "classiques", mais une contradiction subsiste. Comme l'évoque François Bost et Sylvie Daviet dans l'ouvrage *Entreprises et environnement : quels enjeux pour le développement durable ?*, il semblerait que "la distance à parcourir pour atteindre sa destination et le second habitat que suppose cette activité viennent [...] entraver l'équilibre des vertus de cette activité" (2011, p.26). Il est en effet possible de se demander quel est le sens de préconiser des pratiques touristiques venant apporter un soutien aux populations locales ou permettant de protéger l'environnement si le coût écologique du déplacement n'est pas pris en compte ?

---

<sup>51</sup> Vélo, marche à pied, train, bateau, itinérance équestre, etc.

<sup>52</sup> Enquête appelée : *Le Slow ou l'aspiration des Européens à ralentir. Enquête sur une tendance émergente.*

<sup>53</sup> 3 D'après B. Schéou, "De la tyrannie de la vitesse à l'eurythmie : le temps d'exister. Application au voyage touristique", dans *Tourisme et solidarité*, Téoros n°26, mars 2007.

C'est dans ce cadre que le tourisme de proximité, qui connaît depuis quelques années un engouement certain<sup>54</sup>, semble répondre à cette problématique fondamentale. Ce modèle permet aux visiteurs *“de se réapproprier, de redécouvrir et d'explorer à nouveau la proximité par le biais de pratiques et d'activités divertissantes”* (Leudihac, 2018, p.23). Pour les territoires, il s'agit d'une véritable opportunité pour la préservation et la valorisation de l'identité et du patrimoine local, à travers un renouvellement des espaces habituels et une structuration de l'offre. En plus des initiatives locales qui sont davantage encouragées, les richesses patrimoniales sont amenées peu à peu à être modernisées, repensées et revalorisées par les acteurs du tourisme locaux. Ce tourisme va parfois même permettre de favoriser le développement des savoir-faire locaux, qui au final vont contribuer à l'attractivité de la destination.

En fin de compte, comme l'affirme le CESE dans son rapport, cette forme de tourisme serait un moyen de répondre durablement à la demande touristique intérieure. Il serait donc souhaitable de privilégier le tourisme de proximité, qui permet de répondre aux préoccupations environnementales et économiques<sup>55</sup> mais aussi culturelles<sup>56</sup>. Il semble donc essentiel de sensibiliser et encourager les différents acteurs économiques locaux concernés à s'impliquer dans le développement de cette forme touristique prometteuse. Il pourra notamment s'agir de les encourager à améliorer leur communication pour que cette dernière prenne en compte la clientèle touristique de proximité.

En définitive, les formes de tourisme évoquées ici permettent de répondre aux nouvelles exigences des touristes qui cherchent à adopter des façons de voyager plus alternatives et respectueuses. A différents niveaux, il est au final évident que ces différentes tendances peuvent relever du développement durable à condition qu'elles intègrent pleinement les critères environnemental, social et économique.

---

<sup>54</sup> Plusieurs facteurs pourraient expliquer le développement de cette tendance : la facilitation des courts séjours proches du domicile avec les RTT qui se démocratisent, le fait que les touristes cherchent aujourd'hui à moins dépenser pour leurs vacances ou encore une forme de tourisme qui semble répondre suffisamment aux attentes des voyageurs. Durable, Regioneo. *Le tourisme de proximité ou la valorisation des richesses de son territoire* [en ligne]. Disponible sur : [http://www.durable.com/actualite/article\\_le-tourisme-de-proximite-ou-la-valorisation-des-richesses-de-son-territoire\\_806](http://www.durable.com/actualite/article_le-tourisme-de-proximite-ou-la-valorisation-des-richesses-de-son-territoire_806). (Consulté le 13-05-2019).

<sup>55</sup> Permet de limiter les déplacements et donc réaliser des économies pour les touristes.

<sup>56</sup> Offre la possibilité aux visiteurs de mieux connaître leur territoire, ses richesses patrimoniales et sa culture.

D'après l'analyse réalisée ici, il semblerait finalement que le tourisme durable, croisé avec le tourisme de proximité, semblerait être la forme la plus pertinente pour parler d'une activité touristique respectueuse et plus vertueuse.

### *1.3.2. Les enjeux d'un développement touristique durable et responsable*

Depuis plusieurs années, les promoteurs touristiques mettent un point d'honneur à faire reconnaître le potentiel que représentent les nouvelles formes de tourisme qui émergent et se développent. Les acteurs et opérateurs du tourisme sont ainsi de plus en plus nombreux à saisir l'opportunité qu'elles offrent, en cherchant à adapter et améliorer leurs offres, voire même à créer de nouveaux produits touristiques plus pertinents et répondants mieux aux attentes de ces nouvelles clientèles.

Plusieurs organismes mondiaux soulignent depuis une vingtaine d'années déjà la nécessité d'adopter des modèles de développement touristique plus durable. En 2001 par exemple, la Commission du Développement Durable des Nations Unies a souligné l'importance de redoubler d'efforts sur cette filière. D'autres organisations internationales, comme notamment l'Office Mondial du Tourisme, ont déployé de nombreuses réglementations, normes ou encore directives afin d'encourager ce genre de démarches.

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE), dans son ouvrage *Tourisme et développement durable en France* publié en 2014, a quant à lui rappelé l'importance de rétablir un équilibre entre valorisation touristique et préservation de l'environnement. Selon cet organisme, il conviendrait avant toute chose de définir clairement les enjeux pour pouvoir développer sur les territoires des formes de tourisme qui respectent l'environnement mais aussi les caractéristiques locales. Il semblerait effectivement intéressant d'utiliser cette activité économique comme un "*vecteur de sensibilisation à l'environnement [pour le] grand public*"<sup>57</sup>, puisque le tourisme s'appuie en partie sur la découverte et l'observation de la nature.

---

<sup>57</sup> Comme le souligne le Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire dans son *Plan d'action tourisme : stratégie nationale pour la biodiversité* publié en 2008.

D'autre part, le CESE souligne également la nécessité de promouvoir un tourisme varié, sur la base des atouts de chaque territoire, tout en étant capable de répondre à la "capacité de charge de ces territoires". La concentration touristique pose effectivement problème dans certaines destinations avec une surfréquentation. Il convient donc de considérer cet aspect afin d'éviter des dysfonctionnements et répercussions négatives, tant au niveau environnemental que sociétal.

« Dans un contexte de mondialisation touristique qui tend à homogénéiser les destinations sur le modèle Occidental, il apparaît en tout cas comme indispensable de privilégier le développement de formes de tourisme n'altérant pas les territoires et leurs habitants, ne cherchant pas à tout prix à répondre aux attentes parfois superflues et déraisonnables. » (Leudihac, 2018, p.24)

#### **1.4. La randonnée pédestre itinérante, une forme de tourisme durable et responsable en plein essor en zone rurale et montagnarde**

##### ***1.4.1. L'évolution du tourisme d'itinérance à travers l'évolution des mobilités***

###### **1.4.1.1. Itinérance et mobilité, deux notions indissociables depuis leurs origines**

Quand on s'intéresse à l'histoire du tourisme et lorsque l'on remonte à son origine, il est clair que les mobilités en sont le fondement. Voyager, faire du tourisme, partir en vacances, c'est avant toute chose un déplacement. Avant de pouvoir aborder plus précisément la notion de tourisme d'itinérance, il convient donc de s'attarder sur les termes de mobilité et d'itinérance.

Tout d'abord, d'après le dictionnaire académique Français paru en 1986, le mot mobilité signifie en son sens premier la "capacité à se mouvoir ou à être mû", s'opposant par conséquent à l'idée d'immobilité. De façon plus générale, ce terme fait référence à "un changement de lieu accompli par une ou des personnes"<sup>58</sup>. De nos jours, ce terme est

---

<sup>58</sup> Géoconfluences, ENS de Lyon. Mobilité [en ligne]. Disponible sur : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/mobilite>. (Consulté le 05-07-2019).

communément utilisé pour parler des moyens de transports empruntés pour nos déplacements.

Originaire d'un néologisme entre les mots "*itinéraires*" et "*errance*", l'itinérance semble d'abord caractériser un déplacement, ou encore le fait de se déplacer. On constate que ce terme est utilisé à partir du Moyen Âge, aux alentours du XIV<sup>ème</sup> siècle, pour parler d'un récit de voyage, où l'itinérant se voit désigné comme un voyageur. L'histoire du tourisme d'itinérance est effectivement ancienne, avec des pratiques telles que les pèlerinages qui en sont une représentation significative.

Au XVI<sup>ème</sup> siècle, la vision de la nature se transforme pleinement au sein des sociétés. Synonyme de spectacle captivant, les déplacements s'organisent progressivement autour de cette admiration naissante. La pratique du Grand Tour<sup>59</sup>, qui émerge à partir des années 1760, illustre parfaitement ce phénomène.

Au final, c'est la période des Trentes Glorieuses, de 1945 à 1973, qui va engendrer un réel bouleversement dans nos sociétés. La majeure partie des pays développés "*entrent à ce moment dans une prospérité économique importante, et on assiste à l'avènement de la société de consommation se traduisant par une croissance exponentielle de l'industrie et une période de plein emploi*" (Leudihac, 2018, p.26).

Face à ce changement considérable un nouveau mouvement appelé la *Beat Generation* émerge à partir des années 1950. C'est l'ouvrage de Jack Kerouac, *Sur la Route*, publié en 1957 qui en figure comme le précurseur. Véritable symbole de liberté et ode aux grands espaces, l'auteur devient le représentant d'une opposition croissante qui naît face à la bourgeoisie<sup>60</sup>. Ces voyageurs en marge cherchent alors à adopter "*une forme de nomadisme actif et militant*" (Leudihac, 2018, p.26), qui vient s'opposer au mode de vie sédentaire qui est perçu comme opprimant et passif. Dans la suite à partir des années 1960, dans la mouvance du courant *beatnik*, de nouveaux voyageurs font leur apparition. Ces derniers, appelés routards, globe-trotteurs ou encore backpackers, sont eux aussi des

---

<sup>59</sup> Le Grand Tour est d'ailleurs bien souvent perçu comme l'ancêtre du tourisme.

<sup>60</sup> A l'époque, ce genre de voyage itinérant reflète "*une course à la vie qui se déroule sur la route, contre une course à l'argent [que] génère la société de consommation*" (Franck Michel, 2004, p.145).

itinérants en marge qui cherchent eux aussi à proscrire le tourisme de masse et à échapper au sédentarisme et à la société de consommation<sup>61</sup>.

Pour conclure, ces voyageurs se caractérisent de nos jours par de nombreux paradoxes, qui viennent au final remettre en cause les intentions et aspirations à l'origine du mouvement. On les retrouve effectivement de plus en plus voyageant en groupe, et alors que ces itinérants voyageaient à l'époque durant leur jeunesse, on retrouve aujourd'hui de plus en plus de retraités dans leur rang. Ils apparaissent en outre comme des voyageurs très aisés dans les pays qu'ils découvrent, bien qu'ils affirment généralement voyager avec peu de moyens. Les nombreux hébergements qui leur sont désormais consacrés viennent finalement renforcer le fait que ces itinérants n'ont plus vraiment vocation à vivre leur voyage dans l'inconfort qu'ils étaient à l'origine prêts à supporter. Malgré toutes ces contradictions, il apparaît désormais certains que les nouvelles formes de tourisme qui se développent semblent *“renforcer l'importance d'expériences de mobilité très proches de celle des routards”* (Vacher, 2012, p.48).

Avec la diversité des moyens de transports motorisés qui existent aujourd'hui, des plus anodins aux plus extravagants, les touristes ont aujourd'hui une multitude de possibilités de mobilité pour réaliser leur voyage itinérant. On retrouve la voiture, l'avion, la moto, l'autobus, le bateau à moteur, l'ULM, le taxi-brousse, le scooter, et bien d'autres. Ces modes de transports, qui ont évolué à travers les siècles, offrent aujourd'hui différentes alternatives aux voyageurs pour se rendre sur leur lieu de séjour ou encore pour découvrir ce dernier. Pourtant, ces modes d'itinérances motorisés montrent leurs limites en raison des répercussions négatives qu'ils peuvent engendrer, comme le rejet d'émission de gaz à effet de serre notamment. Ces transports induisent aussi bien souvent la notion de vitesse, de rapidité, qui empêche au final les touristes de prendre leur temps et de savourer entièrement leur voyage. Alors que les transports en commun demeurent préférables aux véhicules individuels, une autre catégorie de mobilité permet de se déplacer ou de faire de l'itinérance de manière bien plus respectueuse des milieux parcourus, et offrant de façon indéniable une bien meilleure expérience aux voyageurs.

---

<sup>61</sup> De nombreux jeunes en Europe choisissent alors de prendre la route, bien souvent avec très peu de moyens, pour aller en direction de l'Asie (en Inde majoritairement). Inscrit dans le mouvement hippie à cette période, ce trajet est appelé le *hippie trail*.

### 1.4.1.2. La marche à pied, une mobilité douce par excellence

En effet, bien qu'il existe aujourd'hui de nombreuses possibilités de déplacements, les mobilités dites "douces" semblent être l'alternative la plus durable pour voyager. De façon générale, ces mobilités douces sont définies comme *"l'ensemble des moyens de transport non motorisés, comme la marche à pied, le vélo, le roller, l'équitation, la roulotte "ou tout autre mode de transport dit respectueux de l'environnement et du cadre de vie urbain"* (Leudihac, 2018, p.31). On utilise également le terme de mobilité active pour parler des déplacements qui sont réalisés par le seul effort physique de l'être humain. Le terme d'écomobilité, quant à lui, désigne plus largement les moyens de transports non polluants ou encore ceux émettant du gaz à effet de serre de façon limitée. On retrouve notamment dans cette catégorie les transports en commun, l'autopartage ou bien le covoiturage.

Au final, les différentes mobilités douces qui existent représentent aujourd'hui dans l'industrie touristique de véritables attraits pour le développement d'un tourisme plus durable. Marche à pied, itinérance avec des animaux<sup>62</sup>, vélo ou encore fluvial doux, on retrouve en effet différents moyens de transport doux qui offrent une véritable expérience de voyage en soit : du fait de la lenteur qu'ils induisent généralement mais aussi du respect environnemental qui les caractérisent. Nous allons dans ce cadre nous attarder sur la mobilité douce qui est ici centrale dans notre sujet : la marche à pied<sup>63</sup>.

En lien direct avec l'histoire de l'homme, la marche se rapporte avant toute chose aux migrations des hommes de la préhistoire, commencées il y a plus de deux millions d'années. Jusqu'à l'introduction progressive d'autres moyens de transport comme la diligence ou le bateau, cette pratique est longtemps restée le mode de transport par excellence de l'être humain. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, il s'agit encore d'une pratique très courante, puisqu'on retrouve de nombreuses personnes à pied sur les routes et chemins.

Graduellement, les déplacements et voyages à pied vont pourtant voir leur image se ternir, et vont commencer à être perçus comme une pratique douteuse et inhabituelle. Cette

---

<sup>62</sup> Chevaux, calèches, ânes, dromadaires, etc.

<sup>63</sup> Il n'apparaît effectivement pas nécessaire de développer cette explication sur les autres composantes de ce genre de déplacements doux. Pour plus d'informations à ce sujet, il vous est possible de vous référer au travail réalisé dans le cadre du mémoire de première année.

perception négative va ensuite être renforcée à partir des années 1950 avec la démocratisation des transports motorisés<sup>64</sup>.

Le XXI<sup>ème</sup> siècle marque un changement radical de perception, puisque la marche “est devenue synonyme de liberté, de calme, de bonne santé, de plaisir, de flânerie ou encore de découvertes” (Leudihac, 2018, p. 32). Depuis les années 1990, cette pratique s’est en effet largement répandue à travers le globe, autant au sein des populations que dans le rang des voyageurs. Même si la nature réussit parfois à l’emporter sur les traces faites par l’homme, d’innombrables routes et sentiers sont aujourd’hui aménagés et balisés, incitant et facilitant au final cette pratique. Il est même désormais possible de parcourir des chemins qui ont été par le passé arpentés par des personnages célèbres et réputés. Au fil de l’histoire, la marche à pied s’est effectivement révélée être une pratique fortement appréciée par de nombreux artistes, écrivains, aventuriers et personnalités en tous genres<sup>65</sup>. La marche, puisqu’elle est favorable à la réflexion mais aussi à la rêverie, semble en effet être une véritable source d’inspiration<sup>66</sup>. De nos jours, on considère communément cette pratique comme une thérapie, autant au niveau physique que psychologiques, et elle représenterait même selon certains une philosophie de vie hédoniste.

L’anthropologue et sociologue David Le Breton décrit notamment la marche à pied comme une “ouverture au monde qui invite à l’humilité et à la saisie avide de l’instant” (2012, p.25). La marche suppose effectivement une certaine lenteur -qui vient s’opposer à l’hypermobilité aujourd’hui omniprésente dans notre société- ce qui permet au final de percevoir à sa manière et au rythme de son choix l’environnement ambiant. Outre le fait qu’elle permette de prendre conscience de son corps, la marche va en outre favoriser la rencontre, comme l’affirme notamment Franck Michel dans son ouvrage : “La marche est un voyage qui permet d’avancer, vers les autres et vers soi” (2004, p.69). On retrouve effectivement une dimension de respect mais aussi de solidarité entre les marcheurs, la

---

<sup>64</sup> Jusqu’aux années 1990, la marche n’est pratiquée que pour des raisons exclusivement utilitaires, et non pour le loisir. Le peu d’itinérants à pied s’aventurant sur les routes se heurtent à des comportements hostiles et méfiants, et on ne retrouve que très peu d’infrastructures facilitant leur pratique.

<sup>65</sup> On retrouve par exemple Victor Hugo, Jean-Jacques Rousseau ou encore David Le Breton.

<sup>66</sup> De nombreux écrivains ont effectivement utilisé cette pratique comme une source d’inspiration et de contemplation, puisqu’elle leur permettait au final de traduire leur désir de liberté et de passion.

pratique étant propice aux échanges et à l'ouverture d'esprit<sup>67</sup>. Certains perçoivent en outre la marche comme un moyen de se débarrasser des contraintes d'identités<sup>68</sup> mais aussi des tensions et pressions en lien avec les responsabilités sociales<sup>69</sup>.

Au final, il apparaît comme pertinent de préciser que la destination finale n'apparaît bien souvent que comme un prétexte<sup>70</sup>, comme l'explique notamment l'auteur Franck Michel : « *Ce qui importe dans la marche ce n'est pas son point d'arrivée mais ce qui se joue en elle à tout instant, les sensations, les rencontres, l'intégrité, la disponibilité, le plaisir de flâner..., exister, tout simplement, et le sentir* » (2004, p.31). Marcher relèverait plus d'une intention ou d'une volonté et ne constituerait donc pas forcément un moyen d'atteindre un objectif.

Pour conclure, cette pratique présente néanmoins certains désagréments et contraintes<sup>71</sup>, entre autres en raison de l'effort physique qu'elle engage.

*« Comme toutes les entreprises humaines, même celle de penser, la marche est une activité corporelle, mais plus que les autres elle engage le souffle, la fatigue, la volonté, le courage devant la dureté des routes ou l'incertitude de l'arrivée, les moments de faim ou de soif quand nulle source n'est à portée de lèvres, nulle auberge, nulle ferme pour soulager le chemineau de la fatigue du jour. »* (Le Breton, 2012, p.31).

Alors que ces éléments peuvent permettre à celui qui marche de se sentir vivant et lucide, ils peuvent aussi représenter un obstacle ou une entrave, rendant au final cette pratique difficile et désagréable.

#### *1.4.2. La randonnée pédestre itinérante, une tendance en proie facteur de développement durable sur les territoires ruraux et montagnards*

Bien qu'il soit compliqué d'avoir une estimation précise, les retombées engendrées par le tourisme d'itinérance pédestre sur les territoires sont à considérer. Plusieurs études constatent en effet que les voyageurs itinérants sont de plus en plus nombreux à

---

<sup>67</sup> La marche serait synonyme de *"retour aux sources d'une commune humanité où l'autre n'est plus un adversaire mais un homme ou une femme dont on se sent solidaire"* (Le Breton, 2012, p.17).

<sup>68</sup> *"Contraintes sociales, statut familial et social, nom, prénom, responsabilités..."* (Leudihac, 2018, p.33)

<sup>69</sup> *"la marche revient à se mettre en congé de son histoire et à s'abandonner aux sollicitations du chemin"* (Michel, 2004, p.26) et constitue une *"évasion hors des impératifs de la vie sociale"* (Michel, 2004, p.27)

<sup>70</sup> Sauf lorsque la marche a un sens purement utilitaire.

<sup>71</sup> *"Ennui, monotonie, doute, désarroi, épuisement, douleur, inconfort, faim ou soif, rigueur du climat, maladie, peur ou encore insécurité"* (Leudihac, 2018, p.33)

s'intéresser à cette forme particulière de tourisme. Les organismes SportLab et Fédération Française de randonnée pédestre ont réalisé une étude en 2014 qui vient confirmer cet engouement, "avec près de 2 millions de pratiquants sur le territoire français". Le secteur de l'itinérance a d'ailleurs été introduit dans les 30 mesures stratégiques du tourisme en France par les Assises Nationales du Tourisme.

On constate de façon générale que cette forme de tourisme tend à se développer sur des territoires plus enclavés, voire même désertés, c'est à dire bien souvent les territoires ruraux et montagnards. Nous aborderons donc dans une première section, après une clarification de ces notions, la raison pour laquelle ces territoires se positionnent au final comme des lieux privilégiés pour le développement de cette pratique.

De par le potentiel énorme que semble représenter cette forme de tourisme, les territoires sont de plus en plus nombreux à développer l'itinérance pédestre. Pour que ce développement puisse se réaliser, il semble néanmoins essentiel d'être en mesure d'appréhender les attentes et besoins des randonneurs itinérants, qui apparaissent comme une clientèle à part entière. Nous consacrerons donc une seconde section permettant de comprendre et cerner au mieux cette clientèle spécifique.

Au final, nous terminerons cette analyse par une explication permettant de présenter les arguments venant confirmer le fait que cette forme de tourisme se positionne comme une forme de tourisme propice pour un développement durable.

#### **1.4.2.1. Les territoires ruraux et montagnards, lieux privilégiés de la randonnée pédestre**

Avant même de pouvoir parler des lieux propices et privilégiés pour la pratique de l'itinérance pédestre, il convient d'abord de définir les notions de territoire ruraux et montagnards.

- **Le territoire, une notion complexe et ambiguë**

Comme l'expose Sandra Lavergne dans son mémoire *La coopération territoriale dans les politiques touristiques de développement local*, le terme de "territoire" semble de nos jours de plus en plus utilisé et se retrouve dans de multiples domaines comme notamment l'aménagement, la géographie, les sciences humaines, la sociologie, la politique ou encore

le tourisme. Cette notion semble pourtant difficile à définir de par l'ambiguïté et la complexité qui la caractérise, mais aussi par les multiples définitions qui lui sont données.

Du latin *territorium*, dérivé du mot *terra*, qui signifie la "terre", le mot territoire est apparu dans la langue française durant le XIII<sup>ème</sup> siècle mais n'a commencé à être véritablement utilisé qu'à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle. En 1875, Pierre Larousse propose une définition du terme dans son *Grand dictionnaire universel* comme une "étendue de pays qui ressortit à une autorité ou à une juridiction quelconque". Plus d'un siècle plus tard, Alain Rey vient compléter cette explication dans le *Dictionnaire historique de la langue française* et qualifie un territoire comme une "étendue sur laquelle vit un groupe humain", et y associe les termes de "territorial", "territorialité" ou encore "extraterritorialité". Plus tard encore, Guy Di Méo propose dans *Les territoires du quotidien* publié en 1996 la définition suivante :

« Le territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale, donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire. »<sup>72</sup>

Ainsi, on comprend qu'au fil du temps, cette notion a pris en compte tant l'espace géographique que les réalités sociales, économiques, politiques et culturelles. Selon le domaine d'utilisation de ce terme, on trouvera au final des différences dans la définition de ce terme mais quelle que soit l'approche qui est utilisée, on retrouve le fait que le territoire va obligatoirement impliquer l'existence de frontières<sup>73</sup> ou de limites<sup>74</sup>.

Dans la suite, il semble intéressant de s'intéresser plus particulièrement à la dimension politico-économique qui apparaît comme très présente dans la notion de territoire. Le spécialiste en la matière, Jean Gottmann, s'est effectivement intéressé à ce terme en le considérant comme un espace géographique politique. D'après lui, espaces géographiques et espaces politiques seraient en fait deux notions interdépendantes. Comme nous l'explique Sandra Lavergne dans son mémoire, cet auteur "considère, de manière juste, que les espaces géographiques correspondent à des critères physiques et naturels et résultent également de l'action de l'Homme". L'auteur ajoute à cette définition le concept de

---

<sup>72</sup> Source : La Toupie. *Territoire* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Territoire.htm> (Consulté le 18-08-2019)

<sup>73</sup> Pour un territoire politique ou administratif.

<sup>74</sup> Pour un territoire naturel.

“cloisonnement”, qui renvoie à *“l'espace géographique [qui] est divisé en entités politiques, à l'intérieur desquelles s'exerce l'action humaine”* (Prévélakis in Bonnemaïson, 1996, p.83).

Ainsi, on comprend par conséquent que les territoires sont nécessairement rattachés à la notion de pouvoir politique. En France, le découpage territorial se structure effectivement en différents territoires dits “politico-administratifs”. De ce constat, il semble possible d'affirmer *“qu'un territoire est lié à une autorité souveraine”*, incarnée par un gouvernement d'État qui va exercer son pouvoir sur le territoire qu'il aura préalablement délimité.

Outre cette approche, on constate depuis les années 1990 que la définition du terme s'est élargie aux domaines des sciences sociales et de la sociologie. Ainsi, d'un simple référent politico-administratif, le terme de territoire est aujourd'hui aussi désigné pour parler de *“territoires d'appartenances ou de différents projets et pratiques individuelles ou collectives”*<sup>75</sup>. Dans cette dimension plus culturelle et identitaire, on conçoit la notion de territoire dans son rapport à l'espace. Autrement dit, un territoire peut être attaché à l'identité culturelle des habitants locaux et ainsi avoir une influence sur sa gestion ou sur les représentations qui le caractérisent<sup>76</sup>.

Au final, comme le précise les auteurs Baud, Bourgeat et Bras, il serait possible de donner trois sens au mot territoire : ce dernier pourrait donc définir un découpage administratif, un espace étatique ou encore *“tout espace socialisé, approprié par ses habitants, quelle que soit sa taille”*<sup>77</sup>.

Maintenant que nous avons pu préciser le terme de territoire, il convient maintenant de définir ce qu'on appelle les espaces ruraux (aussi appelés campagne), et dans la suite ceux qualifiés de montagnards.

---

<sup>75</sup> Wikipédia. *Territoire* [en ligne]. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Territoire> (Consulté le 15-06-2019).

<sup>76</sup> Pour illustrer ce point, il est possible de prendre l'exemple du territoire tibétain, qui est caractérisé par la culture et la population tibétaine qui l'occupe. Bien qu'aujourd'hui ce territoire appartienne aujourd'hui à la Chine, il apparaît toujours pertinent de parler de territoire tibétain de par ces caractéristiques particulières.

<sup>77</sup> Géoconfluences. *Territoire* [en ligne]. Disponible sur : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/territoire> (Consulté le 17-08-2019).

- **Le rural, un territoire à part entière**

Tout d'abord, le site Hypergééo nous indique que le terme rural signifierait "qui relève de la campagne". L'espace rural serait donc "*l'espace de la campagne*"<sup>78</sup>. Le mot rural serait apparu au XIV<sup>ème</sup> siècle, mais l'expression d'espace rural n'aurait quant à elle été réellement utilisée qu'à partir des années 1960<sup>79</sup>. Au final, cette expression semble floue dans les explications qui lui sont données. Pour le Dictionnaire de la géographie de P. George, "*la campagne s'oppose à la ville*", et constituerait donc l'opposé de la ville.

Pour compléter cette définition imprécise, l'INSEE nous propose l'explication suivante pour qualifier l'espace rural :

*« L'espace à dominante rurale, ou espace rural, regroupe l'ensemble des petites unités urbaines et communes rurales n'appartenant pas à l'espace à dominante urbaine (pôles urbains, couronnes périurbaines et communes multipolarisées). Cet espace est très vaste, il représente 70% de la superficie totale et les deux tiers des communes de la France métropolitaine. »*<sup>80</sup>

Une définition plus complète vient nuancer ces définitions : proposée par Terres en villes dans sa fiche thématique *Les spécificités des territoires ruraux*, parue en octobre 2013, "*que ce soit dans la fonction qu'ils occupent dans le territoire, ou par leurs dynamiques et leur évolution, les espaces ruraux ne sont pas homogènes*". Il n'y aurait effectivement pas une, mais plusieurs ruralités. Ainsi, outre les différentes fonctions<sup>81</sup> que ces territoires remplissent, il serait possible de distinguer différents types de territoires ruraux en fonction de leurs dynamiques territoriales<sup>82</sup>. Cette typologie, proposée en 2012 par la Datar, nous permet de distinguer :

---

<sup>78</sup> Hypergééo. *Espace rural* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article481> (Consulté le 17-07-2019).

<sup>79</sup> Le terme campagne aurait été jusqu'à cette période préféré pour désigner le territoire rural concerné.

<sup>80</sup> Insee. *Espace rural / Espace à dominante rurale* [en ligne]. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1034> (Consulté le 17-07-2019).

<sup>81</sup> Pour les habitations, l'agriculture et l'élevage, le tourisme, la protection de l'environnement, etc. Au final, Philippe Perrier-Cornet et Bertrand Hervieu proposent une analyse de ces fonctions à travers trois figures. On distingue ainsi la "campagne ressource" (une approche économique, en rapport avec une réalité historique liée au monde rural figurant comme lieu de la production agricole, bien que cette place à l'époque prépondérante tende à s'effacer), puis la "campagne cadre de vie" (une approche récréative et résidentielle, c'est à dire le fait que la campagne attire des habitants et touristes grâce au cadre de vie agréable qu'elle offre) et enfin la "campagne nature" (approche permettant de valoriser et protéger les ressources naturelles qu'on retrouve dans le milieu rural).

<sup>82</sup> Basées sur plusieurs critères tels que l'évolution démographique et économique, la population et ses caractéristiques, l'aménagement, etc.

- **Le rural “dynamique”** (aussi appelé les “campagnes de villes”), qui est caractérisé par une croissance importante au niveau résidentiel et économique. Ces territoires se trouvent fortement sous l’influence des zones urbaines, et disposent ainsi de la périurbanisation qui permet une bonne desserte en services mais aussi l’apport de revenus intéressants.
- **Le rural “touristique”**, qui correspond aux campagnes où l’activité touristique permet d’apporter des revenus conséquents au territoire. Néanmoins, ce type de rural semble être caractérisé par des taux de chômage et travail précaire (à temps partiel) importants.
- **Le rural “agricole et industriel”**, permet quant à lui de regrouper des territoires *“aux dynamiques démographiques différentes”*, mais dans l’ensemble distingués par un accès correct aux services et commerces. L’économie de ces espaces se caractérise en outre par une forte présence de l’industrie et de l’agriculture, des secteurs qui restent fragiles.
- **Le rural “fragile”**, permet finalement de distinguer les territoires ne bénéficiant que d’une très faible densité de population. Ces espaces ne disposent en outre que de très peu de services et commerces, présentent de faibles revenus et constatent un fort brassage de la population. L’économie de ces territoires figure au final comme très fragile, bien que certains situés en zone de montagne ou littorale, vont parvenir à mieux s’en sortir.

Dans ce cadre, il semble que les territoires ruraux semblent difficiles à appréhender dans leur ensemble, mais il est tout de même possible de leur retrouver plusieurs caractéristiques et enjeux communs, qui pourraient au final permettre de les définir.

D’abord, il semblerait d’après Terres en Villes que les espaces ruraux font face depuis de nombreuses années déjà à un double processus d’industrialisation et d’urbanisation. Ce dernier aurait au final engendré une transformation des systèmes de production agricoles, de la production de logements (en milieu périurbain principalement) ainsi qu’une véritable rationalisation des services. De surcroît, l’urbanisation engendrerait différents changements sur ces territoires, comme par exemple ce qu’on appelle une “urbanisation

des esprits”, ou acculturation, en référence aux modes de vie urbains qui se diffusent dans l’espace rural<sup>83</sup>.

On constate en outre que le rural figure comme un monde horizontal et en compétition, notamment du fait de la gouvernance qui semble parfois compliquée à mettre en place du fait de la rivalité présente entre les communes. Les acteurs de ces territoires ruraux semblent toutefois montrer une grande implication à travers une importante créativité et réactivité dans les actions et innovations qu’ils mettent en œuvre.

Enfin, le rural se caractérise par des logiques foncières qui lui sont propre. Le foncier y serait effectivement plus considéré comme un patrimoine plutôt qu’une marchandise destinée à être vendue.

Pour conclure, il est clair que les territoires ruraux portent leurs propres particularités et enjeux, et les dynamiques qui semblent se développer ces dernières années dans ces espaces dévoilent une réelle volonté des acteurs locaux de transformer et améliorer leur territoire, qui offre immanquablement un cadre de vie meilleur que celui offert par les zones urbaines.

- **La montagne, un territoire très spécifique**

Tentons maintenant de caractériser la notion d’espace montagnard, plus communément appelé zone de montagne. Le terme de montagne serait défini classiquement comme une *“forme de relief consistant en élévations importantes de terrains, résultant d’un soulèvement du sol et caractérisée par une forte dénivellation entre sommets et fonds de vallées”*<sup>84</sup>. Selon les conventions européennes, l’élévation naturelle de la terre doit être d’au moins 700 mètres au-dessus du niveau de la mer pour que l’on puisse la qualifier de montagne. Cette topographie terrestre particulière se détache de plus du relief

---

<sup>83</sup> On retrouve aussi la périurbanisation, traduisant l’installation d’habitants en zone rurale qui continuent à avoir un mode de vie urbain, ou encore l’arrivée d’ex-citadins, devenant des néo-ruraux, qui va engendrer l’accroissement de demande urbaine, notamment en matière de services.

<sup>84</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. *Définition de la montagne* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/definition/montagne> (Consulté le 15-08-2019).

environnant, constituant des montagnes groupées<sup>85</sup> appelées crêtes ou chaînes de montagnes<sup>86</sup>.

Outre ces définitions dessinant les caractéristiques purement topographiques de la montagne, il est possible d'élargir cette explication en détaillant maintenant les notions de zone de montagne ou territoire de montagne. Comme nous l'expose l'Observatoire des Territoires, une zone de montagne, serait ainsi définie administrativement comme *“se caractérisant par des handicaps liés à l'altitude, à la pente, et/ou au climat, qui ont pour effet de restreindre de façon conséquente les possibilités d'utilisation des terres et d'augmenter de manière générale le coût de tous les travaux”*<sup>87</sup>. En France, il est possible de distinguer deux sortes superposées de délimitations officielles et administratives des montagnes. Il est ainsi possible de caractériser :

- Les **zones de montagne**, marquées par une *“approche sectorielle dédiée en priorité à l'agriculture au titre de la reconnaissance et de la compensation des handicaps naturels”*,
- Les **massifs**, qui ont été créés afin d'encourager l'auto-développement des territoires montagnards<sup>88</sup>. Cette notion de massif se révèle être spécifique à la France, et permettrait de disposer d'une entité administrative spécifique compétente pour mettre en œuvre la politique de la montagne (dite la “Loi Montagne”) sur ces entités territoriales cohérentes. On distingue à ce jour 9 massifs<sup>89</sup> qui couvrent au total 30% du territoire français. Elle serait toutefois à différencier de la notion de montagne.

La typologie proposée sur le site de la CGET nous permet de caractériser davantage ces territoires et de cerner leurs spécificités. Il serait ainsi possible de distinguer trois grandes catégories de territoires de montagne qui sont :

---

<sup>85</sup> A l'exception des volcans.

<sup>86</sup> Aquaportail. *Montagne* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.aquaportail.com/definition-964-montagne.html> (Consulté le 15-08-2019)

<sup>87</sup> Observatoire des Territoires. *Communes classées en zone de montagne* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/communes-classees-en-zone-de-montagne> (Consulté le 15-08-2019).

<sup>88</sup> On inclut ici les zones qui leur sont directement contiguës comme les piémonts ou encore les plaines si ces dernières garantissent une continuité du massif.

<sup>89</sup> 6 en métropole et 3 outre-mer : les Alpes, le Massif jurassien, le Massif central, les Pyrénées, le Massif vosgien, le Massif corse, le Massif de Guadeloupe, le Massif des Hauts-de-La Réunion et le Massif de Martinique.

- **La montagne urbanisée**, qui concentre *“63 % de la population montagnarde sur seulement 13 % de la superficie des massifs”*<sup>90</sup>,
- **La moyenne montagne industrielle et agricole**, qui figure comme la catégorie de montagnes la plus vaste avec 58 % du territoire couvert par ces espaces et près de 25% des habitants<sup>91</sup>,
- **La haute et moyenne montagne résidentielle et touristique**, qui figure comme la catégorie de montagnes la moins peuplée, avec seulement *“11 % des habitants sur 28 % du territoire”*<sup>92</sup>.

Cette typologie nous permet au final de confirmer que la montagne apparaît comme un lieu privilégié pour le développement du tourisme, notamment avec la dernière catégorie proposée qui évoque l’activité touristique. Il semblerait en outre que les notions de rural et de montagne tendent à se chevaucher, de par le fait qu’on va retrouver de nombreux espaces montagnards pouvant être caractérisés de zones rurales, et vice-versa.

- **Les territoires ruraux et montagnards, des espaces privilégiés pour la pratique de la randonnée pédestre itinérante**

Tout d’abord, il semble important de rappeler le constat qui est fait depuis plusieurs années concernant les zones rurales et le fait que celles-ci se voient désertées au profit des zones urbaines et périurbaines. Ce phénomène a finalement entraîné une volonté croissante de la part des habitants de ces territoires urbanisés de se retrouver proches de la nature pendant leurs périodes de temps libres, au vu de se ressourcer et de s’éloigner du stress ambiant des villes.

Les territoires ruraux et de montagne, de par le cadre naturel exceptionnel qu’ils offrent généralement, se positionnent ainsi comme des lieux privilégiés pour partir en vacances,

---

<sup>90</sup> On distingue dans cette typologie deux types de communes : d’une part les *“villes-centres”* et agglomérations de taille réduite qui disposent d’un bon nombre de commerces et services, et d’autre part les communes urbaines et périurbaines des grandes agglomérations, présentant généralement une croissance démographique et économique importante, ainsi qu’une population *“très jeune, très diplômée, aux revenus élevés et à très faible taux de chômage”*.

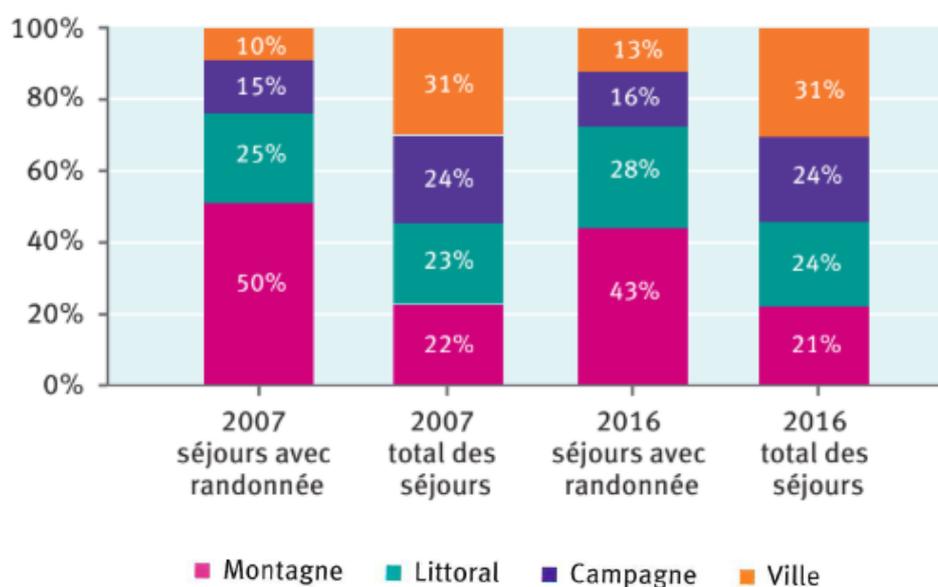
<sup>91</sup> Il est possible de regrouper dans cette section trois sortes de communes qui sont : les communes industrielles et agricoles présentant des revenus élevés et un taux de chômage moindre, les communes agricoles boisées affichant une population vieillissante aux revenus faibles et taux de chômage important et enfin les communes agricoles à faible relief, présentant elles aussi une population âgée aux revenus faibles, et disposant de peu de diplômés.

<sup>92</sup> On regroupe ici deux sortes de communes : les communes dites d’altitude très attractives, possédant une population généralement jeune avec des revenus importants et un faible taux de chômage, ainsi que les communes d’altitude peu accessibles, où la population va bien souvent être plus âgée avec des faibles revenus et un taux de chômage notable.

se détendre et se reposer<sup>93</sup>. L'enquête menée par la DATAR en 2003 nous permet effectivement de confirmer le fait que les espaces ruraux sont appréciés par les touristes en priorité pour le paysage, le calme et la tranquillité qu'ils procurent. Ces lieux apparaissent de surcroît comme des territoires propices à *“la protection des ressources naturelles, [au] maintien de la biodiversité, [à] la protection contre les risques naturels, et [au] maintien des aménités et du cadre de vie”* (DATAR, 2003, p.18).

L'étude publiée par Atout France en 2019 sur la randonnée pédestre nous permet de plus de confirmer que la montagne, suivie du littoral et de la campagne, figurent comme les destinations privilégiées dans le choix des touristes (français, allemands et néerlandais) pour la réalisation de leur séjour. Les graphiques ci-dessous nous permettent de confirmer cette tendance croissante.

**Figure 5 : Répartition par espace des séjours en France métropolitaine**



Source : SDT - Atout France 2016

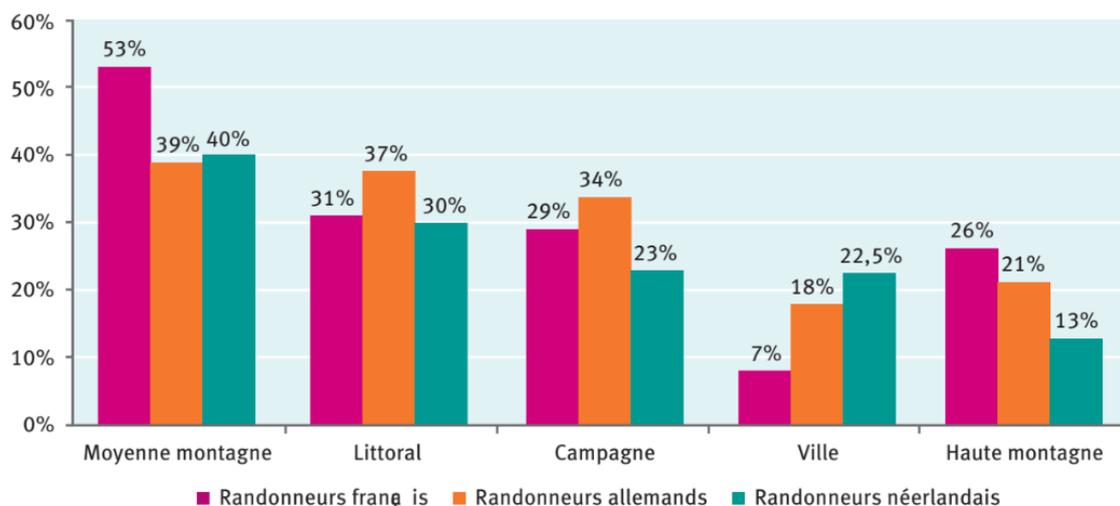
L'évolution ici illustrée entre les années 2007 et 2016 nous permet de confirmer l'engouement croissant pour les séjours avec randonnée dans les territoires de montagne, du littoral et de la campagne. Ce constat nous permet de confirmer la volonté des touristes qui randonnent de se rendre sur des destinations leur offrant un cadre naturel agréable et

<sup>93</sup> *“Les espaces ruraux constituent une destination touristique majeure. Avec 320 millions de nuitées en 2000, et une croissance régulière de la fréquentation, la campagne est le deuxième espace touristique des Français (35 % à 40 % des destinations touristiques)”*. (DATAR, 2003, p.16)

apaisant, leur permettant véritablement de se ressourcer et de s'éloigner de l'ambiance stressante de la ville.

**Figure 6 : Les espaces de destination choisis pour réaliser un séjour**

• Dans quel environnement avez-vous réalisé ce séjour ? [plusieurs réponses possibles]



Source : Enquête en ligne Questback - Atout France 2017

De par ce graphique, on constate finalement que la moyenne montagne apparaît comme la destination la plus choisie tant par les randonneurs français, allemands que néerlandais, avec respectivement 53%, 39% et 40% des réponses à la question "Dans quel environnement avez-vous réalisé ce séjour ?". La campagne apparaît ici en troisième position après le littoral et avant la ville, cette dernière ne possédant que peu de réponses.

Pour conclure cette partie, il semble évident que les territoires ruraux et montagnards apparaissent comme les lieux privilégiés pour pratiquer la randonnée pédestre itinérante. Ce constat s'expliquerait principalement du fait que ces espaces permettent aux visiteurs de véritablement se ressourcer et de profiter d'un cadre naturel riche et diversifié. Il convient maintenant dans la suite de cette approche d'analyser plus en détail les profils des touristes qui décident de réaliser un séjour itinérant, afin de pouvoir cerner davantage leurs attentes et motivations vis-à-vis de cette pratique.

### 1.4.2.2. Les randonneurs itinérants, une clientèle touristique singulière

Afin de pouvoir correctement appréhender la randonnée pédestre itinérante, il convient de formuler une partie sur les randonneurs itinérants afin de mieux cerner cette clientèle aux attentes et aspirations particulières.

- **Des profils variés...**

De manière générale, les touristes sont avant toutes choses des individus cherchant à vivre une expérience unique qui leur offrira des souvenirs mémorables, qu'ils ne pourront pas vivre dans leur vie quotidienne. Concernant plus particulièrement l'itinérance pédestre, on retrouve une diversité de profils chez les personnes réalisant ce genre de voyage. Venant de tous les horizons, on retrouve tant des jeunes que des retraités, des familles, des couples ou bien des groupes d'amis. Toutes les tranches d'âges sont présentes, dans la mesure où la personne qui randonne est apte à se mouvoir sans difficulté bien évidemment<sup>94</sup>.

Il est possible de distinguer plusieurs profils de randonneurs itinérants en fonction d'une variété de critères : niveau de revenus et catégorie socioprofessionnelle, tranche d'âges, durée moyenne des séjours réalisés, mode d'hébergements privilégiés, motivations et aspirations, rythme de la marche, lieu de résidence, taille du foyer, etc. Au final, sur la base de différentes études réalisées<sup>95</sup>, dont principalement celle publiée par Atout France en 2019<sup>96</sup>, il semble possible de distinguer quatre grands profils de randonneurs itinérants : les randonneurs sportifs, les plaisirs, les seniors et les détenteurs. L'annexe 1 vous permettra d'avoir plus de détails au sujet de cette catégorisation. Outre cette typologie, on peut retrouver d'autres genres de distinction plus spécifiques comme en fonction du genre de pratique, avec les marcheurs occasionnels, ceux plus aguerris (qu'on nomme aussi les trekkeurs) ou encore les marcheurs plus "spécialisés" (qui font de la marche nordique ou du trail par exemple). Dans d'autres cas, les itinérants ont un lien plus spécifique avec la

---

<sup>94</sup> En effet, les personnes à mobilité réduite ne sont pas vraiment concernées, même si certaines pratiques et innovations offrent de plus en plus de possibilité d'itinérance pour ces personnes.

<sup>95</sup> On retrouve aussi une enquête menée par SportLabGroup et la FFR en 2014 (Source : FFRandonnée. *Etats des lieux de la randonnée pédestre en France* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ffrandonnee.fr/data/RdvsActus/files/regional/Picardie/synth%C3%A8setatdeslieuxdelaRandonn%C3%A9een.pdf>. (Consulté le 09-06-2019).

<sup>96</sup> Étude appelée *Les clientèles du tourisme de randonnée pédestre, étude des marchés français, allemand et néerlandais*.

pratique, comme notamment les marcheurs qui sont affiliés à une fédération ou à un club de randonnée. Au final, le caractère diffus de cette activité rend complexe la définition précise des profils de randonneurs, de nombreuses catégorisations sont alors possibles.

De façon générale, on retrouve des similitudes entre les différentes études disponibles, comme notamment le fait que ces itinérants à pied seraient en majorité des hommes<sup>97</sup> mais aussi des personnes de plus de 45 ans. On retrouve aussi régulièrement le fait que les randonneurs sont principalement des personnes habitant en zone urbaine et occupant des postes des catégories “moyenne” et “supérieure”. Les retraités sont en outre assez nombreux dans leur rang.

D’autre part, il apparaît comme intéressant de distinguer les pratiquants qui choisissent de réaliser seul leur voyage<sup>98</sup> et ceux qui préfèrent l’accomplir à plusieurs. Cela nous permettrait au final de caractériser les voyageurs solitaires et ceux moins indépendants, qui ne souhaitent ou n’apprécient pas la solitude.

- ... aux motivations et volontés semblables

De façon générale, voyager est de nos jours considéré comme *“un moyen d’interrompre le cours normal de sa vie, de faire une pause et d’oublier pendant un certain temps les préoccupations et tracas du quotidien, inscrit dans une société où vitesse et efficacité sont omniprésentes”* (Leudihac, 2018, p. 38). Les temps de vacances sont devenus des moments de plus en plus privilégiés et nécessaires pour chacun. Ainsi, de nombreux touristes sont aujourd’hui davantage exigeants dans leurs choix et dans leurs attentes, à la recherche de toujours plus de d’expériences et de voyages personnalisés. Les contraintes de temps qui sont aujourd’hui induites par les rythmes sociaux viennent d’autant plus renforcer la nécessité de développer des offres touristiques plus modulables aux attentes, besoins et possibilités de chaque voyageur.

---

<sup>97</sup> Ce point s’expliquerait en partie en raison du fait que les hommes ne craignent pas au même niveau que les femmes pour leur sécurité. Celles-ci sont en effet bien souvent freinées dans leurs déplacements du fait du risque plus important qu’elles ont de faire des mauvaises rencontres lorsqu’elles sont seules.

<sup>98</sup> On retrouve à ce sujet de nombreuses personnalités et écrivains qui prônent l’importance et la valeur d’être seul pour réaliser une marche itinérante. Ce genre de démarche permettrait d’après eux de disposer d’une liberté totale, essentielle, tant dans leur rythme que dans leur choix et mouvements. Le célèbre Robert Louis Stevenson en est un bel exemple.

Concernant les possibilités d'itinérance pédestre qui s'offrent à ces touristes, il est possible de distinguer deux options différentes. On retrouve en effet la possibilité d'une part de réaliser des randonnées itinérantes accompagnées, marquées par le désir du voyageur de vivre une expérience unique, organisée et guidée, avec d'autres personnes<sup>99</sup>. La dimension de partage et de rencontre est ici essentielle. D'autre part, on va pouvoir distinguer les randonnées itinérantes qualifiées de libres ou individuelles, qui quant à elles vont forcément engager une organisation importante et une planification préalable. Ce choix de voyage va pourtant permettre une plus grande liberté dans l'élaboration de l'itinéraire et du séjour, ce pleinement en fonction de ses propres envies et inclinaisons. Au final, on estime que plus de 40 % des randonneurs itinérants choisissent des itinéraires organisés contre environ 25 % qui décident uniquement de la destination de leur voyage, et avisent pour le reste une fois sur place. Les autres, près de 35 % restants, vont au final décider de confier l'organisation de leur séjour à un spécialiste.

En fin de compte, il est en tous les cas possible d'affirmer que la phase d'organisation constitue une étape fondamentale pour les voyageurs itinérants. Que cette étape soit plus ou moins importante, le voyageur -où la personne à qui il a délégué la tâche- va chercher à recueillir de nombreuses informations concernant la destination qu'il a choisi<sup>100</sup>. Néanmoins, il semblerait que certains freins existent pour ce genre de voyage. D'abord au niveau de cette préparation, qui semble parfois trop compliquée à réaliser par soi-même, avec des informations qui peuvent dans certains cas être difficiles à trouver avant le départ. Ensuite en ce qui concerne l'équipement à prévoir pour réaliser une randonnée itinérante, qui peut parfois se révéler être trop coûteux pour les moyens de certaines personnes. On constate pourtant une amélioration croissante en matière de possibilités et services offerts aux touristes pour faciliter leurs organisation et conditions de voyage.

En ce qui concerne les aspirations et désirs des randonneurs itinérants, il s'avère avant toute chose que l'itinérance pédestre, en zone rurale principalement, va permettre de répondre à une volonté grandissante de retour à la nature, évoquée précédemment (cf. 1.2.1.). L'urbanisation entraîne effectivement un besoin de retour aux sources croissant,

---

<sup>99</sup> Il peut autant s'agir de personnes de son entourage, que l'on connaît bien, que de personnes inconnues.

<sup>100</sup> Au niveau du climat, de la culture et des traditions, sur la géographie, les choses à faire et à voir, les démarches administratives à prévoir (VISA, vaccins, permis...), etc.

comme l'affirme l'auteur Jean-Didier Urbain, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'on constate que la majorité des randonneurs itinérants sont des personnes vivant dans des zones urbaines et périurbaines. Il s'avère d'ailleurs que nombre de ces touristes sont plutôt sensibles aux préoccupations environnementales, et souhaitent donc à travers ce genre de pratique opter pour une façon de voyager plus respectueuse et "écologique".

Dans la même logique, on constate un engouement certain pour les activités sportive et de pleine nature dans le cadre des vacances. Comme exposé dans l'ouvrage *Réflexion sur la gestion publique du tourisme et des loisirs sportifs de nature*, on constate effectivement que les touristes cherchent de plus en plus à réaliser des séjours actifs, ce qui positionne d'autant plus les sports de nature comme une activité privilégiée lors des vacances.

Finalement, on remarque que la randonnée itinérante permet de satisfaire les attentes des voyageurs, qui semblent de plus en plus porter un intérêt à la découverte des patrimoines et de la culture locale<sup>101</sup> et qui apprécient de même partager et faire de nouvelles rencontres.

- **Des outils et prestations au service des randonneurs itinérants**

Pour finir, l'itinérance pédestre nécessite forcément que les randonneurs, au moment de leur préparation, s'équipent avec du matériel adapté ainsi que d'éventuels accessoires pouvant se révéler utiles durant leur itinéraire. Cette pratique implique effectivement de s'équiper de façon adéquate et de respecter des règles de base afin d'éviter des accidents et aléas qui auraient pu être évités.

Avant toute chose, le randonneur doit choisir le style de bagage qui lui paraît le plus approprié, selon s'il souhaite partir avec un sac sur le dos ou bien s'il préfère randonner léger et se faire transférer ses valises d'hébergement en hébergement<sup>102</sup>. Il est possible de distinguer différents critères pour le choix de son sac à dos, communément appelé backpack<sup>103</sup>, tout dépend ici encore du style d'itinérance adopté.

---

<sup>101</sup> Sites historiques, artisanats, lieux archéologiques, architectures, etc.

<sup>102</sup> Pour plus de détails concernant ce service de transport des bagages, très communément utilisé par les randonneurs itinérants, se référer à la partie 2.2.2.

<sup>103</sup> Tourdumondiste. *Bien choisir son sac à dos, comparatif des meilleurs sacs* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.tourdumondiste.com/comparatif-sacs-a-dos>. (Consulté le 28-05-2019)

Tout randonneur qui se respecte serait ensuite attentif dans la sélection de ses équipements de marche : chaussures de randonnées, sac de couchage, tente, bâtons de marche ou encore vêtements adaptés. Ce choix se fera une fois de plus en fonction de différents paramètres, comme le mode d'hébergement choisi mais aussi le climat de la destination, le style de l'itinéraire emprunté ou encore sa difficulté.

On retrouve d'autre part de nombreux accessoires et outils qui vont permettre d'aider les itinérants dans leurs déplacements et de les guider tout au long de leur marche. On retrouve d'abord les guides imprimés, qui vont donner des informations relatives aux itinéraires<sup>104</sup> mais aussi au sujet des territoires traversés<sup>105</sup>. Les traditionnelles cartes papier et la légendaire boussole sont de même très utilisées, mais sont de nos jours fortement concurrencées par les outils de guidage numériques qui se sont fortement développés : GPS, applications smartphone, géolocalisation.<sup>106</sup> Ces nouveaux gadgets connaissent en effet un succès important, du fait notamment du contexte moderne où les voyageurs se retrouvent contraints de contrôler le plus possible le timing de leur voyage. Ces outils présentent pourtant certaines limites puisque leur fiabilité n'est pas pleinement assurée. Ils ne parviendraient pas au final à remplacer totalement l'homme. De ce fait, certains itinérants préfèrent alors choisir de voyager en compagnie d'un guide, véritable expert du chemin emprunté, et apportant de surcroît une compagnie agréable<sup>107</sup>.

Pour conclure, il semble important de parler de la dimension de souvenir et de mémoire qui est bien souvent essentielle pour les randonneurs itinérants. Ces derniers se munissent en effet bien souvent d'appareils leur permettant de faire des photographies ou vidéos de l'expérience itinérante qu'ils vivent. D'autres vont plutôt préférer avoir recours à l'écriture ou encore aux dessins pour capturer des moments qu'ils ont vécus, leur permettant au final de se remémorer leur voyage.

Finalement, cette analyse nous permet de confirmer que les randonneurs itinérants figurent comme une clientèle à part entière, aux attentes, besoins et aspirations spécifiques. Il convient dans ce cadre que les territoires cherchant à développer cette

---

<sup>104</sup> Difficulté, dénivelé, étape, durée du parcours, balisage en place, hébergements, activité, restaurants, etc.

<sup>105</sup> Culture, faune et flore locale, patrimoine, gastronomie, histoire, etc.

<sup>106</sup> Bien souvent, on retrouve des voyageurs qui préfèrent se munir de ces deux genres d'aides, par crainte que la batterie de leurs appareils leur fasse défaut, rien ne vaut une bonne vieille carte pour les aider !

<sup>107</sup> Pour plus d'information sur ces professionnels, se référer à la partie 2.2.2.

pratique touristique prennent pleinement en considération ces éléments afin de veiller à construire, développer et proposer une offre itinérante adaptée et personnalisée en fonction des différents profils de touristes distingués sur ce créneau.

### **1.4.2.3. La marche à pied, clé d'un tourisme d'itinérance durable en milieu rural et montagnard**

Dans le contexte actuel de réchauffement climatique et de pénurie énergétique, il apparaît désormais comme essentiel de réfléchir et se concentrer sur la démocratisation des écomobilités et plus spécifiquement des mobilités douces.

De façon générale, les modes de transports actifs et collectifs présentent une efficacité énergétique bien plus élevée que les transports routiers classiques, qui entraînent des répercussions environnementales considérables. Ces modes de transports plus doux sont en effet bien plus discrets et respectueux en comparaison avec les véhicules motorisés individuels. Avec notamment les émissions de gaz à effet de serre de ces transports et la destruction de l'environnement<sup>108</sup> qu'ils induisent, il apparaît comme indispensable de changer nos manières de nous déplacer afin de réduire notre impact sur la planète, ce tant dans la vie quotidienne que lors de nos voyages.

En ce qui concerne plus spécifiquement le tourisme d'itinérance, les enjeux sont considérables du fait que les déplacements sont au centre de ce type de voyage.

*« Dans un contexte où les modes de consommation touristique sont transformés et les besoins et aspirations des voyageurs en pleine évolution, les mobilités douces s'inscrivent parfaitement dans le mouvement. » (Leudihac, 2018, p.35).*

Outre l'intérêt écologique qu'offre ce genre de mobilité, l'itinérance douce peut également offrir une alternative intéressante pour faire des économies, et peut aussi être bénéfique pour la santé, tant mentale que physique.

Dans le cas de la marche à pied plus spécifiquement, le marcheur va pleinement pouvoir contempler la nature du fait de la lenteur qu'induit cette pratique, et ce dans un cadre tranquille sans contrainte. Une abondance d'images et de perceptions (sons, odeurs et

---

<sup>108</sup> Les animaux écrasés sur les routes ou végétaux détruits à cause des aménagements routiers par exemple.

saveurs) s'offrent au voyageur, constituant un réel éveil des sens<sup>109</sup>. Au final, c'est une véritable reconnexion avec la nature qui est permise à travers la marche à pied.

Au niveau de la dimension sociale, la randonnée itinérante va permettre de faciliter la rencontre et le partage avec les autres marcheurs mais aussi avec les habitants croisés en chemin<sup>110</sup>. Ce genre de tourisme va d'ailleurs permettre d'engendrer des retombées économiques plus importantes sur les territoires traversés dans ces zones rurales, et une grande diversité d'acteurs touristiques mais aussi plus largement économiques seront impactés. Ce point pourrait entre autres s'expliquer du fait que les randonneurs itinérants sont en effet généralement amenés à voyager sur de plus longues périodes que les touristes dits de transplantation<sup>111</sup>. Ces voyageurs dépenseraient donc forcément plus sur les territoires qu'ils parcourent. Plusieurs études permettent en effet de confirmer le fait que le développement de l'itinérance sur les territoires se révèle être un véritable levier de croissance et d'emplois. Une étude réalisée par Altermodal en 2008 permet par exemple de montrer qu'1€ investi dans l'aménagement des itinéraires permettrait d'engendrer 10€ de retombées économiques à l'échelle locale.

Cette pratique offre en outre l'opportunité aux professionnels du tourisme d'étendre leur saison touristique jusqu'aux "ailes de saison" (du mois d'avril au mois d'octobre), puisque les randonneurs itinérants ne vont pas forcément choisir de partir en pleine période estivale, mais vont pour nombre d'entre eux réaliser leur séjour sur des périodes de l'année moins fréquentées.

Au vu des exemples exposés précédemment, l'itinérance douce apparaît donc comme une forme de tourisme s'inscrivant largement dans une démarche de développement durable des territoires ruraux et montagnards, génératrice de retombées positives et compatible avec le respect de l'environnement. Dans ce cadre, l'intégration des transports en commun et autres écomobilités apparaît comme pertinente dans une optique de complémentarité

---

<sup>109</sup> L'auteur David Le Breton évoque notamment un "*dépassement des routines sensorielles*" ou encore un "*cheminement à travers les sens*".

<sup>110</sup> "*La marche est une méthode d'immersion dans le monde, un moyen de se pénétrer dans la nature traverse, de se mettre en contact avec un univers inaccessible aux modalités de connaissance ou de perception de la vie quotidienne. Au fil de son avancée, le marcheur élargit son regard sur le monde, plonge son corps dans des conditions nouvelles.*" (Le Breton, 2000, p.34)

<sup>111</sup> Nom donné par Jean-Didier Urbain dans sa Typologie du tourisme et du touriste, permettant de qualifier les touristes sédentaires ou villégiateurs (Source : Bessière Jacinthe. Sociologie du tourisme. Cours de Master 1 TD, ISTHIA, Université de Toulouse - Jean Jaurès, 2017.).

avec les mobilités douces, dans l'idée d'optimiser davantage l'empreinte carbone du voyage. Il semble donc important que les marcheurs, pour se rendre au point de départ de leur itinéraire, aient recours à ce genre de transports plus doux<sup>112</sup>. Finalement, il semble crucial de veiller à ce que la fréquentation reste limitée sur les chemins itinérants, afin d'éviter une surcharge touristique qui pourrait engendrer des répercussions négatives et irréversibles sur l'environnement, les patrimoines du territoire mais aussi sur les populations locales.

Pour conclure, il est possible d'affirmer que le développement de cette forme de tourisme sur les territoires constitue un vecteur d'attractivité considérable. D'ailleurs, de nombreuses destinations ont déjà fait le choix de développer cette pratique et de nombreux exemples de grands itinéraires touristiques pédestres nous permettent d'illustrer ce potentiel considérable.

#### *1.4.3. Les grands itinéraires touristiques, symboles forts de l'itinérance pédestre et clés d'un marketing territorial valorisant l'identité*

A travers le monde, des grandes routes et itinéraires touristiques permettent aujourd'hui de témoigner de l'histoire des civilisations. Véritables lieux d'identité et de sens, ces chemins sont les témoins des formes de communication qui se sont développées entre les sociétés au fil des siècles permettant d'échanger tant des marchandises, des savoirs, des traditions et même des personnes.

Ces itinéraires se déclinent au final autour de la géographie, de l'histoire, des arts, de la littérature, des artisanats, et bien d'autres. Pour les territoires traversés, les intérêts sont alors autant économiques, sociaux, culturels que politiques.

##### **1.4.3.1. Des itinéraires pédestres variés à travers le monde**

On retrouve dans le monde et à différentes échelles de nombreux itinéraires touristiques qui occupent une place centrale dans l'attractivité des territoires parcourus. Chacun disposant de ses spécificités, on en retrouve une grande diversité : voies "*religieuses, culturelles, symboliques, mythiques, sportives ou encore thématiques*" (Leudihac, 2018,

---

<sup>112</sup> Transport en commun principalement comme le train, l'autobus ou encore le covoiturage.

p.40). Les modes de transports utilisés sont eux aussi variés : de la marche jusqu'à la voiture en passant par des modes de transport plus atypiques. Nous allons ici nous concentrer sur les itinéraires se parcourant à pied.

On distingue tout d'abord les chemins emblématiques ou symboliques qui constituent pour les territoires traversés une source de richesses incontestable, notamment sur le plan historique et culturel. L'exemple le plus signifiant et caractéristique serait celui des pèlerinages<sup>113</sup>. Ces derniers caractérisent les voyages qui sont entrepris par des personnes croyantes qui cherchent à rejoindre un lieu de culte ou de dévotion. Ces lieux sacrés qu'on retrouve à travers le globe procurent aux pèlerins une communion avec leur divinité<sup>114</sup>.

De nos jours, outre le fait qu'il s'agisse d'un mouvement religieux, ce phénomène se révèle être un phénomène très transversal, tant sur le plan social, touristique, économique que politique. Cela se confirme notamment du fait d'une forte augmentation ces dernières années du nombre de visiteurs sur les principaux lieux religieux du monde<sup>115</sup>. Bien que le quotidien de ces voyageurs puisse se révéler compliqué<sup>116</sup>, la simplicité, tranquillité et recueillement sont les principales motivations évoquées par cette diversité de pèlerins. L'exemple le plus signifiant et remarquable parmi les mouvements de pèlerinage subsistant aujourd'hui serait celui des chemins de Saint Jacques de Compostelle, qui sillonnent l'Europe et attirent des pèlerins venant des quatre coins du monde.

On retrouve ensuite de nombreux itinéraires renommés fondés sur les origines de certaines civilisations ou bien sur l'histoire de personnalités emblématiques, comme notamment les chemins Incas qui traversent l'Amérique du Sud, l'illustre Route de la Soie qui parcourent d'innombrables pays d'Asie ou encore le dernier parcours emprunté en Bolivie par le Che Guevara.

Tous ont au final pour objectif de préserver et réhabiliter ces voies et chemins qui détiennent une richesse historique et culturelle précieuse. Certains de ces itinéraires ont d'ailleurs été distingués par l'UNESCO comme patrimoine mondial, ce qui permet d'autant

---

<sup>113</sup> Le dessous des cartes, Arte. *Les pèlerinages, phénomènes mondiaux* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=KhYd4di1c2Y>. (Consulté le 21-06-2019).

<sup>114</sup> Au travers de relique, objet sacré, source ou encore histoire légendaire.

<sup>115</sup> "En 2000, on estimait à 240 millions le nombre de pèlerins, alors qu'en 2013 ils étaient entre 300 et 330 millions." (Leudihac, 2018, p.41).

<sup>116</sup> Solitude, fatigue, doute, inconfort, douleur, angoisse, etc.

plus de les valoriser et de les préserver à travers le rayonnement international que cette distinction leur procure.

A l'échelle de l'Europe, l'initiative des itinéraires culturels qui a été entreprise à partir des années 1980 par le Conseil de l'Europe permet de faire revivre d'illustres voies et chemins autour de thématiques variées. Ces appellations permettraient au final de favoriser les échanges, la coopération mais aussi la préservation des richesses patrimoniales. A noter que nombre de ces itinéraires culturels se pratiquent à pied, ou plus généralement par le biais de mobilités douces.

D'autre part, concernant la randonnée pédestre itinérante spécifiquement, on retrouve différentes sortes d'itinéraires dédiées à cette pratique, permettant de réaliser des circuits sur plusieurs jours voire même plusieurs semaines. On distingue d'abord les sentiers de Grande Randonnée (GR®), réputés en France et qui sont empruntés chaque année par de nombreux randonneurs et sportifs habitués à la pratique. Il est par exemple possible de citer le célèbre GR®20, qui traverse la Corse sur près de 200 kilomètres, et qui a la réputation d'être l'un des treks les plus beaux mais aussi les plus durs d'Europe. La Grande Traversée des Alpes, ou encore celles des Pyrénées ou du Jura, sont en outre des exemples significatifs à l'échelle de massifs montagneux.

A plus petite échelle, on retrouve ensuite les sentiers de Grande Randonnée de Pays (GR® de Pays), moins longs, ils permettent généralement de découvrir une région sur un itinéraire en boucle. En incluant les chemins de Petites Randonnées (PR®), plus destinés à la balade sur une journée, on comptabilise près de 90 000 kilomètres d'itinéraires de ce genre balisés dans toute la France<sup>117</sup>.

Enfin, on retrouve à l'échelle européenne et même internationale des réseaux de sentiers de randonnées, qui engendrent la création d'itinéraires importants, comme notamment la Via Alpina, parcourant pas moins de huit pays du massif des Alpes.

Au final, citons quelques exemples d'itinéraires autres que pédestres. On retrouve des routes touristiques motorisées, comme la *Mother road* aux Etats-Unis ou encore la Route

---

<sup>117</sup> A noter que ces appellations GR®, GR®P et PR® sont délivrés par la Fédération Française de Randonnée pédestre, qui est également chargée de l'entretien et du balisage de ces sentiers.

du Champagne en France. En ce qui concerne les vélo routes et voies vertes<sup>118</sup>, il est possible de citer par exemple la Vélodyssée, la ViaRhôna, le Canal du midi ou encore l'Eurovélo à l'échelle de l'Europe. Les vététistes ont eux aussi le droit à leurs itinéraires, comme la Grande Traversée du Jura, du Morvan ou encore du Massif-Central. Plus spécifiquement encore, des circuits sont réservés aux itinérants équestres, comme la Route européenne d'Artagnan ou encore le Grand 8 à cheval.

#### **1.4.3.2. Des itinéraires clé d'un marketing territorial et constituant un atout pour la valorisation identitaire**

De façon de plus en plus importante, on constate le développement de chemins et sentiers touristiques, contribuant de façon importante à affirmer et valoriser l'identité locale des territoires. En effet, de multiples destinations font aujourd'hui le choix de construire et promouvoir ce genre d'itinéraires, permettant ainsi de diversifier et renforcer leur marché touristique. Ce genre de démarche permet de surcroît aux visiteurs de découvrir autrement une région et son histoire, ses richesses patrimoniales, tant naturelles que culturelles. A travers un cheminement aménagé, construit et cohérent, les atouts et ressources d'un ou plusieurs territoires sont ainsi mis en valeurs, et de ce fait préservés. Ces chemins peuvent parfois même être l'occasion de sensibiliser le visiteur à l'environnement naturel ou encore de l'encourager à se réapproprier une mémoire collective<sup>119</sup> à travers une sollicitation véritablement affective.

Au final, outre la dimension identitaire et patrimoniale que soutient ce genre d'initiatives, ces aménagements sont une façon d'encourager les touristes à avoir recours aux mobilités douces pour visiter la destination. Les richesses patrimoniales sont alors davantage préservées et mises en valeur par le biais de l'itinérance, ce qui permet de renforcer un positionnement touristique plus respectueux et durable du territoire, et donc d'en améliorer son image.

Pour conclure, les itinéraires touristiques pédestres qui sont aujourd'hui développés représentent aujourd'hui *“un puissant moyen de réflexion pour la valorisation et le*

---

<sup>118</sup> Af3v. *Les vélo routes et voies vertes de France*. Disponible sur : <http://www.af3v.org/-Les-VVV-de-France-.html>. (Consulté le 13-05-2019).

<sup>119</sup> Il est possible de citer les Routes de Sépharade, qui retracent la mémoire des ancêtres juifs sépharades.

*développement local et se présentent comme une formule privilégiée pour [...] développer des activités et aménagements touristiques complémentaires et adaptés à l'itinérance.”* (Leudihac, 2018, p.44).

Pourtant, il arrive parfois que ces initiatives engendrent des contrastes et oppositions entre les intérêts des acteurs publics, qui perçoivent ces itinéraires comme des supports marketing, et les autres acteurs en présence. Il convient donc d'être vigilant face à une démocratisation d'espaces touristiques dépourvus de toute valeur et authenticité. Il ne semble effectivement pas suffisant d'aménager un sentier thématique et de le promouvoir, les attentes et besoins des différentes parties prenantes doivent être considérées pour que ce développement touristique respecte les piliers de la durabilité. La consultation et considération de tous les acteurs impliqués est donc essentielle pour y parvenir.

En conclusion, ce chapitre aura permis d'aborder les notions fondamentales pour pouvoir appréhender le sujet étudié dans ce mémoire de recherche. Dans le contexte mondial actuel et avec la perception de plus en plus évidente du réchauffement climatique, les formes de tourisme alternatives se présentent comme une solution pour répondre aux enjeux sociétaux, économiques et environnementaux qu'induit la notion de développement durable. Dans ce cadre, le tourisme d'itinérance pédestre semble se positionner comme une pratique touristique durable, de plus en plus plébiscitée par les touristes à la recherche d'alternatives pour réaliser leur voyage autrement. Ce genre de voyage permettrait effectivement de répondre aux aspirations et attentes d'un nombre croissant de voyageurs, désireux de se ressourcer et d'un véritable retour à la nature. Les territoires ruraux et montagnards se sont révélés être de ce fait des lieux privilégiés pour cette pratique, du fait du calme et du cadre naturel qu'ils offrent. Au final, la création et le développement de nombreux itinéraires touristiques pédestres nous permet de confirmer cette engouement croissant pour la marche à pied itinérante, et confirme de surcroît les bénéfices qu'ils apportent à différents niveaux aux territoires.

En définitive, cette première section aura permis de comprendre le potentiel que présente le tourisme d'itinérance pédestre pour les territoires. Cette pratique semble effectivement prometteuse et génératrice de retombées positives pour les territoires où elle se développe. Les enjeux de développement sont alors importants pour les différents acteurs concernés et impactés par cette activité touristique. Il conviendrait donc dans la suite de notre recherche de s'intéresser de plus près à la place des différents acteurs, tant publics que privés, dans la construction et le déploiement de ce genre d'offre itinérante au vu d'un développement territorial.

## 2. CHAPITRE 2 : LES PARTIES PRENANTES DE LA RANDONNÉE PÉDESTRE, UNE DIVERSITÉ D'ACTEURS AU SERVICE DES RANDONNEURS ITINÉRANTS

---

Ce second chapitre va maintenant nous offrir la possibilité de parler des différents acteurs, tant publics que privés, qui vont occuper un rôle dans le développement de la randonnée pédestre itinérante sur les territoires. L'intérêt ici est d'aborder les positions purement fonctionnelles que vont occuper ces différentes parties prenantes au travers des moyens et compétences dont elles disposent<sup>120</sup>.

La randonnée pédestre itinérante est en effet une pratique touristique qui implique, de près ou de loin, une variété d'acteurs touristiques, mais aussi plus largement économiques. Cette filière du tourisme se révèle être très transversale, puisque les randonneurs itinérants sont amenés durant leur cheminement à entrer en contact avec un grand nombre d'acteurs locaux. De par les attentes et besoins de cette clientèle spécifique, évoqués précédemment (cf. 1.4.2.2.), chaque acteur occupe ainsi une place essentielle dans la constitution d'une offre itinérante complète et adaptée. Pour appuyer ce constat, il semble intéressant de réutiliser le schéma tridimensionnel proposé dans notre mémoire de recherche, qui propose une représentation des trois sphères d'acteurs concernées par le tourisme d'itinérance (cf. Annexe B).

Avant de pouvoir proposer trois sections relatives aux acteurs privés, aux associations et citoyen et finalement aux acteurs publics, il convient avant toute chose d'accorder une partie introductive au fait que la randonnée pédestre constitue un véritable enjeu de développement territorial. Le rôle fonctionnel des acteurs pourra ainsi être inséré dans cette notion clé qui apparaît comme centrale dans ce chapitre.

---

<sup>120</sup> Quel(s) rôle, quelle(s) fonction(s), quelle(s) action(s) sur la randonnée pédestre ?

## 2.1. La randonnée pédestre, un enjeu fort de développement territorial

### *2.1.1. Définition du développement territorial et local*

Avant de pouvoir expliquer en quoi la randonnée pédestre peut être facteur de développement sur un territoire, il convient d'abord d'appréhender les notions de développement et développement territorial.

Comme l'exprime Sandra Lavergne dans son mémoire, le développement apparaît comme une notion abstraite et complexe à définir. On retrouve l'utilisation de ce terme dans de nombreux domaines, tel que l'économie, les sciences naturelles ou sciences humaines, le milieu artistique, la littérature, etc.

Du latin *de*, préfixe de négation ou de cessation, et de *velare*, qui signifie voiler, couvrir ou envelopper, le développement est généralement défini comme "*l'action de faire croître, de progresser, de donner de l'ampleur, de se complexifier au cours du temps*"<sup>121</sup>. L'encyclopédie électronique de Hypergééo nous propose une approche plus axée sur les sciences humaines, en désignant le développement comme une "*amélioration des conditions et de la qualité de vie d'une population, et [renvoyant] à l'organisation sociale servant de cadre à la production du bien-être*"<sup>122</sup>

En d'autres termes, cette notion exprimerait une amélioration, une évolution positive, quelle qu'en soit sa nature. On retrouve en outre la notion de durabilité, tant dans le temps que dans l'espace. A noter que la notion de développement durable prend ici davantage son sens.

Bien que cette notion soit relativement abstraite, il existe des moyens permettant de la mesurer, comme notamment l'IDH (Indicateur de Développement Humain) qui va s'appuyer sur des indicateurs tels que le niveau de vie, d'éducation ou encore l'espérance de vie. Cet outil, permettant d'évaluer le degré de développement d'un pays, a été créé en 1990 par le Programme des Nations Unies pour le Développement Humain (PNUD).

---

<sup>121</sup> La Toupie. *Développement économique* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Developpement.htm> (Consulté le 20-07-2019).

<sup>122</sup> Hypergééo. *Développement définition* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article511> (Consulté le 20-07-2019).

Utilisé pendant longtemps et encore aujourd'hui, cet indicateur semble pourtant présenter certaines limites puisqu'il n'apparaîtrait plus comme suffisamment révélateur de la réalité. L'organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) contribue désormais à l'élaboration et l'utilisation d'un autre indicateur novateur appelé l'Indice de Bonheur Mondial (IBM). En plus d'intégrer les critères économiques classiques, on retrouve l'appréciation d'autres éléments tels que la paix, la sécurité, le respect des droits de l'Homme ou encore la répartition et le partage de la formation et des informations.

Tentons maintenant de caractériser les notions de développement local et développement territorial, qui apparaissent comme deux notions complémentaires et interreliées.

Tout d'abord, le terme de local semble reposer sur celui de territoire. Comme déjà évoqué précédemment (cf. 1.4.2.1.), le territoire présente certaines controverses quant à la pertinence d'un territoire. Nous avons ainsi précédemment pu distinguer plusieurs entrées pour appréhender le territoire<sup>123</sup>. L'Académie Française (édition de 1986) propose ainsi la définition suivante du mot local : *"Qui se rapporte à un lieu, qui est propre à un lieu"*<sup>124</sup>, permettant au final de confirmer le rapport étroit de cette notion à une dimension spatiale, et donc au territoire.

Comme le précise Sandra Lavergne dans son mémoire de recherche, le local ne va pas uniquement se matérialiser de façon matérielle, puisqu'on distingue dans cette notion une dimension immatérielle. On retrouve effectivement ce terme bien souvent associé aux spécificités locales d'un territoire, comme par exemple pour la gastronomie, les traditions, les coutumes ou encore les savoir-faire. Il s'agirait ainsi d'une notion reposant sur un ensemble équilibré entre spécificités territoriales matérielles et immatérielles.

Alors que le concept de développement local est apparu dans les années 1970<sup>125</sup>, c'est seulement en 1983 qu'une première définition de cette notion est avancée, par Jean-Louis

---

<sup>123</sup> D'abord en regardant le découpage administratif qui semble bien souvent arbitraire et sans équilibre avec la "géographie humaine". On retrouve ensuite le territoire relatif à l'appartenance identitaire, entrant parfois en conflit avec "l'espace vécu". Puis, on retrouve le territoire lié au champ d'action d'un regroupement d'acteurs du développement. Et enfin, on distingue le système ouvert, qui estime que l'action ne va pas s'exercer sur un territoire mais contribuer à le constituer.

<sup>124</sup> La Définition. *Local* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.la-definition.fr/definition/local> (Consulté le 20-07-2019).

<sup>125</sup> Comme nous l'explique le site de Hypergéométrie, il s'agirait effectivement de la période à partir de laquelle certains acteurs ont commencé à prendre conscience que leurs territoires "n'ont pas bénéficié des grands courants du développement économique de l'après-guerre". Il s'agissait alors pour eux de se dégager des lois macro-économiques afin d'orienter le développement de leurs territoires en fonction de décisions engagées localement, dans l'idée d'utiliser "les potentialités

Guigou lors d'un colloque à Poitiers. D'après cet intervenant, le développement local serait *“ l'expression de la solidarité locale créatrice de nouvelles relations sociales et manifeste la volonté des habitants d'une microrégion de valoriser les richesses locales, ce qui est créateur de développement économique”*.

En d'autres termes, on comprend ici que cette démarche implique la mise en œuvre d'actions menées collectivement par les acteurs locaux, ce à travers une *“coopération efficiente”*, qui transparaît par le biais d'une démarche initiée de façon purement volontaire par ces acteurs. La dimension économique apparaît comme centrale dans cette définition, du fait que les ressources territoriales vont en fait permettre l'existence d'activités économiques contribuant à l'attractivité du territoire<sup>126</sup>.

La définition plus complète proposée par Dominique-Paul Decoster, maître de conférences à l'Université Libre de Bruxelles, nous permet de venir compléter cette approche et d'intégrer à la caractérisation du développement local de nouvelles dimensions.

Le développement local correspondrait à *« [...] un processus collectif d'innovation territorial inscrit dans la durabilité. Ce processus s'enracine dans un territoire pertinent, il y fédère et organise en réseau les acteurs économiques, sociaux, environnementaux et culturels pétris d'une culture commune de projet dont la finalité est le bien-être collectif et la centralité : l'être humain »*.

Cette approche nous permet en effet de considérer que le développement local ne découlerait pas seulement de dimension économique, mais serait en fait transversal à travers l'intégration simultanée de plusieurs champs d'actions (économique, social, environnemental et culturel). Le terme de territoire pertinent nous renvoie en outre au fait que cette démarche s'inscrit dans une dimension spatiale, où la logique de projet engagée permet d'appréhender de façon différente l'espace. De cette façon, le développement local peut se déployer à différentes échelles, en outrepassant les limites des territoires administratifs. Enfin, la finalité de la démarche semble au final relever des intérêts communs qui sont perçus à travers la démarche et où l'homme occupe un rôle central.

---

*et les ressources de groupes sociaux et de communautés locales”* au vu d'engendrer des bénéfices directs pour ces acteurs mobilisés, ce sur les plans social et économique. Source : Hypergé. *Développement local* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article424> (Consulté le 12-07-2019).

<sup>126</sup> Ce sont alors ces ressources économiques qui vont contribuer à construire et développer un territoire.

En définitive, sur la base de cette analyse, il est possible d'affirmer que le développement local, à travers " *une intégration harmonieuse des actions entre différents secteurs d'activité*" (Ville de Montréal, 2002, p.1), permet de répondre aux objectifs suivants :

- La valorisation des ressources locales, tant matérielles qu'immatérielles<sup>127</sup>,
- L'augmentation du niveau de vie de la communauté, en offrant à cette dernière plus d'opportunités d'emplois lui permettant ainsi de gagner un revenu satisfaisant (création d'emplois et répartition équitable des richesses),
- L'amélioration du cadre de vie des populations locales leur permettant de bénéficier d'un environnement sain et accueillant,
- L'amélioration du milieu de vie, pour garantir un environnement riche socialement et culturellement aux habitants.

Ainsi, le développement local serait un processus intégré, communautaire et horizontal, par lequel la population locale va tenter de façonner et améliorer son propre environnement au vu d'une amélioration de la qualité de vie et d'une valorisation des ressources territoriales. Cette démarche implique au final l'intégration d'outils pertinents permettant de la mener à bien<sup>128</sup>.

Pour terminer cette analyse, il semble que la notion de développement territorial vienne enrichir celle de développement local, à travers, comme l'affirme André Torre, "*l'intégration de trois dimensions essentielles : les territoires, leurs parties prenantes et les usages des sols*"<sup>129</sup>. Cette notion renvoie effectivement à l'intégration dans son processus de toutes les parties prenantes des territoires<sup>130</sup>, et non seulement les acteurs productifs et institutions en charges de mener les politiques de développement. La dimension sociale apparaît en outre comme primordiale à considérer dans ce développement territorial<sup>131</sup>. Enfin, ce dernier doit considérer la question de l'occupation de l'espace, avec toutes les

---

<sup>127</sup> Valorisation de l'identité locale, du potentiel humain, de la culture et de l'histoire du territoire, des valeurs locales, etc. tant de critères qui constituent la spécificité de chaque territoire.

<sup>128</sup> Outils de production d'informations et d'identification (diagnostic territorial notamment), outils de concertation et de mobilisation (réunions, groupes de travail, etc.) ou encore outils de gestion ou de prise de décisions (pour la mise en œuvre des projets de développement local).

<sup>129</sup> Torre André. *Comprendre le développement territorial* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.andre-torre.com/pdf/PDFpub307N1.pdf> (Consulté le 14-07-2019).

<sup>130</sup> Collectivités territoriales et locales, services déconcentrés de l'Etat, chambres consulaires, Territoires de projet et Parcs naturels régionaux, mais aussi le monde associatif.

<sup>131</sup> On entend ici l'intégration dans l'analyse de développement des processus de coopération et de construction sociale, éléments qui se positionnent au cœur des processus d'innovation territoriale.

problématiques et enjeux qui en découlent<sup>132</sup>. *“Le processus de développement territorial concerne ainsi non seulement les mutations productives mais également l’ensemble des changements sociaux et institutionnels à l’œuvre dans les territoires”* (Torre, 2015, p.285).

### *2.1.2. La randonnée itinérante, une forme de tourisme facteur de développement sur les territoires*

Afin de venir compléter notre analyse, il semble maintenant pertinent de chercher à appréhender la randonnée itinérante comme facteur de développement pour les territoires.

De manière générale, le tourisme est aujourd’hui considéré comme un secteur majeur de l’économie nationale et de nombreux décideurs et élus font le choix de développer ce secteur sur leur territoire, pensant qu’il sera nécessairement générateur de développement économique. Toutefois, ces acteurs en viennent bien souvent à négliger la complexité de ce domaine en se focalisant simplement sur les retombées économiques, au détriment d’autres dimensions essentielles comme celles identitaire ou sociale. Sans la prise en compte de ces éléments, il apparaît ainsi qu’un développement local ne puisse pas s’instaurer.

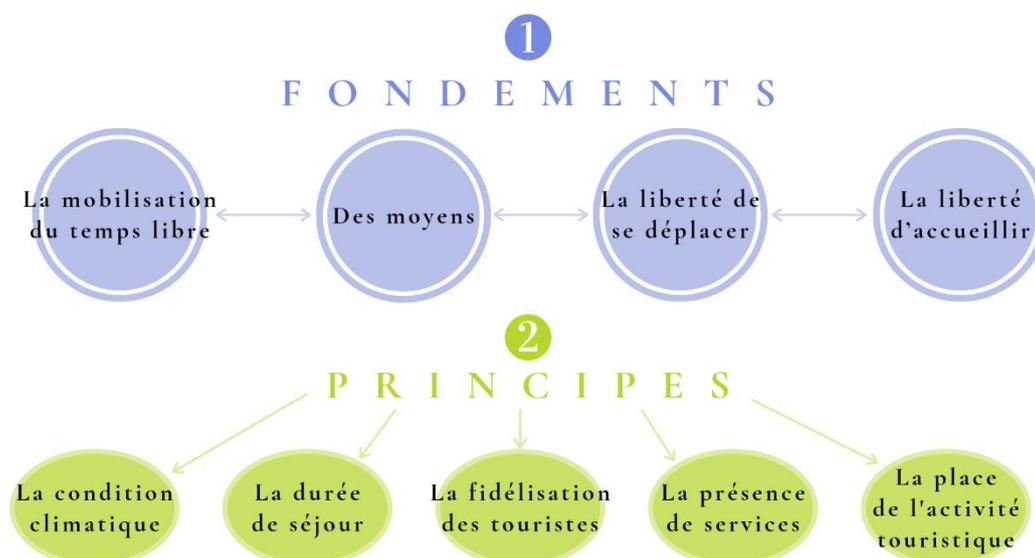
Afin d’appuyer ce propos et de tenter de l’appliquer plus spécifiquement à la randonnée pédestre itinérante, nous proposons de construire notre raisonnement sur la base de la théorie proposée par Pierre Torrente, enseignant à l’Université Toulouse Jean-Jaurès, ISTHIA.

Selon lui, pour que le tourisme soit facteur de développement sur un territoire, l’activité touristique doit d’abord pouvoir répondre à quatre fondements qui doivent être constatés et confirmés simultanément. Une fois cette validation réalisée, cinq principes sont à mobiliser afin d’apprécier et quantifier la capacité de l’activité touristique à générer un développement. Le schéma présenté ci-dessous nous permet de les représenter. A noter que ce cadre de référence est à appliquer aux touristes et va influencer sur le fonctionnement des différents acteurs concernés sur le territoire.

---

<sup>132</sup> Rareté et concurrence des terres, usures des sols, *land grabbing* des Etats à la recherche de terres fertiles, urbanisation, etc.

Figure 7 : Les fondements et principes du tourisme, facteur de développement



Source : Leudihac Sophia, Canva, inspiré de la théorie proposée par Pierre Torrente

Ainsi, le premier fondement distingué et celui qui renvoie à la nécessité que le touriste dispose de temps libre pour voyager. Ce point peut se résumer par le temps libéré et non contraint par des activités professionnelles. Il semble effectivement que sans temps libre, il n'y aurait pas de touriste sur les territoires. Conjointement à ce fondement, on retrouve le fait qu'il est nécessaire que ces individus disposent des moyens, tant financiers que matériels<sup>133</sup>, leur permettant de partir en vacances. Ensuite, on distingue le fait que les touristes doivent pouvoir être libre de se déplacer, c'est-à-dire avoir la possibilité de se rendre dans les destinations et d'y circuler une fois sur place sans être contraints ni limités dans l'espace. Et finalement, le dernier fondement repose sur la liberté d'accueillir de la population locale, qui implique la capacité des populations locales à subvenir à leurs propres besoins primaires de manière à pouvoir décider et/ou d'être en mesure ou non d'accueillir les touristes.

Une fois que ces fondements ont pu être validés simultanément, les cinq principes doivent être mobilisés. D'abord, on distingue le principe climatique, qui implique à étudier l'impact du climat sur l'activité et les acteurs du territoire, mais aussi la corrélation. Ensuite, il est proposé de se pencher sur la durée de séjour du touriste sur le territoire, puisque pour que la filière soit facteur de développement, il semble nécessaire que la durée du séjour soit la

<sup>133</sup> On retrouve donc ici les moyens de transport par exemple.

plus longue possible. Effectivement, plus celle-ci est importante, plus le territoire va pouvoir bénéficier de retombées positives conséquentes.

On distingue également le principe de fidélisation des touristes, qui relève d'abord du comportement du touriste et du fait qu'il va revenir, à plusieurs reprises et régulièrement, sur le territoire d'accueil. Ainsi, ce principe renvoie logiquement à la capacité du territoire à susciter, générer et orienter cette fidélisation. Dans la suite, on retrouve la question de la mise en œuvre des services qui renvoie à la présence mais aussi à la qualité des services, tant publics que marchands, et ce en comparaison avec le nombre de touristes. La situation idéale serait alors d'avoir un nombre faible de touristes qui génèrent un nombre important de services.

Finalement, il convient de considérer la place qu'occupe l'activité touristique au regard de l'ensemble de l'activité économique sur un territoire. Ce dernier principe permettra alors de positionner le tourisme sur le marché, pour démontrer ou non la complémentarité des différentes activités en présence paraissant nécessaires pour que cette filière soit facteur de développement sur un territoire. Il convient en effet pour ce faire que l'activité touristique n'apparaisse pas comme l'activité principale du territoire, c'est-à-dire qu'elle ne soit pas source de dépendance pour les acteurs ou leur territoire du fait de l'instabilité qui la caractérise.

Au regard de ces éléments, il semble maintenant intéressant de tenter de le transposer à l'activité touristique que constitue la randonnée pédestre itinérante. Abordons d'abord la question des fondements appliqués aux touristes itinérants. Il semble donc que ces derniers devront être en mesure de dégager un temps suffisant pour réaliser leur cheminement. De même, au vu du panier moyen d'un voyageur de ce genre, il semble que ce genre de touristes va bien disposer de moyens financiers suffisant pour pratiquer l'itinérance pédestre. Cette pratique permet en outre aux touristes de se déplacer librement, à leur rythme une fois sur le territoire, mais la question du déplacement jusqu'à la destination reste encore à vérifier. Il convient en effet que les départs des circuits itinérants soient accessibles pour ces voyageurs. Le dernier fondement paraît au final

difficile à appliquer directement à l'itinérance pédestre, bien qu'on constate généralement que ce genre de touristes est apprécié par les habitants des territoires<sup>134</sup>.

Dans la suite, concernant les principes qui ont été distingués, on estime que la randonnée pédestre itinérante est une pratique fortement conditionnée par le climat, mais qui se retrouve pourtant sur les ailes de saison (printemps et automne), et permettrait donc d'étaler la saisonnalité sur les territoires où elle se développe. La durée du séjour semble en outre assez importante pour cette activité, puisqu'une itinérance se fait généralement, comme nous l'avons vu auparavant, sur une période plus longue que celle choisie par les touristes "de séjour"<sup>135</sup>. Ensuite, pour qu'un territoire parvienne à fidéliser cette clientèle spécifique, il conviendrait qu'il soit en mesure de développer plusieurs itinéraires de randonnée, car on constate de manière générale que cette clientèle aime diversifier ses séjours et ne pas réaliser deux fois la même itinérance. Relativement maintenant à la présence des services, ce principe se voit pleinement confirmé, car la pratique itinérante renvoie intrinsèquement au développement d'un certain nombre de services pour les randonneurs<sup>136</sup>. De surcroît, de par le caractère même de l'itinérance, ces voyageurs ne se retrouvent pas concentrés sur un même secteur du territoire et sont répartis de façon à éviter la présence d'un trop grand nombre de touristes au même endroit. Et pour finir, il semblerait déjà intéressant de noter que le tourisme d'itinérance vient bien souvent en complément d'autres activités économiques, qu'elle va de plus permettre de valoriser de par les motivations de découverte qui caractérisent généralement ce type de clientèle<sup>137</sup>.

En définitive, il semblerait bien à travers cette rapide analyse que la randonnée pédestre itinérante constituerait bien un facteur de développement sur les territoires où elle se développer. Néanmoins, cette affirmation dépendra aussi beaucoup de la manière dont ces derniers ont entrepris de construire cette offre touristique, car il semble essentiel qu'elle permette de répondre aux attentes et besoins des voyageurs itinérants pour que ces derniers viennent réaliser leur séjour sur ce territoire. On comprend donc que cette

---

<sup>134</sup> Sont généralement proche de la nature, respectueux, à la recherche de convivialité et de rencontre, n'apparaîtraient pas comme des touristes "envahissants" sur les territoires qu'ils traversent, etc.

<sup>135</sup> La moyenne serait effectivement à une semaine, mais on retrouve nombre de ces séjours qui vont atteindre 10 à 15 jours de randonnée.

<sup>136</sup> Service de transport des bagages, de transferts et rapatriement, restauration, prestations de guidage, etc.

<sup>137</sup> Découverte du patrimoine gastronomique, de secteur économique et industriel, d'artisanat, etc.

clientèle, bien qu'elle ne constitue pas une finalité en soit, reste un outil nécessaire pour pouvoir faire du tourisme un facteur de développement.

A noter que de nombreux autres facteurs pourront venir influencer cette activité, et donc notre analyse, comme notamment la présence des professionnels sur le territoire et leur implication quant au développement de cette pratique. C'est d'ailleurs Sandra Lavergne qui nous précise ce point, en suggérant que pour parvenir à un développement territorial, le processus doit impliquer un ensemble d'acteurs publics, privés mais aussi associatif, sans oublier au final la population locale. Nous allons donc à travers les différentes sections qui vont suivre aborder le rôle de ces différentes sphères d'acteurs.

## **2.2. Le rôle prépondérant des acteurs privés dans le développement d'une offre d'itinérance pédestre**

On retrouve d'abord une diversité d'acteurs privés qui peuvent être en lien avec la randonnée pédestre itinérante. Dans le cadre de cette pratique, les activités qu'ils exercent se trouvent être complémentaires voire intersectorielles. On retrouve ainsi des professionnels à vocation purement touristique<sup>138</sup> mais aussi d'autres qui exercent leur profession dans d'autres secteurs d'activités économiques<sup>139</sup>. Que leurs liens soient directs ou indirects avec les visiteurs, chacun occupe au final un rôle essentiel dans la structuration d'une offre touristique complète pour les randonneurs itinérants.

### *2.2.1. La place centrale des hébergements et des restaurateurs*

Tout d'abord, les hébergeurs se trouvent être au cœur de l'itinérance pédestre puisque c'est dans leurs établissements que le randonneur est amené chaque jour à s'arrêter pour faire étape<sup>140</sup>.

Ce mode d'hébergement marchand suppose en tous les cas une organisation en amont du voyage, en fonction des étapes que le randonneur décide de réaliser. Une variété

---

<sup>138</sup> Comme par exemple les hébergements ou encore les prestataires d'activités ou de loisirs.

<sup>139</sup> On retrouve notamment les métiers de l'artisanat, du transport, de l'agriculture, de l'éducation ou encore de la formation.

<sup>140</sup> On exclut ici les randonneurs qui optent pour une forme d'auto-hébergement, c'est à dire le bivouac ou le camping "sauvage". Ce mode d'hébergement est généralement choisi du fait de la plus grande liberté qu'il offre, l'itinérant pouvant décider du moment et de l'endroit où il souhaite s'arrêter, et ce sans avoir à payer. Néanmoins, de nombreuses réglementations existent à ce sujet dans de nombreux pays, comme notamment en France où le camping "sauvage" est interdit.

d'hébergement est alors possible pour le randonneur en fonction de l'endroit où il souhaite réaliser son circuit : campings, gîtes d'étapes, auberges, chambres d'hôtes, hôtels (étoilés ou non), refuges, résidences de tourisme, centres de vacances, hébergements insolites<sup>141</sup> ou même chez l'habitant.

Au final, le choix qui sera fait par l'itinérant se fera en fonction de ses attentes et besoins : niveau de qualité et de confort, services complémentaires proposés, budget défini, etc. De manière générale, les randonneurs attendent de leurs soirées étapes qu'elles leur apportent confort, sécurité mais aussi authenticité et convivialité. On retrouve en effet une volonté chez ces touristes de découvrir, apprendre et partager avec la population locale mais aussi avec les autres visiteurs.

D'autre part, les restaurateurs figurent comme une autre catégorie d'acteur essentielle et complémentaire à l'activité des hébergeurs. La restauration est en effet un élément indissociable de l'hébergement dans le cadre de l'itinérance pédestre. Les randonneurs apprécient de ne pas avoir à s'occuper de leur repas -qu'il s'agisse du dîner, du petit déjeuner ou encore du pique-nique- et préfèrent donc réserver auprès de professionnels à même de leur proposer ces prestations. Outre les hébergements qui sont à même de proposer un service de restauration, il est également possible de faire appel à des restaurateurs<sup>142</sup> ou même des service de traiteur. A noter que les voyageurs itinérants apprécient particulièrement de découvrir la gastronomie locale et de déguster des produits locaux.

Au final, il semble intéressant de préciser que les distributeurs alimentaires, comme les supermarchés ou encore les épiceries, peuvent également se montrer utiles aux randonneurs qui souhaitent se préparer eux-mêmes leurs repas (généralement les personnes ayant un budget de voyage plus restreint).

---

<sup>141</sup> Ecolodges, habitats nomades (comme des roulottes, tipis, yourtes...), cabanes dans les arbres, hébergements sur l'eau, dans des bulles, des nombreuses déclinaisons d'hébergement insolite se développent aujourd'hui. Le Guide des hébergements insolites. *Les types d'hébergements insolites* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.hebergement-insolite.com> (Consulté le 11-06-2019)

<sup>142</sup> Restaurants traditionnels, bistrots, brasseries, snacks, bars, tavernes, on retrouve là aussi une variété de professionnels à même de satisfaire les envies des voyageurs.

### *2.2.2. Une variété de prestataires de services, d'activités culturelles et de loisirs aussi concernée par cette pratique*

On retrouve ensuite dans le cas de l'itinérance pédestre une variété de prestataires qui peuvent être concernés puisqu'ils vont contribuer à renforcer et diversifier l'offre touristique en fournissant aux randonneurs différentes prestations complémentaires.

Il est d'abord possible de distinguer dans cette catégorie les agences de voyage et tour-opérateurs, qui proposent des circuits et séjours itinérants organisés en combinant différents services et prestations touristiques<sup>143</sup>. Bien souvent, en ce qui concerne les séjours itinérants, la prestation de portage des bagages est automatiquement proposée. Il est en outre parfois possible de retrouver les transports et transferts inclus dans l'offre proposée, permettant aux clients de se rendre au point de départ de leur itinéraire, et le cas échéant, de retourner à ce lieu de départ à la fin de leur séjour.

Concernant ces derniers aspects d'ailleurs, il convient d'évoquer les compagnies de taxis et transporteurs qui vont proposer des prestations essentielles pour les randonneurs : de transports de personnes (pour les transferts ou même rapatriements en cas de problème) mais aussi de transport des bagages (d'étape en étape chaque jour). A noter que ces services peuvent parfois être proposées directement par les hébergements accueillant les randonneurs.

On va ensuite retrouver les guides et accompagnateurs professionnels, qui vont proposer des prestations d'accompagnement des randonneurs durant leur séjour itinérant. Il est possible d'en distinguer différentes sortes : les accompagnateurs de montagne, qui sont bien sûr les premiers concernés et les plus sollicités pour l'itinérance pédestre, mais aussi des accompagnateurs d'un autre genre, comme notamment les guides naturalistes ou encore du patrimoine. En tous les cas, ces personnes constituent de véritables experts des sentiers et étapes qu'ils empruntent, et ils vont permettre de faire découvrir aux touristes qu'ils encadrent les richesses patrimoniales du territoire traversé. Ces professionnels vont

---

<sup>143</sup>En associant des prestations proposées par leurs partenaires et fournisseurs (transporteurs, hébergeurs, restaurateurs, guides et accompagnateurs de montagne, etc.). A noter qu'on retrouve de nombreuses agences de voyage qui vont être en mesure de commercialiser des offres proposées par d'autres voyageurs.

de plus bien souvent faire figure d'intermédiaire entre les habitants locaux et les voyageurs, les positionnant au final comme des médiateurs de leur territoire<sup>144</sup>.

D'autre part, il est parfois possible de retrouver sur certains itinéraires pédestres adaptés des loueurs proposant aux randonneurs de réaliser leur circuit accompagnés d'un animal venant soutenir leur marche et les aider à porter leurs bagages, ou encore leurs jeunes enfants. Sur les Chemins de Stevenson, on retrouve par exemple de nombreux loueurs d'ânes qui proposent cette prestation.

Au final, on retrouve une diversité de fournisseurs de loisirs, tant à caractère sportif ou plus tourné vers la culture, qui vont permettre d'offrir des activités et visites attractives, qui vont se présenter comme complémentaires à l'itinérance pédestre. La plupart des randonneurs souhaitant découvrir la destination qu'ils traversent et vivre des expériences mémorables, nombreux sont ceux qui vont faire des haltes durant leur parcours afin de réaliser diverses activités. Il peut être question de sports de pleine nature ou aquatiques, mais aussi des visites et découvertes de lieux culturels ou attractions pittoresques<sup>145</sup>.

### **2.3. La place notable du secteur associatif et des citoyens**

#### ***2.3.1. L'intervention à différents niveaux du secteur associatif et des fédérations***

Comme déjà évoqué précédemment, on retrouve dans le domaine de la randonnée pédestre les acteurs du milieu associatif qui occupent une place prépondérante dans le développement de cette pratique.

Distinguons d'abord la Fédération Française de la Randonnée pédestre (FFRandonnée), une organisation reconnue d'utilité publique depuis 1971, qui est chargée de créer, baliser et entretenir les sentiers et chemins de randonnée sur le territoire français. Cet acteur de poids s'appuie sur un réseau de près de 3 500 associations (régies par des comités régionaux et départementaux) pour développer la pratique sportive qu'il représente. Avec une délégation reçue par le ministère des Sports mais aussi l'aide apporté par ses membres bénévoles, la FFRandonnée contribue largement à promouvoir la randonnée pédestre en

---

<sup>144</sup> A noter que ces guides et accompagnateurs sont bien souvent eux-mêmes des habitants du territoire.

<sup>145</sup> "Visite de monument, musée, édifice religieux, spectacle, parc d'attraction ou animalier, etc." (Leudihac, 2018, p.50)

tant qu'activité de loisir. Pour ce faire, en plus du travail colossal qu'elle réalise sur le terrain, de nombreux évènements<sup>146</sup>, sorties randonnées, voyages ou actions d'éducation et de sensibilisation (sur la découverte et sauvegarde de la biodiversité notamment) sont mis en œuvre à travers la France. La FFRandonnée se charge même de l'édition et de la diffusion de topoguides de randonnée pour les itinéraires qu'elle labellise. Actuellement, ce sont plus de 120 000 kilomètres d'itinéraires labellisés qui sont gérés par cette fédération (GR®, GR® de Pays et PR®), ce qui contribue ainsi largement au développement de la pratique à travers un maillage important d'itinéraires pédestres sur les territoires.

Un autre acteur similaire qu'il convient de distinguer est le Club Vosgien, créée en 1872 et reconnu d'utilité publique en 1879<sup>147</sup>. Cette fédération regroupe pour sa part 123 associations affiliées, mais ce sur un territoire plus localisé : le Massif des Vosges<sup>148</sup>. Elle aussi chargée de créer, baliser et entretenir les sentiers, ce sont aujourd'hui plus de 20 000 km de sentiers qui sillonnent les territoires où elle est présente. Tout comme la Fédération Française de Randonnée pédestre, ce club va permettre aux adhérents la pratique de différentes activités : randonnée, marche nordique, marche d'orientation et activités de pleine nature. Le Club Vosgien va en outre, avec l'aide de ses bénévoles, s'occuper de la gestion de chalets, refuges et abris destinés aux randonneurs, ce toujours dans une optique de respect et de protection de l'environnement et des paysages. Bien que la vocation et les actions mises en œuvre soient très similaires entre le Club Vosgien et la FFRandonnée, on remarque une certaine rivalité ou confrontation entre les deux fédérations, qui pourrait notamment s'expliquer du fait des méthodes de balisage utilisées qui sont très différentes.

Finalement, évoquons aussi les autres associations plus locales, tant celles directement en lien avec la randonnée pédestre que celles axées sur d'autres thématiques diverses, telles que l'environnement, le sport, la culture, l'histoire, le patrimoine architectural, la gastronomie, etc. En tous les cas, la présence de ces organisations sur les territoires va contribuer à développer des activités de loisir, des évènements et actions diverses permettant de promouvoir et valoriser les richesses territoriales et patrimoines locaux.

---

<sup>146</sup> Marche populaire, gourmande, rallye, fête de la forêt, etc.

<sup>147</sup> Club Vosgien. *Bienvenue au Club Vosgien* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.club-vosgien.eu/> (Consulté le 12-07-2019).

<sup>148</sup> A l'exception de 2 associations à Paris et dans le Gard.

Pour conclure, cette rapide analyse nous a permis de mettre en exergue le fait que les fédérations de randonnée et associations présentes sur les territoires contribuent fortement au développement de la pratique de randonnée pédestre et plus largement à l'attractivité des territoires. Les randonneurs itinérants étant à la recherche de découverte pendant leur séjour, les actions menées et l'offre complémentaire ainsi constituée par ce maillage de structures associatives va au final contribuer à satisfaire leurs attentes.

### *2.3.2. Le rôle d'ambassadeur des habitants*

Pour finir, il apparaît comme intéressant d'intégrer dans les parties prenantes les populations locales, qui vont elles aussi occuper une place dans le développement de l'itinérance pédestre. En effet, les habitants se retrouvent bien souvent en contact avec les touristes traversant leur territoire. Dans ce rapport entre visiteur et visité, ces individus deviennent ainsi de véritables ambassadeurs qui vont représenter la culture, l'authenticité et les traditions locales. Le plus souvent amenés à les croiser sur les routes et chemins, ils sont au final garants du bon accueil offert à ces voyageurs nomades.

La population locale peut de surcroît profiter indirectement de l'économie générée par cette pratique touristique, à travers une activité économique bénéfique qui peut se développer autour des itinéraires, permettant ainsi offrir de meilleures conditions de vie aux habitants.

## **2.4. Les collectivités territoriales et leurs compétences au service du développement territorial du tourisme**

Avant d'aborder plus en détails les différents échelons existants de collectivités territoriales et établissements publics, et d'exposer les compétences propres à chacun, notamment en matière de tourisme, il convient d'abord de présenter un historique sur l'évolution du concept de décentralisation en France.

### *2.4.1. La décentralisation, une volonté porteuse de la répartition des compétences*

Le territoire français a connu au fil du temps de multiples modifications en termes de structuration. Sur le plan politico-administratif, l'organisation territoriale a en effet connu de profondes mutations.

Pendant longtemps, le territoire français a été régi par un Etat qui occupait un rôle de centralisateur, où la gouvernance était appliquée dans *“des optiques d’indivisibilité et d’unicité”*<sup>149</sup>, sous l’influence du jacobinisme. Dans la suite de la Révolution française, la France a été découpée et divisée en départements, arrondissements, cantons et communes. La volonté à l’époque était d’uniformiser l’ensemble du territoire afin d’installer un système harmonieux à l’échelle nationale. L’objectif de cette organisation était, comme l’ont affirmé Bonnemaïson et Cambrezy en 1996, d’instaurer une administration centralisée de façon à mieux contrôler l’ensemble du territoire français.

Avec l’apparition de contestations et revendications au niveau régional dans les années 1970, ce mode de fonctionnement a été remis en cause, marquant ainsi les prémices de la décentralisation en France. A ce moment, le contexte politique est particulier et doit faire face à certaines préoccupations. Les territoires rencontrent en effet différentes difficultés, comme notamment au niveau de l’accueil de nouveaux habitants, mais aussi en rapport avec le déclin de certaines activités économiques. Les territoires se sentent alors impuissants puisqu’ils n’ont à l’époque aucun moyen et aucune compétence pour agir.

Parallèlement à cela, l’Etat-centralisateur est alors fermement remis en cause par les différentes collectivités, ces dernières considérant qu’il n’est plus possible que lui seul assure la gestion de l’ensemble du territoire national, au regard des multiples problématiques auquel il est confronté. Ces structures demandent alors à l’Etat de mettre en œuvre des mesures conséquentes permettant de renforcer le pouvoir à l’échelle locale. C’est à ce moment-là que la décentralisation est apparue.

La décentralisation est définie comme un *“processus d’aménagement de l’Etat unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives de l’Etat vers des entités (ou des collectivités) locales distinctes de lui”*<sup>150</sup>.

Cette définition pourrait être complétée par celle donnée par l’Assemblée nationale, présentée ci-après.

---

<sup>149</sup> Comme l’affirme Sandre Lavergne dans son mémoire *La coopération territoriale dans les politiques touristiques de développement local* publié en 2013.

<sup>150</sup> Vie publique. *Qu’est-ce que la décentralisation ?* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/principes-collectivites-territoriales/qu-est-ce-que-decentralisation.html> (Consulté le 11-07-2019)

« La décentralisation vise à donner aux collectivités locales des compétences propres, distinctes de celles de l'État, à faire élire leurs autorités par la population et à assurer ainsi un meilleur équilibre des pouvoirs sur l'ensemble du territoire. La décentralisation rapproche le processus de décision des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie de proximité »<sup>151</sup>.

Au final, ce nouveau mode d'organisation, qui consiste en un transfert de compétences mais aussi de moyens de l'Etat aux collectivités territoriales, va véritablement bouleverser la politique et l'organisation en France. Cette démarche va permettre d'instaurer un véritable rapprochement entre les citoyens français et les décideurs, en garantissant un pouvoir à l'échelle locale. La décentralisation aurait pour objectif de répondre aux différentes problématiques rencontrées sur les territoires en confiant aux collectivités territoriales des compétences leur permettant d'inciter les initiatives locales. Cette reconnaissance entreprise par l'État s'est déroulée au fil des années par plusieurs lois marquantes.

A partir de 1982, plusieurs lois ont permis d'établir les fondements du changement majeur, marquant l'**acte I** de la décentralisation. Le tableau ci-après permet d'en retracer les grandes orientations<sup>152</sup>.

LOI	PRINCIPES GÉNÉRAUX	MESURES
<u>La loi relative aux Droits et Libertés des Communes, des Départements et des Régions</u>  <i>Loi Defferre</i> 1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libre administration des collectivités territoriales (fin de la tutelle de l'Etat),</li> <li>- Autonomie des collectivités territoriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance des Régions administratives comme des collectivités territoriales,</li> <li>- Obtention de la fonction exécutive pour les Régions et les Départements.</li> </ul>
<u>La loi relative au Transfert et à la Répartition des Compétences entre les Communes, les Départements, les Régions et l'Etat</u>  <i>Loi Defferre</i> 1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de compétences et de moyens de l'Etat aux collectivités territoriales,</li> <li>- Pas de tutelle entre les collectivités territoriales.</li> </ul>	- Blocs de compétences : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement économique,</li> <li>- Aménagement du territoire,</li> <li>- Urbanisme,</li> <li>- Action sociale,</li> <li>- Formation professionnelle.</li> </ul>

<sup>151</sup> Toupie. *Décentralisation* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Decentralisation.htm> (Consulté le 11-07-2019)

<sup>152</sup> Tableau de la source suivante : Lavergne, Sandra. La coopération territoriale dans les politiques touristiques de développement local. Mémoire de Master 1 Tourisme et Développement, Toulouse : Université de Toulouse Jean-Jaurès, 2013, 118 p.

<p><u>Loi "ATR"</u> <i>La loi d'orientation relative à l'Administration Territoriale de la République</i> 6 février 1992</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de l'intercommunalité,</li> <li>- Démocratie locale,</li> <li>- Principe de subsidiarité<sup>153</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création des communautés de communes,</li> <li>- Renforcement du mode de coopération locale.</li> </ul>
<p><u>Loi Chevènement</u> <i>La loi relative au Renforcement et à la Simplification de la Coopération Intercommunale</i> 12 juillet 1999</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des compétences administrées aux différentes échelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de la Communauté d'Agglomération (Plus de 50000 habitants minimum),</li> <li>- Création de la Communauté Urbaine (Plus de 500000 habitants minimum).</li> </ul>

Quelques années plus tard, cette volonté de décentralisation du pouvoir de l'Etat a été renforcée dans le cadre d'un **acte II** dans les années 2003 et 2004. A cette époque, il est clair qu'une prise de conscience a lieu quant à l'importance de renforcer les actions entreprises dans la mise en place de ce nouveau mode d'organisation territoriale. Cette année marque en effet la volonté de l'Etat de renforcer les compétences des collectivités à l'échelle des territoires, offrant ainsi aux citoyens plus d'importance. Plusieurs lois sont décrétées mais c'est surtout une modification de la Constitution française en 2003 qui permet d'intégrer pleinement ce concept de décentralisation<sup>154</sup>. Le 13 août 2004, la loi relative aux Libertés et Responsabilités Locales est publiée, venant renforcer ces dispositions. A travers ce décret, la répartition des compétences est détaillée de façon précise avec une définition des domaines concernés.

Finalement, il est possible de distinguer une troisième période de réformes étatiques qui marque clairement l'**acte III** de cette décentralisation. Ce sont les réflexions engagées en 2007 pendant le mandat du président Nicolas Sarkozy qui ont permis d'engager cette troisième phase<sup>155</sup>. Au final, après une succession de lois de finances qui ont permis de fonder l'environnement financier de cet acte, plusieurs lois ont été

---

<sup>153</sup> "Principe selon lequel une responsabilité doit être prise par le plus petit niveau d'autorité publique compétent pour résoudre le problème." (Source : Toupie. *Principe de subsidiarité* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Subsidiarite.htm> (Consulté le 12-07-2019).

<sup>154</sup> Les collectivités territoriales sont alors inscrites dans différents articles de cette Constitution.

<sup>155</sup> Les réflexions étaient engagées autour de trois préoccupations principales : le fait de simplifier les institutions à l'échelle locale, de renforcer la compétitivité des territoires et enfin de faire progresser la solidarité territoriale.

décrotées de 2013 à 2015 permettant de finaliser la dynamique engagée par l'Etat<sup>156</sup>.

Le tableau ci-après nous permet d'en exposer les grandes lignes.

LOI	PRINCIPES GÉNÉRAUX	PRINCIPALES MESURES
<u>Article de la loi "RCT"</u> 1er juin 2013	- Affirmation de l'objectif de clarification du maillage territorial d'achèvement de la carte intercommunale.	- Obligation des communes de devenir membres d'une intercommunalité <sup>157</sup> .
<u>Loi relative à l'élection des conseillers départementaux, municipaux et communautaires</u> <i>Loi organique</i> <sup>158</sup> 17 mai 2013	- Modification du calendrier électoral, - Réorganisation des scrutin pour les conseillers sur les différentes échelles territoriales.	- Suppression du conseiller territorial (créé par la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales), - Création des conseillers départementaux, - Modification des procédures d'élection des conseillers municipaux et communautaires.
<u>Loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles</u> <i>Loi MAPTAM</i> 27 janvier 2014	- Accélérer l'effort de transversalité, - Clarification des compétences des collectivités territoriales et coordination des acteurs, en instaurant des chefs de file, - Modification du statut des Métropoles.	Répartition des compétences <sup>159</sup> : - Région : développement économique, aides aux entreprises et transports (ajout par le Sénat de la biodiversité, la transition énergétique et l'agenda 21), - Département : action sociale, aménagement numérique et solidarité territoriale, - Communes : mobilité durable et qualité de l'air.
<u>Loi relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral</u> 16 janvier 2015	- Redécoupage des régions afin de rendre ces dernières plus fortes pour engager des coopérations interrégionales en Europe et réaliser des gains d'efficacité.	- Redécoupage des régions (De 22 à 13 régions) - Modification du calendrier électoral.

<sup>156</sup> Source : Wikiterritorial. *De l'Acte I" de la décentralisation à l'Acte III" : chronologie d'un environnement territorial administratif et institutionnel en mutation* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/De%20l%27%22Acte%20I%22%20de%20la%20d%20C3%A9centralisation%20C3%A0%20l%27%22Acte%20III%22%20%3A%20chronologie%20d%27un%20environnement%20territorial%20administratif%20et%20institutionnel%20en%20mutation#H2.L2019ABActeIIIBBdeladE9centralisationoul2019ABActeIIBBdeladMAP:2019EtatetlescollectiviteE9sassociE9sdansunemEAmodynamiquedesimplificationdelacartographieterritoriale> (Consulté le 13-07-2019)

<sup>157</sup> "Dès lors que le préfet constate qu'une commune ne fait pas partie d'un EPCI à fiscalité propre, il la rattache à un tel établissement dont elle est limitrophe, après accord de l'organe délibérant de ce dernier et avis de la CDCI." (Source : Les services de l'Etat en Meurthe et Moselle. *Etat des lieux de l'intercommunalité* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.meurthe-et-moselle.gouv.fr/Politiques-publiques/Collectivites-locales/Intercommunalite/Etat-des-lieux-de-l-intercommunalite> (Consulté le 13-08-2019).

<sup>158</sup> Catégorie de lois prévues par la Constitution, dont l'objet est d'apporter des précisions quant aux conditions d'utilisation de la Constitution.

<sup>159</sup> Tourisme reste une compétence partagée en communes, départements et région.

<p><u>Loi portant la nouvelle organisation territoriale de la République</u></p> <p><i>Loi NOTRe</i> 07 août 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des compétences des régions et des établissements publics de coopération intercommunale,</li> <li>- Régionalisation des politiques publiques,</li> <li>- Développer l'égalité et les solidarités entre les territoires,</li> <li>- Modification du découpage des régions et du calendrier électoral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement du rôle de la région en matière de développement économique et d'aménagement durable du territoire,</li> <li>- Transfert des compétences en matière de transport des départements aux régions,</li> <li>- Modification de la taille des intercommunalités (de 5 000 à 15 000 habitants),</li> <li>- Régions deviennent chef de file en matière de tourisme (élaboration de schéma régional de développement touristique).</li> </ul>
---	---	--

Pour conclure sur ces différentes étapes de la décentralisation qui ont été menées, les opinions sont relativement partagées. Pour certains, ces mesures n'expriment qu'un désengagement évident de l'Etat au détriment des territoires, alors que d'autres vont considérer qu'elles sont le reflet d'une volonté de rendre plus responsables les acteurs à l'échelle locale, permettant au final d'affirmer une démocratie locale.

De façon générale, il est certain que la décentralisation aura permis de construire une réelle fonction publique des territoires, à travers l'instauration d'une ingénierie importante permettant d'assister le déploiement des différentes compétences déléguées. Les élus locaux ont dans ce cadre vu leur pouvoir renforcé et leur statut davantage professionnalisé.

Bien que cette implantation ait accordé aux collectivités des territoires de produire de réelles politiques locales plus adaptées aux spécificités de chacun, ce système de répartition des compétences et moyens présente pourtant certaines difficultés. Outre la complexité de compréhension des acteurs locaux face à ces nombreux changements, il se vérifie que toutes les collectivités ne disposent pas des mêmes moyens, et ont de surcroît des élus aux volontés et expériences différentes. Ces faits viennent ainsi confirmer le fait que de nombreuses inégalités apparaissent ou perdurent en fonction des territoires.

Finalement, même si les objectifs initiaux de cette démarche cherchaient à implanter une véritable démocratie locale, il apparaît que l'autorité de l'Etat est encore bien présente et conditionne donc toujours le devenir des territoires. C'est encore lui qui en grande partie

va décider des moyens alloués<sup>160</sup> aux collectivités territoriales et qui va aussi être apte à contrôler en aval les décisions politiques locales, ces dernières étant toujours régies par le lois et réglementations nationales. Ainsi, le principe d'autonomie demeure encore relativement sommaire, et il est clair qu'une relation de subordination perdure.

En définitive, concernant le secteur du tourisme, il semble que ce domaine complexe et transversal a pendant longtemps été négligé, affecté à de nombreux ministères (de l'aménagement, des transports, etc.) sans qu'on en reconnaisse véritablement l'importance. Les grandes opérations d'aménagements en milieu littoral et montagnard qui ont été menées, par le biais de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, figurent comme les seules grandes mesures qui ont pu être mises en œuvre en faveur de l'activité touristique. Le spécialiste Pierre Michaud, dans son ouvrage *Les institutions du Tourisme*, pointe pourtant le fait qu'elles n'ont pas pour autant permis une véritable reconnaissance de la part des décideurs, qui n'ont pas estimé nécessaire de mettre en œuvre une politique dédiée à ce secteur.

Les mesures progressives de la décentralisation semblent finalement avoir véritablement impacté les compétences tourisme des collectivités territoriales et ont permis une reconnaissance accrue de ce domaine, primordial pour l'économie en France. La dernière en date, la loi NOTRe avait pour objectif de façon générale de "*favoriser la promotion touristique à l'échelle de territoires plus élargis et à encourager la mutualisation de moyens et de services*"<sup>161</sup>. La compétence tourisme continue pourtant à être partagée entre les différents échelons territoriaux, ce qui tend à complexifier le développement touristique sur les territoires.

#### *2.4.2. Les différents échelons des collectivités territoriales, des acteurs majeurs en matière de développement touristique*

Suite aux réformes de décentralisation progressive qui ont été menées, il est aujourd'hui possible de distinguer quatre échelons administratifs locaux qui se partagent les compétences déléguées par l'Etat : les régions, les départements, les intercommunalités et

---

<sup>160</sup> Via des dotations et aides publiques.

<sup>161</sup> Associations des Maires de France et des Présidents d'Intercommunalité. *Les conséquences de la loi NOTRe sur la compétence tourisme* [en ligne]. Disponible sur : [http://s617077385.onlinehome.fr/wp-content/images/Documents-actu/NOTE\\_NOTRe\\_tourisme.pdf](http://s617077385.onlinehome.fr/wp-content/images/Documents-actu/NOTE_NOTRe_tourisme.pdf) (Consulté le 12-05-2019).

les communes. Comme nous l'expose le site Gouvernement.fr, *"cet empilement des échelons d'administration, les compétences partagées et les financements croisés sont souvent résumés par l'expression "millefeuille territorial"<sup>162</sup>*. Cette organisation apparaît pourtant comme compliquée et incompréhensible pour nombre de citoyens, ce qui freinerait au final l'action publique sur les territoires.

#### **2.4.2.1. Différentes échelles des collectivités et compétences affectées**

De manière générale, il est possible de distinguer 3 grands échelons de collectivités territoriales en France : les régions, les départements et les communes. Cette partie va nous permettre d'exposer le contexte dans lequel ils ont été établis et de présenter rapidement leur rôle et fonction sur le territoire, plus particulièrement en matière de tourisme.

- **L'échelon régional**

Tout d'abord, comme déjà évoqué précédemment, les régions administratives ont été établies comme de réelles collectivités territoriales seulement en 1982, ce qui place ces collectivités comme les plus récentes en France. Suite à la loi du 16 janvier 2015, on comptabilise en France au total 13 régions. Le rôle de la région est globalement de coordonner les relations, décisions et interventions menées entre les départements et les communes de leur territoire. Les organismes référents de ces régions sont les Conseils Régionaux et les ressources qui leurs sont allouées proviennent en majeure partie de dotations de l'Etat, en complément de ressources propres liées à la fiscalité.

En matière de compétence, les régions ont vu, grâce à la loi NOTRe, leurs pouvoirs considérablement renforcé, au détriment des autres échelons territoriaux<sup>163</sup>. La région est en effet -comme le précise l'article L.4251-12 du code général des collectivités territoriales- exclusivement *"responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique"* (Centre National de la Fonction Publique Territoriale,

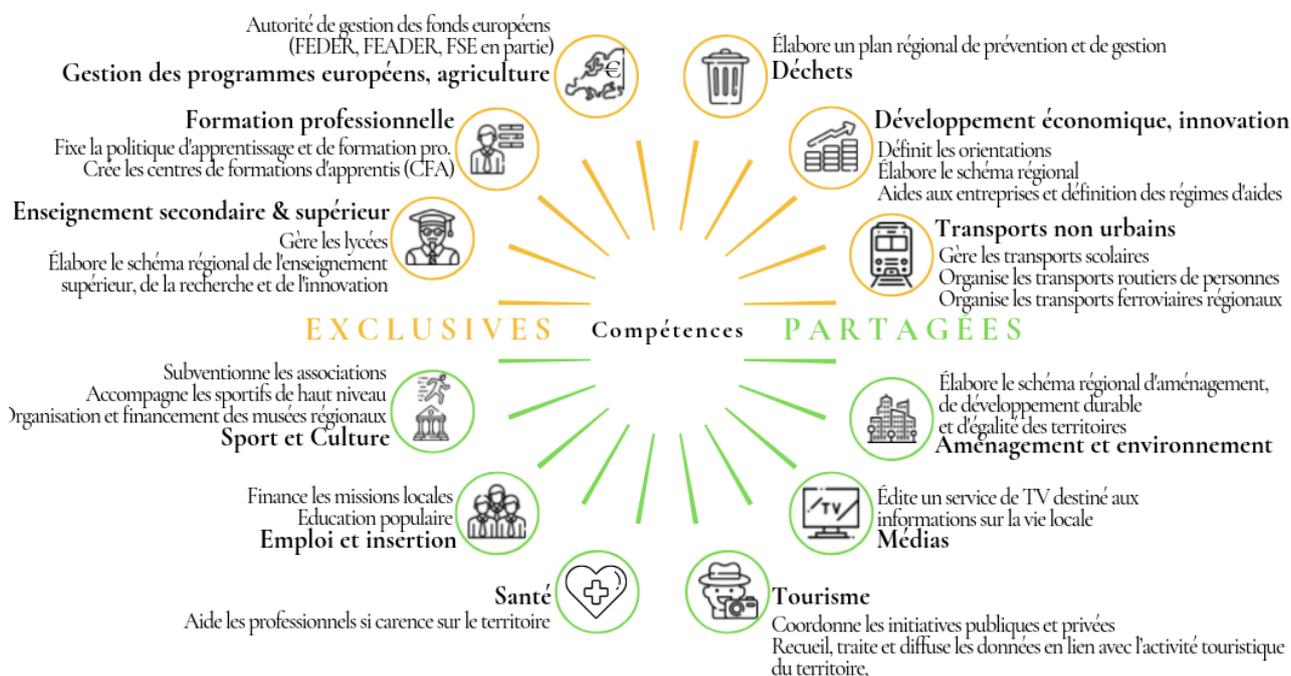
---

<sup>162</sup> Gouvernement.fr. *La réforme territoriale* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale> (Consulté le 09-06-2019).

<sup>163</sup> France Inter. *Ça fait quoi, au juste, un conseil régional ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.franceinter.fr/politique/ca-fait-quoi-au-juste-un-conseil-regional> (Consulté le 20-07-2019).

2015, p.8). L'article suivant de ce même code précise en outre que la région est compétente dans l'élaboration d'un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation<sup>164</sup>, ce en coopération avec les métropoles et les EPCI à fiscalité propre. Ces dispositions la positionne au final comme chef de file du soutien aux entreprises. On distingue à sa charge la gestion des transports<sup>165</sup>, de la formation professionnelle (alternance et apprentissage), de l'emploi<sup>166</sup> et l'enseignement lycéen. Ce sont de même aux régions que les fonds européens sont donnés à la gestion (FEDER, FEADER et une partie du FSE)<sup>167</sup>. Dans la filière culturelle, on distingue aussi une responsabilité sur certains points mais les compétences de cette filière restent partagées, tout comme pour le sport et le tourisme. Le schéma ci-dessous nous permet au final d'avoir un aperçu global des compétences exclusives et partagées que détiennent les régions.

**Figure 8 : Les principales compétences de la région**



Source : Leudihac Sophia, Canva<sup>168</sup>

<sup>164</sup> "Ce schéma définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional [mais aussi concernant le] développement de l'économie sociale et solidaire" (Centre National de la Fonction Publique Territoriale, 2015, p.8).

<sup>165</sup> Ports, aéroports, transport collectif routier, scolaire et ferroviaire.

<sup>166</sup> Et donc des chômeurs.

<sup>167</sup> Source : Interieur.gouv.fr. *Les compétences des régions au 1er janvier 2016* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-elections/Elections-regionales-2015/Les-competences-des-regions> (Consulté le 12-06-2019)

<sup>168</sup> Source : Régions de France. *La région, quelles compétences ?* [en ligne]. Disponible sur : <http://regions-france.org/observatoire-politiques-regionales/la-region-quelle-competence/> (Consulté le 20-07-2019) et France inter.

Au final, en matière de tourisme et de culture (fortement liée à la filière touristique), les régions ont entre autres à leur charge :

- La définition des objectifs de développement à travers le Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs ;
- Création du Comité Régional du Tourisme (CRT), qui met en œuvre la politique du tourisme de la région<sup>169</sup> ;
- La coordination des initiatives liées à la promotion, au développement et à l'information touristique ;
- Le suivi de l'activité touristique, à travers la mise en place d'Observatoires Régionaux du tourisme ;
- La conduite de l'inventaire général du patrimoine culturel ;
- La gestion de la protection de ce patrimoine ;
- La gestion des musées régionaux, du fonds régional d'art contemporain, etc.

#### ● L'échelon départemental

Les départements, contrairement aux régions, ne sont pas récents puisqu'ils datent de la Révolution française en 1789. On compte à ce jour en France 101 départements. L'administration de ces structures publiques est régie par les Conseils Généraux ou Départementaux. Tout comme les régions, les moyens financiers qu'ils détiennent sont issus principalement des dotations de l'Etat, avec comme pour les régions un complément par la fiscalité.

Au niveau des missions confiées aux départements, plus de 60 % de leur budget est consacré à l'action sociale, avec un rôle essentiel joué au niveau de l'enfance, des personnes âgées ou en situation de handicap, et des personnes rencontrant des difficultés d'insertion et de logement. On retrouve ensuite des compétences relatives à la sécurité et à l'aménagement, des voiries notamment. L'innovation apparaît de plus en plus comme centrale

---

*Ça fait quoi, au juste, un conseil régional ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.franceinter.fr/politique/ca-fait-quoi-au-juste-un-conseil-regional> (Consulté le 20-07-2019)

<sup>169</sup> Pour les domaines des études, de la planification, de l'aménagement et de l'équipement, des aides aux hébergeurs, des aides techniques à la commercialisation, ainsi que de la formation professionnelle. Source : Veille Infos Tourisme. *Compétence tourisme au niveau local* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.veilleinfotourisme.fr/thematiques/juridique/abecedaire-du-droit-du-tourisme/competence-tourisme-au-niveau-local#La%20région%20et%20le%20CRT> (Consulté le 21-07-2019).

dans leurs missions, notamment dans les territoires ruraux et agricoles<sup>170</sup>. Finalement, la volonté publique tend à placer les départements comme des acteurs de premier plan en matière de développement durable, notamment à travers la promotion d'une agriculture de proximité et la préservation de l'environnement. Le schéma ci-après permet d'avoir un aperçu général des compétences allouées à cet échelon territorial.

**Figure 9 : Les principales compétences du Département**



Source : Leudihac Sophia, Canva<sup>171</sup>.

En matière de tourisme, des missions spécifiques sont déléguées aux départements<sup>172</sup>, comme notamment :

- Réalisation du schéma d'aménagement touristique départemental (qui doit s'inscrire dans les orientations définies par le SRDTL) ;
- Définition du Plan Départemental des Itinéraires de Promenades et des Randonnées (PDIPR) ;

<sup>170</sup> Connectivité, réseaux mobiles, numérique éducatif, etc.

<sup>171</sup> Source : Interieur.gouv.fr. *Les compétences du conseil départemental* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-elections/Departementales-2015/Les-competences-du-conseil-d/epartemental> (Consulté le 20-07-2019)

<sup>172</sup> Tout en respectant les politiques touristiques régionales instaurées.

- Création du Comité Département du Tourisme (CDT), qui va préparer et mettre en œuvre la politique touristique du département<sup>173</sup> ;
- Soutien aux actions de développement touristique (en dehors des aides aux entreprises réservées exclusivement à la Région) ;
- Gestion des équipements touristiques ;
- Collecte d'une taxe additionnelle à la taxe de séjour.

- **L'échelon intercommunal**

La notion d'intercommunalité est apparue suite à la loi du 22 mars 1890, avec la création de syndicats intercommunaux à vocation unique (SIVU), qui avaient pour vocation d'inciter les communes à s'associer afin de mutualiser les moyens des communes concernées et simplifier la gestion de problématiques interterritoriales. La promulgation de la loi ATR en 1992 a ensuite permis à l'échelon intercommunal de s'officialiser avec la création des communautés de communes sur les territoires ruraux<sup>174</sup>. C'est au final la loi de la réforme territoriale du 16 décembre 2010, après d'autres dispositions, qui a renforcé le statut de cet échelon en rendant obligatoire l'appartenance à un EPCI à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013.

Aujourd'hui, on définit l'intercommunalité comme un organe permettant de regrouper des communes membres *“au sein d'un espace de solidarité, en vue d'élaborer et de conduire ensemble un projet commun de développement et d'aménagement de leur territoire”* (Rouault, 2011, p.108). Ce regroupement de communes se réalise au sein d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Il est possible de distinguer deux sortes d'EPCI qui cherchent à répondre à des objectifs différents :

- **L'intercommunalité de gestion** : il s'agit d'une forme de coopération intercommunale souple ou dite *“associative”*, qui permet la *“gestion commune de certains services publics locaux (ramassage des ordures ménagères, transports*

---

<sup>173</sup> *“En contribuant notamment à assurer l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques, en collaboration avec les professionnels, les organismes et toute structure locale intéressée à l'échelon départemental et intercommunal”* Source : Veille Infos Tourisme. *Compétence tourisme au niveau local* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.veilleinfotourisme.fr/thematiques/juridique/abecedaire-du-droit-du-tourisme/competence-tourisme-au-niveau-local#La%20région%20et%20le%20CRT> (Consulté le 21-07-2019)

<sup>174</sup> Source : AdCF Assemblée des Communautés de France. *Qu'est-ce que l'intercommunalité ?* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.adcf.org/5-356-Qu-est-ce-que-l-intercommunalite.php>> (Consulté le 12-06-2019).

*urbains...)* ou la réalisation d'équipements locaux, de manière à mieux répartir les coûts et à profiter d'économies d'échelle"<sup>175</sup>,

- **L'intercommunalité de projet** : qui correspond à une forme de coopération plus intégrée ou dite "fédérative", qui va permettre de conduire collectivement des projets de développement local.

Concernant le financement de ce genre d'échelon territorial, il va ainsi dépendre du genre d'intercommunalité choisi. L'intercommunalité de gestion est dite sans fiscalité propre, et va donc relever uniquement des contributions des communes membres<sup>176</sup>. Pour l'intercommunalité de projet, la gestion se fera sous un régime de fiscalité propre qui va concéder aux communautés de bénéficier de recettes fiscales directes.

Il est en outre possible de distinguer différentes catégories de regroupement de communes, disposant chacune de compétences obligatoires et optionnelles, en plus de celles pouvant être transférées par les communes membres :

- **La communauté de communes**, associant des communes à l'intérieur d'un espace de solidarité, et qui vise à mettre en œuvre un projet commun pour le développement et l'aménagement du territoire. Le seuil pour constituer ces communautés s'élève à 15 000 habitants depuis la loi NOTRe, et prévoit qu'elles devront être organisées autour de bassins de vie (sauf dérogations pour les zones de montagne et territoires à faible densité).
- **La communauté d'agglomération**, qui permet de remplacer depuis la loi du 12 juillet 1999 la communauté de ville. Ce genre d'EPCI permet de regrouper plusieurs communes sur "*un territoire d'un seul tenant et sans enclave*"<sup>177</sup>. La spécificité de cette communauté réside dans le fait qu'elle vise les zones urbaines, et doit donc former au moment de sa création un ensemble de plus de 50 000 habitants avec des communes comportant au moins 15 000 habitants (sauf exception). Au niveau de leurs compétences obligatoires, on retrouve notamment l'aménagement de

---

<sup>175</sup> Via publique. *Comment définir l'intercommunalité ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/comment-definir-intercommunalite.html> (Consulté le 19-08-2019).

<sup>176</sup> La quote-part de ces contributions sera fixée dans les statuts de l'EPCI.

<sup>177</sup> Via publique. *Que sont les communautés de communes et les communautés d'agglomération ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-communautes-communes-communautes-agglomeration.html> (Consulté le 12-07-2019).

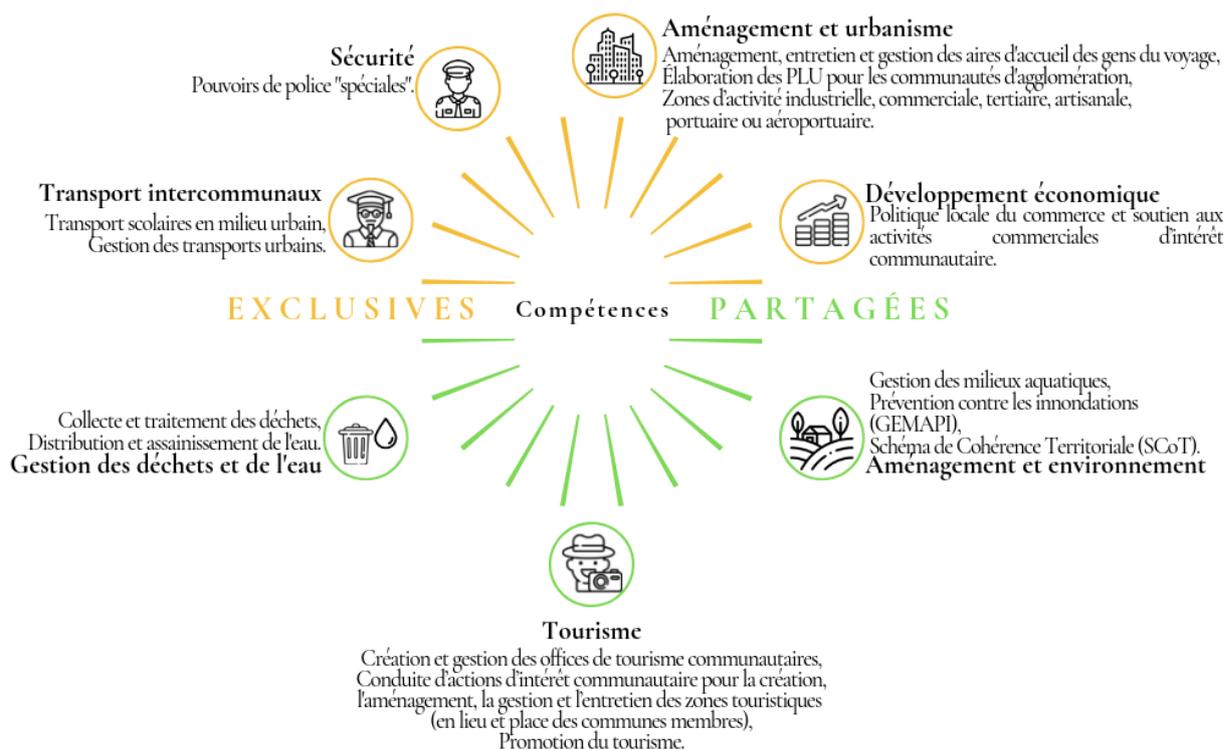
l'espace, le développement économique ou encore l'équilibre social de l'habitat. Dans les compétences optionnelles, ces communautés peuvent en choisir trois parmi la voirie, l'assainissement, l'eau, le cadre de vie, les équipements culturels et sportifs ou encore l'action sociale. Finalement, la communauté d'agglomération peut décider de définir des compétences supplémentaires dites d'intérêt communautaire.

- **La communauté urbaine** correspond quant à elle à un EPCI regroupant plusieurs communes, toujours *“d'un seul tenant et sans enclave”*, formant un ensemble de plus de 250 000 habitants. Ces communautés figurent comme les EPCI à fiscalité propre les plus intégrés, jusqu'à arriver au seuil de métropoles. Dans les compétences obligatoires de ce type de communauté, on retrouve, outre celles que détient également la communauté d'agglomération, la dimension de protection et mise en valeur de l'environnement, la politique du cadre de vie ou encore la gestion des services d'intérêt collectif.
- **La métropole** figure comme le nouveau modèle d'EPCI à fiscalité propre créée dans le cadre de la loi du 16 décembre 2010. Sur le même modèle que la communauté urbaine, le nombre minimum pour former cette forme évolutive de communauté s'élève à 500 000 habitants. Les compétences de la métropole vont se voir étendues en comparaison avec l'échelon précédent, puisqu'elle va exercer de plein droit dans son périmètre les compétences des communes<sup>178</sup>, mais aussi celles du département (transports scolaires et voiries notamment) et de la région. L'Etat peut en outre décider de lui confier la gestion de grands équipements et infrastructures. Le financement de ces communautés est lui aussi particulier, puisqu'il va reposer sur le principe de l'unification de l'impôt foncier bâti et sur une dotation globale de fonctionnement après validation des communes.

---

<sup>178</sup> *“Développement économique, politique locale de l'habitat ; gestion des services d'intérêt collectif, comme l'eau et l'assainissement, les cimetières, les abattoirs...”* Source : Vie publique. *Que sont les métropoles créées par la loi de 2010 ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-metropoles-creees-par-loi-2010.html> (Consulté le 20-07-2019).

Figure 10 : Les principales compétences de l'intercommunalité



Source : Leudihac Sophia, Canva<sup>179</sup>

Concernant les compétences tourisme au niveau intercommunal, on retrouve principalement :

- La promotion du tourisme, dont la création d'Offices de tourisme intercommunaux (chargés de l'accueil et de l'information des touristes mais aussi de la promotion touristique du territoire voire la commercialisation de prestations touristiques), de plein droit ;
- La gestion et conduite d'actions d'intérêt communautaire relatives à la création, l'aménagement, la gestion et l'entretien de zones touristiques (en lieu et place des communes adhérentes).

- **L'échelon communal**

Les communes figurent comme l'échelle la plus locale des territoires, on les appelle aussi les échelons de proximité. Ces collectivités sont apparues dans le même temps que les

<sup>179</sup> Lcl *Nouvelle organisation territoriale* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lcl.fr/mag/nouvelle-organisation-territoriale> (Consulté le 20-07-2019) et Collectivités locales. *Le tourisme* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/tourisme-2> (Consulté le 14-08-2019).

départements lors de la Révolution française, et représentaient à l'époque des communautés d'habitants. Leurs organismes référents sont les Conseils Municipaux, en plus du Maire, et les moyens alloués sont les mêmes que pour les autres échelons (dotations de l'Etat et fiscalité). Au 1er janvier 2019, on comptait 34 979 communes en France<sup>180</sup>.

Au sujet des compétences qui leur sont allouées, elles sont de façon générale relatives aux domaines concernant l'intérêt communal, mais de nombreuses lois viennent leur ajouter d'autres compétences, notamment en matière d'urbanisme et de maîtrise des sols (PLU sous réserve de la compétence des EPCI, délivrance de permis de construire), logement, aide sociale (centres communaux d'action sociale, CCAS), gestion des écoles de la petite enfance, culture et patrimoine, tourisme et sport (campings, équipements sportifs, etc.). Néanmoins, depuis la loi NOTRe du 7 août 2015, "le champ des communes a diminué au profit de l'intercommunalité"<sup>181</sup>. Le schéma ci-après nous permet d'avoir un aperçu des compétences qui restent encore à leur charge.

**Figure 11 : Les principales compétences de la Commune**



Source : Leudihac Sophia, Canva

<sup>180</sup> Source : Le Point. *Le 1er janvier, la France est passée sous le seuil des 35 000 communes* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.lepoint.fr/villes/le-1er-janvier-la-france-est-passee-sous-le-seuil-des-35-000-communes-05-01-2019-2283509\\_27.php](https://www.lepoint.fr/villes/le-1er-janvier-la-france-est-passee-sous-le-seuil-des-35-000-communes-05-01-2019-2283509_27.php) (Consulté le 14-08-2019).

<sup>181</sup> Vie publique. *Qu'est-ce qu'une commune ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categorie-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-commune.html> (Consulté le 20-07-2019).

En matière de tourisme, les communes ont effectivement maintenu certaines de leurs compétences tourisme (suite à la loi NOTRe), mais la majeure partie de celles-ci a été transférée aux EPCI. On retrouve ainsi de façon générale toutes les compétences relatives à la gestion de la politique touristique communale, avec notamment :

- Le classement de la commune en “*Commune touristique*” ;
- Le classement de la commune en “*Station classée*” (ou “*Station de tourisme*”) ;
- La gestion d’un Office de tourisme (si décision validée par l’EPCI référent ou dérogation particulière du transfert de compétence aux EPCI) ;
- L’animation touristique ;
- La gestion (si non transférée à l’EPCI) des équipements touristiques (station de ski, station thermale, casino, camping communal, etc.).

Pour conclure sur cette section, il apparaît que les lois successives relatives à la décentralisation ont complexifié les choses, et il se montre difficile de trouver les informations pour cerner précisément quelles compétences sont allouées à quel échelon de collectivité territoriale. Au niveau de la compétence tourisme, celle-ci se voit toujours partagée entre les différentes échelles de collectivité, mais il semblerait que les dernières mesures en matière de décentralisation n’auraient toujours pas permis de définir clairement cette compétence et sa répartition.

*« Le tourisme avait été laissé tranquille jusqu’à la loi NOTRe, puis on a vu trois lois en cinq ans. La loi NOTRe a tenté d’établir une gouvernance locale plus rationnelle, mais on est arrivé à une compétence mal définie à l’exercice incertain. »* François-Xavier Fort, maître de conférences au CREAM<sup>182</sup>.

De ce constat, il est en tous les cas certain que chacune des collectivités territoriales évoquées occupe un rôle majeur dans le développement du tourisme sur son territoire. Dans le cadre de la randonnée pédestre plus spécifiquement, chacun de ces acteurs a donc une possibilité d’intervention à différents niveaux, et la transversalité de cette pratique touristique vient renforcer cette interdépendance entre les différents échelons.

---

<sup>182</sup> La Gazette des communes. *Depuis la loi Notre, la compétence tourisme se divise entre coopération et compétition* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lagazettedescommunes.com/487237/depuis-la-loi-notre-la-competence-tourisme-se-divise-entre-cooperation-et-competition/> (Consulté le 20-07-2019)

### 2.4.2.2. Les Parcs naturels régionaux et Territoires de projet, reflet d'une volonté locale de s'unir

Outre les intercommunalités, qui figurent comme la première forme d'inter territorialité créée sur les territoires, et devenue aujourd'hui obligatoire, on retrouve deux autres genres d'entités territoriales qui viennent renforcer cette volonté des collectivités territoriales de s'unir. Ces démarches locales permettent ainsi de partir du principe que les territoires administratifs représentés par les collectivités territoriales ne correspondent pas forcément aux espaces dans lesquels des synergies peuvent naître et se développer, notamment dans le cadre du tourisme<sup>183</sup>.

Souhaitant répondre à cette problématique, le gouvernement a ainsi promulgué différentes lois permettant la création d'autres formes d'inter-territorialités plus adaptées. De ce fait, nous allons ici distinguer les Territoires de projet et les Parcs naturels régionaux.

- **Les Territoires de projet : les Pays et PETR**

On retrouve donc d'abord les Territoires de projet, qui permettent de regrouper sous une même appellation les Pays et Pôles d'Équilibre Territoriaux et Ruraux. Nous allons ici proposer une très brève présentation de ces organisations territoriales, puisque nous consacrerons en partie 3 de ce mémoire de recherche une section complète permettant de les présenter de manière détaillée (cf.1.1.). Il s'agit en effet du type de structure sur lequel portera notre étude de cas.

De manière générale, les Territoires de projet sont définis comme des territoires présentant une *“cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi”* (Article 22 de la loi du 25 juin 1999), et figurent comme des lieux d'action collective (issus d'une démarche volontaire des acteurs locaux) permettant de fédérer acteurs publics, privés et associatifs autour d'un projet commun de développement local durable.

Symbole d'une volonté de l'Etat d'encourager les initiatives locales, les Pays et Pôles territoriaux incarnent de réels espaces de coopération entre les différents acteurs locaux,

---

<sup>183</sup> *“Les instances de décision politique couvrent des espaces qui ne coïncident pas nécessairement avec les espaces de synergie des acteurs locaux”* PECQUEUR Bernard. *Le développement local*. 2ème édition Paris : Syros, 2000, p. 118.

constituant ainsi des lieux favorables au développement de partenariats et d'une réflexion partagée autour d'un projet de développement territorial. La mobilisation qu'ils réalisent permet en effet de les positionner comme des acteurs incontournables pour la coordination d'une stratégie et sa mise en perspective, dans le respect des enjeux locaux du territoire auxquels elles sont affiliées.

L'intervention de ces structures dans le domaine du tourisme semble en outre d'autant plus pertinente et visible du fait que ces territoires se forment sur des espaces homogènes et cohérents, aux valeurs et modes de vie spécifiques. Cela permettrait au final de faciliter le développement de ce secteur en menant une politique d'ingénierie touristique adaptée et pertinente par rapport à l'identité du territoire.

Pour finir sur cette brève explication, il semble intéressant d'évoquer les difficultés auxquelles peuvent faire face les Territoires de projet. Ces organisations semblent en effet représenter une strate territoriale méconnue des populations locales. Pour les touristes, cette confusion est d'autant plus perceptible puisque les délimitations spatiales fixées pour ces territoires spécifiques ne se conforment au final à aucun espace préétabli, et les dénominations utilisées ne se révèlent de surcroît que peu évocatrices pour les visiteurs. Finalement, il semble que l'avenir de ces Territoires de projet ne soit pas forcément garanti, notamment face aux changements incessants des législations menées par le gouvernement.

En définitive, les Territoires de projet se révèlent être un niveau privilégié de contractualisation et partenariat permettant de faciliter la coordination des initiatives publiques<sup>184</sup> en faveur du développement local et territorial durable.

- **Les Parcs naturels régionaux**

L'instauration des Parcs naturels régionaux (PNR) en France a fait suite à la volonté de l'Etat de simplifier les démarches de création des espaces naturels, en offrant la possibilité de créer des parcs de façon moins contraignante que les Parcs naturels nationaux. C'est le décret du 1<sup>er</sup> mars 1967 qui a marqué l'apparition de ces entités, précisant qu'un territoire peut être classé PNR quand " *le territoire de tout ou partie d'une ou de plusieurs communes*

---

<sup>184</sup> Au niveau des collectivités, de l'Etat et même de l'Europe.

[...] présente un intérêt particulier par la qualité de son patrimoine naturel et culturel, pour la détente, le repos des hommes et le tourisme, qu'il importe de protéger et d'organiser " (Extrait dudit décret).

Aujourd'hui, le choix de classement en Parc naturel régional est généralement issu d'une volonté locale, et ne peut se justifier que pour des "territoires dont l'intérêt patrimonial est remarquable pour la région et qui comporte suffisamment d'éléments reconnus au niveau national et/ou international"<sup>185</sup>, et ce en respectant un certain nombre de critères. C'est au final l'Etat qui a le pouvoir de décision de ce classement.

Ces espaces permettent de remplir trois objectifs principaux qui sont :

- L'équipement des grandes métropoles d'équilibre en aires de détente,
- L'animation des secteurs ruraux qui rencontrent des difficultés,
- La mise en valeur des richesses patrimoniales, tant naturelles que culturelles, ainsi que la préservation de l'environnement (faune, flore et paysages).

Au final, ces établissements visent à concilier le développement économique et social de leurs territoires, tout en veillant à trouver un équilibre avec la protection et valorisation des patrimoines naturel et culturel. Une charte permet de concrétiser les orientations et le projet de protection et de développement durable de chaque parc, ce sur une période de douze ans.

La gestion de ces structures se fait grâce à un organisme dédié qui prend la forme d'un Établissement Public de Coopération, qui adopte généralement la forme juridique d'un Syndicat Mixte. Ce sont les communes qui décident d'adhérer de manière volontaire à un Parc naturel régional. A ce jour, on comptabilise 54 Parcs naturels régionaux sur tout le territoire français.

Pour conclure sur cette section, les deux genres d'organisations présentées ici sont le reflet d'une volonté croissante des territoires de s'unir et de créer des synergies entre les acteurs, dans une optique de développement territorial plus durable. Dans le cadre du tourisme, et

---

<sup>185</sup> Parcs naturels régionaux de France. *Charte et procédure de classement* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.parcs-naturels-regionaux.fr/article/charte-et-procedure-de-classement> (Consulté le 15-08-2019).

plus spécifiquement de la randonnée pédestre, ces acteurs semblent, de par les valeurs qu'ils portent, se positionner comme des acteurs publics de premier plan pour le développement de cette filière.

### 2.4.2.3. Les principaux organismes locaux d'appui aux développements économique et touristique

Outre ces collectivités territoriales et entités reflétant une volonté de s'unir, il est possible de distinguer des organisations publiques qui occupent un rôle central dans le développement économique et touristique des territoires. Nous distinguerons ici les principaux organismes qui semblent les plus pertinents à présenter dans le cadre du tourisme, c'est à dire : les Comités Régionaux du Tourisme, les Comités Départementaux du Tourisme, les Offices de Tourisme ainsi que les Chambres Consulaires.

- **Les Comités Régionaux du Tourisme**

Il est d'abord possible à l'échelle régionale d'identifier les Comités Régionaux du Tourisme (CRT). Nés en 1942, ces structures avaient pour vocation *“de coordonner, dans le cadre d'une ou plusieurs régions économiques, les efforts de toute nature accomplis en vue du développement du tourisme”* (Décrets de la loi du 12 janvier 1942). Le travail était à l'époque mené en étroite collaboration avec un organisme déconcentré de l'Etat, ce qui ne permettait pas une répartition claire des compétences entre les CRT. C'est alors la loi du 3 janvier 1987 qui a permis de clarifier les choses en exposant précisément leur statut et leurs missions. Comme le définit Michaud en 1995, le Comité Régional du Tourisme constitue un *“instrument d'élaboration et de mise en œuvre de la politique de la région dans le domaine du tourisme”*. C'est effectivement le Conseil régional qui va décider de lui confier tout ou une partie de la politique touristique du territoire.

La mission première de ces structures est ainsi la *“promotion touristique des régions françaises en France et à l'étranger”*<sup>186</sup>. Dans ce cadre, un certain nombre d'informations et de renseignements sont diffusés à destination des touristes tant français qu'étrangers<sup>187</sup>. On retrouve de surcroît d'autres missions qui leurs sont confiées, comme par exemple la

---

<sup>186</sup> Sitlor. *Comité Régional du Tourisme* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.sitlorpro.com/wiki/comite-regional-du-tourisme/> (Consulté le 29-07-2019).

<sup>187</sup> Brochures, magazines, sites web, vidéos promotionnelles, etc.

création et gestion d'un observatoire économique du secteur touristique, la mise en place d'un schéma régional touristique ou encore l'organisation des filières professionnelles et métiers touristiques.

De façon générale, les Comités Régionaux du Tourisme prennent la forme juridique associative, et se trouvent ainsi financés en majeure partie par leur Conseil Régional. On distingue finalement une fédération nationale, Destination Régions, qui permet de rassembler ces structures.

- **Les Comités Départementaux du Tourisme**

A l'échelle des départements, il est ensuite possible de retrouver les Comités Départementaux du Tourisme (CDT). Créés par les Conseils Départementaux depuis la loi de décentralisation de 1986, ces structures ont été réformées de façon importante dans le cadre de la loi du 23 décembre 1992 qui a permis de fixer l'action respective de l'Etat, des CDT et offices de tourisme. Ce genre de structure exerce différentes missions qui ont "*pour vocation de contribuer au développement et au dynamisme du tourisme départemental*"<sup>188</sup>. Comme nous le présente le site de Tourisme Territoires, il est possible d'en distinguer 3 sortes différentes :

- **Les Agences de Développement Touristique ou Comités Départementaux du Tourisme**, qui vont être principalement chargés du "*développement et de la promotion des territoires*"<sup>189</sup> et se trouvent régis par la loi du 23 décembre 1992.
- **Les Agences de Réservation Touristique** (ou Centrales de réservation départementales multi-marques, SLA), sont quant à elles chargées uniquement de la "*commercialisation de produits touristiques*", et exercent leur activité conformément au Code du Tourisme (Ordonnance N°2017-1717 du 20 décembre 2017).
- **Les Agences de Développement et de Réservation Touristiques**, vont au final avoir pour vocation de "*à la fois de soutenir et développer les performances touristiques des territoires, de conseiller les collectivités et les investisseurs, ainsi que de*

---

<sup>188</sup> Dicodunet. *Comité départemental du tourisme* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.dicodunet.com/definitions/tourisme/cdt.htm> (Consulté le 19-07-2019).

<sup>189</sup> Tourisme Territoires. *Qui sont les ADT / CDT ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.tourisme-territoires.net/adt-cdt/presentation-generale/> (Consulté le 19-07-2019).

*développer l'activité et le chiffre d'affaire des entreprises et des professionnels de leur territoire*".

Ces structures adoptent généralement la forme d'associations loi 1901, permettant ainsi de rassembler dans leur instance les opérateurs touristiques les plus importants du département ainsi que les collectivités. Comme nous le précise Michaud dans son ouvrage, les CDT sont reconnus comme *"l'interlocuteur départemental privilégié en matière touristique"* (1995, p.21) depuis la signature d'une convention entre le ministère chargé du tourisme et la Fédération National des Comités Départementaux du Tourisme (FNCDT).

- **Les Offices de Tourisme**

Finalement, on retrouve à l'échelle la plus locale les Offices de Tourisme, qui sont aujourd'hui gérés, depuis la loi NOTRe, en majeure partie par les EPCI. Prenant des formes juridiques diverses (associations, EPIC, SPL, SEM, etc.), ces structures sont financées en majeure partie par une subvention avec la collectivité référente. Mais les Offices de Tourisme disposent aussi de revenus autonomes, issus des cotisations des professionnels adhérents, de la collecte de la taxe de séjour ou encore dans certains cas de la vente de produits touristiques (séjours, visites guidées, de groupe, produits dérivés en boutique, etc.) ou par le biais de l'organisation d'évènements.

En fonction des spécificités des territoires et destinations, ces organismes locaux remplissent *"plusieurs missions de proximité au service des visiteurs et de la population locale, en collaboration étroite avec la collectivité locale et les socioprofessionnels du tourisme"*<sup>190</sup>.

Ils vont ainsi occuper un rôle central dans l'accueil des visiteurs mais aussi des habitants, et sont aussi chargés de la gestion de l'information touristique qu'ils diffusent. Les Offices de Tourisme vont aussi jouer un rôle de coordination avec les acteurs touristiques locaux, à travers un accompagnement et une diffusion des informations et bonnes pratiques. De ce fait, ils vont contribuer à la structuration et qualification de l'offre touristique du territoire. Ces acteurs vont de même promouvoir et valoriser les atouts et richesses de leur territoire

---

<sup>190</sup> Offices de tourisme de France. *Les offices de tourisme, des acteurs de proximité* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.offices-de-tourisme-de-france.org/les-offices-de-tourisme/les-missions-des-offices-de-tourisme> (Consulté le 22-07-2019).

par le biais d'actions de valorisation et de communication. Ils sont également en mesure de développer le tourisme évènementiel et d'affaire à travers le pilotage d'évènements et manifestations ou l'organisation de congrès. Finalement, on constate de plus en plus que ces structures vont gérer les équipements collectifs divers et "*développer [des cellules] d'ingénierie territoriale pour le compte de la collectivité*", à travers notamment la mise en œuvre de plans de développement touristique territoriaux.

- **Les Chambres Consulaires, des établissements publics à vocation économique**

Les chambres consulaires figurent comme des établissements publics d'Etat à caractère économique qui possèdent un statut et un mode de gouvernance spécifique. Créées pour représenter les acteurs des différents secteurs économiques, ces chambres contribuent au développement du territoire sur lequel elles agissent. Il est possible de distinguer trois sortes de chambres consulaires :

- **Les chambres de commerce et d'industrie**, chargées "*de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de services d'une zone géographique et de leur apporter certains services*"<sup>191</sup>,
- **Les chambres des métiers et de l'artisanat**, missionnées pour représenter le domaine de l'artisanat en assurant des missions de conseils, d'informations et de formation auprès des artisans, apprentis et organisations professionnelles de l'artisanat,
- **Les chambres d'agriculture**, qui servent à représenter les différents acteurs économiques de l'agriculture et d'accompagner ces derniers dans leur développement.

Ces chambres, bien qu'elles présentent chacune leurs spécificités, ont un certain nombre de points communs dans les missions qu'elles mènent à bien : elles représentent les catégories socio-professionnelles auprès des pouvoirs publics, exécutent des missions de

---

<sup>191</sup> Wikipédia. *Chambres de commerce et d'industrie en France* [en ligne]. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Chambre\\_de\\_commerce\\_et\\_d%27industrie\\_en\\_France](https://fr.wikipedia.org/wiki/Chambre_de_commerce_et_d%27industrie_en_France) (Consulté le 18-08-2019).

service public, appuient le développement des entreprises, occupent un rôle dans la formation et l'apprentissage, etc.<sup>192</sup>.

Au final, il paraissait intéressant d'aborder le cas de ces chambres consulaires car ces dernières peuvent jouer un rôle notable dans la mise en place d'une coopération sur un territoire de par leurs missions et compétences. Elles disposent de surcroît de relations étroites avec une diversité d'acteurs sur le territoire, et du fait de la forte transversalité du secteur du tourisme, peuvent occuper un rôle notable dans le développement touristique.

Maintenant que les différents échelons territoriaux ont pu être présentés, il convient de s'intéresser aux politiques de développement territorial que mènent ces différents acteurs afin de cerner les enjeux qui en découlent, notamment en matière de tourisme et relativement à la randonnée pédestre plus particulièrement.

#### *2.4.3. Les politiques de développement touristique, essentielles à la construction d'une offre de randonnée pédestre itinérante sur les territoires*

Tout d'abord, il convient d'aborder rapidement la notion de gouvernance qui semble aujourd'hui s'imposer dans le domaine public comme le cadre de mise en œuvre des politiques publiques. Le dictionnaire Larousse définit de façon générale ce terme comme *"l'action de gouverner"*, c'est à dire le fait *"d'exercer sur un pays, un peuple, le pouvoir politique, en particulier exécutif, de diriger les affaires publiques, la vie publique d'un État"*. Comme l'évoque Sandra Lavergne dans son ouvrage, ce concept semble pourtant être polysémique et se voit depuis une trentaine d'années être utilisé dans les domaines des sciences économiques ou politiques. Cette notion nous permet au final de parler d'un mode d'organisation permettant de réunir différents acteurs dans la mise en œuvre d'actions publiques, ce qui induit de ce fait les notions de collaboration et d'interactions. La notion de gouvernance locale (ou territoriale) semble au final de plus en plus présente, et induit la mise en place de coordination entre les différents acteurs publics permettant le déploiement d'actions opérationnelles de développement sur les territoires.

---

<sup>192</sup> DGE, Direction Générale des Entreprises. *Les chambres consulaires* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/chambres-consulaires> (Consulté le 19-08-2019).

Ainsi, c'est à travers ces systèmes de gouvernance locale installés sur les territoires que les politiques publiques de développement territorial sont mises en œuvre. Tentons maintenant de définir ce terme de politique publique pour pouvoir mieux en cerner les enjeux qui en découlent.

Sandra Lavergne nous expose ainsi la définition suivante, proposée par les auteurs Knoepfel, Larrue et Varone dans leur ouvrage publié en 2001 :

*« Une politique publique constitue un enchaînement de décisions ou d'activités, intentionnellement cohérentes, prises par différents acteurs, publics et parfois privés, dont les ressources, les attaches institutionnelles et les intérêts varient, en vue de résoudre de manière ciblée un problème défini politiquement comme collectif. » (p.21)*

On comprend ainsi que les politiques publiques sont issues d'une réflexion collective, entre acteurs (principalement publics mais dans certains cas privés) qui expriment des avis et volontés divergentes, qui tend au final à outrepasser ces différences pour instaurer une coordination entre ces parties prenantes afin de répondre à un intérêt estimé comme collectif. Les domaines d'application de ces politiques se révèlent être variés<sup>193</sup> mais sont en tous les cas menées par les administrations publiques (Etat, collectivités territoriales et établissements publics).

Concernant les politiques touristiques, on comprend aisément qu'elles permettent de poser les grandes orientations à suivre en matière de développement touristique. Établies sur les différentes échelles territoriales, celles-ci doivent cependant veiller à être cohérentes entre elles. A l'échelon le plus central, on retrouve le ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme qui procède à l'établissement d'une politique touristique nationale<sup>194</sup>. Les autres échelons territoriaux doivent au final veiller à mettre en œuvre une politique permettant de structurer l'activité touristique et son développement sur leur territoire, tout en veillant à respecter la politique définie aux échelles supérieures pour garantir une cohérence générale.

Dans tous les cas, ces politiques induisent l'élaboration d'axes stratégiques de développement, chacun accompagné d'actions précises et ciblées. Une définition détaillée

---

<sup>193</sup> Economie, aménagement et urbanisme, sécurité, santé, tourisme, culture, etc.

<sup>194</sup> Etablissement d'un plan stratégique pour le développement du tourisme national, avec une précision sur les priorités et axes de développement.

de ces éléments apparaît in fine comme essentielle pour s'assurer que l'activité touristique s'inscrit dans une démarche de développement local. La mise en œuvre opérationnelle de ces actions constitue enfin la finalité de ces politiques touristiques. Il est alors possible de parler d'ingénierie de projet touristique pour qualifier cette opérationnalisation.

La définition proposée par Pierre Torrente dans le cadre de son cours universitaire nous permet de mieux appréhender cette notion de projet touristique et d'en comprendre sa complexité :

*« Il s'agit d'un système polymorphe qui s'inscrit dans une dimension temporelle et spatiale, dont le principe est de mettre en interrelation les éléments endogènes et exogènes qui le composent » (Torrente, 2018).*

On comprend ici qu'il est essentiel en ingénierie touristique de percevoir un projet comme un véritable système, reliant un ensemble d'éléments interconnectés. Les porteurs de projet doivent de ce fait veiller à prendre en considération de nombreux aspects (temps, espace, moyens, etc.) et à s'adapter à la situation dans laquelle s'inscrit le projet en considérant les spécificités et contraintes existantes.

Ainsi, dans le cadre d'un projet touristique cherchant à développer la randonnée pédestre sur un territoire, les coordinateurs de celui-ci doivent s'assurer de prendre en compte les différentes dimensions de cette pratique et de considérer les acteurs concernés dans son développement pour en garantir la réussite.

Pour conclure sur cette section sur les acteurs publics, il semblerait que les différents échelons territoriaux rendent complexe le développement touristique sur les territoires, qui implique en fait des interventions multi-scalaires. Comme l'affirme Jean-Michel Couve dans le *Rapport au Premier ministre sur l'organisation territoriale, l'observation statistique et les accords bilatéraux de la France dans le domaine du tourisme* publié en 2008, *"il est [en effet], à nouveau, constaté un enchevêtrement des compétences et des interventions, des financements croisés divers, ainsi que, trop souvent, une absence ou insuffisance de coopération dans la mise en œuvre des actions"*. Ce constat souligne effectivement le fait que la répartition des compétences et missions des différents acteurs institutionnels vient complexifier la mise en œuvre de politiques touristiques efficaces et pérennes. Ce système complexe implique ainsi obligatoirement un travail partenarial entre les différentes

échelles territoriales pour pouvoir véritablement agir en matière de tourisme. En matière de randonnée pédestre, on constate que chacun de ces acteurs occupe un rôle central pour permettre à cette pratique de se développer et d'engendrer des retombées positives.

Finalement, en conclusion de ce deuxième chapitre, il semble possible d'affirmer que le tourisme d'itinérance pédestre peut être facteur de développement sur un territoire, mais ce si l'activité parvient à réunir un certain nombre d'éléments. Dans la suite, nous avons pu distinguer et préciser les trois sphères d'acteurs concernés par cette pratique touristique, ce qui nous permet assurément d'affirmer la multiplicité d'acteurs en présence apparaissant comme essentiels dans la construction d'une offre itinérante permettant véritablement de satisfaire les attentes et besoins des voyageurs itinérants. Ce constat nous amène au final à appuyer la pertinence et au final nécessité que ces différentes parties prenantes soient en mesure de travailler ensemble pour construire une offre suffisamment cohérente et complète à cette clientèle spécifique.

### 3. CHAPITRE 3 : LA COOPÉRATION DES ACTEURS TOURISTIQUES ET ÉCONOMIQUES, FACTEUR DE COHÉRENCE SUR LES TERRITOIRES

---

Ce dernier chapitre va nous permettre de clôturer cette première partie en abordant de façon plus précise la question du développement touristique sur les territoires à travers la mise en réseau de ses parties prenantes. Il s'agira ainsi dans un premier temps de caractériser la notion de réseau pour clarifier les choses entre les différentes notions utilisées pour parler de mise en réseau. L'intérêt de ce genre de démarche, tant pour les territoires et ses acteurs que pour les touristes, sera alors développé au travers des enjeux induits. L'importance de l'implication de toutes les parties prenantes, publiques et privées, dans le processus de structuration d'un réseau sera dans la suite soulignée, accompagnée de la notion de coopération interterritoriale, essentielle dans le cadre de la randonnée pédestre itinérante qui engage généralement la traversée de différents territoires.

#### **3.1. La coopération, un mode de fonctionnement prometteur et source de cohérence sur les territoires**

Après une section de caractérisation des notions nous permettant de choisir le terme le plus approprié dans le cadre de l'initiation et de la construction d'un réseau d'acteurs, cette première partie du chapitre va nous permettre d'exposer les enjeux et bénéfices qu'implique ce genre de démarche, et ce à différents niveaux. L'importance d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés sera en outre souligné pour finalement conclure sur la nécessité de considérer une coopération interterritoriale garante du succès d'une mise en réseau.

##### *3.1.1. Caractérisation du travail en réseau*

Avant de pouvoir aborder plus dans le détail la question de la coopération des acteurs touristiques et économiques sur un territoire, il apparaît d'abord comme essentiel d'apporter des explications plus précises sur les différents termes qui existent aujourd'hui pour parler d'actions collectives résultant de l'instauration d'une dynamique locale. Il apparaît en effet comme important dans le cadre de notre travail de choisir le terme le plus approprié à une mise en réseau des parties prenantes initiée par un acteur public. L'intérêt

de cette section est au final, en comparaison avec l'analyse réalisée dans le mémoire de première année, de choisir le terme qui semble ici le plus pertinent pour le cas de mise en réseau aujourd'hui étudié. Avec l'apport de nouvelles ressources et définitions, certaines des explications présentées l'année dernière sont donc révisées et adaptées.

De manière générale, il est possible d'affirmer que le rassemblement d'individus autour d'une finalité commune permet aux différents acteurs impliqués de parvenir à des objectifs ne pouvant être accomplis par un seul acteur. L'expression "*l'union fait la force*"<sup>195</sup> prend alors tout son sens. Ce genre d'approche de travail est généralement caractérisé par des relations horizontales entre les parties prenantes, mais aussi l'absence de hiérarchie et une non-concurrence dans les actions qui sont menées. Le travail collectif se fonde au final sur un partage d'intérêts communs à tous, mais il peut prendre différentes formes et dénominations. L'usage de ces termes étant bien souvent utilisé à tort, il convient donc d'exposer la portée de chacun d'entre eux.

Tout d'abord, l'expression de **mise en réseau**, ou **réseau d'acteurs**, apparaît comme être le terme le plus générique et général employé pour ce genre de démarche. Il peut ainsi être utilisé pour qualifier diverses formes d'actions collectives de travail et refléter entre les parties prenantes autant des relations verticales qu'horizontales. On pourrait définir ce terme comme "*l'action d'initier un mode d'organisation des acteurs qui favorise l'action collective*" (Leudihac, 2018, p.56). Dans l'ensemble, cette notion rapporte au final au fait de participer à une œuvre collégiale où les personnes concernées -qui partagent un même objectif- vont s'associer et se répartir le profit<sup>196</sup> de façon équitable.

Comme le souligne Granier François dans la *Revue Sociologies Pratiques*, parue en 2005, la notion de réseau est devenue dans le monde des entreprises véritablement omniprésente, et s'inscrit parfaitement dans le contexte de transition organisationnelle qui s'opère aujourd'hui. Ce genre d'initiative serait, selon lui, source d'avantages pour les responsables des structures, tant dans le domaine public que privé<sup>197</sup>. Celles-ci permettraient en effet de

---

<sup>195</sup> "*C'est en s'alliant et en associant nos forces que l'on peut vaincre. Ce proverbe s'emploie pour souligner la nécessité de rester uni pour lutter ou combattre.*". L'internaute. *L'union fait la force* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.linternaute.com/proverbe/19/l-union-fait-la-force/>. (Consulté le 20-06-2019).

<sup>196</sup> On retrouve des profits d'ordre financiers, matériels ou encore immatériels (visibilité, notoriété, amélioration de l'image, etc.)

<sup>197</sup> "*Le réseau met en avant des qualités qui constituent les leitmotivs de nombre de responsables d'entreprises ou de services publics. Réactivité, réversibilité, engagement... seraient ses principaux attributs. Il serait donc particulièrement*

répondre à une double exigence : “à la fois [de rationaliser] l’usage des ressources rares [mais aussi de reconnaître] la diversité des contributions des acteurs” (Granier, 2005, p.25).

« Le développement des compétences individuelles et collectives est chaque jour davantage à l’ordre du jour des entreprises, des organisations, des associations, des collectivités territoriales, en particulier dans les régions, les départements, les bassins d’emploi. Il en va particulièrement d’un savoir-faire qu’elles doivent maîtriser : le travail en réseau. » (Guy Le Boterf, 2010, p.6)

Sur un territoire, ce style d’approche s’organise à travers une consolidation réciproque des stratégies des différents acteurs en présence. Quand un réseau est organisé, il s’agit au final de chercher à construire de la convergence, du lien et de l’échange entre les parties prenantes qui partagent un ou plusieurs enjeux communs. Ce genre d’initiative permettrait au final d’organiser des rapports bénéfiques entre les membres du réseau et l’entité collective créée<sup>198</sup>. La *Revue Espaces* n°347 parue en 2019, *Réseaux d’acteurs du tourisme et design de services*, nous permet de confirmer ce point : “un réseau qui fonctionne permet de relier l’échelon individuel et l’échelon collectif et à ce titre être source de développement et d’innovation. Il peut ainsi servir de base pour structurer un territoire et créer des stratégies de développement”. En définitive, quelle que soit la forme d’organisation adoptée pour ce travail collectif, la mise en réseau va être favorable à l’émergence d’actions de mutualisation<sup>199</sup>. Toutefois, il est important de signaler qu’on retrouve dans certains cas de mise en réseau la présence de la notion de concurrence<sup>200</sup>.

La notion de **partenariat** est définie quant à elle par le dictionnaire Larousse comme un “système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d’étroite collaboration”<sup>201</sup>. Il semble par le biais de cette définition que ce concept s’assimile et se confonde avec le terme de collaboration. Il se trouve en fait qu’un partenariat serait une notion plus générique pour décrire une relation dans laquelle au

---

performant pour remplacer les appareils identifiés comme des univers formalisés, statiques et anonymes.” (Granier, 2005, p.23)

<sup>198</sup> Correspondant à la somme des parties prenantes.

<sup>199</sup> Partages d’expérience, de bonnes pratiques.

<sup>200</sup> Les acteurs vont dans ce cas préférer ne pas tout partager avec les autres membres du réseau, et ainsi garder certaines de leurs “bonnes idées”, en considérant qu’il est plus prudent de maintenir un temps d’avance vis à vis des autres professionnels membres, qui demeurent avant toute chose leur concurrent.

<sup>201</sup> Dictionnaire Larousse. *Définition partenariat* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.larousse.fr>. (Consulté le 15-07-2019)

moins deux personnes ou acteurs, ayant des objectifs conciliables, se concertent au vu de réaliser quelque chose ensemble qu'ils n'auraient jamais pu réaliser seuls<sup>202</sup>.

Afin de clarifier ce terme, il est possible de le comparer avec celui de réseau. D'après Guy Lévêque, du Centre d'Expérimentation Pédagogique de Florac<sup>203</sup>, *“s'il est possible d'adhérer à un réseau, il ne l'est pas d'adhérer à un partenariat, car il faut au contraire le construire”* (Lévêque, 2001, p.2). On comprend donc que la notion de partenariat implique une relation plus complexe, la rencontre entre au moins deux projets d'acteurs n'ayant pas forcément l'habitude de travailler ensemble. D'après ce même auteur, il paraît de même pertinent de partir du principe qu'un *“partenariat n'a aucun sens s'il n'est pas basé sur un projet”*. Il ne s'agirait donc pas d'une fin en soi, mais plus d'un moyen à un moment précis de mettre en place un projet avec des relations plus ou moins directes entre les différentes parties prenantes. Les relations de chaque acteur doivent alors être qualifiées et on va chercher à clarifier les différents positionnements afin de s'accorder sur une stratégie de façon claire et précise. Au final, Guy Lévêque souligne l'importance de ne pas confondre le terme de partenariat avec celui de collaboration.

Le terme de **collaboration** est défini de façon générale dans le dictionnaire Le Petit Robert (1995) comme *“un travail en commun ; un travail entre plusieurs personnes qui génère la création d'une œuvre commune”*. Du latin *cum*, qui signifie “avec” et de *laborare* qui veut dire “travailler”, ce mot désigne donc bien l'action de travailler en commun avec une ou plusieurs autres personnes au vu d'apporter un résultat. La dimension collective semble ici centrale, puisque les ressources, les risques et les prises de décisions vont être partagés dans le but d'atteindre cet objectif commun<sup>204</sup>.

*« Le travail collaboratif n'engage pas de répartitions des actions à proprement dit, mais s'accorde plus à un travail collectif où les missions et la finalité sont communes à tous. La responsabilité et les actions se retrouvent ainsi collectives et incombent donc à chacun des membres. »* (Leudihac, 2018, p.54).

---

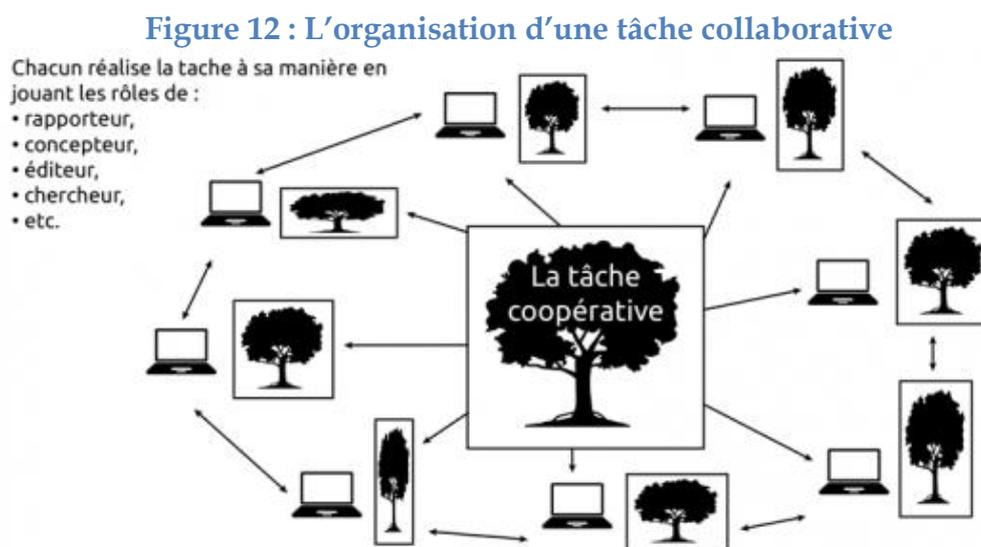
<sup>202</sup> Chambres de Métiers et de l'Artisanat. *Etablir un partenariat* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.cm-larochelle.fr/etablir-partenariat.pdf> (Consulté le 12-06-2019).

<sup>203</sup> Lévêque Guy. *Réseaux et partenariats* [en ligne]. Disponible sur : [http://clef.viabloga.com/files/P5\\_reseaux\\_partenariat.pdf](http://clef.viabloga.com/files/P5_reseaux_partenariat.pdf) (Consulté le 04-06-2019).

<sup>204</sup> Chambres de Métiers et de l'Artisanat. *Etablir un partenariat* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.cm-larochelle.fr/etablir-partenariat.pdf> (Consulté le 12-06-2019).

Ce mot renvoie en effet à l'idée "d'aide, d'appui, de concours, de participation", et rapporte ainsi à un acte, une pratique ou encore un accord ponctuel qui va être établi sur une période limitée. L'article publié par Pascal Choteau<sup>205</sup> nous permet de préciser le fait que le travail d'équipe qui va être mené va s'élaborer autour d'un projet qui de façon globale n'appartiendra pas toujours à tout le groupe. Cet auteur affirme qu'on "collabore souvent aux projets des autres sans en avoir l'initiative ni la gestion de leur développement". Ainsi, le "faire ensemble" n'est pas nécessairement mis en valeur puisqu'il est possible de collaborer à un projet d'une autre personne en "faisant avec".

Le schéma ci-dessous nous permet d'illustrer clairement ce point. On peut voir clairement que chaque membre va travailler sur une même tâche au profit du collectif.



Source : Outils-réseaux. *Travailler en réseau, usages et outils* [en ligne]. Disponible sur <http://outilsreseaux.org/ContenuCooperationCollaboration> (Consulté le 23-05-2019).

Dans ce cadre, pour que le travail collectif soit qualifié de collaboratif, il est nécessaire que chacun des membres fasse preuve d'initiative mais aussi d'imagination, en gardant une vision solidaire. Ce genre de démarche permet au final une souplesse importante et offre aux acteurs une grande liberté d'action<sup>206</sup>. Néanmoins, dans le cadre d'un travail en réseau regroupant de multiples acteurs tant privés que publics, ce genre d'organisation semble rencontrer certaines limites. En effet, puisqu'aucune répartition

<sup>205</sup> Pascal Choteau. *Différence entre coopération et collaboration* [en ligne]. Disponible sur : <https://humanitesnumeriques9.wordpress.com/2017/01/06/difference-entre-cooperation-et-collaboration/> (Consulté le 06-07-2019).

<sup>206</sup> Outils-réseaux. *Travailler en réseau, usages et outils* [en ligne]. Disponible sur <http://outilsreseaux.org/ContenuCooperationCollaboration> (Consulté le 23-05-2019).

des tâches n'est clairement définie, l'atteinte des objectifs à travers différentes actions inhérentes à ceux-ci peut paraître compliquée à mettre en œuvre si aucune distribution du travail n'est faite en fonction de la volonté mais aussi des compétences et ressources dont dispose chacun des membres.

Au final, le terme de **coopération**<sup>207</sup> est défini généralement comme *“l'action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune”*<sup>208</sup>. Du latin *cum*, “avec”, et *operare* qui veut dire “faire quelque chose”, “agir”, on comprend ainsi la nuance avec le terme collaborer. Le travail coopératif se définirait comme une véritable interaction entre les membres, et ne consisterait donc pas seulement à échanger et communiquer<sup>209</sup>.

D'après Pascal Choteau, ce terme intègre véritablement le fait de mener une *“œuvre commune”*, d'élaborer ensemble une réalisation collective. La coopération engage donc une *“responsabilité mutuelle et permanente”* et permet de réunir des acteurs qui sont indépendants et responsables à travers un ou plusieurs intérêts communs. Les parties prenantes vont œuvrer ensemble afin de trouver des solutions novatrices permettant de répondre à un besoin partagé ne pouvant être réalisé individuellement. Comme l'exprime l'auteur, *“la coopération est le lieu où des liens se créent par un engagement mutuel vers un objectif commun”*. Cette affirmation suppose au final d'établir des bases de travail partagées et des responsabilités endossées par chacun. Il s'agit d'une *“organisation collective du travail dans laquelle la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches”* (Piquet, 2009, p.7). Le schéma ci-dessous illustre bien ce point, puisqu'on voit clairement différents groupes de travail désignés et organisés, avec chaque membre qui occupe un rôle défini, permettant au final d'atteindre l'objectif collectif.

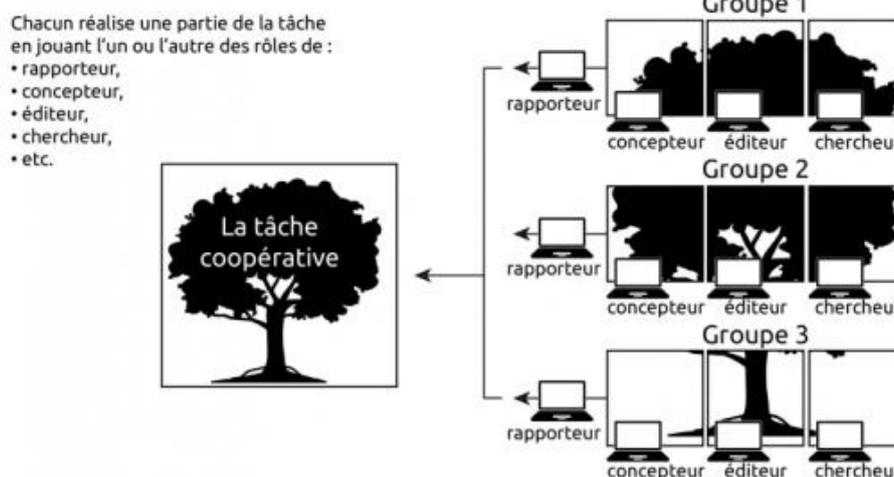
---

<sup>207</sup> Ce concept apparaît dans l'ouvrage *Le travail en réseau, plus-values et contraintes*, comme le maître mot du travail en réseau.

<sup>208</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. *Coopération* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/definition/coop%C3%A9ration> (Consulté le 24-06-2019)

<sup>209</sup> *“Nous parlons de coopération lorsque plusieurs entreprises autonomes entrent en relation pour coordonner de manière plus ou moins formelle, leurs actions dans le temps, dans un but de création de valeur. Cette interaction n'implique ni la prise de participation, ni la formalisation de la relation, sans pour autant exclure ces possibilités.”* (Geindre, 2005, p.76).

Figure 13 : L'organisation d'une tâche coopérative



Source : Outils-réseaux. *Travailler en réseau, usages et outils.*

Cette organisation hiérarchique qu'induit le travail coopératif implique aussi une programmation dans le temps qui engage donc des délais mais aussi une distribution des rôles en fonction d'une coordination rigoureuse. Les interactions sont dans ce cadre très fortes et vont se concentrer sur l'organisation et le suivi de la progression du travail, ce qui permet d'établir un sentiment de dépendance mutuelle entre les acteurs. Chacun verra ainsi sa responsabilité engagée mais ce seulement sur les missions qui lui ont été confiées. *“Travailler en réseau suppose de travailler en « coopération » et pas seulement de juxtaposer son rôle à celui des autres acteurs.”* (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.8)

A noter que Pascal Choteau souligne le fait que la coopération va engendrer des stratégies visant à résoudre des difficultés et contraintes survenues, permettant ainsi la création de compétences propres au-delà de l'objectif déterminé.

En fin de compte, la différence entre collaboration et coopération *“résiderait dans les relations existantes entre les différentes parties prenantes et dans la façon de répartir les rôles de chacun”* (Leudihac, 2018, p.54). Comme l'écrit Pascal Choteau, *“si on peut aisément collaborer au projet d'un autre, en « travaillant avec », on ne peut coopérer qu'à un projet commun, pour « faire ensemble »”*. La coopération engage effectivement de répartir les tâches et responsabilités entre les parties prenantes et n'exige donc pas obligatoirement un travail collectif entre tous les acteurs. Alors que la collaboration vise à atteindre un résultat défini, la coopération va davantage chercher à construire un processus de

réalisation. De ce fait, il semblerait que la coopération constitue la première étape d'un réseau pour arriver à terme à une collaboration. Dans le cadre de la construction d'un réseau d'acteurs, démarche longue à mettre en œuvre, le terme de coopération semble effectivement plus approprié que celui de collaboration qui semble plus adapté seulement une fois que la dynamique du réseau est organisée et que chaque acteur a trouvé sa place et s'investit suffisamment.

Au final, la coopération semble donc être dans le cadre de notre travail de recherche le terme le plus adapté à utiliser du fait du genre de mise en réseau ici étudié. Ce dernier induit en effet la mobilisation de plusieurs types d'acteurs, publics et privés, avec différents niveaux d'implication afin de les encourager à construire un réseau d'acteurs. Chaque membre de ce réseau pourra choisir les actions sur lesquelles il souhaite travailler, et son rôle sera défini en fonction de ses capacités et de ses compétences. L'adoption de cette démarche coopérative permettra au final d'initier et construire un réseau d'acteurs sur de bonnes bases, permettant d'instaurer une dynamique collective mobilisatrice génératrice de retombées positives.

### *3.1.2. Les enjeux et finalités d'une coopération des parties prenantes de la randonnée pédestre itinérante*

De nos jours, la mise en place de démarches coopératives résulte du contexte actuel dans lequel s'insère les différents acteurs touristiques et économiques des territoires. Les enjeux d'engager ce genre de démarche apparaissent en effet comme de plus en plus décisifs pour garantir un développement positif sur les territoires. Globalement, la coopération est perçue comme une démarche procurant de multiples avantages, tant pour les parties prenantes impliquées (mutualisations, partage, apprentissages, etc.) que pour les touristes qui bénéficient des fruits de ce travail coopératif (valeur ajoutée à l'offre touristique développée collectivement). Au final, les territoires sur lesquels se développent ces initiatives perçoivent eux aussi les bénéfices des dynamiques collectives instaurées, contribuant notamment au renforcement de leur identité et de leur attractivité.

### 3.1.2.1. Un contexte en pleine évolution qui implique des enjeux décisifs

De manière générale, il apparaît aujourd'hui nécessaire pour les territoires et professionnels touristiques de s'adapter aux évolutions sociétales, économiques et technologiques. Bien que ces acteurs préfèrent généralement travailler individuellement dans une optique de concurrence, il est clair qu'au vu de la diversité d'acteurs concernés par l'activité touristique (et dans notre cas par l'itinérance pédestre), il est crucial de s'éloigner de cette vision individualiste. Le contexte actuel oblige effectivement ces acteurs à adopter de nouvelles stratégies de développement plus appropriées, leur permettant de répondre aux exigences du marché<sup>210</sup>. Face à la globalisation des marchés, la réorganisation des systèmes de production entreprise par les grandes firmes oblige les petites et moyennes entreprises à opter pour des stratégies de réseaux<sup>211</sup> leur permettant d'accroître leur visibilité et leur performance. Ces initiatives leur offrent ainsi la possibilité d'avoir accès à des ressources complémentaires pour produire des biens ou services qu'elles ne sont plus à même de développer seules.

Comme le présentent les auteurs de la Revue *Espaces Réseaux d'acteurs du tourisme et design de services*, ce développement engage à l'échelle locale de composer entre trois systèmes différents mais complémentaires :

- Un territoire cherchant à se développer économiquement,
- Des touristes cherchant à vivre une expérience,
- Des professionnels cherchant à rentabiliser leur activité.

Afin de conjuguer ces trois composantes, la structuration d'un réseau paraît effectivement être une démarche incontournable de façon à construire une offre diversifiée et développer des services novateurs. L'ouvrage *Le travail en réseau, plus-values et*

---

<sup>210</sup> Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie. *Les réseaux d'entreprises, une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI.*, 2010, 43 p. [en ligne]. Disponible sur : [https://www.cci.fr/documents/10903/8122654/Les\\_reseaux\\_d\\_entreprises.pdf](https://www.cci.fr/documents/10903/8122654/Les_reseaux_d_entreprises.pdf) (Consulté le 06-07-2019)

<sup>211</sup> Ces stratégies leur permettent d'avoir un poids plus conséquent, à travers notamment la construction d'offres globales, le développement de produits et services communs, l'accès à de nouveaux marchés, l'accroissement de leur capacité technologique et productive, etc.

*contraintes* vient confirmer le fait que les raisons d’être en réseaux sont diverses mais bien souvent associées.

Face à des situations de plus en plus difficiles et complexes à gérer, ce genre de structuration va pouvoir permettre de mobiliser une intelligence collective. Cette dernière va donner la possibilité aux professionnels de mieux répondre aux exigences grandissantes en matière d’innovation<sup>212</sup>. On constate d’ailleurs bien souvent une volonté à travers ces initiatives de partager ou “transférer” des pratiques novatrices afin d’en garantir leur démocratisation, mais aussi le souhait de s’adapter à l’important développement des technologies de l’information et de la communication. Ces dernières vont d’ailleurs offrir de nouvelles possibilités et faciliter la mise en réseau des professionnels.

On constate en outre un besoin grandissant sur les territoires de créer plus de cohérence entre les différentes initiatives et alliances qui sont développées par différentes entreprises et organisations. La mise en place de ce genre d’organisation serait au final un moyen de repenser le territoire dans l’idée de le rendre plus compétitif mais aussi de l’inscrire dans une certaine durabilité.

Dans une économie ouverte et de plus en plus compétitive, il est bien souvent difficile pour les professionnels de se rapprocher de leurs confrères. Les entreprises qui ont malgré cela décidé de travailler en réseau constate pourtant que les actions menées collectivement apportent une véritable valeur ajoutée à leur activité. A travers la construction d’un projet commun, ces acteurs deviennent plus forts avec un accès à plus d’informations, de ressources et de compétences qui viennent les soutenir et les assister. S’il y a une vingtaine d’année, les professionnels étaient plus réticents ou hésitants à s’engager, on constate aujourd’hui que ces acteurs s’impliquent plus facilement dans les réseaux. A noter que les contextes de crises semblent d’autant plus faciliter la mise en place de ces réseaux<sup>213</sup>.

---

<sup>212</sup> Ces exigences impliquent aujourd’hui de savoir conjuguer des ressources variées mais aussi d’anticiper et de procéder à une veille importante. Cette dernière entraîne au final la nécessité de capter et traiter un nombre important d’informations diversifiées et complexes.

<sup>213</sup> C’est quand un problème devient plus évident et présent (crises environnementales, technologiques, sanitaires, etc.). dans l’activité des acteurs que ces derniers deviennent bien plus enclins à s’organiser en réseau pour tenter de trouver des solutions (citons par exemple le cas des stations de sports d’hiver subissant un taux d’enneigement de plus en plus faible chaque années).

Au final, les territoires sur lesquels ce genre d'initiatives se développent en profitent également. Nombreux sont ceux aujourd'hui qui ont décidé de placer ce genre d'organisation comme priorité dans leur stratégie de développement économique. Dans un contexte de compétition acharnée entre les territoires, le soutien à ce genre d'initiatives apparaît au final comme une nécessité.

### 3.1.2.2. Des bénéfices variés pour les acteurs locaux et territoires

En raison des enjeux et du contexte précédemment évoqués, il est possible d'affirmer que les raisons d'engager une démarche coopérative sont diverses et engendrent des bénéfices à différents niveaux. On retrouve bien sûr pour les entreprises l'intérêt de collaborer pour gagner en compétitivité, accroître la fréquentation de leur établissement et générer davantage de chiffres d'affaires. Les démarches de coopération permettent en effet de façon générale d'optimiser les retombées économiques sur les territoires sur lesquels elles se développent, bénéficiant ainsi aux populations et entreprises locales.

Néanmoins, une enquête menée par la *Revue Espaces* n°347 auprès de trois réseaux touristiques<sup>214</sup> souligne le fait que les parties prenantes de ces initiatives n'attendent pas forcément des bénéfices directs du réseau qu'elles ont rejoint. En effet, à travers ces initiatives, les acteurs n'évoquent pas d'attentes directement et strictement économiques<sup>215</sup>. Dans l'ensemble, les effets positifs qui sont perçus par cette affiliation sont plus en rapport avec les dimensions d'intégration au territoire, de développement du lien social et d'instauration d'une dynamique.

Ce genre de démarche facilite d'abord les rencontres, apports réciproques et échanges entre les membres. Cela va avant tout offrir la possibilité aux professionnels de rencontrer leurs pairs, de développer une confiance réciproque mais aussi de créer des synergies entre entreprises. Ces acteurs vont partager entre eux des ressources variées<sup>216</sup> et complémentaires profitables à leur activité. Ces derniers auront par exemple un accès à l'information facilité et renforcé au niveau de l'environnement productif.

---

<sup>214</sup> OnlyLyon, le Voyage à Nantes et Vignobles & Découvertes en Savoie.

<sup>215</sup> Comme la création d'emplois, la mise en œuvre d'actions de diversification ou encore le fait d'avoir des opportunités d'investissement.

<sup>216</sup> On retrouve notamment l'échange de ressources matérielles, informationnelles, financières, d'expertises, etc.

*« L'entreprise a accès à une information privilégiée, qualifiée et pertinente qui lui ouvre la possibilité d'enrichir ses connaissances par rapport à son marché. »*  
(ACFCI, 2010, p.8)

Les partages d'expériences, de savoir-faire, de pratiques professionnelles mais aussi d'opinions sont de même favorisés, ce qui permet d'enrichir les relations mais aussi les compétences de chacun. Le réseau va au final intervenir comme un véritable soutien permettant aux acteurs d'avoir accès à une expertise<sup>217</sup> pouvant les aider à surmonter un problème, un évènement ou un aléa.

*« Dans une organisation ou sur un territoire, on peut de moins en moins être compétent tout seul, avec ses seules connaissances ou savoir-faire. »* (Le Boterf, 2010, p.8)

Ces partages vont de façon générale construire un savoir commun qui va permettre de faciliter la réalisation des projets collectifs mis en œuvre au sein de l'organisation mais aussi la progression individuelle des membres. Comme le souligne Guy Le Boterf dans son article, ces apprentissages réciproques vont finalement donner lieu à un *“enrichissement des uns par les autres, en échangeant des connaissances et des savoir-faire, en fournissant des aides réciproques, en faisant de sorte que chaque acteur soit simultanément apporteur et récepteur, formateur et formé, enseignant et enseigné.”* (2010, p.9). Le fonctionnement en collectif va effectivement permettre aux membres de prendre du recul et de s'ouvrir à des questions ne retenant pas forcément l'attention des acteurs de prime abord. Leur approche mais aussi façon d'agir et comportements vont s'en voir modifiés.

Outre cette dimension d'échange et de partage, une mise en réseau va encourager la réalisation d'actions coordonnées et plus cohérentes<sup>218</sup>, mais aussi la prise de décision commune. Il s'agit en effet d'un moyen pour les entreprises de coopérer dans la création et le développement de biens et services innovants, qu'elles n'auraient pas pu réaliser seules<sup>219</sup>. Dans la même optique, l'appartenance à une organisation collective présente des

---

<sup>217</sup> Une expertise dont ils ne disposent pas individuellement.

<sup>218</sup> Actions de négociation, de construction (d'outils, de produits, de cahiers des charges, etc.) ou de communication principalement.

<sup>219</sup> Mission de veille, développement d'une offre commune, sécurisation, accompagnement de projets, reconnaissance et valorisation d'un domaine d'activité, création d'un outil pédagogique, outil de communication, organisation d'un système, etc.

avantages économiques et sociaux certains, avec en premier lieu la réalisation d'économies d'échelles<sup>220</sup>.

Le fait de se réunir pourra en outre permettre aux professionnels d'acquérir un poids plus important auprès des interlocuteurs extérieurs et partenaires. Enfin, il s'agit d'un moyen pour eux de valoriser leurs savoir-faire et de se différencier de leurs confrères puisque cette organisation apportera une plus grande visibilité aux produits constitués collectivement. La capacité de développement des entreprises membres s'en verra in fine augmentée en comparaison avec les entreprises isolées.

De telles initiatives permettent d'ailleurs de mettre en œuvre des actions de communication et de promotion communes, ce qui va venir davantage renforcer la visibilité des parties prenantes et des actions collectives menées.

Le réseau va au final permettre de développer la notoriété et la visibilité des acteurs mais aussi plus généralement du territoire. A travers l'amélioration de l'image de la destination, le sentiment d'appartenance des acteurs à leur territoire va ainsi s'en voir renforcé.

Pour les territoires, ces réseaux permettent à la fois de dynamiser leur tissu industriel et économique, mais constituent aussi de véritables outils de valorisation et promotion territoriale, puisque les spécificités, richesses et ressources locales s'en verront davantage valorisées. Ces démarches contribuent ainsi à construire une identité territoriale forte et à accroître la visibilité et l'attractivité des territoires, au vu d'attirer de nouvelles entreprises, activités mais aussi compétences.

D'après le guide réalisé par l'Assemblée des Chambres françaises de Commerces et d'Industrie, *Les réseaux d'entreprises une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI*, ce phénomène en plein essor est perçu par les structures chargées du développement économique local comme un "créateur de richesse et pourvoyeur d'emplois" mais aussi "un moyen de garder le contact avec les entreprises ancrées localement". La mise en réseau va effectivement contribuer à renforcer les dynamiques des territoires en favorisant la multiplication des échanges entre

---

<sup>220</sup> Celles-ci peuvent prendre la forme d'un accès à des offres de biens et de prestations à des coûts qui sont partagés entre les membres ("embauche de personnel, mutualisation de compétences externalisées et de savoir-faire, réduction des coûts d'investissement en matière de veille, d'international, de qualité..." (ACFCI, 2010, p.8)).

professionnels mais aussi en maillant les entreprises et réseaux déjà existants. Cela favorise au final un ancrage territorial plus fort des acteurs permettant de porter de réelles opportunités de développement.

Au final, les réseaux coopératifs constituent de véritables outils d'insertion des entreprises sur leur territoire, en contribuant à renforcer leur sentiment d'appartenance à ce dernier. Ces démarches permettent, en plus d'engendrer des retombées économiques, de construire des synergies créatrices d'innovation et une cohésion territoriale bénéfique à chacun. Ce mode d'organisation permet en effet de prodiguer à ses parties prenantes un véritable avantage organisationnel, notamment en matière de coût de coordination, mais aussi relativement à la gestion des ressources et transmission des compétences. Ainsi, l'attractivité des territoires mais aussi leur visibilité s'en voit renforcées à travers la mise en œuvre d'actions collectives profitables et bénéfiques à différents niveaux.

### **3.1.2.3. Une coopération permettant la construction d'une offre touristique cohérente et complète pour satisfaire les attentes des touristes**

D'autre part, la mise en place de réseaux d'acteurs touristiques semble constituer un support quasiment indispensable à la construction et au développement d'une offre touristique cohérente et complète. Il s'agit d'un moyen de repenser une destination à travers une fluidification du parcours des clients et la conception d'une offre et de services personnalisés et innovants.

En effet, la cohérence tout au long d'un itinéraire de randonnée pédestre s'avère être primordiale pour pouvoir offrir aux voyageurs itinérants *“une offre structurée, homogène et organisée en réseau, répondant à leurs attentes, et permettant finalement d'améliorer l'expérience vécue”* (Leudihac, 2018, p. 57). Les richesses et patrimoines du territoire doivent de surcroît être visibles et accessibles facilement, et la même qualité de prestations doit pouvoir être offerte durant tout le parcours.

Dans le cas du tourisme en montagne, ce genre de démarche apparaît comme d'autant plus nécessaire du fait que cette filière semble parfois avoir du mal à développer des produits

facilitant un étalement de la saisonnalité sur toute l'année. En général, les services et prestations annexes se trouvent de plus très peu déployés sur ces destinations.

Une coopération des acteurs touristiques et économiques se présente dans ce cadre comme une méthode intéressante à exploiter de manière à faciliter la cocréation et le développement de produits, activités et services touristiques innovants et complémentaires, dans le but de concevoir une offre collective répondant aux besoins et attentes des touristes de plus en plus exigeants.

En général, ce genre d'organisation implique forcément de cultiver une certaine connaissance de la clientèle qui est ciblée afin de réussir à structurer un réseau d'acteurs touristiques solide et novateur. La personnalisation est donc centrale pour y parvenir. Le réseau doit réussir à proposer au client une offre d'activités et de services personnalisée et innovante, déployée à l'aide du numérique et de ses plateformes. Cette offre doit au final être accessible et facilement modulable pour que les touristes puissent composer leur propre séjour en fonction de leurs attentes.

L'exemple de *Suisse mobile*, présenté dans la *Revue Espaces* n°347, nous permet parfaitement d'illustrer ce point. Ce réseau a effectivement contribué à lancer une dynamique de transformation de l'offre touristique à travers une coopération des différents acteurs de la destination. Dans ce cas, c'est le concept de design de services<sup>221</sup> qui a permis de comprendre et ressentir l'expérience vécue par les touristes<sup>222</sup>, de manière à l'améliorer mais aussi à la réenchanter. Le réseau s'est ainsi constitué autour de ce parcours client, avec pour objectif d'uniformiser et de fluidifier la qualité des services mis à disposition pour les clients. Offrir ce genre de service harmonisé implique au final la participation et l'inclusion de toutes les parties prenantes, directes ou "périphériques", dans une réflexion coordonnée<sup>223</sup>. Cela permet ainsi de proposer une offre cohérente

---

<sup>221</sup> Le design de services propose "une approche pragmatique, fondée sur l'observation, l'itération et la créativité, permettant d'améliorer et de réenchanter l'expérience vécue par le touriste tout au long de son parcours (dans l'aéroport, l'office de tourisme, sur le lieu de sa destination...)" (Fragnière et Simon, 2019, p.91). L'immersion directe dans le parcours du client permet ainsi de cerner les points à améliorer.

<sup>222</sup> Au moment de la consommation d'un ou plusieurs produits ou services.

<sup>223</sup> "Les prestataires doivent se soucier de ce qui se passe avant et après la fourniture de leur propre prestation de service. Le but est d'anticiper les déconvenues et de minimiser les impacts de ces dernières." (Rouard, Schegg, Fragnière, et al, 2019, p.92)

constituée de services fluides, fonctionnels et accordés de façon à ce que les touristes vivent une meilleure expérience.

Pour conclure, une démarche coopérative permet d'apporter, à travers la construction d'une offre cohérente et complète, une réelle valeur ajoutée à l'offre touristique itinérante déployée par le réseau, garantissant ainsi son succès. Les auteurs Vachon, Sicotte et Richard (entre autres) viennent confirmer ce constat en déclarant que *"la valeur d'un produit ou d'un service telle que perçue par le client est donc un prédicteur important du succès"* (2013, p.24). Les notions de différenciation et d'expérience apparaissent dans ce cadre comme centrales, et il convient donc pour le réseau coopératif de les considérer dans son développement pour garantir sa réussite.

### *3.1.3. L'importance de considérer et mobiliser la diversité de parties prenantes impliquées*

Le secteur du tourisme se révèle être un domaine très transversal, du fait de la multiplicité des acteurs qu'il rassemble<sup>224</sup>. Dans ce cadre, il semble donc essentiel d'intégrer cette pluralité d'acteurs, aux activités très hétérogènes, à l'instauration d'une dynamique collective pour que celle-ci soit efficace et pérenne. Dans le cadre de la randonnée pédestre itinérante, cette idée vient d'autant plus se confirmer du fait de la diversité des acteurs qui peuvent être concernés (cf. partie 2 pour plus de détails à ce sujet).

La théorie des parties prenantes, expliquée par Bédé Sébastien dans son article *Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations*, nous permet de mieux cerner l'importance d'adopter une approche transversale aux différentes activités concernées par l'activité touristique autour de laquelle les acteurs vont se rassembler. Cette théorie managériale repose initialement sur une approche d'entreprise permettant de s'éloigner des visions centrées sur l'actionnaire et l'individu, où l'on cherche à considérer la multitude d'intérêts coopératifs et compétitifs en présence (Mullenbach-Servayre, 2007). La notion au cœur de cette idée est de reconnaître que les professionnels

---

<sup>224</sup> Comme nous l'expose le CESE, il est effectivement important de prendre en compte pour définir l'activité touristique les différents jeux d'acteurs qui contribuent à sa production. La définition de Rémy Knafou et Mathos Stock pour qualifier le tourisme vient confirmer cette idée qu'un *"système d'acteurs, de pratiques, et d'espaces [vient participer à] la récréation des individus par le déplacement et l'habiter temporaire hors des lieux du quotidien"*.

ne peuvent réaliser leurs objectifs stratégiques -permettant d'assurer leur pérennité- s'ils ne considèrent pas les besoins des acteurs qui composent leur environnement.

On constate en effet que bien souvent, les dirigeants d'entreprises possèdent une vision assez étroite et restreinte des parties prenantes<sup>225</sup>. Les auteurs Freeman et Reed ont pourtant proposé en 1983 d'élargir cette définition afin de percevoir les parties prenantes comme *“tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter l'organisation, ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci”*. Avec cette vision nouvelle, les réseaux d'acteurs se placent au final au cœur du fonctionnement de toute organisation ou entreprise, et seraient au final source de création de richesse.

Comme l'expose notamment Sandra Lavergne dans son mémoire de recherche, il est possible de distinguer différents types d'acteurs pouvant être concernés par une coopération dans le domaine du tourisme.

On retrouve d'abord l'ensemble du secteur privé, c'est à dire les entreprises et prestataires privés qui constituent, de près ou de loin, l'offre touristique locale. On distingue notamment les hébergements, les restaurants, les sites touristiques et de loisirs, les prestataires d'activités, etc. L'importance de les intégrer dans la coopération semble ici évidente, puisque ce sont eux qui vont accueillir les visiteurs itinérants dans leur établissement, ce qui les place comme des acteurs de premier plan dans la constitution de l'offre itinérante. Ces professionnels vont en outre pouvoir apporter au collectif une vision très opérationnelle de la réalité de terrain, une réelle expertise, ainsi que des compétences et moyens précieux.

En parallèle de ces acteurs privés qui adoptent des logiques purement économiques dans leur développement, il est possible de distinguer les acteurs institutionnels. Ces derniers représentent toutes les structures chargées du développement, de la promotion mais aussi de la commercialisation du tourisme sur un territoire. On retrouve d'une part ceux en contact direct avec la clientèle touristique, comme les Offices de Tourisme<sup>226</sup> ou les sites

---

<sup>225</sup> *“Cette vision restreint les parties prenantes à un groupe d'acteurs dont les relations affectent économiquement l'entreprise : employés, clients, fournisseurs, agences gouvernementales, propriétaires, institutions financières, actionnaires.”* (Bédé, 2015, p.121)

<sup>226</sup> Leur pouvoir réside ici plus dans le fait que ces structures sont d'une part en contact direct avec les touristes, mais sont aussi en mesure de fédérer et réunir un certain nombre d'acteurs, tout en assurant un rôle de relais entre socio-professionnels et collectivités territoriales.

touristiques et culturels publics, et d'autre part les collectivités territoriales. Ces dernières jouent effectivement un rôle dans les "coulisses" du développement de la randonnée pédestre. Bien qu'ils ne soient pas directement en contact avec les touristes, ce sont ces acteurs qui vont pouvoir apporter leurs compétences et expertise au service du développement de la randonnée itinérante<sup>227</sup>. La puissance publique, comme l'exposent les auteurs de la Revue *Espaces Réseaux d'acteurs du tourisme & design de services*, va au final pouvoir présenter des modes d'action variés dans une démarche coopérative. Chacun des cas étudiés va effectivement présenter des configurations particulières, et l'instance publique va intervenir à différents niveaux<sup>228</sup>. De façon générale, il s'avère qu'elle va occuper un rôle de garant ou "d'orchestration" des initiatives, mais ce toujours dans une optique de délégation. Au final, "*l'instance politique [semble s'être] métamorphosée : elle n'impose plus, elle impulse ; elle n'ordonne plus, elle coordonne ; elle ne commande plus, elle organise. En ce sens, elle se révèle comme une des figures-clés de la création et de la pérennisation des organisations réticulaires*" (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.133).

Il est ensuite possible de distinguer les acteurs des réseaux associatifs, qui constituent pour nombre d'entre eux des structures dynamiques pour le tourisme. On constate effectivement ces dernières années que ce secteur s'organise de plus en plus par le biais d'associations plus ou moins spécialisées sur certaines activités, et à des échelles plus ou moins locales<sup>229</sup>.

Celles-ci permettent à leurs membres de bénéficier d'avantages certains, par exemple en matière de promotion, de communication ou encore de commercialisation. Les acteurs qui décident d'adhérer à ce genre d'association peuvent au final voir leur notoriété et visibilité augmentées. Citons par exemple au niveau national le réseau renommé des Gîtes de France.

---

<sup>227</sup> A travers les politiques de développement qu'ils déploient, mais aussi du fait de leur capacité à mobiliser, sensibiliser et mettre en relation les différents acteurs en présence. Comme nous le précise Bédé Sébastien dans son ouvrage, les collectivités territoriales vont aussi permettre "*de faire prendre conscience [aux parties prenantes] des enjeux à s'engager*" dans une démarche coopérative.

<sup>228</sup> Mise en place d'une stratégie, soutien financier, logistique, opérationnel, matériel, humain, etc.

<sup>229</sup> Pouvant s'organiser à travers des fédérations ou réseaux nationaux.

Les bénéfices offerts par les associations se positionnant à des échelles plus locales, autour de domaines tant sportifs que culturels, sont tout autant profitables. Ces structures vont effectivement participer à la structuration d'une offre touristique mais aussi contribuer à l'instauration d'une dynamique locale. Ici encore, l'enjeu du réseau est très présent, puisque les associations permettent in fine de réunir différents acteurs autour d'objectifs communs, et travaillent de surcroît bien souvent en collaboration avec des structures publiques, comme par exemple des Offices de tourisme. Finalement, comme Lavergne Sandra l'a écrit, *"la mise en réseau associative consent à dynamiser un territoire, à développer les actions opérationnelles et à inscrire divers acteurs dans une démarche commune"*.

Pour terminer, la population locale est distinguée comme un dernier type d'acteurs à considérer, puisque comme déjà évoqué précédemment, elle va occuper un rôle d'ambassadeur du territoire vis à vis des touristes. Bien souvent oubliée des décideurs et différents projets territoriaux, son implication semble pourtant essentielle puisque les habitants sont les premiers concernés par le développement de leur territoire, ce dernier constituant leur lieu de vie quotidien. Afin de les associer pleinement au développement touristique, il est donc crucial de consulter cette catégorie d'acteurs particulière pour éviter des contestations et conséquences négatives sur l'accueil des touristes sur le territoire (référence au rapport visiteur/visité). Une considération de l'opinion des habitants va en effet favoriser leur sentiment d'appartenance au territoire, renforçant in fine l'ancrage d'une identité territoriale affirmée et valorisante et permettant ainsi la diffusion de valeurs et images positives aux visiteurs.

En définitive, la notion d'hétérogénéité se manifeste ici de façon évidente pour que la coopération soit efficace et pérenne. Les exemples étudiés de réseaux dans la Revue Espaces n°347 -Vignobles & Découvertes, Suisses Mobiles ou encore Voyage à Nantes-viennent confirmer l'importance de considérer et d'impliquer une diversité d'acteurs dans la démarche.

En conclusion de cette section, le tourisme étant un secteur très transversal, il apparaît comme indispensable que tous ces acteurs, bien que très différents tant au niveau de leur échelle que de leur statut et fonction, se consultent et travaillent ensemble pour

développer ensemble l'activité touristique du territoire. L'offre touristique constituée s'en trouvera ainsi plus forte et visible. Toutefois, il semblerait d'après l'étude menée dans la Revue Espaces n°347 qu'il est essentiel pour établir cette chaîne de solidarité, qu'un acteur dit "meneur" soit présent pour permettre de mobiliser les différents acteurs et les réunir. La métaphore proposée dans cet ouvrage semble au final bien représenter la manière dont il faut appréhender le développement de la randonnée pédestre itinérante :

*« Si le parcours du touriste est une symphonie, le réseau touristique est un orchestre. Et dans un orchestre, même si chaque musicien connaît sa partition sur le bout des doigts, seules des répétitions régulières pendant des mois permettent de donner des concerts de qualité. » (Franières, Loubier, 2019, p.94).*

#### *3.1.4. La nécessité de dépasser les frontières et d'envisager une coopération interterritoriale*

Avant même d'aborder plus en détails les possibilités de structuration qui s'offrent aux acteurs s'engageant dans un travail coopératif, et de présenter la forme de structure qui semble être la plus adaptée à une mise en réseau autour d'un itinéraire de randonnée pédestre, il convient au final d'aborder dans cette section préalable la notion de frontière.

Comme l'a exprimé le chercheur et sociologue Jean Corneloup, *"la vitalité d'un territoire est dépendante de sa capacité à créer des liens, des échanges et des flux intra et inter territoires forts et dynamiques"*. Il semble en effet essentiel de construire des réseaux coopératifs entre les territoires, étant donné que l'itinérance pédestre va forcément supposer la traversée de plusieurs territoires administratifs, et ce à différents échelons<sup>230</sup>. Au cours de leur itinérance, les marcheurs vont en effet emprunter des trajectoires qui ne cessent de se modifier et de se redéfinir, transgressant au final à tout moment les frontières des territoires.

De ce constat, il s'avère indispensable de construire et développer une offre touristique qui soit cohérente et uniforme tout le long de l'itinéraire, qu'il s'agisse de l'aménagement (avec le balisage notamment), de la communication qui est réalisée (concernant les informations

---

<sup>230</sup> On retrouve l'échelle communale, départementale, régionale voire même dans certains cas internationale.

proposées et mises à disposition) ou encore de la commercialisation de cette offre itinérante.

*« Les limites du territoire ne sont plus définies en référence à un périmètre politico- administratif (aspect politique) ou comme un fragment d'un système productif national (aspect économique), elles définissent le lieu d'intersection de réseaux (physiques ou humains, formels ou informels), de stratégies et d'interdépendances entre partenaires reliés entre eux, le lieu de production, de négociation, de partage d'un devenir commun. »<sup>231</sup>*

A ce titre, l'établissement clair et précis des rôles de chaque acteur, aux différentes échelles territoriales, est essentiel de façon à instaurer une organisation horizontale favorisant une véritable cohésion entre tous les membres.

Finalement, dans cette logique de dépassement des frontières, on constate que de plus en plus d'itinéraires pédestres se retrouvent reliés entre eux, permettant ainsi d'encourager la circulation des randonneurs itinérants sur les territoires en question.

### **3.2. La formalisation des démarches de mise en réseau des acteurs**

Afin de conclure ce chapitre sur la coopération, il semble au final pertinent d'aborder la question de la formalisation de ce genre de démarches de mise en réseau. En effet, les parties prenantes qui se trouvent impliquées dans une dynamique collective se questionnent généralement sur la nécessité mais aussi la pertinence de se réunir et se fédérer au sein d'une même structure mobilisatrice.

Comme nous l'exposent les auteurs de l'ouvrage *Le travail en réseau, plus-values et contraintes*, cette "volonté de matérialiser le réseau et de le rendre tangible" résulterait de deux besoins perçus par les acteurs impliqués :

- La nécessité de structurer les liens entre les parties prenantes,
- La nécessité d'acquérir une visibilité externe (besoin d'être davantage reconnu et considéré mais aussi de faire connaître son activité<sup>232</sup>).

---

<sup>231</sup> Source : Leloup F. Moyart L. Pecqueur B. *La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale*. Géographie Économie Société, 2005, Vol 7, 326 p.

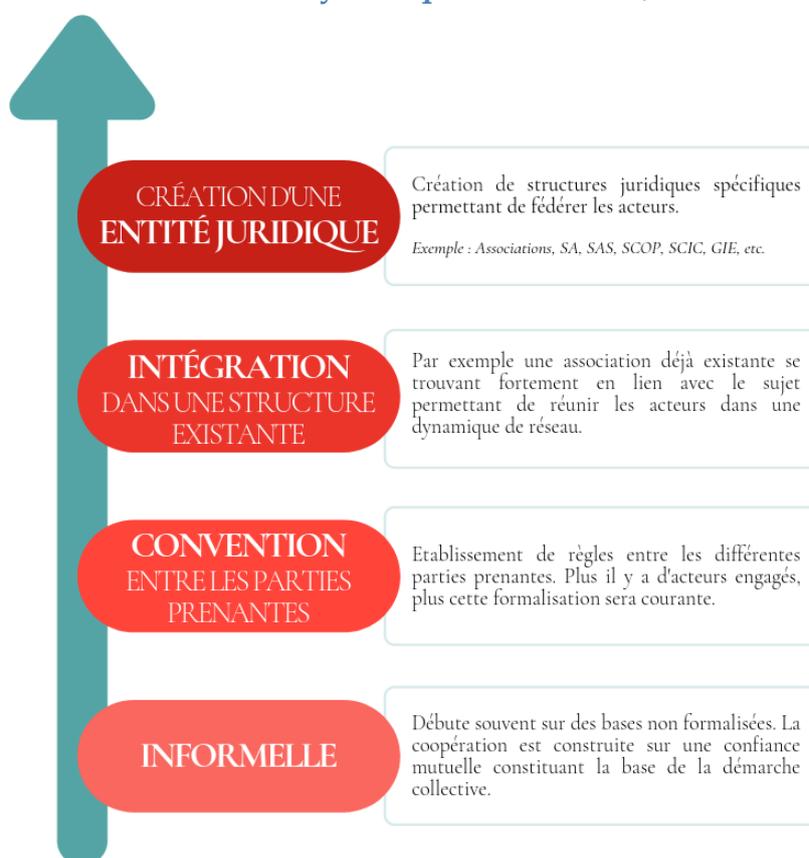
<sup>232</sup> Cette dernière n'étant pas forcément connue par la communauté outre les individus directement concernés par cette initiative.

Après une section permettant de présenter les différents niveaux et modes de structuration envisageables dans le cadre d'une coopération touristique, nous pourrions conclure cette première partie en appuyant la pertinence de structurer le réseau d'itinérance pédestre sous la forme d'une association.

### 3.2.1. *Différents niveaux de formalisation, reflet de l'engagement des parties prenantes*

Il est possible de distinguer différents niveaux de formalisation des démarches de mise en réseau des acteurs au regard du niveau de maturité de la dynamique mais également du nombre de parties prenantes impliquées. Ainsi, *“plus on compte de parties prenantes engagées et prêtes à approfondir les réalisations collectives, plus la [coopération] tend à se coordonner dans une structure juridiquement autonome”* (Leudihac, 2018, p. 58). La figure ci-dessous nous permet de représenter les quatre principaux degrés d'avancement relatif à la formalisation d'une dynamique coopérative, de l'informel au formel.

**Figure 14 : La formalisation des dynamiques collectives, de l'informel au formel**



Source : Leudihac Sophia, Canva.

A partir du moment où la dynamique collective prend de l'importance, une charte d'engagement commune à toutes les parties prenantes est généralement rédigée, permettant de déterminer précisément les objectifs et orientations collectifs mais aussi les obligations de tous les membres<sup>233</sup>. Cet accord collectif, validé par toutes les parties prenantes, va alors permettre d'établir la philosophie du groupement et de garantir une véritable équité entre tous<sup>234</sup>.

En sachant que l'implication est essentielle pour garantir que le travail coopératif soit efficace et profitable à tous, toutes les parties prenantes doivent au fur et à mesure que le réseau se formalise s'engager à participer de façon active aux actions menées, mais aussi à la mutualisation requise pour assurer la diffusion d'information et le partage (notions centrales dans la coopération). C'est dans ce cadre que la charte va pouvoir intervenir, en veillant à ce que chacun contribue au collectif, évitant ainsi les déséquilibres<sup>235</sup> et inégalités.

De cette manière, la mutualisation qu'induit une formalisation de la démarche va s'assurer de l'existence et du maintien de l'équité et de la solidarité. D'une part relativement au prix d'adhésion (ou cotisation) qui pourra être le même pour toutes les parties prenantes<sup>236</sup> ou bien différents en fonction des critères définis collectivement<sup>237</sup>, et d'autre part relativement à la répartition des bénéfices qui se devra d'être équitable en les membres du réseau.

Dans la suite, on constate qu'il existe une variété d'options qui s'offrent aux réseaux d'acteurs. Le choix de structuration dépend alors de différents critères comme notamment la taille du réseau, sa vocation, les objectifs qu'il vise, les types d'acteurs mobilisés, etc. Le schéma ci-dessous nous permet d'avoir un aperçu de ces différentes options.

---

<sup>233</sup> Obligations relatives à l'engagement individuel et par rapport aux autres acteurs mobilisés. Il est possible de distinguer deux niveaux majeurs d'implication à la dynamique collective : *"la participation active aux actions entreprises par le groupe ainsi que la promotion et diffusion de renseignements et informations"* (Leudihac, 2018, p.58)

<sup>234</sup> Répartition équilibrée des bénéfices et des coûts, garante de l'implication de tous les membres, etc.

<sup>235</sup> Entre ce que les acteurs donnent et payent et les profits qu'ils en retirent.

<sup>236</sup> *"Quelle que soit la taille ou le chiffre d'affaires des entreprises. On part ici du principe que les petites structures vont plus bénéficier de la mutualisation que les entreprises plus grandes. La présence de ces dernières leur permettrait en effet de voir leurs visibilité et retombées augmentées"* (Leudihac, 2018, p.59).

<sup>237</sup> *"En fonction du chiffre d'affaires, de la fréquentation ou encore du genre d'activité pratiquée par l'entreprise. Pour cette option, on considère que les petites entreprises vont enrichir et diversifier l'offre, mais aussi apporter une autre vision à la démarche collective"* (Leudihac, 2018, p.59).

Figure 15 : Les différentes options de structuration possibles pour la formalisation d'une coopération



Source : Leudihac Sophia, Canva.

Ainsi, concernant pour commencer les mises en réseau d'acteurs appartenant au même secteur d'activité, la formalisation de la démarche s'apparente généralement à une démarche d'entreprises. Les objectifs communs établis concernent alors généralement les domaines de l'économie ou encore du marketing, avec une recherche de profit sur le court ou moyen terme. On distingue par exemple dans ce cas les réseaux appelés clusters, qui cherchent à développer la productivité et créativité des membres afin d'installer une dynamique compétitive. Dans la même logique, on retrouve aussi les Systèmes Productifs Locaux, qui permettent eux aussi de réunir des entreprises aux activités similaires, mais aussi en associant des acteurs publics du territoire.

Toutefois, il existe aussi d'autres sortes de structuration facilitant l'association d'acteurs d'horizons différents. On distingue par exemple les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif<sup>238</sup> qui mobilisent une variété de parties prenantes autour d'un projet collectif<sup>239</sup>. De même, les grappes d'entreprises (concept existant depuis une quinzaine d'années) semblent aussi adaptées pour ce genre de démarche. Aux objectifs variés<sup>240</sup>, elles sont généralement composées de TPE et PME<sup>241</sup> aux activités similaires, avec de surcroît l'intégration d'acteurs *“de la formation, du management de l'emploi ou des compétences,*

<sup>238</sup> Se structurant juridiquement sous la forme de Sociétés Anonymes ou encore de SARL à but non lucratif.

<sup>239</sup> On peut alors retrouver tant des employés, bénévoles, collectivités territoriales, institutions, socio-professionnels, habitants ou encore structures associatives.

<sup>240</sup> Développement à l'international, communication, démarches environnementales, etc.

<sup>241</sup> Très Petites Entreprises ou Petites et Moyennes Entreprises.

*de la recherche ou encore de l'innovation*" (Leudihac, 2018, p.66) venant compléter l'approche et soutenir la démarche.

Finalement, ces différentes possibilités de structuration ne paraissent pas correspondre à la logique induite d'une coopération des parties prenantes dans une perspective de développement touristique durable de leur territoire. Outre le fonctionnement commercial qu'elles induisent, ce genre d'organisation met aussi bien souvent à l'écart certains acteurs, comme les populations ou encore certaines entreprises ou organisations, qui ne semblent pas être intégrés dans le processus décisionnel de ces réseaux. De plus, les préoccupations environnementales semblent bien souvent restreintes en faveur des objectifs économiques (rentabilité et profit) qui sont prépondérants.

Enfin, ce genre de structures n'est généralement pas développé dans une logique horizontale, ce qui minimise au final l'instauration d'une relation de confiance et d'un équilibre garant de la pérennité de la coopération.

### *3.2.2. L'association, structure de référence pour une coopération des parties prenantes autour d'itinéraires de randonnée pédestre*

Au regard des éléments évoqués précédemment, il semblerait que l'adoption d'une structure associative pour formaliser une démarche de coopération d'acteurs de l'itinérance pédestre semble être la solution la plus adaptée. Cette filière spécifique concerne effectivement une diversité de parties prenantes, ce qui induit donc d'opter pour une structuration permettant de prendre en compte les intérêts de chacun et de ne pas délaisser certains acteurs.

L'ouvrage *Le travail en réseau, plus-values et contraintes*, nous permet de faire un rapprochement entre la notion de réseau et celle d'association. Ainsi, l'association serait définie comme une *"convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou activités dans un but autre que de partager des bénéfices* (Article 1 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901), ce qui tend à faire écho à

la définition faite du travail en réseau<sup>242</sup>. On retrouve effectivement les mêmes finalités dans ces deux démarches, comme notamment les notions d'action collective, de partages, de capitalisations d'expériences et de compétences, de valeurs partagées ou encore d'apprentissages mutuels.

Le fait dans un réseau que chaque partie prenante occupe un double rôle, celui d'un *'' apporteur et récepteur, [d'un] formateur et formé [ou encore d'un] enseignant et enseigné''* (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.58), renvoie au final au principe caractérisant les structures associatives, où les adhérents sont à la fois des bénéficiaires des actions et services proposés, mais aussi les décideurs et acteurs actifs de la vie de l'association<sup>243</sup>.

De plus, on retrouve dans les réseaux associatifs, outre l'approche militante, une dimension politique plus ou moins affirmée. Ces organisations sont en effet bien souvent génératrices d'identité, tant pour les acteurs impliqués que pour les territoires qui les soutiennent, ce en participant à la construction des spécificités d'un territoire autour d'un but ou projet commun. Ainsi, cette identité apparaît comme un véritable levier pouvant aisément s'affilier à un projet politique de développement territorial. Les associations constituent de ce fait des plus-values sociétales à travers l'utilité sociale qu'elles construisent. Ce constat se voit de surcroît renforcé du fait que nombre de ces organisations vont permettre de mobiliser de multiples acteurs, issus de secteurs différents, mais aussi de créer du lien avec les réseaux déjà existants sur les territoires, renforçant ainsi le tissu social et donc le dynamisme local.

Dans le cadre de la randonnée itinérante, il est possible de retrouver à travers la France de nombreuses associations qui se sont construites dans le but de développer un ou plusieurs itinéraires touristiques doux. Les types d'itinérance concernés sont alors variés, de la randonnée pédestre au vélo (VTT, vélo de route, vélo tout chemin, etc.), en passant par des modes de déplacements plus atypiques comme l'itinérance à cheval, avec des ânes ou

---

<sup>242</sup> Pour rappel, le réseau serait défini comme *''un ensemble de personnes interconnectées qui interagissent les unes sur les autres afin de s'aider''* (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.57), renvoyant ainsi aux idées de collectif, de partage, de mutualisation, d'échanges, d'équité, de solidarité ou encore de capitalisation.

<sup>243</sup> Le cas des organisations de l'économie sociale peut permettre de confirmer ce point, puisque les parties prenantes sont à la fois des acteurs et bénéficiaires de l'action mise en œuvre, ou encore des membres et propriétaires collectifs porteurs des décisions. D'autres exemples appuient aussi ce double rôle, comme dans le cas des coopératives, où les salariés possèdent également un statut d'associé ou encore dans les mutuelles, où les mutualistes constituent à la fois des assurés et des assureurs.

encore en raquettes ou en skis de fond. On retrouve par exemple l'association du chemin de Robert Louis Stevenson, la Grande Traversée des Alpes ou encore le sentier Sur les Pas des Huguenots. Tous ces réseaux d'acteurs existants ont effectivement choisi de se structurer sous la forme d'associations pour parvenir à développer l'itinérance sur leurs itinéraires, peu importe leurs distances et leurs caractéristiques. Ces démarches ont au final permis de réunir un grand nombre d'acteurs, tant publics que privés, autour d'objectifs communs. L'adoption de ce genre de structure leur a ainsi permis de mettre en œuvre des actions diverses, allant de la promotion jusqu'à la commercialisation de produits touristiques, entraînant au final des retombées positives pour les différentes parties prenantes mais aussi pour leur territoires. Dans le cas par exemple de la Grande Traversée du Jura, les outils de suivi et d'évaluation qui ont été mis en place ont permis d'estimer à un total d'environ 16 000 nuitées par an le long des différents itinéraires qui sont développés.

Pour finir, il convient d'aborder ici les perspectives d'avenir des structures associatives en France. Comme le souligne les auteurs Gallois, Lecat et Nieddu dans leur ouvrage, la pérennité des associations dépend au final de leur capacité "*à assurer leur insertion marchande en vue de solvabiliser les emplois [mais aussi les actions] dont elles sont porteuses*" (2014, p. 22). Il convient donc pour que ces structures puissent assurer leur pérennité qu'elles parviennent à renforcer leurs capacités marchandes. Pour ce faire, les auteurs soulignent l'importance de réussir à passer d'une logique de subvention à une logique de projet. Ce constat semble pourtant être en opposition avec la logique initiale des associations, généralement "*perçues comme des organisations encore épargnées par la course aux profits économiques*" (Vachée et Dansac, 2013, p.115), où les valeurs humanistes et de solidarité prennent le pas sur la spéculation financière et la recherche de bénéfices. Pourtant, de nombreuses analyses viennent confirmer que le secteur associatif et son système de gouvernance évoluent, soulignant le fait que les "*les frontières entre le tiers secteur et le secteur marchand sont désormais tenues*" (Vachée et Dansac, 2013, p.116) du fait du contexte socio-économique et politique actuel<sup>244</sup>.

---

<sup>244</sup> De nombreux bouleversements viennent en effet impacter ce secteur : réformes des collectivités territoriales, diminution des financements et subventions publiques, complexification des modes de gestion, baisse du nombre de bénévoles et changement dans leurs modes d'investissement, complexification des procédures, etc.

Comme les différents exemples d'associations existantes à travers la France autour d'itinéraires touristiques, on remarque au final que celles qui parviennent à se développer véritablement sont celles qui ont réussi à adopter cette démarche et donc à essayer de ne plus être trop dépendante des aides et subventions publiques. Le développement par exemple de produits touristiques clés en main, commercialisé par l'association, semble ainsi constituer l'un des moyens pouvant permettre davantage d'autonomie.

Pour terminer sur cette section, l'adoption d'une structure associative, bien qu'elle présente certains défis, semble être la meilleure option pour une mise en réseau des parties prenantes dans le cadre d'un projet de développement touristique. Cette dernière va en effet permettre de réunir une diversité d'acteurs dans un cadre sans trop de contraintes et ne présentant que de faibles investissements initiaux. De plus, une étude a permis de révéler que 87% des français interrogés ont une bonne opinion de ces organisations, et pensent de surcroît qu'il s'agirait des *"acteurs les plus efficaces pour agir face aux difficultés provoquées par la crise"* (Vachée et Dansac, 2013, p.120) économique et sociale actuelle.

En conclusion de ce dernier chapitre, il semblerait que la construction et mise en œuvre d'une démarche de coopération soient véritablement prometteuses et sources de cohérence pour les territoires.

Il est apparu à travers notre analyse que les enjeux de ce genre de démarche sont aujourd'hui fortement d'actualité, et ce dans de nombreux domaines. On constate effectivement que les entreprises et différents acteurs sur les territoires rencontrent de plus en plus de difficultés pour maintenir et développer leur activité dans un contexte où la concurrence et la course au profit sont omniprésents, et le secteur du tourisme n'en est pas épargné. Dans ce cadre, nombre d'entre ces professionnels ont compris que travailler de façon conjointe avec les autres ne pourrait au final leur apporter que des avantages.

Après avoir pu distinguer les différentes formes de réseau existantes, nous avons concentré notre analyse sur les démarches de coopération, qui semblent dans le cadre du tourisme et de la randonnée pédestre itinérante les plus adaptées, notamment du fait de la diversité d'acteurs tant privés que publics qui sont concernés.

La suite de notre raisonnement nous aura ensuite permis d'exposer les différents bénéfices que peuvent apporter ce genre d'initiative, tant pour les différents acteurs mobilisés que pour leur territoire. *“Si on n’attend pas du réseau qu’il apporte plus, on espère qu’il apporte mieux.”* (Rouard A., Schegg R., Fragnière E. et al., 2019, p.126). Cette citation nous permet de cette façon de mettre en exergue le fait que ces démarches vont apporter davantage de cohérence, et vont pouvoir, si elles sont bien menées, être source de créativité et renforcer l'appropriation et l'identité du territoire et de ses parties prenantes.

Pour finir, nous avons pu passer en revue les différentes possibilités s'offrant à ce genre d'initiative pour se structurer et se formaliser. Dans le cadre de notre sujet, il semblerait ainsi que l'adoption d'une structuration associative soit la solution la plus simple et la plus adaptée pour engager une coopération multi-acteurs autour d'un ou plusieurs itinéraires de randonnée pédestre. Les nombreux exemples que nous avons pu relever en France à ce sujet viennent d'ailleurs renforcer cette présomption.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 1

---

En définitive, cette première partie nous aura permis de faire ressortir et analyser clairement les différentes notions et concepts clés nécessaires à la bonne compréhension de notre sujet d'étude.

Ce socle théorique solide nous a en premier lieu offert la possibilité d'appréhender la richesse qui nous est offerte par la diversité naturelle et culturelle présente sur Terre. Toutefois, ces biens précieux se trouvent depuis de nombreuses années gravement impactés par la pression exercée par l'être humain, et les conséquences aujourd'hui se révèlent être plus qu'alarmantes. Le dernier rapport du GIEC publié cette année vient d'ailleurs confirmer l'urgence de notre situation. Malgré cela, nous avons pu voir que nos sociétés semblent progressivement évoluer vers des comportements moins destructeurs et plus respectueux. Le concept de développement durable s'est ainsi présenté dans notre réflexion comme fondamental, et de nombreuses formes de tourisme alternatif ont su s'en inspirer pour tenter de faire changer les choses. La randonnée pédestre itinérante a su dans ce cadre figurer comme l'une de ces solutions alternatives, puisque cette pratique de par ses caractéristiques permet bien de garantir un développement durable sur les territoires où elle s'affirme.

Par ailleurs, nous avons pu constater que cette pratique touristique, de par le cheminement réalisé par les randonneurs itinérants à travers le territoire, va impliquer un panel varié de professionnels et d'acteurs. L'analyse des trois sphères en présence qui a été proposée a finalement montré l'interdépendance de leur rôle dans le développement de ce genre de tourisme. Les intérêts de ces différentes parties prenantes semblent pourtant contradictoires, entre les motivations principalement économiques des acteurs privés, celles plus orientées vers la dimension sociale pour la sphère des structures associatives et citoyens ou encore les intentions des collectivités territoriales et institutions centrées autour de politiques de développement territorial qu'elles mettent en œuvre.

Dans ce contexte, il nous a ainsi semblé pertinent d'engager notre réflexion autour de la question de la coopération de ces différentes parties prenantes. Les enjeux d'engager ce genre de démarche se sont révélés être décisifs, puisqu'il a été constaté que les entreprises et acteurs des territoires se trouvent de plus en plus amenés à travailler en réseau pour

parvenir à défier une concurrence effrénée et réussir à atteindre des objectifs inatteignables individuellement. Nous avons ainsi pu remarquer que les bénéfices apportés par ce genre de démarche sont variés tant pour les acteurs impliqués que plus généralement pour leur territoire. Partage d'expériences, mutualisation de ressources diverses, capacité d'innovation accrue, amélioration de la visibilité, et bien d'autres avantages se trouvent en effet considérés. En parallèle, la mise en œuvre de coopération permettrait de surcroît de construire une offre touristique cohérente, complète et personnalisée permettant pleinement de répondre aux attentes des voyageurs de plus en plus exigeants, en recherche d'expériences uniques lors de leur séjour. Dans ce cadre, il a ainsi semblé primordial de spécifier l'importance d'impliquer dans ce genre d'initiative toutes les parties prenantes concernées, mais aussi de veiller à s'affranchir des découpages territoriaux afin de garantir cette cohésion tout au long du cheminement des voyageurs.

Enfin, en nous basant sur la métaphore proposée par les auteurs de l'ouvrage *Réseaux d'acteurs du tourisme & design de services* qui propose de comparer un réseau d'acteurs à un orchestre, on comprend que "*pour qu'un réseau touristique fonctionne, il faut [...] un chef d'orchestre compétent*" (Franières, Loubier, 2019, p.94).

Cette affirmation nous permet en définitive d'énoncer la problématique que nous avons pu dégager au travers de notre analyse et de la mission de stage qui nous a été confiée au sein du Pays de la Déodatie : Quel rôle peut occuper un Territoire de projet dans la structuration d'une coopération des acteurs autour d'un itinéraire de randonnée pédestre en vue d'un développement touristique territorial durable ?

Ce questionnement va ainsi nous permettre d'aiguiller notre réflexion dans les deux parties suivantes de notre travail. Nous chercherons dans un premier temps à énoncer trois hypothèses venant appuyer la nécessité de la présence d'une tierce partie dans la construction et le développement de ce genre de réseau d'acteurs. Puis, dans un second temps, en s'appuyant sur l'expérience réalisée au sein du Pays de la Déodatie, nous tenterons de venir confirmer la pertinence que ce genre de structure occupe ce rôle d'acteur tiers dans coopération.

---

**PARTIE 2 : LA NÉCESSITÉ D'UNE TIERCE PARTIE DANS LE  
DÉVELOPPEMENT D'UNE COOPÉRATION DES ACTEURS DU  
TOURISME D'ITINÉRANCE PÉDESTRE**

---

## INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

---

Suite à cette première section qui nous a permis de passer en revue les notions essentielles à notre réflexion, cette deuxième partie va permettre de proposer trois hypothèses quant au rôle que pourrait occuper un Territoire de projet dans la structuration d'un réseau coopératif à vocation touristique. Pour ce faire, notre travail va reposer sur une théorie proposée par l'auteur Geindre Sébastien qui affirme que la présence d'un acteur tiers est essentielle dans la construction et le développement d'un réseau d'acteurs<sup>245</sup>. Selon lui, il va occuper un triple rôle dans la mise en place de relations de confiance et de coopération entre les parties prenantes : celui-ci serait en effet "*un initiateur des relations, un agent facilitateur de leur développement et un garant du bon fonctionnement du réseau ainsi créé.*" (Geindre, 2005, p.75). Nous proposons ainsi dans cette partie une approche globale relative au rôle de l'acteur tiers, sans pour autant offrir une application directe de nos propos au cas d'un Territoire de Projet. C'est notre dernière partie qui nous offrira véritablement la possibilité de faire ce rapprochement à travers une étude de cas concrète.

Ainsi, nous démontrerons dans un premier temps l'importance qu'un acteur tiers puisse initier le lancement d'une coopération pour en garantir sa réussite. Il semblerait effectivement que le démarrage de ce genre de démarche est décisif pour permettre par la suite le développement d'un réseau équilibré et mobilisateur. Nous verrons ainsi dans une première section la nécessité qu'un diagnostic touristique territorial complet soit réalisé au préalable par cet initiateur. Les informations recueillies permettront au final de venir confirmer la pertinence et nécessité de mettre en œuvre un tel projet sur le territoire en question. Suite à cela, la formulation d'un préprojet pourra être confectionnée, offrant une vision d'ensemble des enjeux, objectifs et perspectives de la coopération entreprise.

Une fois l'établissement de ces bases solides, nous verrons ensuite que l'acteur tiers doit être en mesure d'entreprendre la mobilisation initiale des différentes parties prenantes. Au travers de notre analyse, nous allons pouvoir confirmer que cette étape se révèle être cruciale puisqu'elle permet de convaincre les acteurs de s'engager et s'investir dans la coopération. Finalement, nous terminerons ce premier chapitre en soulignant la valeur de l'organisation des premières réunions de mobilisation par l'initiateur. Nous verrons

---

<sup>245</sup> "*Si la littérature retient généralement la dimension coopérative des réseaux et la confiance comme mode de coordination principal, il nous paraît essentiel d'intégrer une troisième composante : la structure du réseau et, notamment, prendre en compte le rôle de la tierce partie.*" (Geindre, 2005, p.76)

effectivement que celles-ci constituent une étape fondamentale pour marquer les prémices de la coopération et garantir une implication optimale.

Dans la suite, une seconde section nous permettra d'analyser le second rôle de la tierce partie, celui de facilitateur. Nous analyserons ainsi dans un premier temps son intervention dans l'instauration d'un climat de confiance entre les parties prenantes, mécanisme central pour assurer l'implication des acteurs et la réussite de la coopération. Un second temps nous permettra d'appuyer les missions de coordination et d'animation qu'il va pouvoir occuper. Nous démontrerons en effet que ces dimensions sont essentielles pour garantir des échanges constructifs et bienveillants entre les membres, mais aussi pour permettre une définition collective des enjeux, objectifs et valeurs de la coopération. Finalement, nous aborderons les compétences et qualités qui semblent être nécessaires pour que l'acteur tiers occupe pleinement son rôle d'animateur de la démarche.

Pour finir, nous proposerons d'aborder le dernier rôle distingué qui est celui d'un acteur tiers garant des relations, du fonctionnement mais aussi de la pérennité du réseau. Nous analyserons ainsi la position d'intermédiaire qu'il va d'abord occuper entre les différentes sphères d'acteurs, afin de garantir une entente et l'instauration d'un climat d'intercompréhension mais aussi d'interdépendance entre ces parties prenantes. Dans la suite, nous aborderons la posture de gestionnaire que cette tierce partie va pouvoir occuper, facilitant ainsi le fonctionnement courant de la coopération mais aussi son développement plus opérationnel. Nous verrons effectivement que ce gestionnaire va permettre d'apporter un soutien dans la mise en œuvre des actions mais aussi dans la coordination et communication tant en interne qu'en externe du réseau. Finalement, notre analyse nous permettra d'aborder les notions de continuité et de pérennisation à travers l'exposé des risques de dérives, d'essoufflements et d'échecs de la coopération. Nous verrons ainsi que l'acteur tiers pourra tenter de minimiser ces dangers par l'établissement d'un processus continu de suivi et d'évaluation.

En définitive, cette seconde partie va nous permettre d'appréhender la complexité de mise en œuvre d'un réseau de coopération au travers du rôle triple de l'acteur tiers. Suite à cela, nous pourrions ainsi tenter dans notre dernière partie de transposer ces hypothèses à un cas concret afin de pouvoir entreprendre de répondre à notre problématique.

## 1. CHAPITRE 1 : LE TIERS INITIATEUR, UN GARANT DE LA RÉUSSITE DU LANCEMENT DE LA COOPÉRATION

---

Ce premier chapitre va ainsi nous permettre d'énoncer les différentes conditions nécessaires pour que l'acteur tiers puisse pleinement occuper son premier rôle d'initiateur d'une démarche de structuration d'un réseau d'acteurs.

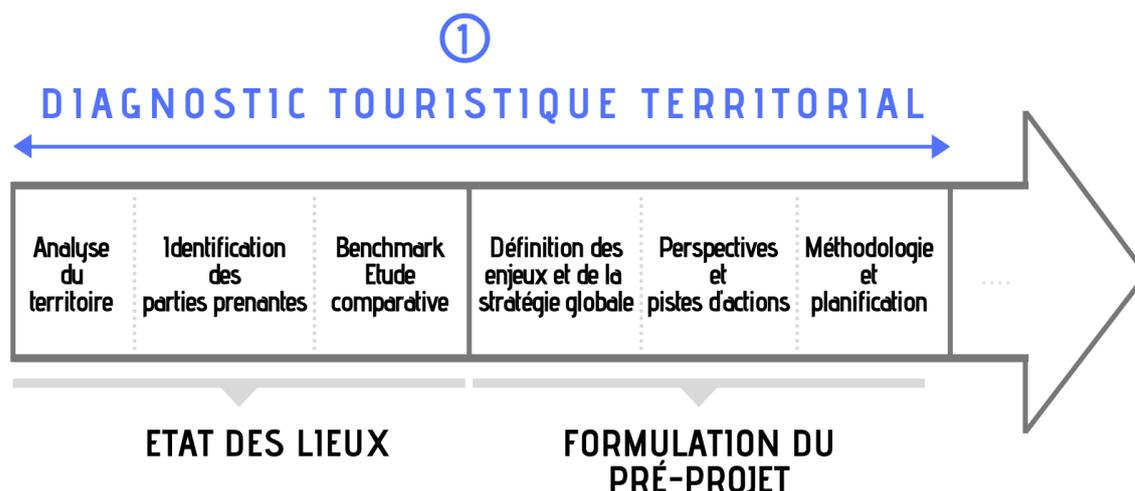
Comme nous l'exposent les auteurs Lardon et Piveteau dans leur article sur la *Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux*, il semblerait que dans nombre de situations observées, les projets de développement passent "*directement de l'état des lieux aux propositions d'actions, en réduisant, voire en ignorant, l'énoncé des enjeux et le choix de stratégies*" (2005, p.78). Cette première étape semble pourtant cruciale pour garantir la réussite du projet, et bien qu'elle soit parfois compliquée et technique à réaliser, il est essentiel de la mener pleinement à bien.

Sera ainsi développée dans cette section l'importance de réaliser au préalable une telle démarche d'un diagnostic touristique territorial complet, permettant de venir vérifier la pertinence du projet et de le positionner sur des bases solides, ce en impliquant dès le début les différentes parties prenantes.

### 1.1. Le diagnostic touristique territorial, une phase préalable essentielle au lancement de tout projet de développement touristique

De manière générale, il est essentiel avant d'initier la mise en œuvre d'un projet de développement touristique de mener une première étape de diagnostic touristique territorial complète afin de partir sur des bases solides et de s'assurer que le projet est adapté et correspond à un véritable besoin sur le territoire. Ce diagnostic permet d'abord de mener un état des lieux, afin de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le territoire mais aussi de cerner les différents acteurs pouvant être concernés par ce projet. La détermination des enjeux pourra ainsi être clarifiée et précisée, menant au final à une prédéfinition du projet et des actions envisageables. Le schéma présenté ci-dessous nous permet de clarifier les différentes étapes de cette première phase préalable.

Figure 16 : Les différentes étapes du diagnostic touristique territorial, préalable au lancement de la coopération



Source : Leudihac Sophia, Canva.

Cette première phase de préparation du projet qui doit être menée par l'acteur tiers apparaît effectivement comme nécessaire pour garantir par la suite une mobilisation réussie des acteurs. En effet, comme l'affirme Jean-Michel Cornu, il semble primordial que le projet de départ soit suffisamment avancé pour parvenir au moment de son " *ouverture à la coopération [à] attirer des utilisateurs et des contributeurs... le premier rôle du futur coordinateur est [alors] de préparer une première version du projet qui doit donner envie d'y contribuer pour apporter des idées nouvelles*".

L'acteur initiateur devra ainsi veiller, pour que la démarche de coopération ait de bonnes chances de succès, à ce que le préprojet se révèle être utile, pertinent et compréhensible pour les acteurs sollicités. La réalisation d'un état des lieux complet permettra dans ce cadre de garantir cette efficacité souhaitée.

### *1.1.1. L'état des lieux, un prérequis à la mise en œuvre opérationnelle*

#### **1.1.1.1. L'analyse du territoire pour cerner le contexte et les enjeux du territoire**

Tout d'abord, la réalisation d'un état des lieux préalable passe par une phase essentielle d'analyse du territoire qui permettra dans la suite de proposer un projet pertinent et répondant aux besoins du territoire et de ses acteurs.

Afin de mener à bien de façon optimale un projet touristique, Anne-Marie Royer, conseillère dans l'entreprise Développement Touristique AMR, nous précise effectivement qu'il est essentiel de bien connaître son territoire, ce "*sous toutes ses coutures en ayant étudié ses particularités naturelles, recenser tous les intervenants présents sur le territoire, tout connaître de son passé, de son présent et essayer d'entrevoir son futur, etc.*"<sup>246</sup>. Cette professionnelle suggère de surcroît de procéder à une étude de la concurrence tant au niveau régional, national qu'international, permettant au final de discerner les points pouvant permettre au territoire de se différencier. Comprendre quels sont les éléments d'attractivités de ce dernier est dans ce cadre primordial, avec parallèlement une analyse des points sur lesquels le territoire pourrait s'améliorer.

Au final, ce travail de recherche approfondi suggère un recueil d'un certain nombre de données, tant quantitatives que qualitatives, permettant de "caractériser" le territoire et d'appréhender le contexte local, à travers la compréhension de sa situation économique et touristique, sociale mais aussi environnementale<sup>247</sup>. Cette étude permettra dans le même temps de cerner les tendances, innovations touristiques et évolutions sociétales en rapport avec le projet touristique.

L'analyse SWOT (ou AFOM)<sup>248</sup> se présente ici comme l'outil d'analyse et de planification le plus souvent utilisé et permettant de réaliser efficacement ce tour d'horizon. Il permet effectivement "*de combiner l'étude des forces et faiblesses [...] d'un territoire [...] avec celles des opportunités et menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.*"<sup>249</sup>. L'objectif de cette analyse permet de considérer, dans la construction d'un projet, tant les facteurs internes qu'externes, à travers une optimisation des ressources constituant des forces ou des opportunités et une minimisation des faiblesses et menaces présentes. Les axes stratégiques pourront ainsi être prédéterminés de façon plus claire et permettront de juger de la pertinence du projet entrepris. Un

---

<sup>246</sup> Développement touristique AMR. *Le diagnostic de territoire : une solution pour le développement touristique régional* [en ligne]. Disponible sur : <http://developpementtouristiqueamr.com/2016/05/09/le-diagnostic-de-territoire-une-solution-pour-le-developpement-touristique-regional/> (Consulté le 24-07-2019).

<sup>247</sup> Identification des secteurs, thématiques et filières stratégiques du territoire étudié (secteurs fragiles, à fort potentiel de développement, dynamique en place et réseaux en création, etc.).

<sup>248</sup> SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats ou AFOM : Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

<sup>249</sup> Université de Paris Sud. *L'analyse SWOT* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.u-psud.fr/\\_resources/scd/scd-Sceaux/swot.pdf?download=true](https://www.u-psud.fr/_resources/scd/scd-Sceaux/swot.pdf?download=true) (Consulté le 25-07-2019)

croisement avec les enjeux et objectifs de développement fixés à l'échelle du territoire<sup>250</sup> pourra au final être mené afin de s'assurer que le projet s'inscrit dans la politique de développement touristique déjà en place.

Ainsi, cet état des lieux préalables permettra de déterminer la position stratégique la plus adaptée pour garantir le succès du projet et de cerner les leviers de développement potentiels qui pourraient être utilisés.

#### **1.1.1.2. La pertinence de procéder à une identification des parties prenantes**

Après avoir mené une analyse touristique générale du territoire, il convient d'identifier clairement les différentes parties prenantes pouvant être concernées par le projet et d'analyser les dynamiques d'acteurs en place. Dans une phase de création de réseau, l'identification des acteurs et la connaissance globale de leur rôle et impact sur le territoire s'avère effectivement primordiale, car de façon logique, sans acteurs, il n'y aurait pas de réseau. Lorsque le projet tend à une mise en réseau des acteurs, cette étape apparaît effectivement essentielle puisque cette démarche a pour vocation première de réunir ces différentes parties prenantes autour d'un projet commun mobilisateur.

Comme déjà évoqué précédemment, le secteur du tourisme se montre être une filière très transversale, impliquant de façon directe ou indirecte, une variété d'acteurs aux multiples activités et intérêts. Le rassemblement de ces acteurs peut ainsi représenter un véritable défi.

Comme le précise le CIRIDD<sup>251</sup> dans sa fiche éclaira n°2<sup>252</sup>, "*amorcer une dynamique d'acteurs implique d'avoir préalablement identifié les acteurs clés et parties prenantes de la démarche et d'avoir analysé leurs positionnements, motivations, pouvoir d'influence, etc.*". Il apparaît en effet essentiel de mener au préalable de la création d'une coopération une catégorisation des acteurs permettant ainsi de cerner plus précisément les fonctions, attentes et besoins de chacun d'entre eux. Les relations et positions de chacune de ces parties prenantes pourront de même être identifiées, ce qui facilitera dans la suite du

---

<sup>250</sup> Orientations définies par la région, le département ou encore les EPCI et communes du territoire.

<sup>251</sup> Le Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable.

<sup>252</sup> *Comment amorcer une dynamique d'acteurs ?*

projet leur mobilisation et implication. La fiche éclaira n°1 proposée par le CIRIDD permet d'exposer les différents objectifs de l'analyse de cette dynamique d'acteurs. Cette dernière permettrait de repérer *“les enjeux forces et faiblesses des parties prenantes par rapport au projet, les acteurs susceptibles de prendre part à l'action collective (intérêt, leadership, compétences, potentiel d'action), les acteurs et relations entre acteurs qui représentent des moteurs ou freins pour le projet [et enfin] les acteurs pivots capables de porter ou coordonner la démarche”*.

### **1.1.1.3. Une capitalisation d'expériences bénéfique pour orienter davantage le projet**

Au final, afin de compléter cette première phase d'état des lieux, il semble intéressant dans le cadre de la mise en place d'un réseau d'acteurs autour d'itinéraires de randonnée pédestre de procéder à une capitalisation d'expérience permettant d'étudier des projets similaires déjà mis en œuvre.

Ce travail de récolte d'information, qu'il est possible de qualifier de benchmarking, va permettre de cerner quelles sont les meilleures pratiques à adopter dans ce genre de projet.

Le benchmarking est une riposte imaginée dans les années 80 aux Etats Unis par des industriels qui ont décidé de contrer la supériorité de leurs concurrents en s'inspirant de leurs méthodes. Cet outil de management concerne *“l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services”*<sup>253</sup>, et se trouve désormais utile tant aux entreprises qu'aux collectivités territoriales.

*« Il a pour objet l'observation et l'analyse des processus décisionnels, organisationnels, industriels et commerciaux. Il fournit des points de référence qui servent de base pour évaluer les performances. »* (Nevao Conseil).

Véritable outil d'amélioration, le benchmarking va permettre d'avoir un aperçu des processus de création et de mise en œuvre possibles mais aussi des modes de

---

<sup>253</sup> Nevao Conseil. *Benchmarking, concept et méthodologie* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/files/documents/performance/contrôle\\_gestion/analyse\\_comparative/concepts\\_et\\_methodologie/Guide\\_methodologique\\_benchmarking\\_Nevaoconseil\\_2005.pdf](https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaoconseil_2005.pdf) (Consulté le 12-07-2019).

fonctionnement qui sont privilégiés dans des projets touristiques similaires. Cette capitalisation d'expérience va au final maximiser les chances de réussite, d'efficacité et d'efficience de la démarche initiée. Les difficultés rencontrées dans certains cas pourront ainsi être évitées (ou du moins minimisées), et les bonnes pratiques pourront au contraire être utilisées et adoptées pour le projet.

De façon opérationnelle, cette analyse va se réaliser d'une part par une veille d'informations (provenant d'internet principalement), mais aussi en prenant directement contact avec les acteurs qui ont mis en œuvre ce genre de projet. Un échange direct avec ces derniers permettra plus facilement de relever des informations relatives entre autres aux difficultés pouvant être rencontrées mais aussi aux avantages et bénéfices aujourd'hui perçus par les acteurs impliqués dans le réseau.

### *1.1.2. La formulation d'un préprojet, essentielle pour définir les grandes orientations du projet*

Suite à cette première phase d'état des lieux, il convient de formuler le projet dans ces grandes lignes afin de pouvoir le positionner plus précisément et d'en connaître d'avantage ses orientations. Grâce au diagnostic préalable qui aura été mené, le projet sera pensé de façon transversale et en relation avec son environnement et les synergies déjà en place. Les ressources, compétences et patrimoines du territoire seront ainsi mis en valeur.

Cette phase de définition d'un préprojet permettra au final de fixer les enjeux du projet, de choisir la stratégie à adopter, et d'esquisser les premières pistes d'actions et perspectives de cette initiative. La méthodologie pourra au final être définie afin de préparer les étapes suivantes de la création de ce réseau d'acteurs.

- **Définition des enjeux et choix d'une stratégie globale**

Tout d'abord, la détermination des enjeux correspond à *"la formulation en termes économiques, sociaux ou environnementaux des effets possibles des dynamiques à l'œuvre et des risques encourus"* (Lardon, Piveteau, 2005). En d'autres termes, cette réflexion

offrira la possibilité de dégager les avantages et bénéfices que pourrait engendrer la création d'un réseau coopératif<sup>254</sup>.

Ce genre de structuration exige effectivement des investissements (en temps employé, en énergie consacrée pour instaurer et maintenir une dynamique, etc.), et va modifier les modes de fonctionnement des acteurs impliqués en introduisant une vision plus transversale et collégiale. Il est donc question ici de s'interroger sur la raison de la mise en place de ce réseau et des objectifs qui seraient poursuivis à travers celui-ci. Dans la suite, le choix et la définition d'une stratégie globale va permettre de hiérarchiser ces enjeux en fonction des objectifs ciblés et des dynamiques constatées entre les acteurs.

Cette phase en amont du projet est au final fondamentale puisqu'elle va par la suite permettre de guider la mise en place de l'initiative, d'orienter plus facilement les choix et de définir concrètement les options potentiellement les plus profitables.

- **Perspectives et pistes d'actions**

Il est important à ce stade du projet de pouvoir envisager des premières pistes d'actions, constituant des arguments de poids pour la suite, et qui seront notamment très utiles au moment de la mobilisation des acteurs. Ces premières mesures et actions proposées devront être en accord avec les besoins des acteurs préalablement identifiés, et devront bien sûr paraître réalisable et suffisamment concrètes pour constituer des arguments pertinents.

Les réflexions qui auront été menées en amont sur les enjeux et la stratégie du projet coopératif permettront de plus d'identifier le mode de structuration du réseau qui semblerait le plus adapté et pertinent, mais aussi d'estimer les principaux besoins qui se révéleront comme nécessaires pour mener à bien la démarche.

- **Méthodologie à adopter et planification**

Finalement, une fois ces éléments déterminés, il semble intéressant de procéder à une planification des différentes étapes à entreprendre par la suite en précisant la méthode qui sera utilisée. Il s'agit en effet ici de formaliser dans les grandes lignes les missions

---

<sup>254</sup> Qu'est-ce que les acteurs auront à y gagner ? Quels seront les avantages et bénéfices pour le territoire ? Pour ses patrimoines ? Pour ses ressources ? etc.

nécessaires à l'engagement plus concret du projet. L'acteur tiers pourra ainsi avoir un aperçu du déroulé général de la démarche, de son périmètre d'intervention, des ressources et moyens primordiaux et enfin du temps nécessaire à consacrer.

En s'appuyant sur l'identification préalable des parties prenantes, il s'agira de plus de cibler les acteurs et partenaires clés à consulter et mobiliser en priorité, puis ceux arrivant dans un second temps. Ce ciblage permettra notamment de déterminer les partenaires publics clés et personnes ressources à consulter, qui pourront ainsi dès le début suivre et soutenir la démarche engagée.

Cette étape de formulation de préprojet pourra être formalisée à travers la réalisation d'une première note de synthèse, aussi appelée note de cadrage. Il sera possible de retrouver dans ce document un résumé de la démarche, une explication relativement au contexte initial, une présentation générale sur les enjeux et objectifs du projet de mise en réseau ainsi qu'une partie concernant les perspectives et pistes d'actions envisagées. On pourra également dans cette note ajouter une partie relative à la méthode et au déroulé qui seront adoptés pour mettre en place le projet. Un rapide cadrage concernant les rôles de chaque partie prenante pourra en outre être fait afin de clarifier les positions de chacun<sup>255</sup>.

Au final, cette planification et formalisation détaillées seront utiles à l'acteur tiers pour l'étape suivante de mobilisation des parties prenantes, car elle lui permettra d'appuyer l'explication du projet engagé et de faciliter l'appropriation de la démarche par tous les acteurs. Il semble en effet plus rassurant de s'affilier à un projet qui est organisé et rigoureusement programmé, montrant ainsi le sérieux et l'expertise dont fait preuve l'initiateur de la démarche.

Pour conclure cette section, il semble pertinent d'affirmer qu'un acteur public occupe une position idéale pour mener à bien cette première phase préalable de diagnostic touristique territorial. Ce type d'acteur possède en effet les compétences et moyens nécessaires pour mener à bien ce genre d'analyse, et il dispose d'un accès à une variété de ressources et données qui ne sont pas forcément disponibles publiquement.

---

<sup>255</sup> Il s'agira ici bien sûr de définir le niveau d'implication et de participation qui serait idéalement attendus, et de désigner la ou les personnes qui seront en charge de gérer et conduire la création du réseau (animateur du réseau notamment).

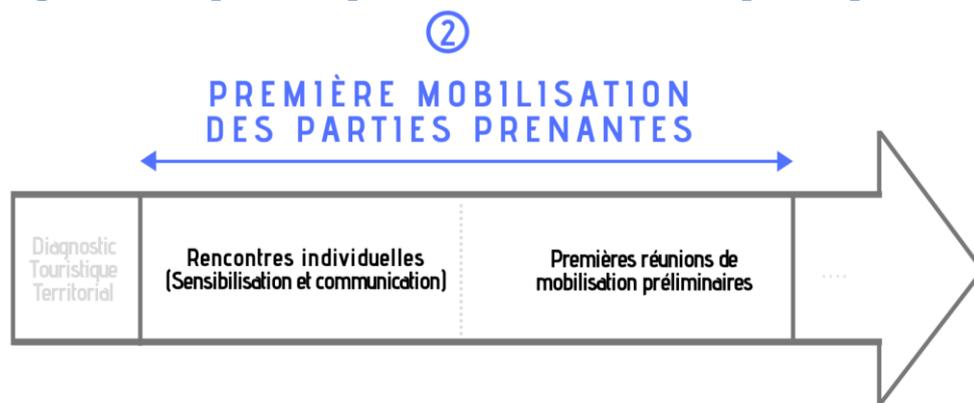
Les réseaux et autres acteurs publics avec lesquels il est amené à travailler, aux différentes échelles du territoire, lui permettent d'autant plus de faciliter ce recueil d'informations.

### 1.2. La première mobilisation, une étape cruciale pour informer, sensibiliser et convaincre les parties prenantes

Afin de bien amorcer la dynamique d'acteurs, constituant une base solide au projet de coopération, et d'initier des relations de confiance et synergies pérennes, il est primordial de veiller à ce que les différentes parties prenantes mobilisées aient correctement appréhendé les enjeux et le contexte du projet. Cela permettra de garantir une vision et un projet coconstruit et partagé par tous les acteurs, mais aussi d'assurer leur motivation et implication par la suite. Cette étape passe donc par une première phase de sensibilisation et de communication individuelle (à travers la rencontre des différents acteurs ciblés), mais aussi par la mise en place de premières réunions permettant d'officialiser les prémices de la coopération à travers une première mise en relation des parties prenantes.

Comme nous l'explique la CIRIDD dans sa fiche éclaira n°7, il est en effet essentiel de construire un *“contexte favorable en impliquant les parties prenantes”* (2018, p.2). Le facteur humain apparaîtrait dans ce cadre comme central car il semble nécessaire de *“créer du lien, de mobiliser, de générer de la motivation et de la confiance”* (CIRIDD, 2018, p.2) pour garantir la réussite du projet. Le projet se doit donc d'être pensé en relation avec les différentes parties prenantes, ce qui implique de *“faire des liens entre les acteurs d'une chaîne de valeur”,* d'une même filière, mais aussi avec d'autres systèmes. *“ Il s'agit de décroisonner, de générer des liens inhabituels et de rassembler des acteurs du territoire qui ne se connaissent pas ou n'ont pas l'habitude de travailler ensemble”* (CIRIDD, 2018, p.2). Comme pour la première étape, le schéma ci-dessous nous permet de représenter la suite de la logique à suivre pour l'initiation d'un projet de mise en réseau.

Figure 17 : Étapes de la première mobilisation des parties prenantes



Source : Leudihac Sophia, Canva.

### 1.2.1. *La sensibilisation et la communication, des notions fondamentales pour initier la mobilisation des parties prenantes*

La première étape réellement opérationnelle de l'initiation d'un réseau d'acteurs consiste à prendre contact avec les partenaires et acteurs potentiels pouvant prendre part au projet et de leur présenter l'initiative. Afin de parvenir à motiver et engager les acteurs dans la démarche, il convient d'adopter *"une démarche proactive, dynamique, et [basée] sur une argumentation objective et étayée"* (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2012, p.42).

L'initiateur de la démarche devra donc se baser sur son diagnostic préalable afin de formuler un dossier argumentaire convaincant et permettant d'exposer clairement la volonté de l'initiative et les perspectives qu'elle offre. Cette phase servira alors à faire prendre consciences aux parties prenantes de l'importance de la coopération dans ce projet prometteur et porteur. Il est dans ce cadre intéressant de présenter l'avancée de la démarche et des étapes qui ont déjà été menées à bien, afin de renforcer l'idée que le projet progresse et se concrétise. Une démarche prospective sera ainsi adoptée afin d'amorcer la dynamique et solliciter les acteurs concernés.

Au travers de ce projet fédérateur, il semble essentiel d'évoquer les enjeux impliquant directement les parties prenantes contactées et de valoriser les avantages qui leurs sont proposés, permettant ainsi de susciter chez eux un intérêt certain pour la démarche. Dans la même logique, il est important de bien leur faire comprendre la dimension de co-

construction qui est au cœur de l'initiative (en précisant la diversité des acteurs concernés), induisant in fine la prise en compte de leurs opinions et besoins individuels<sup>256</sup>.

Ainsi, la notion de sensibilisation est fondamentale, comme le souligne la CIRIDD dans sa fiche éclairée intitulée *Comment amorcer une dynamique d'acteurs ?*. Il s'agit bien ici de "sensibiliser à un enjeu et [...] faire adhérer à un projet les parties prenantes", afin de garantir une adhésion forte et pérenne.

Cette sensibilisation va de plus pouvoir participer à un changement des représentations et volontés des acteurs, les poussant à se questionner et à considérer leur participation et implication dans la démarche. Entre d'autres termes, ce premier contact permettra d'ouvrir les acteurs vers de nouveaux horizons et de les encourager à dépasser d'éventuels clivages locaux. Si cette phase d'approche est réussie, cela pourrait au final permettre de transformer les acteurs sollicités en de véritables ambassadeurs du projet.

On retrouve de façon étroitement liée la notion de communication, qui comme l'avancent les Réseaux ruraux Auvergne et Rhône-Alpes dans leurs *Fiches coopération*, "permet à la fois de convaincre et l'intérêt de coopérer, de mobiliser et fédérer les acteurs locaux autour d'un projet" (2018, p.3). Communiquer permet en effet de convaincre et sensibiliser à l'opportunité d'un réseau coopératif et donc d'attirer l'attention sur les bénéfices que ce genre de démarche offre au territoire. Le projet doit néanmoins être présenté de façon à laisser transparaître des intérêts rendant suffisamment attractive la prise de risque qui peut parfois être perçue par les acteurs à l'idée de s'engager dans une coopération. Cette communication offrira en outre la possibilité d'expliquer clairement le processus de la création du réseau, montrant ainsi que "la coopération se construit dans le temps".

A noter qu'un positionnement adapté (notamment à travers l'utilisation d'un vocabulaire approprié et compréhensible<sup>257</sup>) mais aussi l'aspect marketing sont à prendre en compte en fonction des acteurs ciblés à qui on s'adresse. De même, la transparence et l'ouverture permet de rassurer les personnes sollicitées et de les fédérer plus facilement autour du

---

<sup>256</sup> Ce qui induit de ce fait la dimension de créativité et d'élaboration de projets positifs et souhaitables par eux (pour lesquels ils émettent un avis favorable).

<sup>257</sup> On parle ici de rendre accessible et vulgariser le discours pour qu'il soit compris de tous.

projet. Cela permet au final de susciter du soutien et de la bienveillance, faisant transparaître les prémices d'une relation de confiance.

En fin de compte, cette phase de communication et sensibilisation doit se faire idéalement de façon directe, c'est à dire dans le cadre d'une rencontre en face à face planifiée<sup>258</sup> avec la personne sollicitée<sup>259</sup>. En plus d'offrir la possibilité d'expliquer de façon plus détaillée le projet, sur la base d'éventuels supports visuels<sup>260</sup> et de l'argumentaire préalablement élaboré, cette approche se présente comme une opportunité d'échanger directement avec l'acteur. Sur la base d'une écoute active, des données préalables et élémentaires pourront être recueillies, permettant outre leur activité (offre, produits, services, etc.) de cerner les attentes, éventuelles réticences, idées et niveau de motivation de chaque acteur.

Au final, un certain nombre d'informations devront être transmises à ces personnes afin que toutes les parties prenantes rencontrées disposent des mêmes renseignements, ce qui facilitera par la suite le déroulement des premières réunions collectives d'information et de mobilisation.

### *1.2.2. Les réunions de mobilisation préliminaires, une étape significative pour officialiser les prémices d'une coopération*

Dans la suite des sollicitations individuelles menées, il convient d'organiser des réunions dites "de lancement" afin d'officialiser les débuts de cette coopération<sup>261</sup>. Ces rencontres collectives seront l'occasion pour l'acteur tiers de réunir les acteurs préalablement rencontrés autour du projet de mise en réseau et de structurer un premier groupe d'acteurs locaux moteurs. Comme le précise le guide réalisé en 2011 par le Conseil général de l'Hérault<sup>262</sup>, cette étape apparaît comme "*primordiale [afin d'instaurer une] dynamique*" collective. Autrement dit, il semble effectivement nécessaire dès le début d'une

---

<sup>258</sup> Il est en effet important de fixer un rendez-vous à un moment précis avec l'acteur. Ce dernier aura ainsi en principe toute son attention à consacrer à la présentation du projet, et le temps accordé sera généralement bien plus important si un rdv a été pris que si la rencontre se fait "à l'improviste".

<sup>259</sup> Une explication brève au moment du premier contact (mail ou téléphonique) aura simplement permis d'expliquer dans les grandes lignes le projet et de motiver l'acteur à accorder une rencontre pour en savoir plus.

<sup>260</sup> Cartes, guides, photographies, chiffres clés, schéma, etc.

<sup>261</sup> On parle ici de plusieurs réunions du fait que la mise en place d'un réseau d'acteurs touristiques implique forcément une variété et un grand nombre d'acteurs. Organiser plusieurs réunions de lancement permettra ainsi d'optimiser le nombre de participants mais aussi de faciliter les échanges du fait de rencontres se déroulant en plus petit comité.

<sup>262</sup> Le *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises*.

coopération de faire participer les acteurs locaux pour s'assurer de leur implication et adhésion au projet.

Dans ce cadre, le travail qui aura été menée en amont par la rencontre individuelle des acteurs permettra à l'acteur tiers de préparer ces réunions de mobilisation. Ces rendez-vous personnels vont effectivement lui laisser la possibilité d'avoir une première connaissance des ressources et des attentes des acteurs, mais aussi d'identifier les éventuels freins à leur participation dans la démarche. Sur cette base, l'initiateur pourra prévoir et construire les rencontres collectives en considérant ces éléments, optimisant ainsi leur efficacité<sup>263</sup>.

La vocation de ces premières rencontres est d'offrir l'occasion aux personnes mobilisées d'apprendre à se connaître, de discuter collectivement des enjeux du projet, de confronter leurs attentes et d'initier une réflexion commune sur la définition progressive des objectifs et actions qu'ils souhaiteraient mener. Ces réunions seront de surcroît l'occasion de mettre en relation ces acteurs et de leur faire prendre *“conscience du potentiel de synergies (mutualisation, substitution, échange, valorisation, ...) entre leurs activités et celles de leurs parties prenantes et/ou de leur territoire”* (CIRIDD, 2017, p.1).

Afin d'assurer la réussite de ces réunions de lancement, il convient de les préparer méthodiquement en amont en considérant les éléments suivants :

- La définition des thèmes à aborder et des objectifs de la rencontre<sup>264</sup> ;
- La programmation précise des différents temps de la réunion (présentations, interventions, temps d'échanges, de discussion, etc.). A noter qu'il est conseillé de veiller à proposer un déroulé diversifié mais aussi d'éviter de présenter trop de contenu informatif. Ce dernier devra permettre de recontextualiser dans ces grandes lignes le projet et de proposer des objectifs initiaux suffisamment précis mais non figés<sup>265</sup>, qui pourront alors constituer la base des échanges et du travail collectif ;

---

<sup>263</sup> Concernant les freins évoqués, ce dernier pourra par exemple proposer des arguments permettant de rassurer les acteurs réticents.

<sup>264</sup> En veillant à répondre aux deux objectifs centraux de cette première rencontre, qui sont de faire se rencontrer les acteurs et d'engager la réflexion sur la construction du projet.

<sup>265</sup> Ces derniers seront en effet amenés à évoluer au fil des réunions de travail pour se formaliser de façon progressive.

- La préparation du support de la réunion (présentation PowerPoint par exemple) et des outils nécessaires à son déroulé<sup>266</sup> ;
- L'envoi des invitations (aux acteurs ayant exprimés leur souhait de participer à cette réunion) accompagnées d'un ordre du jour de la réunion<sup>267</sup>.

Concernant le déroulement de ces rencontres, l'initiateur va occuper un rôle crucial car c'est lui qui sera chargé du respect du programme de travail fixé. Celui-ci s'assurera en outre que chacune des personnes présentes puisse se présenter<sup>268</sup> en veillant à ce que ce temps introductif ne s'éternise pas.

Il est en tous les cas primordial que l'acteur tiers qui se charge du déroulement de la réunion veille à ne pas être partie prenante. Autrement dit, il se doit de *“ne pas diriger la manœuvre et de n'agir que comme support logistique, c'est-à-dire en tant qu'animateur et garant des règles de [bon] fonctionnement”* (Geindre, 2005, p.82) de ces réunions.

Une implication continue pendant ce genre de rencontre va en effet faciliter un sentiment de contrôle de la situation chez les acteurs présents. Comme le montrent les auteurs McKnight, Cummings et Chervany (1998) cette *“illusion de contrôle”* (à savoir le niveau de contrôle et donc d'influence qu'on pense avoir sur une certaine situation) va faciliter *“la décision de faire confiance”* (Geindre, 2005, p.82). Le lancement d'une dynamique profitable s'en verra donc renforcé dès le début du projet.

Toutefois, le bon déroulement de ces premières rencontres peut se voir perturbé *“si les désirs de contrôle des [acteurs] conduisent à des orientations divergentes”*. Dès lors, le tiers va occuper un rôle clé pour réduire ce risque à travers *“la sélection d'objectifs précis, choisis et validés collectivement”* (Geindre, 2005, p.82) dès le début des réunions. Véritable intermédiaire initiateur, l'acteur devra donc veiller à garder ses distances durant la rencontre afin de ne pas s'attribuer les résultats et établir l'interdépendance de sa position,

---

<sup>266</sup> Post-it, Paper board, tableau, rétroprojecteur, stylos, marqueurs, etc.

<sup>267</sup> Cette ordre du jour devra comporter les éléments suivants : la date, l'heure, le lieu et la durée de la réunion ; l'objectif général de la réunion ; les sujets à traiter et le contenu détaillé de la réunion avec les différents temps de travail et réflexion prévu ; la demande de confirmation de participation et d'avis éventuel sur l'ordre du jour ; les pièces jointes éventuelles pouvant compléter les informations (synthèse du projet notamment). (Source : Graine Normandie. *Fiches ressources pour préparer et animer une réunion décisionnelle en démocratie participative* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.graine-normandie.net/index.php/ressources/fiches-pratiques/126-preparer-et-animer-une-reunion-decisionnelle-en-democratie-participative.html> (Consulté le 20-05-2019).

<sup>268</sup> Chaque acteur présentera ainsi sa structure, son activité, son fonctionnement, ses attentes et besoins vis-à-vis du réseau.

garantissant au final une réelle implication des parties prenantes et initiant un climat de confiance.

Il semble par ailleurs important de s'assurer d'avoir un portage politique suffisant au début de la démarche. L'implication des élus et des collectivités territoriales apparaît en effet comme un atout essentiel pour garantir par la suite la réussite du projet. L'adhésion de ces acteurs permettra en effet d'offrir un soutien<sup>269</sup> au réseau d'acteurs une fois que celui-ci commencera à se construire et se développer. La prise en compte des politiques de développement touristique en place sur le territoire apparaît ainsi comme essentielle dans la construction du réseau et de sa stratégie. L'organisation de réunions spécifiques avec ces acteurs publics permettra au final de valider préalablement le préprojet afin de s'assurer de leur approbation et de leur implication. Les réunions avec les autres parties prenantes pourront ainsi être mises en place dans la suite et leur efficacité ne s'en verra que renforcée.

Finalement, pour toutes les rencontres qui seront réalisées, l'acteur tiers devra être en mesure de dresser un bilan et de le communiquer aux personnes mobilisées. Ce compte rendu permettra effectivement de capitaliser les résultats de ces premières réunions et d'en proposer une synthèse pour assurer le suivi de la démarche. Au regard des réflexions collectives qui auront été menées, l'initiateur pourra proposer un premier plan d'actions et échéancier de mise en œuvre. Les parties prenantes auront alors la possibilité de valider ce qui aura été déterminé et de faire d'éventuels retours et commentaires.

---

<sup>269</sup> Ce soutien pourra par exemple prendre la forme d'aides financières ou subventions, d'une mutualisation des moyens et compétences, etc.

Pour conclure ce premier chapitre, la présence d'un acteur tiers dans la structuration d'un réseau coopératif semble effectivement essentielle pour permettre d'initier la relation entre les différentes parties prenantes. Son premier rôle sera alors d'établir un préprojet sur la base d'un socle solide issu d'une véritable expertise du territoire. Le tiers initiateur pourra alors aller solliciter les différents acteurs concernés de façon à "*construire un intérêt collectif susceptible de [les] réunir*" (Geindre, 2005, p.91) et d'initier une dynamique de groupe. Cet acteur devra néanmoins veiller dès le départ à "*laisser aux [acteurs] le pouvoir de décider de l'orientation*" du projet engagé, afin de garantir leur satisfaction, et donc leur engagement. Les premières réunions de mobilisation constituent dans ce cadre une fonction essentielle pour motiver les parties prenantes et instaurer les débuts d'un climat de confiance.

Ainsi, il est possible de distinguer deux phases fondamentales dans le premier rôle de l'acteur tiers : celle du diagnostic touristique territoriale, et l'autre plus opérationnelle, liée à la première mobilisation des différentes parties prenantes identifiées.

Dans ce cadre, il paraît pertinent que celui qui occupera cette position d'initiateur ait déjà certaines compétences et connaissances, notamment concernant la construction d'un préprojet. Cette phase nécessite effectivement un certain savoir-faire pour être menée à bien correctement, avec une maîtrise d'outils d'analyse et de recueil des données. Ainsi, il semblerait qu'un acteur public puisse aisément remplir ce rôle puisque cette sphère dispose d'une expertise évidente dans ce genre de mission en comparaison avec des acteurs privés. Ces derniers sont de plus généralement spécialisés sur un secteur d'activité en particulier, et ne disposent donc pas de la vision globale détenue par les acteurs publics. Enfin, la sphère publique dispose de connexions et relations de coopération avec un grand nombre d'acteurs, ce qui permet de faciliter le recueil des données utiles au diagnostic préalable.

Finalement, l'acteur tiers, outre son rôle d'initiateur de la démarche, doit être en mesure d'occuper un rôle de facilitateur. Il apparaît effectivement nécessaire que les rencontres et échanges entre les acteurs soient encadrées par un animateur, qui veillera au bon déroulement du projet et à l'instauration d'une dynamique collective équitable et productive.

## 2. CHAPITRE 2 : UN RÔLE DE FACILITATEUR DANS LA MISE EN PLACE D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE FAVORABLE À LA CO-CONSTRUCTION DE LA COOPÉRATION

---

Pour continuer notre analyse, ce second chapitre va nous permettre d'expliquer dans le détail le deuxième rôle que va occuper un acteur tiers dans une mise en réseau d'acteurs : celui de facilitateur. Ce dernier va en effet jouer un rôle central dans l'instauration d'une relation de confiance entre les parties prenantes, facilitant ainsi l'implication progressive de ces derniers dans le réseau coopératif. Ce coordinateur va de même faire figure de soutien dans l'instauration d'une dynamique collective, à travers la fonction d'animateur qu'il va occuper.

Il semblerait effectivement, comme le précise le Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable, que la réussite d'une démarche de coopération soit directement en lien avec sa structuration mais aussi avec la qualité de l'animation mise en œuvre. Ainsi, *"la mise en dynamique d'acteurs fait appel à des attitudes et compétences d'animation territoriale"* (CIRIDD, 2017, p.2).

Pour ce faire, l'animateur va d'abord, grâce à ses connaissances et compétences, faciliter les relations, échanges et contributions entre les membres afin de créer progressivement des liens solides de coopération. Cet acteur va en outre veiller à ce que la co-construction du projet se fasse de manière équitable et cohérente, en considérant les attentes et besoins de chaque individu. Cela passera notamment par une réflexion collective sur la formalisation des règles de fonctionnement, des valeurs et la culture commune du réseau, assurant une vision partagée de la démarche.

### 2.1. L'instauration d'une relation de confiance, mécanisme central d'une coordination réussie

Dans le cadre d'une mise en réseau, les dimensions relationnelle et humaine peuvent se révéler être à la fois un levier et un frein. Le manque de communication, d'échanges et de rencontres en interne, entre les acteurs impliqués -qu'ils appartiennent tant au même domaine d'activité qu'à des secteurs différents- peut en effet constituer un obstacle considérable pour l'instauration et le maintien d'une dynamique collective.

Comme nous l'exposent les auteurs dans la Revue Espaces n°347, *Réseaux d'acteurs du tourisme & design de services*, on constate bien souvent la présence de la notion d'individualisme, qui induit forcément de la part des acteurs un manque d'implication et de motivation. On retrouve en effet une volonté des acteurs de garder leur indépendance, ce qui laisse au final transparaître une crainte de perdre leurs acquis et intérêts. Cette notion de peur révèle en fait la *"peur du changement, peur de l'autre, qui peut être un rival ou un concurrent"* (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.141). Ainsi, le fait de *"ne pas se connaître"*, de ne pas communiquer et échanger avec les autres acteurs impliqués dans la démarche vient renforcer cette frilosité et concurrence. En effet, *"la méconnaissance du travail de l'autre est un point central d'incompréhension et de tension entre les individus"* (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.141), ce qui vient au final freiner la coopération et l'implication de chacun. Rencontrer, apprendre à connaître les autres parties prenantes et leurs activités permettrait alors d'atténuer ce sentiment de peur de l'autre.

A côté de cela, on constate généralement que chaque acteur exprime un besoin de reconnaissance de ses compétences mais aussi de son avis et de son opinion. Ne pas être écouté ou sollicité pour des décisions ou actions collectives figurent alors comme un manque de reconnaissance et d'intégration dans le développement du réseau. Ainsi, afin d'instaurer un environnement propice à la coopération, il est primordial que toutes les parties prenantes se sentent légitimes et écoutées pour que ces dernières s'impliquent véritablement.

Comme l'affirme Sébastien Geindre dans son ouvrage *Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique*, la confiance va figurer comme le principale mécanisme de coordination des relations de réseau puisqu'elle va permettre de s'appuyer sur les expertises propres à chacune des parties prenantes. L'auteur nous propose de rendre opérationnel ce concept de confiance à travers une définition donnée en 1995 par Mayer, Davis et Schoorman, proposant une approche cognitive. Selon eux, cette notion engage forcément de *"se mettre dans une situation de vulnérabilité et exprime l'acceptation d'une prise de risque"* (Geindre, 2005, p.77). Ce choix serait motivé par l'expectative que le *trustee* (celui à qui est accordée la confiance) va agir positivement vis à vis du *trustor* (celui qui a accordé sa confiance) dans le cadre d'une situation donnée qui n'est pas contrôlée par ce dernier mais dont l'issue va être importante pour lui.

« *La confiance est accordée en fonction de trois caractéristiques du trustee (sa bienveillance, son intégrité, sa compétence) et d'une caractéristique du trustor (sa propension à faire confiance).* » (Geindre, 2005, p.77)

Dans ce cadre, la présence d'un animateur va constituer une véritable clef de voûte du travail coopératif. Pour assurer l'efficacité mais aussi la pérennité du réseau<sup>270</sup>, il convient d'intégrer dès sa conception une tierce partie qui va veiller à l'instauration d'une relation de confiance, en facilitant la rencontre et l'échange entre les acteurs qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble. Les travaux menés par Kreps et Orléan en 1994 montrent effectivement que *“c'est par l'introduction d'un tiers extérieur, d'une médiation que se trouve garantie la confiance mutuelle”*. L'acteur tiers va donc agir comme une garantie pour les parties prenantes qui décident d'accorder leur confiance. C'est à lui que reviendra la responsabilité de s'assurer que chaque acteur va agir bénéfiquement vis-à-vis des autres, et que personne ne cherchera à tirer avantage de la position de *“vulnérabilité”* de celui qui lui donne sa confiance. A noter que cette position suppose toutefois que les acteurs mobilisés *“aient pu expérimenter la capacité du tiers à garantir le risque couru, c'est-à-dire qu'elles ont elles-mêmes confiance dans l'action du tiers”* (Geindre, 2005, p. 78). En d'autres termes, le coordinateur devra au préalable être parvenu à gagner la confiance des parties prenantes afin de garantir que sa position soit perçue comme légitime.

A travers des techniques et méthodes d'animation, le coordinateur va permettre la réunion d'individus, aux intérêts parfois divergents, afin de les encourager à passer d'une logique individuelle à une dynamique collective. Cela pourra ainsi permettre aux membres de consentir à mettre en commun leurs compétences, connaissances et ressources. Comme il l'est précisé dans la fiche éclaira *Comment amorcer une dynamique d'acteurs*, l'animateur devra faire preuve d'écoute, d'empathie, de transparence, de compréhension mais aussi de respect (cf. 2.1.3.) pour parvenir à l'instauration de ce climat coopératif de confiance. C'est lui qui va donner le ton aux échanges, établir des liens multi-niveaux entre les acteurs et faciliter le dialogue.

---

<sup>270</sup> Les auteurs Gilles Le Cardinal, Jean-François Guyonnet et Bruno Pouzoulic, viennent confirmer ce point avec le principe de la dynamique de la confiance qu'ils ont instauré, à travers lequel ils considèrent la confiance comme un paramètre essentiel pour construire une coopération durable et viable entre les acteurs d'un projet (Source : Le Cardinal Gilles. *Présentation de PAT-Miroir par Gille le Cardinal* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.youtube.com/watch?v=0UutSOTY9ZM> (Consulté le 12-07-2019).

Dans ce cadre, l'animateur devra faire en sorte de favoriser les relations informelles au sein du groupe, à travers des interactions régulières entre les parties prenantes permettant de construire progressivement le climat de confiance. Pour ce faire, les membres doivent avoir envie de s'exprimer mais aussi oser prendre la parole<sup>271</sup>. Le réseau, de par son caractère hétérogène, va réunir une diversité d'acteurs aux niveaux d'expérience variées et différentes personnalités, mais aussi aux relations et interconnaissances plus ou moins établies. C'est une fois encore à ce niveau que l'acteur tiers va intervenir en garantissant une qualité des échanges et une équitable répartition de la parole. L'animateur va ainsi veiller à développer l'écoute et la compréhension entre tous permettant à chacun de s'exprimer librement sans être jugé. C'est lui qui s'assurera de lever les freins éventuels à la communication pour que chacun puisse "se confier", exposer son avis, présenter ses pratiques professionnelles, partager ses problématiques, ses perceptions, ses émotions, etc.

D'autre part, afin de permettre l'instauration d'un climat de confiance, l'animateur va pouvoir aux prémices de la coopération utiliser des objectifs détournés, permettant d'éviter la méfiance et le désintérêt des acteurs. Il semble en effet intéressant de proposer un projet initial présentant des faibles risques pour les parties prenantes, ces dernières concéderont ainsi beaucoup plus facilement à se mettre dans une situation qu'elles peuvent estimer comme vulnérable.

Le choix d'accorder sa confiance se fait généralement en confrontant le gain espéré et le risque pris. Il semble alors indispensable d'offrir un poids permettant de compenser la faible volonté des acteurs de se mettre dans une position a priori vulnérable. Ainsi, "*soit ce contrepoids (l'intérêt) est si grand que le risque mérite d'être pris (si grand soit-il), soit le risque paraît minime auquel cas l'engagement est facilité (même si l'intérêt paraît moindre)*" (Geindre, 2005, p.83). De ce fait, l'acteur tiers va agir suivant un "*objectif caché*" en présentant un objectif qui semble plus acceptable par les acteurs mobilisés<sup>272</sup>.

---

<sup>271</sup> Pour certains individus, la prise de parole en public peut parfois se révéler difficile et constituer un véritable obstacle pour eux, ce d'autant plus quand l'audience ne dispose pas encore d'une bonne interconnaissance.

<sup>272</sup> Ce sont au final les actions qui semblent ne demander que de faibles engagements qui permettront in fine de soutenir des objectifs plus engageants et importants.

« L'utilisation d'objectifs détournés permet donc de minimiser le risque de départ, de maintenir l'implication des membres et de leur apprendre à coopérer. » (Geindre, 2005, p.83)

En d'autres termes, grâce à l'établissement d'intérêts communs à "faible risque", les parties prenantes vont plus facilement être disposées à échanger directement des informations aux autres, révélant ainsi leurs compétences, bienveillance et intégrité. Le rôle de l'acteur tiers sera alors de les réunir, de les faire communiquer et échanger à travers l'instauration d'un cadre favorable à la création de relations de confiance. Une fois que les acteurs auront suffisamment prouvé qu'ils sont dignes de confiance, les mentalités et ambitions pourront ensuite progressivement évoluer et mener à l'accomplissement d'objectifs plus ambitieux.

Pour conclure cette section, il apparaît donc avant toute chose que l'acteur tiers va agir comme un catalyseur des relations entre les parties prenantes, un catalyseur de confiance. C'est par le biais de ce facilitateur que ces dernières vont pouvoir "*apprendre à se connaître, à se prescrire, à coopérer et à mutualiser [leurs] ressources*" (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2010, p.18) et compétences. Comme l'affirment les auteurs de l'ouvrage *Le travail en réseau, plus-values et contraintes*, la mise en place d'un réseau d'acteurs passe forcément par le "*renforcement des liens et [la] consolidation du réseau [...] car un réseau d'acteurs est une construction lente, un produit d'échanges continus et répétés dans le temps, une dynamique qui ne peut être ni programmée, ni décrétée*" (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.53). Au final, ce sont bien la communication, l'écoute et la confiance qui apparaissent comme des facteurs clés de réussite, éléments qui sont donc indispensables pour l'implication des acteurs et donc la pérennisation de la coopération.

## **2.2. Le coordinateur, un appui dans la création d'une dynamique collective et dans la co-construction du projet coopératif**

Maintenant que la dimension centrale de confiance a pu être abordée, il convient d'aborder plus en détails le rôle que le coordinateur va pouvoir occuper dans la création d'une dynamique collective. A travers un véritable accompagnement, l'animateur va en effet permettre aux parties prenantes d'engager une réflexion collective autour de la construction du projet de coopération et de sa stratégie. Ce facilitateur devra en outre

veiller, pour garantir la réussite des échanges, à ce que les attentes et besoins de toutes les parties prenantes soient considérés et entendus.

### *2.2.1. L'animateur, un facilitateur des échanges et de la réflexion collective*

L'animateur va en effet, à travers des méthodes d'animation, instaurer un dialogue entre les acteurs qui va permettre une réflexion collective autour de la co-construction du projet de coopération.

La mise en place d'animations (ateliers participatifs multi-acteurs, groupes de travail, commissions de réflexion, ateliers de discussions, etc.) va ainsi servir à créer des espaces de communication et d'échanges entre les parties prenantes. Outre le fait que ces rencontres favorisent la construction de relations de confiance, elles vont aussi donner lieu à l'instauration progressive d'"habitudes de travail basées sur le collectif" (CIRIDD, 2017, p. 2).

Comme exposé dans le *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises*, ces réunions sont au final perçues comme un "moyen efficace pour partager, créer de la synergie entre les participants, établir de façon collective et consensuelle un programme d'actions et définir les conditions de sa mise en œuvre" (Conseil général de l'Hérault, 2011, p.47). Elles vont en effet contribuer à rapprocher les acteurs locaux et renforcer les liens entre eux, tout en stimulant les discussions et le débat autour de thématiques partagées.

Ce rythme de travail qui sera adopté, pour qu'il soit efficace, doit être mené en fonction des différents acteurs sollicités et veiller à ne pas empiéter sur leur activité professionnelle. Ainsi, le "nombre de rencontres, leur durée et leur contenu doivent être ajustés aux attentes et aux possibilités des participants" (Conseil général de l'Hérault, 2011, p.47). Les distances à parcourir par les personnes pour se rendre à ces réunions doivent de même être considérées, notamment afin d'optimiser le temps qu'elles consacrent à ces rencontres, mais aussi dans un souci de minimisation de l'impact environnemental de leurs déplacements.

De même, pour veiller à l'efficacité de ces rencontres, l'animateur devra fixer pour chacune d'elles un ou plusieurs objectifs clairs et précis, ce en s'assurant qu'ils soient partagés par l'ensemble des acteurs sollicités.

Ces réunions devront en outre être rigoureusement organisées et programmées au préalable par le coordinateur, afin d'optimiser leur déroulé et veiller au respect du temps imparti. Une restitution devra au final être rédigée à l'issue de chacune de ces rencontres afin de proposer un compte rendu ou une synthèse de ce qui aura été dit et décidé par les participants, ce afin d'avoir d'une part un suivi de l'avancement réalisé collectivement mais aussi afin de tenir informées les personnes n'ayant pas pu être présente à cette rencontre, à travers une véritable capitalisation des échanges qui ont été menés.

En définitive, l'acteur tiers chargé de cette organisation devra être en mesure d'animer de manière professionnelle les échanges. Il existe pour cela de nombreuses méthodes d'animation qui ont été créées afin de *“faciliter le dialogue et la coopération dans le but de concevoir et mettre en œuvre des projets multi-acteurs”* (CIRIDD, 2017, p.1).

Il est possible de distinguer une grande variété de techniques, qui diffèrent selon le contextes et les structures : jeux de rôle, scénarios prospectifs, brainstorming, ateliers participatifs, nuage de mots, jeux de présentation, photo langage, cartographie collective, et bien d'autres. Au final, bien que chacune permette de réaliser un travail différent, les objectifs restent bien souvent les mêmes : stimuler la créativité, révéler les différents enjeux et perceptions des parties prenantes, renforcer les synergies et relations de confiance, s'accorder autour d'objectifs partagés ou encore partager l'expérience<sup>273</sup> et l'innovation<sup>274</sup>. Pour ce dernier point, il peut d'ailleurs être intéressant de s'appuyer sur un projet déjà mené à bien afin de sensibiliser les acteurs sur les bonnes pratiques à adopter, les erreurs à ne pas faire, etc. L'intervention d'un acteur externe, appelé démonstrateur,

---

<sup>273</sup> Le partage d'expériences se montre bien souvent comme très bénéfique dans des situations de coopération. Il va offrir la possibilité de partager des expériences, des réflexions, des histoires de projet, favorisant ainsi l'adhésion des acteurs mobilisés ou potentiels et les encourageant à échanger des conseils et bonnes pratiques entre eux, voir même à s'inspirer d'autres projets similaires.

<sup>274</sup> Le partage de l'innovation constitue effectivement une composante importante dans un travail coopératif. Il va permettre de stimuler la créativité des parties prenantes, d'enrichir les productions et idées, de stimuler la recherche de solutions ou encore de lever *“certains obstacles et coût d'accès à des technologies, savoirs et savoir-faire”* (CIRIDD, 2018, p. 3). Il permet finalement d'éviter la multiplication des recherches semblables menées par différents acteurs sans qu'elles puissent aboutir.

pourra ici permettre d'appuyer cette sensibilisation (cet acteur pourra intervenir face au collectif pour faire preuve de son projet ou concept).

Au final, pour que la dynamique collective s'instaure et que les rencontres soient efficaces et fructueuses, il semble essentiel que tous les membres mobilisés "*jouent le jeu*" et mettent en commun leurs ressources à travers ces rencontres et échanges<sup>275</sup>. C'est une fois encore ici que le rôle de l'animateur intervient, puisque c'est lui, outre l'instauration d'un climat de confiance, qui pourra s'assurer de la régularité de participation des acteurs, notamment en leur garantissant des réunions qui permettent de faire avancer les choses et qui se déroulent dans une ambiance agréable et participative. Il s'avère effectivement que la "*dynamique du groupement [va dépendre] fortement de la pertinence « perçue » par ses membres, de la cohérence [du] projet et de la cohésion du groupe*" (Conseil général de l'Hérault, 2011, p.46).

En conclusion, les éléments évoqués dans cette section permettent d'avoir un aperçu des différents facteurs facilitant la création d'une dynamique et l'impulsion d'une énergie participative. C'est à l'animateur que reviendra la tâche de veiller à l'instauration de ce cadre favorable sur un modèle participatif et coopératif. Toutefois, pour que la dynamique puisse être garantie dans le temps et devenir productive et créatrice, ce coordinateur devra en permanence veiller à un équilibre dans les décisions prises et actions menées collectivement. Les attentes et besoins de chacune des parties prenantes doivent en effet être considérés de façon équitable au sein du collectif pour garantir une implication pérenne et efficace.

### *2.2.2. Un coordinateur qui veille à l'équité et à l'instauration d'un équilibre dans la co-construction du projet coopératif*

La mise en place d'un réseau d'acteurs permet de fédérer des acteurs autour de la définition d'une stratégie et d'actions communes. Pour passer de l'idée d'un projet de coopération à la construction de ce projet commun, il semble essentiel qu'une démarche

---

<sup>275</sup> Comme l'ont affirmé des chefs d'entreprise : "*Pour que ça réussisse, il faut que les gens acceptent de donner : s'ils ne viennent que pour recevoir, ça ne fonctionnera pas*" ou encore "*le facteur humain est primordial : si le chef d'entreprise n'est pas ouvert et n'adhère pas au principe même du groupement, ça ne marchera pas*" (Conseil général de l'Hérault, 2011, p.46).

de co-construction garante de l'équité entre toutes les parties prenantes se mette en place. Si les objectifs de démarche initiale proposés par le tiers initiateur vont permettre de rassembler et mobiliser les acteurs, il est en effet primordial que les échanges et rencontres engagés permettent une réflexion collective sur la définition plus précise du projet de coopération et des actions à mettre en œuvre.

« *La mise en réseaux [...] se fonde [en effet] sur une écoute des demandes [de chaque partie prenante] et non sur leurs besoins présumés. Pour qu'un réseau[...] se structure et se développe, il est indispensable que [tous les acteurs] se mobilisent, décident de [la] stratégie et s'engagent pleinement dans sa mise en œuvre.* » (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2010, p.18).

De ce constat, les méthodes d'animation utilisées par le coordinateur vont permettre de faciliter et construire cette dynamique collective autour d'enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Ces outils permettront ainsi de formuler progressivement une vision commune et des objectifs partagés, qui donneront finalement lieu à la construction d'un plan d'action concret et pertinent.

Les auteurs dans la Revue *Espaces Réseaux d'acteurs du tourisme & design de services* soulignent effectivement qu'il est possible d'utiliser différents leviers pour faciliter la formulation d'une vision collective et d'objectifs partagés.

On distingue d'abord le levier économique, qui se trouve être le plus communément utilisé pour motiver la collaboration entre les acteurs. Celui-ci, relatif à l'aspect de gain économique, part du principe que la stagnation, voire la baisse, de la fréquentation touristique couplée à l'accroissement de la concurrence vont plus facilement inciter " *les acteurs touristiques à se rassembler pour aller chercher de nouvelles clientèles*" (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.139). Les acteurs, au sein de la collaboration, vont alors plus facilement mutualiser leurs moyens au vu de réaliser des économies, échanger ou encore partager leurs compétences. Grâce à une réunion autour d'une problématique économique partagée, la définition plus précise des objectifs et actions s'en verra alors facilitée.

Il est ensuite possible de distinguer le levier organisationnel, qui reflète une volonté de développer son organisation ou d'acquérir un soutien structurel. Cet aspect renvoie au

fait que les acteurs vont désirer organiser et développer une offre touristique ou une destination, impliquant donc logiquement la mise en place de partenariats intersectoriels. Pour mener à bien une telle ambition, les prérequis sont alors de disposer d'une vision commune et partagée entre toutes les parties prenantes dans le développement de cette offre et de leurs produits. Les exemples étudiés dans la Revue Espaces n°347 nous permettent alors de confirmer qu'il est là aussi " *fondamental de construire avec les différents acteurs une vision commune autour du développement du réseau. Cette vision doit [alors] s'accompagner de stratégies et d'objectifs collectifs*" (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.140) pour garantir une structuration pérenne du réseau.

Les auteurs de l'article *Le travail en réseau, plus-values et contraintes*, paru dans la revue Formation & Territoire, nous proposent de distinguer différents éléments permettant de garantir une véritable démarche gagnante de co-construction de la coopération.

#### **2.2.2.1. Une aide précieuse apportée dans la définition collective des enjeux, objectifs et actions de la coopération**

Le premier serait ainsi le fait de définir clairement les enjeux et objectifs de la coopération de façon collective. Le travail préalable d'état des lieux et de diagnostic qui aura été mené par le tiers initiateur permettra dans ce cadre d'orienter le projet dans la direction semblant la plus pertinente et cohérente, et ainsi d'initier la réflexion collective sur de bonnes bases. Il s'agira alors pour les acteurs de déterminer les contributions pouvant être réalisées par chacun<sup>276</sup>, mais aussi de clarifier leurs attentes vis-à-vis de cette coopération. Les temps d'échanges organisés par l'animateur vont ainsi offrir la possibilité aux parties prenantes de définir collectivement les objectifs de ce réseau et de réfléchir sur les actions à mettre en œuvre. Lors de cette phase de définition, il est nécessaire que l'animateur parvienne à identifier et considérer les besoins de toutes les parties prenantes, afin de baser le projet " *sur les demandes réelles des [acteurs], et non sur leurs besoins présumés*" (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2012, p.4).

---

<sup>276</sup> C'est à dire d'identifier précisément quelles sont les compétences et moyens de chacun (humains, financiers, matériels, etc.) pouvant permettre de mener le projet tant au niveau financier, technique, opérationnel qu'administratif.

Pour ce faire, ce coordinateur doit être en mesure de recueillir les attentes de tous les acteurs afin de garantir une adhésion collective au projet. L'animateur va pouvoir utiliser différents outils et méthodes de travail pour identifier plus facilement les besoins des entreprises et encourager les acteurs à s'exprimer clairement. Outre les techniques d'animation évoquées précédemment (cf. 2.1.2.1), il est en effet possible pour le coordinateur de réaliser des entretiens individuels avec les différents acteurs concernés ou encore des enquêtes par questionnaire<sup>277</sup> qui lui permettront de mieux appréhender les besoins et attentes des parties prenantes de manière plus personnelle. A ce titre, l'animateur devra être capable *“d'entendre, de comprendre et d'explicitier les besoins exprimés [afin de] les reformuler sous la forme de demandes précises et concrètes”* (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2012, p.6). Outre ces deux outils, l'animateur peut également avoir recours aux outils de veille et données dont disposent des organismes tels que la CCI<sup>278</sup> pour compléter son travail.

Une fois que l'animateur aura récolté auprès de toutes les parties prenantes leurs attentes et besoins (recueils individuels et collectifs), ce dernier devra être en mesure de synthétiser et regrouper les informations recueillies afin de pouvoir mettre en évidence les grands axes de développement et actions prévisionnelles à mettre en œuvre de la coopération<sup>279</sup>. Effectivement, comme le souligne l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, *“les animateurs de réseaux doivent être en mesure de faire converger les divers besoins des entreprises en une demande d'action collective”* pour parvenir à la formalisation du projet de coopération.

Une fois cette étape réalisée, il conviendra bien évidemment de faire valider auprès de toutes les parties prenantes les objectifs et actions réunis par l'acteur tiers afin de s'assurer qu'ils correspondent bien aux besoins exprimés par les acteurs consultés.

---

<sup>277</sup> Ce questionnaire, pouvant être envoyé par courrier, par mail ou réalisé directement en face à face, donne la possibilité aux entreprises de s'exprimer sur leurs attentes ; *“en recensant leurs besoins, cette méthode permet de constituer une base d'informations riche et utile pour les animateurs”* (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2012, p.6).

<sup>278</sup> Comptes-rendus d'entretiens menés par les conseillers de la CCI, bases de données, études du tissu économique, analyses sectorielles, suivi de l'emploi et de la formation, etc.

<sup>279</sup> Cette synthèse figure alors comme un véritable socle permettant de justifier les actions collectives coordonnées à venir.

Dans la suite de cette phase de formalisation coconstruite, l'animateur pourra, par son expertise et en s'appuyant sur les réflexions collectives qui ont été menées, être en mesure de définir un programme de mise en œuvre plus détaillé permettant notamment de préciser et définir les éléments suivants :

- Un document synthétisant le projet formalisé, permettant d'exposer les objectifs et perspectives de la coopération,
- Le plan d'action comportant un calendrier (ou rétro planning) des différentes réalisations à mettre en œuvre accompagné de fiches action permettant de détailler pour chacune les objectifs, partenaires potentiels, rôles et missions de chacun, modalités d'actions, moyens à mobiliser<sup>280</sup>, etc.,
- Le plan de financement permettant de s'assurer de la possibilité de réalisation du projet et de trouver une ou plusieurs possibilité de financement.

Au final, cette étape se révèle être cruciale pour favoriser l'adhésion collective des parties prenantes et faciliter une *"appropriation progressive des principes et valeurs de la coopération"* (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.24). Le coordinateur devra en tous les cas veiller à ce que cette co-construction et formalisation de la démarche soient progressivement validées par toutes les parties prenantes, ce qui viendra renforcer la bonne compréhension du projet mais aussi l'esprit d'appartenance et d'engagement des parties prenantes vis-à-vis du réseau.

#### **2.2.2.2. Un accompagnement assuré dans la formalisation de règles de fonctionnement et de la forme de coopération adaptée**

Outre cette phase conséquente relative à la définition précise du projet, l'animateur va également occuper un rôle dans la formalisation des règles de fonctionnement de la coopération, essentielles pour garantir la pérennité et le bon fonctionnement du réseau.

La définition d'un cadre d'intervention du réseau semble effectivement primordiale pour maintenir une dynamique collective et faciliter les échanges et le travail coopératif. Elle va

---

<sup>280</sup> Moyens humains, financiers, techniques, logistiques, etc.

de même permettre de rassurer les parties prenantes mais aussi les différents partenaires extérieurs (notamment les acteurs publics et institutionnels).

Cet encadrement est de ce fait généralement perçu comme “ *l’un des garants d’un fonctionnement efficace du réseau*” (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.24). Néanmoins, bien qu’un manque de cadre puisse entraîner la disparition d’un réseau, “*l’excès de rituels peut aussi nuire à sa vie ou survie...*”. Un juste équilibre est alors à trouver entre “*l’adoption de règles communes de travail, les marges de manœuvre autorisées aux membres du réseau et le degré de souplesse et de convivialité exercé lors de l’application des rituels*” (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.24).

Les grands principes de fonctionnement<sup>281</sup> se doivent donc d’être décidés, accompagnés d’une définition d’un cadre de travail adapté. Il s’agira donc de s’accorder sur les modalités d’organisation (relatives aux instances de suivi et de pilotage<sup>282</sup>), techniques<sup>283</sup>, humaines ou encore financières nécessaires pour mener à bien cette mise en réseau.

Il s’agira au final d’engager une réflexion collective sur ce point afin de s’assurer que le cadre et les règles de fonctionnement qui seront déterminées aient été au préalable validés par toutes les parties prenantes.

L’instauration d’une charte commune, par exemple, peut permettre de formaliser la coopération, d’assurer une gestion transparente et de clarifier les engagements réciproques des parties prenantes. Pour qu’elle soit véritablement efficace, cette charte devra être détaillée<sup>284</sup> pour pouvoir faire figure de référence pour les membres du réseau mais aussi pour l’animateur. Ce dernier devra d’ailleurs s’assurer du respect de cet engagement et de ses modalités fixées par toutes les parties prenantes, en se permettant de faire des “piqûres de rappels” si besoin. A noter que cette charte n’est pas figée et pourra donc être amenée à évoluer et être modifiée par la suite.

---

<sup>281</sup> Animation, instances techniques et administratives, de pilotage et de décisions, activités de communication, reporting, etc.

<sup>282</sup> Comité de pilotage, comité techniques, animateur, etc.

<sup>283</sup> Besoins matériels, informatiques, logistiques, etc.

<sup>284</sup> Objectifs du réseau, bénéficiaires et partenaires du projet, actions, modalités de fonctionnement, animation et suivi du projet, droits et obligations des parties prenantes, etc.

A noter que cette formalisation permettra en outre de décider de la forme de coopération qui sera adoptée par le réseau, c'est à dire de choisir la structure juridique spécifique qui permettra de réunir les parties prenantes de la coopération (dans le cas où il est jugé que cette structuration est nécessaire et pertinente). L'animateur pourra ainsi se charger de réfléchir aux différentes options s'offrant au réseau pour cette structuration pour les présenter aux parties prenantes qui pourront alors décider de l'option pour laquelle ils souhaitent opter.

### **2.2.2.3. Une assistance dans le développement d'une culture commune et construction de représentations partagées**

Une fois que le réseau coopératif est initié, les échanges et rencontres organisés ainsi que les actions menées collectivement pourront progressivement permettre la fondation d'une culture commune et l'établissement de représentations partagées.

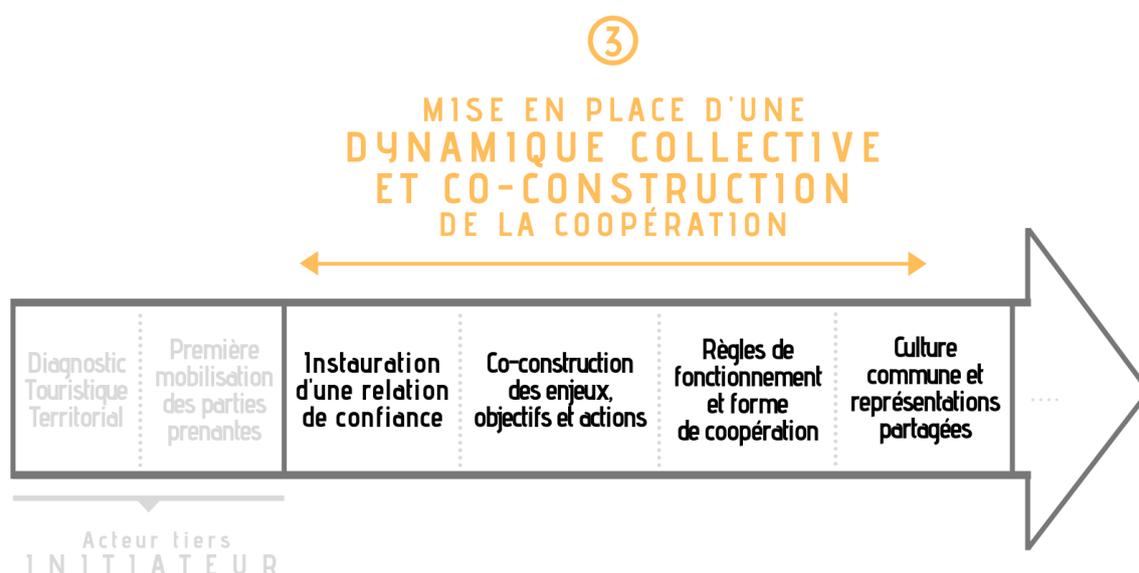
Les finalités et actions collectives qui seront déterminées dans le réseau induiront effectivement l'instauration de méthodes de travail collectif, de manières de gérer les relations et de travailler ensemble, qui vont in fine contribuer à construire et développer une culture partagée entre toutes les parties prenantes.

Cette construction progressive d'une culture collective semble en tous les cas fondamentale pour garantir l'efficacité du travail coopératif. Cette architecture va au final composer l'une des pierres fondatrices de la coopération, faisant figure de fil conducteur entre les acteurs mobilisés et permettant de caractériser le réseau à l'égard de l'extérieur. Finalement, cette culture commune va faciliter la convivialité, la confiance et les échanges réciproques entre les membres.

Pour conclure sur cette section, il semblerait que les ingrédients pour l'instauration d'une dynamique collective productive reposent sur la coordination qui sera faite par l'acteur tiers. Ce dernier devra effectivement veiller à ce que les objectifs et actions définis collectivement, et qu'il aura formalisés, soient clairs et validés par toutes les parties prenantes, tout en s'assurant qu'un équilibre des forces soit garanti entre ces dernières.

Pour arriver à ces objectifs communs, le réseau doit en outre pouvoir se doter des moyens et ressources nécessaires, impliquant donc un acteur chargé de la coordination, mais aussi la définition d'un cadre de valeurs et de règles partagées, propice au bon déroulé du travail coopératif. Le schéma ci-dessous nous permet d'avoir un aperçu des différents éléments relevant du tiers facilitateur dans l'instauration de cette dynamique propice à la co-construction.

**Figure 18 : Les différentes étapes de la mise en place d'une dynamique collective favorable à la co-construction de la coopération**



Source : Leudihac Sophia, Canva.

Au final, on comprend bien que le réseau doit faire sens et que sa construction doit se faire de manière progressive pour en garantir sa réussite. L'environnement favorable qui sera instauré par le tiers facilitateur va permettre au final de garantir le bon fonctionnement du réseau et l'instauration d'une dynamique pérenne permettant d'arriver aux résultats espérés. Pour ce faire, il convient en tous les cas que cet acteur tiers se révèle être un bon animateur, rompu aux techniques d'animation et de synthèse et disposant des qualités requises pour occuper ce rôle.

### **2.3. L'animateur, un vrai métier qui requiert des compétences et qualités particulières**

Au regard des éléments évoqués précédemment, il semble intéressant de consacrer une section de cette analyse aux compétences et qualités requises pour occuper un rôle d'animateur. Ce métier figure effectivement comme très spécifique, puisque la personne

qui occupe ce rôle doit être en mesure d'asseoir une certaine légitimité technique pour garantir la réussite du projet de coopération. Cet acteur tiers doit effectivement avoir une connaissance complète des différents enjeux<sup>285</sup> en présence et impliqués dans la démarche. Sa disponibilité, sa présence au sein du groupement mais aussi son efficacité le font ainsi figurer comme un facteur clé de l'organisation.

Le tableau proposé par le Conseil général de l'Hérault dans son *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises* nous permet d'avoir un aperçu complet des principales compétences requises pour occuper ce rôle de coordinateur au sein d'une coopération.

**Figure 19 : Les principales compétences de l'animateur / coordinateur**

<p><b>SAVOIR-FAIRE EN TERME D'ANIMATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savoir utiliser les techniques d'animation de réunion, de prise de parole en public, de reformulation,</li> <li>• savoir rédiger,</li> <li>• maîtriser les principaux outils bureautiques, ainsi que les principaux outils de communication,</li> <li>• savoir gérer les dynamiques de groupe (notamment les phases de tâtonnement, de conflit, etc.),</li> <li>• savoir créer des relations durables, conviviales et actives entre des acteurs de cultures ou de métiers différents, dont l'association renforcera le groupement en termes de capacité d'initiative, d'intervention ou de capacité à résoudre des problèmes,</li> <li>• avoir la volonté de réussir : l'animateur partage les objectifs et obtient l'adhésion des membres. Il a pour ambition de réussir la mise en œuvre du groupement,</li> <li>• savoir coordonner le fonctionnement et la mise en œuvre des actions,</li> <li>• savoir mobiliser les membres du groupement sur un sujet ou un projet,</li> <li>• savoir négocier avec un acteur (interne ou externe au groupement) en désaccord sur un sujet donné,</li> <li>• savoir anticiper, mettre en perspective les actions menées en vue de préparer les acteurs concernés à franchir les étapes successives d'un projet,</li> <li>• être force de proposition,</li> <li>• être disponible : l'animateur peut consacrer du temps au pilotage et se rendre disponible pour communiquer, faire progresser, etc.</li> </ul>
<p><b>CONNAISSANCE DU SUJET ET DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE LOCAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaître le sujet : sans être expert nécessairement, l'animateur a une bonne connaissance du sujet traité,</li> <li>• connaître le tissu économique local : entreprises membres, partenaires publics et privés, prestataires référencés ou potentiels...,</li> <li>• connaître les possibilités financières des partenaires du groupement,</li> <li>• connaître le cadre légal dans lequel évolue le groupement.</li> </ul>
<p><b>QUALITÉS HUMAINES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pédagogie: être capable de faire découvrir et expliquer une approche conceptuelle, méthodologique ou opérationnelle ,</li> <li>• capacité d'analyse et de synthèse,</li> <li>• rigueur et sens de la méthode,</li> <li>• écoute, adaptation, empathie, communication.</li> </ul>
<p><b>QUALITÉS HUMAINES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaître et savoir mettre en oeuvre les outils méthodologiques de création d'un groupement,</li> <li>• connaître et savoir mettre en œuvre les méthodes d'ingénierie et de conduite de projet,</li> <li>• savoir créer des outils et méthodes, décomposer les objectifs et fixer des étapes de progression,</li> <li>• savoir rechercher des ressources et des solutions,</li> <li>• savoir analyser les problématiques matérielles, techniques et humaines pour formuler des éclairages stratégiques ou opérationnels,</li> <li>• savoir gérer le financement du groupement (recherche de partenaires, montage de plans de financement, élaboration de dossiers de demandes d'aides, gestion des adhésions,...).</li> </ul>

Source : Conseil général de l'Hérault. Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises, 2011.

<sup>285</sup> Enjeux stratégiques, techniques, commerciaux, sociaux, environnementaux, etc.

On comprend ici que les compétences et qualités de l'animateur requièrent un savoir-faire et un savoir-être particulier de par la polyvalence des missions et rôles qu'il occupe. Cet acteur doit effectivement être en mesure de réunir les conditions favorables à un développement collectif cohérent garant de la réussite du projet. Il doit parvenir à se positionner comme un point de repère pour les parties prenantes sans pour autant s'imposer comme un chef de projet.

Ainsi, ce dernier doit d'abord, pour mener à bien les rencontres, faire preuve d'une capacité d'adaptation importante. Il doit effectivement être en mesure de "*s'adapter à son public et revêtir des habits différents selon les circonstances*"<sup>286</sup> et conflits pouvant intervenir. Pour ce faire, la maîtrise des règles de fonctionnement d'un groupe est cruciale, ainsi que la capacité à détecter les différentes personnalités et positions des acteurs pour pouvoir plus facilement anticiper et adapter sa méthode<sup>287</sup>.

L'animateur doit en outre faire preuve d'un sens de l'organisation à toute épreuve pour être un bon technicien. Pour ce faire, une connaissance des outils du travail<sup>288</sup> en équipe est primordiale afin de pouvoir les formaliser efficacement et clairement aux groupes de travail.

Pour l'instauration et le maintien d'un "esprit coopératif", l'animateur doit finalement posséder de grandes qualités humaines et relationnelles. Celui doit effectivement être capable de :

- Disposer d'un très bon sens de l'écoute et d'empathie, puisqu'il doit être capable de discuter avec les membres, d'écouter leur opinion et se mettre dans leur position afin d'essayer de véritablement les comprendre ;
- Être un bon pédagogue, voire même un peu psychologue, afin de parvenir à expliquer les choses clairement et de façon à ne pas vexer ou braquer les acteurs ;
- Faire preuve d'enthousiasme et de dynamisme, puisque c'est lui qui va insuffler la réflexion, relancer et faire réagir les parties prenantes. Un comportement

---

286 Forcadet-Marcos Sylvia. *Les différents habits de l'animateur de réseaux* [en ligne]. Disponible sur : <http://sforcadet-lienzo.over-blog.com/article-les-differents-habits-de-l-animateur-de-reseaux-49431577.html> (Consulté le 23-07-2019).

<sup>287</sup> Manière de conduire le groupe, discours et outils adoptés, etc.

<sup>288</sup> Outils de coordination, de planification et de suivi.

énergique et convivial va en effet permettre d'instaurer une dynamique collective<sup>289</sup> et une relation de confiance dans la coopération ;

- Manifester une curiosité et une ouverture d'esprit certaines, lui permettant de se remettre en question si besoin et de prendre sans cesse du recul sur les différentes situations. L'animateur doit en effet montrer son envie d'apprendre des personnes mobilisées et sa volonté continuelle d'enrichir ses connaissances et savoir-faire ;
- Être discret, pour garantir sa neutralité et son calme dans ses missions<sup>290</sup>. Même si l'animateur constitue un point de repère, il doit toujours veiller à ne pas s'imposer, mais plutôt réussir à gagner la confiance et le respect des membres (se faire accepter). Il doit ainsi réussir à être force de proposition sans pour autant être directif.

Au regard des différents éléments évoqués ici, on comprend finalement que les compétences de l'animateur doivent être véritablement polyvalentes<sup>291</sup> afin que ce dernier puisse détenir une vision globale du projet et réussir à orienter efficacement les rencontres et échanges.

---

<sup>289</sup> Animer, c'est mettre en mouvement !

<sup>290</sup> Le DEPTOURS Magazine nous parle de "devoir de réserve et de neutralité associé à la défense de l'intérêt commun et de prises en compte des disparités du terrain".

<sup>291</sup> En formation, Ressources Humaines, organisation, communication, etc.

Pour conclure ce deuxième chapitre, il semble effectivement que l'acteur tiers va occuper un rôle de facilitateur et d'animateur dans la construction du réseau coopératif. A travers notre analyse, l'animation s'est révélée être une fonction essentielle pour garantir la mise en place d'une dynamique collective permettant la co-construction du projet coopératif.

Cette action va en effet d'abord se porter sur l'instauration d'un climat de confiance, à travers des rencontres et échanges mais aussi en prenant en compte les attentes et avis de chaque acteur. Le développement progressif de liens entre acteurs offrira au final l'instauration de compétences collaboratives solides et partagées<sup>292</sup>.

Aussi, dans une optique de travail participatif, l'animateur va être le garant de l'implication des différentes parties prenantes, ce en les associant lors de rencontres conjointes permettant d'engager une réflexion collective sur les objectifs du projet et actions à mettre en œuvre. Dans la suite, une définition des règles de fonctionnement et valeurs du réseau permettra de renforcer l'implication des membres à travers l'établissement de ce cadre de travail collectif favorable validé par tous.

Au final, comme l'affirme l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, la construction d'un réseau d'acteurs se doit d'être inscrite dans la durée, *“suivant un parcours qui requiert un temps certain, car la confiance qui s'instaure entre les [acteurs] ne se décrète pas et les effets concrets sur les [parties prenantes] et in fine sur les territoires ne deviennent visibles que sur le long terme”* (2010, p.18). Ainsi, pour que le réseau puisse fonctionner et se développer, il semble essentiel de *“veiller à ce que la dynamique du réseau ne soit pas rompue et qu'elle soit en adéquation avec les besoins évolutifs des [acteurs mobilisés]”*. C'est ainsi que le dernier rôle de l'acteur tiers intervient, puisque c'est par son action que la continuité du réseau va pouvoir être assurée. Celui-ci va en effet veiller à entretenir les relations entre les parties prenantes mais aussi se charger du fonctionnement général du réseau, garantissant ainsi la pérennité de la coopération.

---

<sup>292</sup> Communication efficace, écoute active entre les membres, compréhension mutuelle, bienveillance, etc.

### 3. CHAPITRE 3 : L'ACTEUR TIERS, UN GARANT DES RELATIONS, DU FONCTIONNEMENT ET DE LA PÉRENNISATION DU RÉSEAU

---

Ce dernier chapitre va au final nous permettre de développer le dernier rôle occupé par l'acteur tiers, qui renvoie à sa capacité de se positionner comme un garant des relations et du fonctionnement général du réseau d'acteurs, assurant ainsi la pérennité de la coopération.

Les réseaux d'acteurs se trouvent en effet être des organisations fragiles qui sont dans un perpétuel mouvement et évoluent au fil du temps. L'acteur tiers va ainsi pouvoir occuper différents rôles pour garantir le maintien de la dynamique collective et la pérennité de la coopération. Il va d'abord agir comme un garant des relations entre les différentes parties prenantes impliquées, aux vocations et intérêts parfois contradictoires et conflictuels (notamment entre les acteurs publics et privés). Ce rôle de relai va pouvoir se préciser notamment par le biais des échanges et dialogues qui vont être encadrés par le tiers permettant de faciliter l'intercompréhension et l'acceptation de cette notion d'interdépendance.

Dans la suite, notre analyse va présenter le rôle de gestionnaire qu'occupe également l'animateur du réseau, une gestion technique et opérationnelle qui se trouve être une véritable plus-value pour la réussite de la coopération. Les acteurs se verront effectivement déchargés des tâches administratives et organisationnelles, leur permettant ainsi de se consacrer pleinement au développement et à la mise en œuvre des actions collectives<sup>293</sup>.

Parallèlement, les outils de suivi et d'évaluation qui pourront être mis en place par l'acteur tiers constitueront une véritable garantie pour assurer la pérennité du réseau et le maintien d'une dynamique collective. Nous verrons effectivement qu'une coopération se voit soumise à différents risques de dérives, d'essoufflement, voire d'échecs, qu'il convient donc d'anticiper.

Finalement, nous aborderons pour terminer cette partie la question de l'autonomie d'un réseau coopératif, qui semble au final être un élément primordial à envisager dès le début de la démarche pour pouvoir en garantir sa continuité.

---

<sup>293</sup> Ce en parallèle de leur activité bien sûr.

### 3.1. Un garant des bonnes relations entre les différentes parties prenantes

Dans un premier temps, on constate que l'acteur tiers va se positionner comme un véritable garant des relations entre les différents acteurs mobilisés, d'une part à travers sa fonction de médiation permettant d'éviter conflits et tensions, et d'autre part en veillant à faire du lien entre les différentes sphères d'acteurs mobilisés.

#### *3.1.1. Une fonction clé de médiation pour éviter les tensions et conflits*

On constate d'abord que l'acteur tiers occupe de manière générale une fonction de médiation essentielle pour éviter les tensions et conflits entre les différentes parties prenantes. Il semblerait effectivement que la dimension multi-acteurs induite par un réseau coopératif va complexifier la mobilisation des parties prenantes, tant dans la conception que dans la mise en œuvre, *“en raison de jeux d'acteurs, d'oppositions, d'opportunismes, de la difficulté à mettre en relation, etc.”* (CIRIDD, 2018, p.3). On peut ainsi affirmer que l'expérience de coopération *“semble être une lame à double tranchant”* (Vachon, Sicotte, Ricard, et al., 2013, p.27) du fait qu'elle va tant pouvoir générer de l'enthousiasme chez les parties prenantes<sup>294</sup> qu'engendrer un sentiment de déception ou de désillusions, ou encore déclencher des tensions au fil de son développement.

La présence d'un médiateur semble donc primordiale pour veiller à entretenir un maillage et des relations solides entre les acteurs. L'adoption par tous d'un mode de fonctionnement démocratique va ainsi favoriser la coordination des acteurs et la convergence de leurs représentations. Dans la même optique que pour l'étape de co-construction initiale du réseau, il semble en effet essentiel que chaque acteur soit entendu mais aussi respecté dans le développement de la coopération.

Pour cela, l'acteur tiers occupe d'abord une position d'observateur, qui lui permettra de cerner plus facilement les différentes personnalités des acteurs en présence mais aussi d'anticiper d'éventuels conflits ou contrariétés. Il doit ainsi réussir à bien connaître toutes les parties prenantes en observant leurs participations, comportements au sein du groupe,

---

<sup>294</sup> *“Donner le meilleur d'eux-mêmes”* (Vachon, Sicotte, Ricard, et al., 2013, p.27).

leurs modes de fonctionnement et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Cela va ainsi lui permettre d'anticiper certaines rivalités, déceptions en adaptant sa manière d'animer et de coordonner le collectif.

Cet acteur doit en outre veiller à ce que chacun puisse exprimer son opinion et ses idées sans craintes. L'instauration de règles de base d'échanges et de bienveillance permettra ainsi de faciliter ce climat d'ouverture et d'écoute. De la même façon, l'animateur va pouvoir mettre plus en avant certains acteurs qui semblent plus réservés que les autres, garantissant ainsi que chacun puisse s'exprimer et donner son opinion. De nombreux auteurs ayant étudié la question du travail coopératif semblent effectivement affirmer que ce sont les interactions entre les parties prenantes qui vont favoriser l'atteinte des objectifs collectifs. Dans cet esprit, l'apport de différents points de vue et idées, même s'ils sont parfois divergents et contradictoires, va véritablement constituer le potentiel du collectif. Comme le souligne Guy Le Boterf, il semblerait que *"c'est moins le contenu de ce qui est échangé que le respect de cette loi qui permet au réseau de perdurer"*.

Cela nous permet au final de conduire notre réflexion à la notion de réciprocité, qui renvoie au fait qu'une coopération induit pour ses membres une triple obligation, celle de donner-recevoir-rendre. Il semble effectivement que le maintien de liens entre les parties prenantes va pouvoir être garanti en partie grâce aux échanges réciproques réalisés. Il ne s'agit pas ici de forcer chaque acteur à échanger, mais entretenir et développer les échanges va permettre de façon non négligeable d'influencer l'instauration et la continuité dans les relations de confiance entre les membres. Comme le souligne Norbert Alter, *"le fait d'avoir donné engage le donataire et le donateur dans une relation de réciprocité"* (Alter, 2002, p.264), traduisant ainsi le fait que pour pouvoir coopérer, il est nécessaire que chaque acteur donne (sans pour autant avoir une garantie d'un retour) afin d'amener les autres à en faire de même. Dans ce cadre, l'acteur tiers va pouvoir veiller à orienter le processus de façon à garantir que chacun contribue au réseau et qu'aucun contraste trop important ne s'instaure<sup>295</sup>.

---

295 C'est à dire qu'on se retrouve dans une situation où certains acteurs vont beaucoup donner au réseau, alors que d'autre ne vont absolument pas contribuer au partage.

D'autre part, il est possible que des écarts apparaissent dans le fonctionnement quotidien du réseau d'acteurs et dans les relations. L'utilité d'avoir un médiateur se révèle alors une fois encore pertinente, puisqu'il va agir comme un confident auprès des différentes parties prenantes, qui vont pouvoir se tourner vers lui en cas de problèmes, de craintes ou de doutes. *“Le groupement [se] doit [en effet d'] être capable d'explicitier toutes les difficultés, de ne pas les masquer, [afin de pouvoir] mettre en place des solutions”* (Conseil général de l'Hérault, 2011, p.46) avec l'aide de l'acteur tiers, qui les accompagnera dans la suite dans l'évaluation des modifications apportées et dans la valorisation des progrès réalisés. En d'autres termes, le médiateur va permettre, à travers une attitude d'écoute quotidienne, de centraliser les problèmes, aider au maintien des liens entre les différents acteurs et les assister dans le déblocage de certaines situations. L'esprit de coopération et de réseau s'en verra ainsi préservé et maintenu à travers l'instauration d'un environnement de travail agréable et efficace.

Finalement, il est possible de retrouver certains blocages qui semblent relativement compliqués à éviter et qui vont rendre la coopération difficile. On distingue ici les éventuels rivalités ou conflits pouvant exister entre certaines personnes avant la coopération, en rapport avec des *“histoires familiales ou professionnelles passées”* (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.141). De même, une *“expérience négative de collaborations ou d'essais de collaboration ayant échoué dans le passé est également un frein”* pour la coopération. Ce genre de faits va alors entraîner la présence de *“tensions continues plus ou moins déstabilisantes”*, et il sera difficile pour le médiateur de parvenir à les maîtriser et les atténuer.

En définitive, au regard des différents éléments évoqués, on comprend bien que l'acteur tiers va de manière générale occuper une fonction de médiateur entre les différentes parties prenantes. Celui-ci devra ainsi veiller à l'instauration d'une impartialité sans faille, garantissant la possibilité à chacun d'exprimer librement son opinion sans pour autant être jugé. Aucune personne ne doit être délaissée dans la réflexion collective et les décisions qui sont prises au sein de la coopération. De même, cet acteur devra veiller à éviter les sujets délicats et conflictuels pour garantir une atmosphère bienveillante. Pour éviter les

dérives, les règles de fonctionnement et valeurs qui auront été initialement coconstruites (cf.2.2.2.) pourront au final permettre d'éviter d'éventuelles dérives<sup>296</sup>.

Cette fonction de médiateur implique finalement de garantir qu'une réciprocité s'installe entre tous les membres, évitant ainsi les abus de confiance et déséquilibres. En fin de compte, comme le souligne Jean-Michel Cornu, le fait de faciliter ces mécanismes naturels de contrepartie va permettre la progression de l'implication des parties prenantes et de leur motivation. Le développement de savoir-faire s'en verra favorisé, les membres prendront plus de plaisir à s'impliquer et sauront davantage faire preuve de reconnaissance et de bienveillance. C'est à travers ces trois dimensions que la mission fondamentale de l'acteur tiers peut être mise en exergue. Chaque membre doit pouvoir trouver son intérêt dans la coopération et retirer du plaisir de leur participation, dans un climat général convivial et de confiance.

### *3.1.2. Un rôle de correspondant et de relai entre les différentes sphères d'acteurs*

Du fait que la coopération va permettre de réunir des parties prenantes tant publiques que privées, il importe qu'un équilibre soit trouvé entre ces deux sphères dans ce genre de démarche.

Comme nous l'expose Mohamed Hadach dans son ouvrage *Les partenariats entre les acteurs de tourisme pour la mise en place de durabilité*, il semblerait effectivement que les partenariats semblent parfois compliqués à mettre en œuvre en raison de l'existence de diverses parties prenantes, possédant souvent des points de vue disparates. "*Le manque de transversalité dans les collectivités, entre les échelles territoriales et au sein des entreprises*" (CIRIDD, 2018, p.3) va venir compliquer la mise en place d'une approche systémique, et au final venir freiner les "*projets riches de plusieurs dimensions*" (CIRIDD, 2018, p.3).

Des difficultés de communication vont dans ce cadre transparaître, traduisant effectivement des postures différentes, "*des rapports à la réalité environnante différents*

---

<sup>296</sup> Le médiateur va véritablement agir comme "un processeur qui induit ou catalyse les décisions, mais n'en prédétermine pas les contenus" (Beuret, 1999, p.24).

*et [conduisant] fréquemment à un manque de confiance, à des comportements empreints de suspicion voir à un dialogue de sourds ou de domination d'un partenaire sur l'autre"* (Dubé, Facal et Mazouz, 2009, p.295). La fragilité d'une démarche de coopération se confirme donc, puisqu'elle peut être, comme l'affirme Jean Corneloup, *"sans cesse [remise] en cause par des jeux de tensions, par manque de confiance ou de traduction convenable"* (Corneloup, 2011, p.86).

Ainsi, engager un processus communicationnel apparaît comme une solution pertinente permettant de tendre vers des décisions et orientations acceptables par les différents acteurs. L'acteur tiers devra ainsi veiller à ce que le réseau se construise autour d'accords validés par l'ensemble des parties prenantes, ces derniers qui offriront des compromis permettant à tous les acteurs de retirer un intérêt de la coopération et des actions qu'elle met en œuvre.

Après avoir exposé plus en détails les contradictions pouvant exister dans les relations entre les différents acteurs en présence, il s'agira donc d'orienter notre réflexion autour des notions d'interdépendance et d'intercompréhension, garantes de l'acceptation des rôles de chacun. La communication se révélera dans ce cadre être un levier essentiel à employer par l'acteur tiers pour y parvenir.

### **3.1.2.1. Des contradictions qu'il semble nécessaire de déjouer pour parvenir à une entente entre les intérêts des différentes parties prenantes**

Tout d'abord, il semble pertinent de commencer cette analyse en évoquant la question des contradictions et conflits qui peuvent exister entre les visions et intérêts des différentes parties prenantes d'un projet, et ce plus particulièrement entre les sphères publiques et privées. Ces éléments figurent de façon générale comme de véritables obstacles à la coopération, et peuvent même être considérés comme des facteurs d'échec de ce genre de démarche.

Dans de nombreux projets de ce genre, l'une des principales difficultés évoquées par les parties prenantes serait ainsi celle des conflits de temporalités et de visions pouvant exister entre la logique des acteurs publics et celles des acteurs privés.

Il est alors possible de distinguer différents niveaux de contradiction entre les acteurs, comme nous le propose Sandra Lavergne dans son mémoire de recherche.

D'abord, on retrouve des divergences d'opinions récurrentes entre les élus et techniciens du tourisme<sup>297</sup>. Ces difficultés de compréhension pourraient être mieux appréhendées grâce à la Revue Espaces intitulée *Élus et Tourisme*.

On comprend en effet que les élus locaux se trouvent *“nécessairement impliqués dans la mise en œuvre des politiques touristiques”* (Lavergne, 2013, p.70), impliquant donc des interventions variées, relatives à différents domaines dont notamment le tourisme<sup>298</sup>. Ce secteur se positionne donc *“au cœur des décisions politiques”* mais il semblerait pourtant qu'il reste difficile à appréhender par nombre d'élus et qu'il ne serait pas considéré au même degré d'importance en fonction des territoires. Bien souvent, le tourisme va au final être considéré comme un levier crucial pour le développement local, entraînant ainsi les élus dans une politique irréfléchie du *“tout-tourisme”* qui vont le considérer comme *“le moteur économique unique du territoire”* (Lavergne, 2013, p.70).

Pourtant, il semblerait que ces acteurs politiques n'aient pas une bonne connaissance de cette filière spécifique, la concevant bien souvent par le biais de préjugés. Ainsi, le tourisme ne semble pas être pour eux un objet d'étude à considérer pleinement et distinctement, ce qui engendre des difficultés flagrantes à comprendre les enjeux et problématiques territoriales qui en résultent.

En parallèle, les *“techniciens du tourisme”* disposent d'une vision plus opérationnelle et technique du tourisme, puisqu'ils vont pleinement considérer les préoccupations relatives à la valorisation des ressources territoriales, ce à travers une vision plus intégrée du développement local. *“Souvent plus conscients des problématiques territoriales et des relations existantes en son sein, ils semblent appréhender l'espace différemment”* (Lavergne, 2013, p.70). Ces acteurs disposent effectivement de connaissances et expériences plus approfondies en la matière, ce qui leur permet de mieux appréhender la complexité du secteur touristique.

---

<sup>297</sup> On parle ici de techniciens pour qualifier les acteurs contribuant au développement du tourisme sur les territoires. Ces techniciens se trouvent généralement affiliés à des collectivités territoriales (chargé de mission tourisme, chef de projet touristique, directeur d'office de tourisme, etc.).

<sup>298</sup> Réhabilitation du patrimoine, hébergement, urbanisme, gestion et aménagement des équipements de loisirs, etc.

Ainsi, ces positionnements et connaissances touristiques différentes entraînent manifestement de réelles divergences d'opinions entre élus et techniciens. Les propos de Philippe Violer viennent le confirmer, puisqu'il précise que *"les élus [vont être] plus attachés aux territoires et [alors que] les techniciens [seront] davantage sensibles à des critères techniques de sélection des espaces"* (Violier, 1999, p.171).

Afin de pouvoir pallier à ces difficultés de compréhension, il semble ainsi essentiel qu'un travail conjoint soit mené entre ces deux catégories d'acteurs afin de permettre aux élus de mieux appréhender les enjeux d'une concertation des acteurs locaux sur leur territoire. Ces derniers doivent dans ce cadre être capables d'adopter une *"une vision allant au-delà de leur statut politique afin de saisir l'activité touristique comme facteur de développement"* (Lavergne, 2013, p.71). Bien qu'une prise de conscience semble progressivement apparaître à ce niveau, le travail de conscientisation à mener reste encore important pour garantir la mise en œuvre de politique touristique transversale et pertinente.

Dans la suite, il est possible de spécifier les contradictions existantes entre les techniciens du tourisme et les acteurs économiques d'un territoire. L'auteur Philippe Violer va en effet souligner l'incompréhension qui existe entre ces deux types d'acteurs, paraissant comme plus complexe et subtile que celle existant entre élus et techniciens.

Il semblerait en effet que les prestataires touristiques disposent d'une vision bien moins ouverte que celle des techniciens, qui place la notion de développement local au cœur de leur réflexion. Ces acteurs économiques semblent en effet bien souvent focalisés *"sur un aspect qui leur semble primordial : les bénéfices économiques"* (Lavergne, 2013, p.71).

Pourtant, au regard des éléments évoqués au cours de notre travail, il semble primordial que ces acteurs puissent engager un travail conjoint pour développer le tourisme sur leur territoire. Ce constat implique donc la nécessité pour les prestataires touristiques de percevoir l'intérêt qu'ils ont à s'engager dans une démarche globale de développement, en évitant de se restreindre aux intérêts purement économiques. Dans ce cadre, l'action des techniciens semble essentielle pour parvenir à convaincre ces acteurs de changer leur vision des choses.

Enfin, Sandra Lavergne nous propose de distinguer une dernière difficulté qui est celle de l'obstacle politique. Quelle que soit l'échelle territoriale, on constate effectivement une certaine instabilité politique, et ce à différents niveaux. D'abord, le mandat des élus et représentants politiques, qu'il s'agisse du niveau local ou national, est fixé sur une durée plus ou moins longue, ce qui engendre des changements incessants dans les volontés de développement des territoires<sup>299</sup>. Ensuite, comme nous avons pu le voir précédemment, la politique de décentralisation menée par l'Etat a grandement bouleversé le fonctionnement des collectivités territoriales, ce qui implique donc la nécessité des territoires de s'adapter, ce qui prend nécessairement un certain temps<sup>300</sup>. Les acteurs concernés doivent en effet se construire *“des points de repères, des habitudes, et [tenter] d'appréhender les méthodes de travail des acteurs issus de milieux différents, afin d'instaurer et de partager des références communes ; il s'agit, donc, d'un ensemble d'éléments d'appropriation qui demandent un temps important”* (Lavergne, 2013, p.72).

Au regard de ces différentes difficultés exposées, il apparaît comme difficile et complexe de parvenir à déployer et consolider une démarche de coopération de façon pérenne. Nous savons pourtant que la filière touristique ne saurait exister sans ce genre de mise en réseau, de ce fait, il s'agit pour y parvenir de réussir à faire dépasser dans l'esprit des acteurs ce paradoxe. Dans ce cadre, il semblerait qu'une fois encore l'acteur tiers va jouer un rôle crucial en parallèle de la co-construction du réseau pour développer les relations et garantir un véritable accompagnement, *“et surtout, [...] intégrer une formation en continu auprès des acteurs impliqués”* (Lavergne, 2013, p.72). Le réseau pourra ainsi se construire autour d'acteurs disposant de logiques marchandes et non marchandes sans que ces dernières ne viennent pour autant en freiner son développement.

### **3.1.2.2. Une variété d'intérêts à réconcilier pour assurer l'interdépendance des rôles des différentes parties prenantes**

La section précédente nous a permis d'aborder les différentes contradictions pouvant exister entre les différents acteurs touristiques sur un territoire, induisant la difficulté de

---

<sup>299</sup> En fonction des orientations politiques pouvant parfois grandement diverger.

<sup>300</sup> En sachant que cette adaptation va prendre du temps du fait de la complexité de ces mesures et des difficultés à les rendre opérationnelles rapidement.

réconcilier les intérêts de chacun pour garantir le développement d'un projet qui convient tant aux acteurs publics que privés. Ces différentes parties prenantes semblent pourtant toutes occuper un rôle essentiel dans l'instauration d'une véritable dynamique.

Il semblerait d'une part que les acteurs publics occupent en effet une fonction clé dans le développement de l'activité touristique, comme nous avons pu l'évoquer dans le chapitre 2 de notre première partie. Cette sphère va en effet contribuer au déploiement d'infrastructures nécessaires à l'activité touristique, à la mise en œuvre de politiques et législations favorables à son développement mais aussi permettre la mise en place de programmes d'attractivité et de soutien du secteur privé<sup>301</sup>. Les collectivités territoriales vont en effet pouvoir offrir une véritable ingénierie territoriale à travers des mécanismes de coordination entre les différents acteurs touristiques ainsi que des outils permettant de les assister dans leurs démarches et actions. A noter que cette sphère d'acteurs va en outre constituer une véritable source d'informations et d'expertises. Les différentes institutions et collectivités territoriales sont en effet bien souvent amenées à travailler entre elles et à s'entraider. Ainsi, un réseau d'informations et d'expertise<sup>302</sup> est naturellement constitué entre tous ces acteurs, ce qui figure comme un avantage considérable dans la mise en place d'un réseau d'acteurs<sup>303</sup>.

En matière de développement touristique durable, les acteurs publics vont d'autant plus occuper un rôle central, puisqu'ils vont contribuer à réguler et encadrer ce genre de démarches. Ce sont en effet généralement à eux que revient la tâche de déterminer et soutenir des objectifs de développement durable territorial, ce qui implique donc leur engagement sur les plans social, environnemental et économique<sup>304</sup>. Comme le précisent les auteurs Hadach et Tebbaa, le fait que cette sphère n'est pas contrainte par des objectifs financiers à court terme, à l'opposé du secteur privé, va venir renforcer l'intérêt de leur intervention à ce niveau.

---

<sup>301</sup> Soutiens financiers dans les investissements et actions relatives au développement de l'activité.

<sup>302</sup> Ressources des chambres consulaires, comité départementaux et régionaux, observatoires, conseils régionaux et départementaux, etc.

<sup>303</sup> Il apparaît en effet comme beaucoup plus compliqué pour les acteurs privés d'avoir accès à ce genre d'informations et d'expertise de manière individuelle.

<sup>304</sup> Défense des intérêts des populations locales, mises en place de mesures législatives pour réguler et contrôler les pratiques (afin d'éviter des répercussions négatives sur l'environnement notamment), etc.

Au sujet des attentes de cette sphère d'acteurs, celles-ci vont de manière générale s'orienter autour de préoccupations liées au développement de leur territoire. On va notamment distinguer la volonté d'améliorer la visibilité du territoire et de son attractivité, ou encore d'accroître l'efficacité des services publics. Les élus vont pour leur part attendre de ce genre de démarche que les actions qui sont menées soient plus concertées et qu'elles permettent de valoriser le territoire, mais aussi que les relations qui sont instaurées contribuent à améliorer le rapport public/privé.

Enfin, concernant plus particulièrement les Offices de Tourisme, ces derniers vont quant à eux chercher à augmenter leur productivité, à se positionner dans une logique de destination ou encore à améliorer les services qu'ils fournissent tant à leurs adhérents qu'aux visiteurs. Au regard de ces éléments, l'engagement du secteur public est donc jugé comme essentiel pour soutenir la croissance de cette filière spécifique.

D'autre part, les acteurs privés vont quant à eux contribuer à la construction et au déploiement de produits et services touristiques permettant de composer l'offre touristique du territoire<sup>305</sup>. Ces derniers peuvent en outre jouer un rôle dans la promotion de cette offre ou encore dans la valorisation des ressources locales. Ainsi, *“le secteur privé joue un rôle essentiel dans la gestion et le développement des activités touristiques [...], et il doit s'engager de la même manière que les autorités locales, régionales et nationales”* (Hadach et Tebbaa, 2015, p.69) dans le développement de cette filière. Relativement aux attentes de ces acteurs, elles se trouvent être logiquement plus tournées vers un souci de rentabilité de leurs entreprises, et souhaitent ainsi dans ce cadre disposer grâce au réseau d'une meilleure visibilité<sup>306</sup>. Ces acteurs vont ainsi souhaiter rapidement percevoir des bénéfices économiques grâce à la coopération, alors que les acteurs publics vont sembler plus soucieux du développement territorial plus sur le long terme.

Au regard de ces éléments, il semble donc qu'il existe des interdépendances entre les différents rôles occupés par les acteurs. Les systèmes d'action collective et de relations entre les parties prenantes, comme le souligne Philippe Violier, semblent en effet correspondre à un construit social dans lequel il va être possible de retrouver ces

---

<sup>305</sup> Hébergement, transport, restauration, activités, attractions et expériences proposées aux visiteurs.

<sup>306</sup> Passant notamment par la mise en œuvre d'opérations de communication.

interdépendances. Ainsi, on comprend que les différents acteurs concernés par ce genre de démarche -élus, techniciens et acteurs économiques- doivent être en mesure de prendre conscience de cette complémentarité pour parvenir à l'instauration d'une coopération réussie<sup>307</sup>. Cette dernière leur permettra au final de construire et développer une offre touristique à valeur ajoutée en comparaison avec celle qu'ils pourraient développer individuellement.

C'est dans ce cadre que l'acteur tiers va pouvoir intervenir, en facilitant une intercompréhension des visions et rôles de chaque acteur, permettant de faire réaliser aux parties prenantes qu'elles ont besoin des autres pour atteindre certains objectifs et réaliser certaines actions.

### 3.1.2.3. La communication, un levier d'intercompréhension

Afin de lever ces contradictions entre les différentes sphères d'acteurs mobilisées dans une démarche de mise en réseau, il semblerait, comme l'affirme Sandra Lavergne, que les facteurs sociologiques agissent comme des leviers de la coopération. Cette dernière sous-entend l'importance, comme déjà évoqué précédemment, de *"la mise en œuvre d'échanges, de partage et surtout [d'une] entente entre les partenaires."* (Lavergne, 2013, p.64).

D'après Friedberg et Crozier, une organisation résulterait effectivement de l'expression des comportements humains et constituerait ainsi un véritable phénomène sociologique<sup>308</sup>. La dimension humaine se placerait en effet comme un élément déterminant de la réussite d'une mise en réseau. Les notions de partage, d'échanges<sup>309</sup> et de dialogue se retrouvent ainsi de nouveau comme essentielles. Outre la relation de confiance qu'elles permettent d'instaurer, elles vont contribuer à faire prendre conscience de l'utilité d'une complémentarité des compétences et connaissances.

Pour parvenir à inscrire les acteurs dans une démarche globale et non concentrée sur certains intérêts (comme les intérêts économiques notamment), l'approche proposée par

---

<sup>307</sup> Il s'agira ici d'exploiter les cœurs de métier et compétences de chaque acteur pour parvenir à une offre complète.

<sup>308</sup> Crozier Michel et Friedberg Erhard. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* [en ligne]. Disponible sur : [http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1295877017933](http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017933) (Consulté le 08-07-2019).

<sup>309</sup> D'informations, de connaissances, de savoir-faire, d'expériences, etc.

la théorie de l'École de Pablo nous permet de comprendre l'importance de considérer la communication comme un ensemble systémique exprimant un réseau indissociable des relations. En d'autres termes, il s'agit ici de ne *“pas se cantonner à une simple approche de « mettre en commun », mais bien intégrer les interactions existantes entre les acteurs”* (Lavergne, 2013, p.68).

Afin d'instaurer cette relation, l'acteur tiers devra donc veiller à utiliser des démarches d'informations et de sensibilisation permettant de placer sur un pied d'égalité les différentes parties prenantes. Le langage qui sera utilisé devra alors être adapté à chaque acteur pour permettre d'aider à coordonner les actions des individus en favorisant l'intercompréhension.

*« Selon Habermas, [...] Cette compréhension mutuelle est rendue possible parce que le langage repose sur trois prétentions : une prétention à la vérité, une prétention à la véracité et une prétention à la justesse. La première fait référence au monde extérieur et aux objets, la seconde aux sentiments vécus par le locuteur, et la troisième aux normes et aux croyances partagées. Pour qu'un acte de parole réussisse, c'est-à-dire pour qu'il y ait communication authentique et donc intercompréhension, celui qui le reçoit doit accepter ces prétentions. « L'acte de langage de l'un ne réussit que si l'autre accepte l'offre qu'il contient ». Dans ce contexte, les locuteurs doivent avoir la pleine liberté de questionner les trois prétentions à la validité d'un énoncé pour que finisse par prédominer l'autorité du bon argument et que l'échange puisse aboutir à un consensus dans lequel tous reconnaîtront la validité de l'acte de parole. » (Dubé, Facal et Mazouz, 2009, p.296)*

En d'autres termes, cette théorie de l'Agir Communicationnel proposée par Jürgen Habermas nous permet de souligner l'importance de l'instauration d'un climat d'égalité, ouvert aux interactions et adapté aux spécificités de chaque acteur pour garantir leur implication mais aussi leur satisfaction.

Ce genre de démarche d'ouverture et de dialogue qui peut être instaurée par un acteur tiers permet au final de favoriser une reconnaissance mutuelle des différences, une plus grande compréhension des attentes et besoins propres à chacun accompagnée d'une identification réciproque de la légitimité des différents acteurs en présence. Les confrontations d'idées et partages qui seront menés sous l'œil vigilant de l'acteur tiers<sup>310</sup> permettront alors aux acteurs de prendre de la hauteur, du recul, et d'établir une vision

---

<sup>310</sup> On peut ici parler d'un guide dans la démarche d'ouverture et de dialogue.

dépassant leurs propres problématiques et préoccupations. Un accord entre les parties prenantes pourra dans ce contexte s'établir progressivement<sup>311</sup>.

En conclusion de cette section dense et complexe relative aux rapports et relations entre les différentes parties prenantes, publiques et privées plus spécialement, il semblerait que la mise en place d'un réseau implique une articulation méthodologique particulière pour parvenir à instaurer de bonnes relations entre ces différentes sphères et à garantir une véritable cohérence territoriale. Il s'est en effet avéré que les rapports entre les différents acteurs en présence peuvent parfois être compliqués, du fait de perceptions et intérêts contradictoires. Notre analyse nous aura ainsi permis de souligner le fait que la présence d'un acteur tiers garant des relations semble primordiale pour veiller à instaurer une intercompréhension entre les membres et parvenir à réconcilier les intérêts de chacun.

Finalement, l'instauration par la biais de l'acteur tiers de ce climat bienveillant va permettre plus aisément à ce dernier de faire valoir le projet et ses besoins auprès des instances dont il connaît les rouages, entre autres politiques, et avec lesquelles il entretient de bonnes relations<sup>312</sup>. Il semblerait effectivement qu'un appui politique apparaisse comme une composante essentielle pour garantir la réussite d'une coopération, comme le confirme l'ouvrage *Collaboration : What Makes it Work*, réalisé par la Wilder Foundation.

Plus globalement, cette étude nous permet de souligner le "*le rôle important des sphères politique, économique et sociale*" dans ce genre de démarche. Les auteurs de l'ouvrage *La collaboration entre organisations comme source de valeur ajoutée pour les clients : le cas de l'industrie du tourisme* nous soulignent en effet l'importance de disposer d'un environnement externe favorable pour ce genre de démarche, incluant entre autres un appui politique mais aussi un soutien de la communauté. L'acteur tiers devra donc s'assurer de la désirabilité et acceptation du projet auprès des différents acteurs concernés. Les notions d'interdépendance et d'intercompréhension entre toutes les parties prenantes prennent ainsi tout leur sens, car sans elles, le projet ne pourra être consenti par tous.

---

<sup>311</sup> A noter que la construction d'une charte partenariale pourrait parfaitement s'inscrire dans cette démarche, permettant ainsi de la formaliser davantage.

<sup>312</sup> L'acteur tiers va ainsi agir comme un porte-parole de la coopération, en faisant remonter les initiatives du réseau au niveau politique et en faisant ainsi connaître les différents secteurs concernés.

Finalement, il apparaît qu'outre ce rôle de garant des relations, l'acteur tiers va pouvoir, toujours dans une optique de faciliter le développement du réseau, adopter une posture de gestionnaire de celui-ci, permettant ainsi aux acteurs de se consacrer pleinement à la cocréation et mise en œuvre de produits touristiques et actions de valorisation du réseau.

### 3.2. Une posture de gestionnaire facilitant la vie et le développement du réseau

A travers cette seconde section pourra être développé le fait que l'acteur tiers, outre sa fonction de médiateur, va occuper un rôle de gestionnaire de la vie du réseau. Il se trouve en effet que disposer d'un accompagnateur et assistant pour faire fonctionner couramment la coopération semble être un élément déterminant pour garantir sa pérennité.

Des témoignages recueillis dans l'ouvrage *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises* viennent en effet confirmer ce constat :

« L'intérêt d'avoir recours à un animateur est d'optimiser le temps pour le consacrer à la réalisation des actions. Un groupement génère par définition beaucoup de "bénévolat", réaliser les actions demande du temps et une certaine disponibilité (ressources rares pour les dirigeants). » (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2012, p.57)<sup>313</sup>.

Ainsi, il semblerait que la présence d'un acteur tiers permet d'assurer la gestion courante du réseau et donc d'apporter un soutien organisationnel, indispensable pour "que la collaboration puisse prendre forme et durer dans le temps" (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.140). Cette dimension semble donc fondamentale et va fortement influencer voire déterminer les évolutions futures du réseau. Elle agit comme une garantie de la qualité mais aussi de la cohérence du projet et des actions menées.

---

<sup>313</sup> Ce témoignage nous permet effectivement de faire remarquer le point qui est souligné dans la *Revue Espace* n°347 : "Le tourisme se caractérisant par des entreprises de petite taille, voire d'une seule personne, il est quelquefois difficile pour les acteurs de dégager du temps pour s'inscrire dans un réseau. Néanmoins, cela ne veut pas dire que les personnes s'engageant dans des réseaux ou des collaborations diverses n'aient pas un emploi du temps bien rempli. Pour bon nombre d'acteurs, l'implication dans un partenariat marque un engagement personnel et professionnel allant au-delà de leur propre entreprise." (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.140).

### 3.2.1. *Un responsable de la gestion administrative et financière de l'organisation*

Tout d'abord, la présence d'une personne chargée de la gestion administrative et financière du réseau semble primordiale pour permettre aux membres de s'investir pleinement dans les réalisations opérationnelles de la coopération. Il semble dans ce cadre pertinent que l'acteur tiers puisse occuper ce rôle du fait de sa position d'intermédiaire et de facilitateur.

La gestion du groupement est en effet essentielle pour lui permettre de fonctionner correctement et se développer, et comprend ainsi différents aspects.

Sur le plan administratif, l'acteur tiers représentera d'abord l'interlocuteur référent pour les membres et partenaires de la coopération. C'est à lui que ces derniers pourront s'adresser pour poser leurs questions, faire des recommandations, commentaires, donner des informations ou encore en cas de problèmes. Cette tâche renvoi en outre à la gestion des adhésions du réseau, passant par des appels et visites régulières, la prospection de nouveaux membres, la réception, l'enregistrement et le traitement des demandes, la gestion des départs de membres, la mise à jour des informations (liste des membres avec leurs coordonnées), etc.

Relativement aux éventuels partenariats pouvant être mis en place, le gestionnaire pourra s'occuper de la rédaction et du suivi des conventions établies avec les organismes institutionnels notamment.

Finalement, cet acteur devra prendre en charge toutes les tâches relatives à la réalisation de compte-rendu, synthèses et rapports d'informations et d'avancement réguliers permettant de garantir un suivi dans les réalisations et de communiquer efficacement l'avancement du projet auprès des parties prenantes.

Sur le plan financier, l'acteur tiers va être chargé de différentes tâches garantissant un suivi et une bonne gestion du budget de l'organisation. Comme le soulignent les auteurs de l'article *La collaboration entre organisations comme source de valeur ajoutée pour les clients : le cas de l'industrie du tourisme*, les ressources financières apparaissent effectivement dans nombres de cas comme essentielles pour garantir la pérennité d'une coopération.

Ainsi, le gestionnaire va d'abord prendre en charge la conduite des demandes de financement. Cette mission prend ainsi en compte la recherche des subventions répondant aux besoins du projet, l'élaboration et l'envoi des dossiers de demande d'aides, les soutenances éventuelles ou encore l'élaboration des rapports pour obtenir les versements des financements. De même, une comptabilité liée aux actions subventionnées devra être tenue, ainsi qu'un suivi sur les versements.

Concernant plus généralement la trésorerie, renvoyant aux ressources et dépenses du réseau, le gestionnaire se chargera de la tenue des comptes, de la réception et de l'envoi des paiements, de la relation avec l'établissement bancaire, de la gestion de la fiscalité, etc.

Une fois que des cotisations seront mises en place dans le réseau, il s'agira aussi pour ce gestionnaire de se charger de ces cotisations, de faire les relances ("appels à cotisations") et les encaissements.

Pour finir, ce gestionnaire sera chargé de toutes les formalités relatives à la création d'une structure représentant la coopération (éléments juridiques et administratifs légaux liés au type de structure choisi), mais aussi à la mise en place d'organes de gouvernance et des règles instaurées.

### *3.2.2. Un soutien dans le développement plus opérationnel de la coopération*

#### **3.2.2.1. Un rôle de coordinateur et de correspondant en interne du groupement**

Outre son intervention sur les plans purement administratifs et financiers, le gestionnaire va agir comme un coordinateur des relations courantes du réseau mais aussi comme un véritable correspondant en interne de la coopération. Ce dernier va ainsi garantir l'engagement réel des parties prenantes en les soutenant techniquement et en leur apportant une assistance pour les aider "*à surmonter les obstacles*" (Vachon, Sicotte, Ricard, et *al.*, 2013, p.25).

Ainsi, on constate que la qualité de la communication au sein du groupe va constituer un élément central dans cette coordination. Celle-ci va en effet permettre, entre autres, de découvrir et résoudre des problèmes, renforcer l'efficacité du travail collectif, favoriser le

partage d'expériences et d'informations, l'interconnaissance entre les membre, l'innovation collective ou encore la sensibilisation. L'importance de cette communication se voit ainsi souligné par Imed Boughzala, qui va la qualifier de condition élémentaire et primordiale de la réussite. L'auteur nous précise ainsi que trois grandes conditions sont à réunir pour garantir une communication réussie dans la coopération : communiquer sur les objectifs du projet et les partager, dire ce que l'on sait<sup>314</sup> et enfin dire ce que l'on fait<sup>315</sup>. C'est à ce niveau que va ainsi pouvoir intervenir l'acteur tiers, en garantissant que cette communication soit effective, et ce sur différents plans.

D'abord, comme déjà évoqué précédemment, il va s'occuper d'organiser les moments de rencontres et d'échanges entre les parties prenantes permettant de renforcer les liens et relations entre ces dernières, et plus généralement d'entretenir la dynamique collective. On distingue ainsi l'organisation de réunions aux différentes vocations : les réunions d'information, assemblées générales, rencontres de travail et de réflexion, réunions décisionnelles ou encore partenariales.

En parallèle, il est possible de développer l'intérêt de planifier et organiser des réunions thématiques régulières, qui vont permettre d'enrichir les connaissances des membres et de développer leur savoir-faire. Ces ateliers thématiques seront en outre de nouvelles occasion pour l'animateur du réseau de provoquer des échanges et encourager le partage d'idées entre les parties prenantes. Comme le propose le Conseil général de l'Hérault dans son guide, on retrouve ainsi une variété de sujets possibles, comme par exemple :

- « - *Economie et finances : gestion budgétaire, fiscalité, croissance externe, ...*
- *Social : recrutement de salariés et développement de compétences, santé - sécurité du personnel, prise en compte de critères à enjeux sociétaux comme l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations, ...*
- *Environnement : gestion des déchets, management environnemental, écoconduite, ...*
- *Innovation, recherche & développement*
- *Thématiques transversales : veille réglementaire, démarches qualité, développement durable & responsabilité sociétale, ...*
- *Etc. »* (Conseil Général de l'Hérault, 2011, p.49).

---

<sup>314</sup> Induisant d'une part de partager les informations que l'on possède et d'autre part d'engager une discussion sur l'information partagée.

<sup>315</sup> Impliquant de partage les informations concernant les actions en cours de construction et de réalisation, et celles prévisionnelles, ainsi que des discussions sur ces informations partagées.

Il convient de préciser que pour ces rencontres thématiques, il peut être intéressant de convier une personne externe au groupement (expert ou témoin) qui pourra intervenir sur la thématique choisie et transmettre son opinion ou ses connaissances à ce sujet. L'acteur tiers qui pourra organiser ce genre de réunion devra en tous les cas être vigilant en veillant à choisir des sujets pertinents au regard des besoins et attentes des acteurs du réseau. Enfin, celui-ci devra évaluer à la fin de ces rencontres le niveau de satisfaction des participants afin d'adapter et préparer au mieux les rencontres à l'avenir.

Finalement, le coordinateur pourra proposer aux acteurs du réseau de participer à des moments d'échanges plus informels, conviviaux et en dehors du cadre de travail. Ces rencontres, bien que ne servant pas directement au développement du réseau et de ses actions, vont néanmoins permettre de renforcer les relations et la confiance entre les parties prenantes. Ces dernières prendront ainsi bien plus de plaisir à participer et à s'impliquer dans la coopération. Citons ainsi par exemple l'organisation de journées accompagnées d'activités diverses, de moments d'échanges autour d'un repas convivial, de soirées festives ou encore, pourquoi pas de courts séjours détente sur un week-end dans un centre thalasso<sup>316</sup>.

Par ailleurs, en complément des rencontres qui seront programmées et de la diffusion d'informations menées en interne, le coordinateur va pouvoir réaliser une veille<sup>317</sup> permettant de capitaliser des informations extérieures sur des bonnes pratiques et outils utiles. Ces apports supplémentaires d'informations permettront au final de venir enrichir les réflexions des parties prenantes et éveiller leur curiosité, augmentant ainsi la richesse du travail collectif réalisé.

Pour finir, le coordinateur pourra concevoir et mettre en place différents outils de communication interne permettant de valoriser les actions du réseau, transférer les informations et formaliser le contenu des échanges et réalisations faites par le groupement. On va ainsi par exemple retrouver l'élaboration de comptes-rendus et de revues de projets, qui vont permettre aux membres de mieux s'approprier le contenu, de prendre du recul ou encore de mieux visualiser les avancées de la coopération.

---

<sup>316</sup> Il faut bien penser à récompenser les durs efforts fournis par les acteurs membres ! L'acteur tiers devra ainsi faire preuve d'imagination pour repenser et renouveler continuellement ces moments informels.

<sup>317</sup> Dans d'autres réseaux ou dans les secteurs concernés par le groupement.

Il est en outre possible de distinguer d'autres outils de communication pouvant permettre d'optimiser le fonctionnement de la coopération, comme par exemple une charte déontologique du réseau, des fiches explicatives sur différents sujets, un programme d'action rédigé (et ses fiches actions donc), un tableau de bord (ou rétroplanning)<sup>318</sup>, un site internet ou blog dédié aux membres du réseau<sup>319</sup> ou encore la mise en place d'une newsletter<sup>320</sup>.

Pour conclure sur cette section, il apparaît donc que l'acteur tiers va être chargé de gérer une diversité d'aspects techniques et opérationnels : échanges de pratiques, récoltes et diffusion d'informations (tant en interne qu'en externe), formations, organisation de rencontres riches et variées (formelles et informelles, physiques et virtuelles) formalisation des réalisations.

Cet intermédiaire devra donc être force de proposition pour contribuer au développement de la coopération en permettant aux membres de se concentrer sur le cœur du métier du réseau, en étant pleinement déchargés des contraintes techniques. Toutes les conditions favorables seront ainsi instaurées pour que les acteurs aient envie de coopérer, mais aussi sachent comment s'y prendre et disposent des moyens pour y parvenir.

Partage, information, formalisation, actualisation et valorisation apparaissent alors, comme le précise Séverine Senac dans son mémoire de recherche, comme les maîtres mots d'un coordinateur accompli ! C'est cet acteur tiers qui permettra au réseau de prendre vie à travers la coordination qu'il va assurer, tant verticale (entre lui et les membres) qu'horizontale (entre les membres). Finalement, cet acteur à travers les différents outils et méthodes de communication qu'il va déployer va permettre, outre la facilitation des flux d'informations, d'apporter un véritable soutien dans la mise en œuvre opérationnelle des actions.

---

<sup>318</sup> Qui va permettre de donner des informations clés quant aux délais et dates de réalisation, personnes missionnées dans l'action, etc.

<sup>319</sup> A noter que ce dernier se doit être bien conçu et animé. Cela implique donc que l'acteur tiers l'alimente régulièrement, l'actualise, soit réactif dans ses réponses aux membres, etc. Il devra en outre veiller dans la construction de ce support interactif à répondre aux attentes des acteurs, notamment en termes de contenu et d'ergonomie. Une co-construction pour ce faire semble pertinent.

<sup>320</sup> Cette dernière va permettre d'apporter des informations sur l'actualité du réseau, les avancées et réalisations, nouveaux membres ou partenaires, mais aussi sur l'actualité en général pouvant intéresser les parties prenantes. Cette Newsletter permet au final de garantir un contact régulier avec l'ensemble du réseau.

### 3.2.2.2. Un soutien dans la mise en œuvre des actions

En s'appuyant sur les éléments évoqués précédemment, il est dans la suite possible d'affirmer que l'acteur tiers va agir comme un support essentiel pour accompagner le groupe dans la réalisation et le déploiement de leurs actions. Il va effectivement aider le groupe à avancer efficacement et de manière cohérente, en veillant au respect des engagements et objectifs fixés initialement.

La maîtrise des délais sera de même au cœur de ses préoccupations, comme le confirme le témoignage ci-dessous :

*« Le temps est un critère important dans la conduite d'un groupement, il doit être maîtrisé. Les entreprises qui participent à des actions collectives sont très soucieuses de la gestion du temps et du rythme des actions. C'est un facteur essentiel pour elles. »* (Conseil Général de l'Hérault, 2011, p.48).

A noter que cette gestion du temps apparaît comme d'autant plus importante au début de la coopération. La réalisation des premières actions doit en effet survenir assez rapidement pour veiller à maintenir l'implication des membres et de ce fait la dynamique productive. A l'inverse, il faudra éviter que le rythme paraisse trop accéléré, car cela risquerait de déstabiliser les parties prenantes qui restent soucieuses de préserver du temps pour la gestion de leurs propres activités.

Concernant maintenant la mise en œuvre effective des actions, le coordinateur devra dans un premier temps se charger de concrétiser les réflexions en un plan d'actions planifié. Les éléments suivants devront alors essentiellement être précisés : objectifs de l'action, cibles, moyens à mobiliser, délais de réalisation, étapes, pilotes, partenaires, etc.

Le guide méthodologique proposé par le Conseil Général de l'Hérault nous permet de distinguer différents types d'actions, car on comprend bien que la nature des actions pouvant être menées par un réseau d'acteurs peut être variée. Le tableau en Annexe C nous permet de reprendre les exemples de classification proposées (non exhaustif donc), qu'il conviendrait cependant d'adapter dans le cas d'un groupement à vocation touristique.

Ainsi, le coordinateur va permettre d'assurer, conjointement aux membres du réseau, un suivi et pilotage des différentes actions menées pour permettre leur réalisation effective. Il veillera à ce que les objectifs soient clairement définis et validés dès le début de leur

programmation, garantissant ainsi la bonne compréhension des acteurs participant à leur réalisation.

Dans certains cas, le recrutement d'un ou plusieurs prestataires externes pourra être envisagé (pour la réalisation d'un site internet par exemple), et c'est alors à l'acteur tiers que reviendra la responsabilité de rédiger un cahier des charges, établi et validé par le groupement, pour ensuite procéder à la diffusion d'un appel d'offres<sup>321</sup>. La sélection se fera ensuite conjointement avec les membres du réseau, prenant le plus souvent la forme d'une soutenance orale des consultants candidats, précédée ou non d'une présélection sur dossier qui pourra être faite par l'acteur tiers. Il vous est possible de retrouver en Annexe D un document permettant de retracer plus précisément les différentes étapes relatives au recrutement d'un prestataire externe (qui devront être menées par le coordinateur principalement).

Finalement, le coordinateur va pouvoir intervenir sur deux derniers points relatifs à la mise en œuvre de ces actions. D'abord, il devra proposer un suivi de ces actions pour s'assurer que les acteurs mobilisés et concernés sont intéressés par celles-ci et qu'elles correspondent bien à leurs attentes. Ce suivi pourra se formaliser à travers des enquêtes, sondages ou encore entretiens et contacts réguliers avec les parties prenantes. Enfin, l'acteur tiers devra en permanence veiller à la pertinence des actions programmées. La coopération doit en effet *"être en mesure de proposer des actions qui correspondent à des besoins réels et actuels des entreprises inscrites au projet. Il faut encourager une conjugaison de besoins individuels et de préoccupations collectives."* (Conseil Général de l'Hérault, 2011, p.53). Enfin, l'anticipation doit être centrale dans cette programmation, les actions ne devant pas être orientées vers le passé mais plutôt concentrées sur le futur des parties prenantes et de la coopération.

Pour conclure sur cette section, outre le rôle de coordinateur de la vie courante du réseau, l'acteur tiers va occuper une position de soutien essentielle pour garantir la bonne organisation des actions. Il doit ainsi planifier, trouver et allouer les moyens, rechercher les éventuels prestataires externes, veiller à la cohérence et enfin établir des bilans réguliers des actions menées.

---

<sup>321</sup> Qui correspond au mode de recrutement le plus souvent utilisé.

### 3.2.3. *Une fonction de communication externe pour promouvoir les actions de la coopération*

Pour terminer cette section, ce rôle de gestionnaire de la vie du réseau semble impliquer une dernière dimension plus relative à la communication réalisée en externe de la coopération. Il semble en effet essentiel, pour garantir une certaine pérennité, de faire en sorte de faire connaître le réseau et reconnaître sa valeur ajoutée auprès d'acteurs externes, notamment les décideurs politiques.

L'acteur tiers va dans ce cadre agir comme le promoteur de la démarche en communiquant et valorisant les missions et actions entreprises par le réseau coopératif, mais aussi les acteurs qui le composent. Il s'agit bien ici de permettre d'augmenter la visibilité de la coopération, ce à travers une communication sur les activités et résultats du réseau qui s'est construit, soutenant ainsi son identité, son utilité mais aussi sa crédibilité et sa reconnaissance. D'après une publication de l'organisme Arifor, *“la visibilité permet donc d'installer la raison d'être d'un réseau dans le temps en démontrant la plus-value de ses travaux collectifs”*<sup>322</sup>.

Ainsi, le *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises* nous permet de distinguer qu'une communication externe bien réalisée permet de :

- Informer sur la progression de la coopération,
- Motiver et rassembler davantage les membres du réseau,
- *“Créer un sentiment de fierté et d'appartenance”* (Conseil Général de l'Hérault, 2011, p.54),
- Valoriser les réalisations pour renforcer la confiance des partenaires ou acteurs qui soutiennent le réseau,
- Rendre compte du travail réalisé,
- *“Inciter d'autres entreprises ou partenaires à participer au groupement en démontrant tout l'avantage de créer des synergies et de partager des projets communs”* (Conseil Général de l'Hérault, 2011, p.54).

---

<sup>322</sup> Arifor. *Principales caractéristiques des réseaux emploi/formation* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.arifor.fr/IMG/pdf/reseaux-acteurs.pdf> (Consulté le 06-06-2019).

Cette communication externe devra bien sûr être réalisée par l'acteur tiers en y associant les parties prenantes<sup>323</sup>, mais c'est au final lui qui veillera à la gestion et au suivi de cette mission.

Au démarrage de la coopération, il s'agira ainsi de faire connaître les objectifs et finalités du réseau, ses parties prenantes, les actions qui sont envisagées et les potentiels partenaires. Cela permettra ainsi d'en informer les acteurs ne prenant pas part à l'initiative mais qui pourraient à l'avenir souhaiter la rejoindre, ou encore les habitants du territoire sur lequel se déroule le projet. Puis, au fil de la construction et du développement du réseau, il s'agira alors de communiquer sur les effets de celui-ci, valorisant et renforçant ainsi sa légitimité sur le territoire d'intervention.

Ainsi, on retrouve de nombreuses occasions pouvant être saisies par le coordinateur pour communiquer sur le réseau : des prises de paroles publiques, par le biais de la presse (communiqués de presse, articles, reportages, spots radios, etc.), du site internet du groupement, des réseaux sociaux, etc. Les actions de valorisation qui seront réalisées pourront alors porter sur différentes choses comme nous le précise le guide du Conseil Général de l'Hérault : *“les actions du groupement, ses réalisations, ses réussites, sa dynamique, les impacts des actions observées, les soutiens obtenus des financeurs, les entreprises membres, etc.”* (2011, p.54).

Afin de mener à bien efficacement cette communication, il semble finalement que plusieurs conditions sont à instaurer par l'acteur tiers qui va pouvoir impliquer les parties prenantes dans cette mission fondamentale :

- Faire en sorte de développer un savoir-faire en la matière ;
- Offrir la possibilité aux parties prenantes de relayer à leur tour la communication, ce qui implique nécessairement de leur fournir des outils et supports adaptés (et donc de les former à leurs utilisations) ;
- Bien veiller à ce que les acteurs soient impliqués dans toutes les actions de communication externes engageant l'image du réseau<sup>324</sup> ;

---

<sup>323</sup> *“Les actions de communication sont conçues en tenant compte des attentes des membres et des ambitions du groupement, tant dans leur nature que pour les outils de communication choisis.”* (Conseil Général de l'Hérault, 2011, p.54).

<sup>324</sup> Lors d'un salon professionnel par exemple.

- Pourquoi pas envisager des témoignages des membres du réseau sur des “success stories”, permettant davantage de valoriser les résultats et apports concrets de la coopération.

Pour terminer, les paroles d’expert proposées en Annexe E vous permettront d’avoir un apport supplémentaire, en plus des différents éléments évoqués précédemment, sur les objectifs de la communication externe mais également sur les types d’informations devant être transmises en fonction des cibles visées.

Tout comme les autres dimensions évoquées dans cette deuxième partie, la réussite de cette communication externe va finalement permettre de renforcer la confiance des parties prenantes et partenaires. L’acteur tiers va dans ce cadre se positionner comme le porte-parole du réseau de coopération, ce qui viendra au final renforcer la visibilité de ce dernier tout en affirmant son appropriation par les parties prenantes.

Afin de conclure ce point sur le rôle de gestionnaire du tiers, il est possible d’affirmer que ce dernier va devoir faire preuve de polyvalence. En plus d’être capable de gérer sur les plans administratifs et financiers le réseau, ce coordinateur va constamment devoir utiliser la communication, tant en interne qu’en externe, pour garantir le fonctionnement de la coopération et la dynamique d’acteurs instaurée. C’est lui qui va effectivement permettre la diffusion d’informations au sein du groupe et auprès des partenaires, et qui va soutenir et accompagner les réflexions mais aussi la mise en œuvre plus opérationnelle des actions. En définitive, son action sur ces différents niveaux va constituer une véritable garantie pour la pérennité du réseau, mais il reste encore la question de la continuité à aborder, qui nous permettra au final de clore cette deuxième partie.

### **3.3. Une continuité qui peut être assurée grâce à l’action de l’acteur tiers**

Les différents ouvrages qui ont pu être étudiés dans le cadre de notre travail traitant des questions de mise en réseau des acteurs nous ont tous permis de souligner le fait qu’un réseau constitue un système complexe à l’équilibre fragile. Ainsi, une fois que la tâche de mise en place d’une coopération est menée, tout n’est pas joué et beaucoup reste encore à faire pour en garantir sa réussite mais aussi sa pérennité. Les liens et la relation de

confiance qui sont instaurés entre les parties prenantes ne sont en effet jamais garantis et restent soumis à différentes pressions et risques.

Comme l'affirme Guy Le Boterf, la coopération se doit effectivement de toujours être entretenue, relancée et consolidée pour optimiser les chances de réussite. La présence d'un acteur tiers apparaît donc une fois encore comme primordiale, car il pourra veiller à entretenir les relations entre les membres et leur satisfaction vis-à-vis de la coopération, permettant ainsi de maintenir la synergie et dynamique collective.

Pour illustrer ce point, le concept de *Gardening management* semble intéressant à utiliser. Cette notion permet en effet de rapprocher les réseaux d'acteurs à des systèmes vivants.

*« Le message est simple : de même que le jardinier ne tire pas sur les plantes pour les faire pousser, de même le manager ne peut forcer les membres d'un réseau à coopérer. La "stratégie" du jardinier consiste à créer et à entretenir un environnement favorable aux plantes : traitement du sol, ventilation, ensoleillement, tuteurs... Plus cette écologie comportera un ensemble cohérent de conditions favorables, plus la probabilité de réussite sera grande. » (Le Boterf, 2008, p. 73)*

Cette approche nous permettrait au final de souligner le fait que réunir les conditions favorables d'un réseau d'acteurs permettrait de maximiser les chances de sa réussite.

Ainsi, après avoir abordé dans une première section les différents facteurs pouvant augmenter les risques de dérives, d'essoufflement ou d'échecs, nous analyserons dans une seconde partie les systèmes de suivi et d'évaluation qui semblent permettre de pallier à ces risques. Mises en œuvre par l'acteur tiers, ces outils et méthodes pourraient en effet permettre de s'assurer que toutes les conditions favorables au succès de la coopération sont garanties.

### *3.3.1. Le suivi et l'évaluation de la coopération, permettant de pallier aux risques d'essoufflement ou de désengagement*

Outre son rôle prépondérant dans la gestion et le fonctionnement du réseau coopératif, l'acteur tiers va jouer un rôle crucial dans la construction et le déploiement d'outils de suivi et d'évaluation de la coopération. Les dynamiques de coopération d'acteurs semblent en effet impliquer nécessairement une conception dans l'espace mais aussi dans le temps.

La mise en œuvre de ce genre de dispositifs semble en effet pertinente et utile afin d'éviter les risques d'essoufflement du réseau d'acteurs. Ils permettront d'une part d'évaluer le succès de la stratégie et des actions menées par les membres du réseau, mais aussi d'apprécier en interne le fonctionnement de la coopération afin de procéder à d'éventuels ajustements, nécessaires pour le maintien de la dynamique.

### 3.3.1.1. Les risques d'essoufflement, de dérives et d'échecs de la coopération

L'ouvrage *Le travail en réseau, plus-values et contraintes* nous permet de souligner le problème apparaissant souvent dans les réseaux d'acteurs. En effet, bien que nombres d'entre eux vont constituer d'importants gisements de performance et réussir dans les actions qu'ils mettent en œuvre, le constat est fait que d'autres vont entraîner " *déception et illusion et ne résistent pas à l'épreuve du temps*" (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.7). Après une mise en place souvent enthousiaste au début, " *la lassitude s'installe, les productions s'essoufflent, les adhésions s'effritent. Le travail en réseau peut régresser vers une reprise en main hiérarchique en faisceau, se recroqueviller sur lui-même et ne plus innover, faire du sur-place, se paralyser par une surabondance d'informations échangées, éclater sous l'impact de conflits de pouvoir internes...*" (Vilan, Nowak, Severs, et al., 2010, p.7). Les réseaux sont en effet vulnérables, et les liens et relations de coopération qu'ils requièrent restent fragiles et engagent une attention particulière.

Comme nous l'expliquent Claire Mercier et Murielle Bousquet dans l'ouvrage *Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : la mutualisation*, il semblerait que différents facteurs puissent venir expliquer l'essoufflement d'une démarche de coopération.

On remarque d'abord que certains des acteurs mobilisés vont être amenés à se désintéresser à la coopération, jugeant que cette dernière n'agit plus dans leur intérêt, que la dynamique collective installée ne leur correspond plus ou même que les bénéfices qu'ils en dégagent ne semblent plus à la hauteur de leur investissement<sup>325</sup>.

---

<sup>325</sup> En termes de temps mais aussi financier.

Il est ensuite possible de distinguer le fait qu'une routine s'est installée dans la coopération, entraînant un affaiblissement des actions collectives menées<sup>326</sup>. Celles-ci se trouvent ainsi reproduites chaque année, sans qu'aucune démarche ne soit faite pour essayer de les changer ou de les améliorer, ce qui au final augmente le risque de rupture de la démarche.

Enfin, on reconnaît que *“le changement d'éléments de contexte peut venir essouffler les initiatives si le sens premier de leur création ne paraît plus pertinent”* (Leudihac, 2018, p.86).

Il semble alors dans ce genre de situation que la poursuite de la coopération ne soit plus pertinente et qu'il soit nécessaire de l'arrêter ou de la redéfinir.

La liste ci-dessous (non exhaustive) nous permet au final de percevoir les principales difficultés qui peuvent se présenter dans les démarches de coopération :

- « - *Les mutualisateurs se sont réunis sur des valeurs insuffisamment partagées.*
- *Des divergences de vues, d'objectifs et d'attentes apparaissent.*
- *Des moyens d'animation trop faibles.*
- *On ne se réunit pas assez souvent.*
- *Une forte dépendance vis-à-vis des aides publiques généralement octroyées selon un calendrier et des règles spécifiques, d'où des dérives possibles. Passer de « voici ce que l'on veut faire ensemble » à « voici ce que l'on doit faire pour obtenir les aides ».*
- *Un fonctionnement trop fermé sur soi, avec un manque d'articulation avec les autres réseaux et avec le territoire.*
- *La mutualisation comme simple moyen de réduire des coûts.*
- *Un changement de contexte qui rend la démarche moins pertinente.*
- *Le sentiment que les bénéficiaires de la mutualisation ne sont pas au rendez-vous*
- ... » (Mercier et Bousquet, 2012, p.79).

Conjointement à cette première analyse, il semble intéressant de s'appuyer sur le travail qui a été réalisé par le groupe de travail sur l'Intelligence Collective de la Fondation Internet Nouvelle Génération<sup>327</sup> au sujet des facteurs pouvant venir influencer ou non cette notion<sup>328</sup>, et les dérives pouvant apparaître. C'est l'auteur Jean Michel Cornu, occupant la

---

<sup>326</sup> Un témoignage dans l'ouvrage d'Atout France nous permet d'en mesurer la portée : *“Beaucoup de nos membres sont dans une position de routine, ils paient la cotisation pour être sur le document, ils donnent chaque année l'information concernant leur site, cela leur suffit. C'est une économie en fait pour eux par rapport à des dépliants individuels, on n'est plus dans une dynamique de création”*. (Mercier et Bousquet, 2012, p.76).

<sup>327</sup> La FING, une association loi 1901 qui cherche à mobiliser autour des technologies futures, participer à des débats d'actualité sur des questions éthiques et sociétales, encourager l'émergence de concepts et projets innovants ou encore encourager l'appropriation du concept d'innovation et de partenariats.

<sup>328</sup> L'intelligence Collective donc.

position de directeur scientifique dans cette fondation, qui nous offre une synthèse sur les différents aspects pouvant influencer l'Intelligence Collective.

Ainsi, sont d'abord distinguées trois catégories d'influence pouvant intervenir sur un réseau d'acteurs. Le tableau ci-dessous, proposé par Séverine Senac dans son mémoire, nous permet de les figurer.

<b>L'influence des membres</b>	Niveau d'implication Prise de conscience, Engagement Convergence vers un intérêt commun Répartition des tâches de coordination
<b>L'influence du groupe</b>	Structure du groupe Maturité du groupe Culture commune Vocation commune
<b>L'influence de l'environnement</b>	Contraintes externes Légitimité acquise Ressources externes

Cette représentation simplifiée nous permet au final de comprendre que l'efficacité collective d'une coopération ne va pas seulement dépendre d'une bonne organisation, de la mise en place d'outils performants et de l'utilisation des compétences disponibles. La FING nous encourage effectivement à tenir compte de la capacité à faire émerger l'Intelligence Collective au regard de ces trois composantes qui vont l'influencer. Capacité qui doit être dans notre cas exercée par l'acteur tiers.

Pour que ce dernier puisse se donner les moyens de prévenir les difficultés pouvant être rencontrées par le réseau, il semble donc logique qu'il puisse avoir conscience des dérives possibles. Le spécialiste Guy Le Boterf nous propose dans ce cadre de distinguer 9 types de dérives possibles, en soulignant de nouveau l'importance pour le garant du réseau de se positionner dans un état de veille permanent pour veiller à anticiper et réagir avant qu'il ne soit trop tard. Le tableau ci-après nous permet de représenter cette catégorisation, sur le modèle proposé par Séverine Senac.

Types de dérives des réseaux	Définition
<b>Le Faisceau</b>	Cette dérive marque le retour d'une structuration verticale et hiérarchisée. La coopération se trouve remplacée par une coordination centralisée entre l'animateur et les parties prenantes. Ce fait va ainsi décourager ces dernières, les démobiliser en raison de ce retour des cloisonnements, du manque de concertation et d'horizontalité. A noter que ce genre de dérive va d'autant plus apparaître dans le cas où le réseau fait face à des problèmes dans son fonctionnement <sup>329</sup> .
<b>La routine</b>	L'attractivité première considérée d'un réseau d'acteurs semble être sa capacité d'innovation, " <i>qu'il produise de l'inattendu</i> " (Senac, 2010). Le risque est alors qu'une routine s'installe (comme déjà évoqué précédemment), et qu'elle engendre déceptions (conformisme, standardisation, pas d'originalité ni de surprises, ennui, etc.)
<b>Le surplace</b>	Cette dérive semble généralement issue d'une insuffisance dans le pilotage du réseau : l'acteur tiers laisse faire et ne pilote plus. Perdus, les membres du réseau ne vont ainsi plus parvenir à avancer de façon cohérente et constructive malgré leurs efforts : " <i>ils piétinent</i> ", sans leur chef d'orchestre, le réseau devient désordonné et discordant.
<b>L'encombrement</b>	Cela renvoie à l'impossibilité de gérer et mettre à profit tous les projets qui prolifèrent et toutes les idées qui surviennent. Il est possible ici de faire référence à une situation "de pagaille", qui ne va certes pas empêcher le réseau d'être productif, mais qui va toutefois demander une dépense excessive d'énergie. Il risque alors d'en résulter des effets d'essoufflement et de fatigue du réseau et de ses membres.
<b>Le transfert réduit au transport</b>	Le transfert de pratiques, central dans une coopération, montre effectivement certains risques, puisqu'il ne s'agit pas simplement de les transposer (les transporter). Les "bonnes pratiques" qui sont discernées dans une situation ne seront ainsi pas forcément applicables dans une autre. La mutualisation de celles-ci ne se réduit effectivement pas à un simple échange de descriptifs <sup>330</sup> .
<b>La juxtaposition</b>	Dans ce cas, les interactions et synergies constitutives d'un réseau d'acteurs ne s'opèrent pas. Le travail "collectif" réalisé ne va ainsi permettre que d'additionner des contributions individuelles, sans qu'aucune répartition des tâches ne soit faite. Dans cette situation, le réseau peut poursuivre des objectifs communs mais la valeur ajoutée qui sera dégagée restera moindre.
<b>L'injonction paradoxale</b>	On parle d'injonction paradoxale quand une personne est commandée de mener à bien une action ou d'adopter un certain comportement et qu'on la retient dans le même temps de le faire. Cette situation pour le moins contradictoire va au final instaurer une tension au sein du réseau, à travers des conditions qui vont encourager les membres à se replier sur eux-mêmes.
<b>La prise de pouvoir</b>	Cette dérive va se produire quand un déséquilibre important va s'instaurer dans les relations entre les parties prenantes. Certains imposent leurs visions des choses, contribuant ainsi à instaurer des relations de dépendance comme si le réseau était "noyauté" seulement par certains membres.

<sup>329</sup> Lenteur d'un apprentissage à travailler en commun, retards dans les réalisations, rétention d'informations, etc.

<sup>330</sup> A noter qu'on retrouve aussi bien souvent ce risque dans les communautés de pratiques.

<b>Le pillage</b>	Dans ce cas, certaines personnes membres du réseau vont profiter de la coopération pour valoriser les actions collectives comme résultant de leur réussite personnelle. Leur malhonnêteté et manque de respect vis à vis des autres parties prenantes va ainsi provoquer une dégradation voire une perte du climat de confiance instauré.
-------------------	---

Outre ces différents éléments qui doivent être considérés et anticipés par l'acteur tiers, le groupe de travail sur l'Intelligence Collective souligne en outre l'importance de cerner les comportements non-coopératifs ou non-participatifs dont peuvent faire preuve certains membres du réseau afin d'éviter de mettre en péril la coopération ou les actions mises en œuvre.

Il est en effet possible de distinguer différentes typologies de membres pouvant présenter ce genre de comportement, relativement à leur implication, leur appréciation des intérêts collectifs ou encore de leurs propres intérêts. On distingue ainsi selon la FING trois types de profils, comme le montre le tableau ci-dessous.

<b>Types</b>	<b>Caractérisations</b>
<b>Le cavalier seul</b>	Ce membre va agir en fonction de ses propres intérêts, à part de ceux du collectif. Son action va ainsi pouvoir aller dans une direction plus ou moins positive ou négative pour la coopération.
<b>Le passager clandestin</b>	Cet individu ne va pas s'impliquer dans la coopération et ses actions ne se feront aucunement dans le cadre du projet coopératif.
<b>Le conflit d'intérêt</b>	Ce genre d'acteur va parfois se voir contraint soit d'aller dans une direction opposée à celle du groupe (ou d'une partie), soit d'aller à l'encontre de ses propres convictions et intérêts.

La présence et le "non contrôle" de ce genre de membre pourra au final entraîner des perturbations importantes au sein du réseau, voire conduire dans certains cas ce dernier à un échec total dans ses réalisations.

Finalement, au regard des différents éléments évoqués dans cette section, il se montre certain que les réseaux d'acteurs sont vulnérables et qu'il est difficile de maîtriser l'alchimie qu'ils induisent. On constate en effet que pour instaurer une dynamique, il n'est pas suffisant de se limiter à la communication et aux échanges. La dimension humaine apparaît

comme prépondérante et essentielle à considérer tout au long de la coopération<sup>331</sup>, ce qui constitue au final la grande fragilité des réseaux de par la complexité induite logiquement. Les relations humaines ne sont effectivement pas simples à gérer, et les compétences et connaissances de l'acteur tiers ne pourront pas toujours réussir à les appréhender dans leur ensemble. Néanmoins, il existe un certains nombres d'outils et de méthodes pouvant permettre d'éviter, ou du moins de minimiser ces différents risques.

### **3.3.1.2. Les méthodes de suivi et d'évaluation pour pallier aux éventuelles complications dans une coopération**

Au regard des éléments évoqués dans la section précédente, la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation paraît être une solution pertinente pour pallier aux risques d'essoufflement, de dérives ou d'échecs de la coopération. Les outils d'analyse et d'appréciation qui pourront être mis en place pourront ainsi permettre, s'ils sont bien construits et déployés par l'acteur tiers, "*d'éviter ces situations mettant en péril le réseau d'acteurs organisé*" (Leudihac, 2018, p. 87).

Ces différents moyens apparaissent en outre comme des solutions efficaces pour évaluer la valeur ajoutée apportée par la coopération, qui une fois distinguée, pourra permettre de porter davantage l'adhésion des parties prenantes et d'entretenir la dynamique collective en place.

La mise en place d'un tel système, comme le précise l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie dans son *Guide méthodologique à l'usage des CCI*, doit être effective dès la naissance de la coopération et doit être maintenue durant toutes les étapes de la vie du réseau.

Cette démarche d'évaluation doit effectivement faire partie intégrante du projet et doit s'opérer en continu pour optimiser les chances de réussite et la continuité de la démarche.

Ce suivi va ainsi pouvoir porter sur différents aspects de la coopération orientés autour d'une part de l'évaluation et de l'analyse des résultats du réseau, de manière globale et de

---

<sup>331</sup> L'importance d'instaurer une relation de confiance et une équité entre toutes les parties prenantes, évoquée précédemment, vient en effet confirmer la place notable de cette dimension humaine dans un réseau.

façon plus précise par action, et d'autre part autour de la mise en place d'actions correctives, dans une optique d'adapter et de faire évoluer continuellement la coopération.

Au final, cette évaluation va permettre d'avoir un impact sur deux niveaux. D'abord relativement au pilotage du réseau, à travers l'estimation de l'impact de la coopération et du travail collectif réalisé<sup>332</sup>, de la démarche en général avec les outils et moyens utilisés et enfin au niveau de la satisfaction des membres.

Ensuite concernant la communication, par le biais de la visibilité donnée au projet et actions menées, la valeur ajoutée démontrée de la coopération<sup>333</sup>, le fait d'informer et de mobiliser d'éventuelles nouvelles parties prenantes<sup>334</sup> et enfin de favoriser les retours d'expériences avec l'ensemble des acteurs mobilisés, mais aussi entre réseaux d'acteurs similaires.

Il est ainsi possible de distinguer de multiples outils pouvant être déployés en interne mais aussi en externe pour parvenir à suivre et évaluer efficacement la coopération, le tableau ci-après nous permet de recenser différentes possibilités qui semblent pertinentes dans le cas d'une mise en réseau autour d'un itinéraire de randonnée pédestre.

Outils	Fréquence recommandée	Niveau	Objectifs
<p align="center"><b>Grilles d'évaluations ou bilans</b></p>	<p align="center">Périodique (Trimestriel ou annuel en général)</p>	<p align="center">Interne</p>	<p>Permet de vérifier de façon régulière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La valeur ajoutée du réseau ;</li> <li>- Le niveau d'équité perçu entre les parties prenantes ;</li> <li>- L'avancement réalisé dans l'atteinte des objectifs;</li> <li>- S'il n'y a pas de tensions ou dérives perçues ;</li> <li>- Qu'une équitable répartition des bénéfices et assurée.</li> </ul>
<p align="center"><b>Evaluation du fonctionnement</b></p>	<p align="center">Régulière</p>	<p align="center">Interne</p>	<p>On va ici mesurer la programmation des réunions, les taux de participation, la qualité estimée de l'animation ou encore la qualité des contributions des membres. Ces différents éléments vont permettre de procéder à des ajustements et améliorations si besoin. Cette évaluation doit se faire parallèlement à des questionnaires de satisfaction pour qu'elle soit véritablement utile.</p>

<sup>332</sup> En comparant avec les objectifs de départ et effets attendus.

<sup>333</sup> Visibilité donnée aux membres mais aussi aux partenaires, et plus largement au territoire.

<sup>334</sup> Permet en effet de donner envie, de rendre la démarche attractive.

<p><b>Questionnaire de satisfaction</b> ou <b>Enquête de satisfaction</b></p>	<p>Ponctuel</p>	<p>Interne ou externe</p>	<p>En interne, permet de recueillir l’avis des membres (sur une action réalisée, une réunion, une rencontre, etc.), d’estimer l’évolution de leurs besoins<sup>335</sup>. Peut aussi s’appliquer aux partenaires ou acteurs externes au réseau, afin d’évaluer leur perception de la coopération et identifier de nouvelles attentes potentielles.</p> <p>En externe, permet d’évaluer le niveau de satisfaction des personnes touchées par l’action mise en œuvre par le réseau (les touristes itinérants généralement) afin de cerner les points sur lesquels des améliorations pourraient être faites.</p>
<p><b>Evaluation des résultats</b></p>	<p>Régulière (Après chaque action)</p>	<p>Interne et externe</p>	<p>Permet de s’assurer de l’atteinte des résultats au regard des objectifs définis initialement pour ainsi souligner les réussites obtenues. Cette évolution se réalise donc sur la base d’objectifs définis précisément et d’indicateurs de suivi (quantitatifs et qualitatifs) préalablement identifiés.</p> <p>Elle va ainsi permettre de réajuster certaines actions si nécessaires.</p>
<p><b>Eco Compteurs</b></p>	<p>Permanent (Ou sur une période déterminée)</p>	<p>Externe</p>	<p>Permet d’évaluer et d’analyser la fréquentation sur les itinéraires de randonnée pédestre développés par le réseau</p>
<p><b>Outils d’analyse du site internet</b> (Google Analytics par exemple)</p>	<p>Régulier</p>	<p>Externe</p>	<p>Ce genre d’outils permet d’analyser l’efficacité d’un site internet, blog, application ou page d’un réseau social.</p> <p>Ils vont permettre ainsi d’analyser l’audience et la performance à travers différents indicateurs<sup>336</sup> afin de proposer des suggestions pour améliorer et optimiser le contenu.</p>

Au regard de ces différents exemples, on constate que la définition d’indicateurs pertinents est importante car ces derniers vont garantir que les outils d’évaluation utilisés se montrent utiles et pertinents. Le *Guide méthodologique pour la création, l’animation et l’évaluation des groupements d’entreprises* nous propose de distinguer différents indicateurs “classiques” pouvant paraître intéressants à exploiter.

<sup>335</sup> Les questions posées en interne peuvent porter sur les éléments suivants : l’apport du réseau par rapport aux besoins et attentes exprimées, le niveau d’intérêt de l’acteur pour les thèmes abordés, le niveau de bénéfice estimé du réseau sur l’activité et les connaissances de l’acteur, la qualité des échanges entre les membres et l’ambiance générale, le niveau de qualité estimé de l’animation mise en œuvre ou de l’organisation des actions, et plus généralement du fonctionnement du réseau, l’appréciation des rôles de chacun, etc.

<sup>336</sup> Analyse des visiteurs, suivi des performances de la plateforme, analyse des sources de trafic, nombre de partage, d’avis, de commentaires, etc.

Figure 20 : Exemples d'indicateurs pour une évaluation des résultats

<b>PILOTAGE DU PLAN D' ACTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de réalisation du plan d'actions</li> <li>• Respect des délais</li> <li>• Bilan sur les ressources utilisées et à disposition</li> </ul>
<b>EVALUATION DE CHAQUE ACTION COLLECTIVE</b>	<p><b>(exemples d'actions)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement commercial : taux de présence sur les salons, nombre de projets développés en collaboration entre les membres du groupement, évolution du chiffre d'affaires de chaque entreprise (France et export), taux de pénétration de nouveaux marchés, réalisation d'outils commerciaux (plaquettes, site internet,...), réalisation d'opérations de prospection ciblée (&gt; taux de retours, taux d'élaboration de propositions financières,...), nombre de rencontres organisées avec les grands donneurs d'ordre, etc.</li> <li>• Développement des compétences : taux de réalisation du plan de formation, nombre de salariés formés, nombre de stagiaires recrutés, taux de développement des entretiens individuels au sein des entreprises membres, taux de rédaction des fiches de poste, etc.</li> <li>• Communication externe : « visibilité » et notoriété du groupement, fréquence de parution des newsletters, taux de fréquentation du site internet, etc.</li> </ul> <p>Pour chaque action, il est également intéressant de mesurer le taux d'abandon des entreprises en cours d'action, et les raisons de ces éventuels abandons.</p> <p>De plus, une enquête de satisfaction réalisée à la fin de chaque action auprès des entreprises participantes permet de vérifier si le déroulement et les résultats de l'action ont répondu à leurs attentes.</p>
<b>EVALUATION DES RÉSULTATS GLOBAUX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs « finaux » du groupement : développement du chiffre d'affaires de ses membres, maintien et création d'emplois, développement des compétences et de l'employabilité des salariés, développement de la représentativité du secteur d'activité,...</li> </ul>

Source : Conseil général de l'Hérault. Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises, 2011

Figure 21 : Exemples d'indicateurs pour une évaluation de la réalisation du plan d'actions et de l'efficacité

#### L'évaluation de la réalisation du plan d'actions

<b>INDICATEURS QUANTITATIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre d'entreprises adhérentes,</li> <li>• nombre d'entreprises participant aux actions collectives,</li> <li>• nombre de réunions, rencontres, ateliers organisé(e)s, et nombre de participants,</li> <li>• taux de réalisation du plan d'actions prévisionnel,</li> <li>• nombre de publications externes,</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>INDICATEURS QUALITATIFS</b>	<p><b>(Informations à recueillir par questionnaire, sondage ou enquête)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la crédibilité du groupement : motivation et participation des entreprises membres, présence de leaders au sein du groupe,... Le groupement donne-t-il envie aux entreprises de s'impliquer dans la durée ?</li> <li>• la qualité des échanges et de la communication avec le groupement d'entreprises : sont-ils informés, associés, sollicités,... ?</li> <li>• le « leadership » du Président, et la complémentarité avec l'animateur</li> <li>• la synergie qui s'établit (ou non) entre les membres du groupement</li> <li>• l'appropriation des outils par les entreprises du groupement</li> <li>• ...</li> </ul>

#### L'évaluation de l'efficacité

<b>INDICATEURS QUANTITATIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts directs sur le développement économique du territoire : maintien et développement de l'emploi (nombre d'emplois directs créés), développement de la sous-traitance, développement de l'employabilité des salariés (compétences),...</li> <li>• Impacts directs sur la croissance des entreprises membres du groupement : développement du chiffre d'affaires, du chiffre d'affaires à l'export, du résultat d'exploitation,...</li> </ul>
<b>INDICATEURS QUALITATIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriété du groupement</li> <li>• Implication régionale, nationale</li> </ul>

Source : Conseil général de l'Hérault. Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises, 2011

A noter qu'il est possible de retrouver d'autres indicateurs plus spécifiques, par exemples conditionnés par l'attribution de subventions européennes (FEDER ou FSE)<sup>337</sup>.

Finalement, afin que l'acteur tiers puisse garantir l'efficacité de cette mission et l'optimiser au maximum, quelques éléments restent à prendre en compte. D'abord, il semble essentiel que les parties prenantes se trouvent impliquées dans la conception et le suivi du dispositif<sup>338</sup> mis en place<sup>339</sup>. De même, les grilles d'évaluation doivent être construites de manière collective, notamment dans la définition des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui paraîtront alors plus pertinents et faciles à renseigner par les membres. Ensuite, il convient de prévoir précisément les outils qui seront utilisés pour la collecte d'informations, et donc de déterminer si celle-ci sera régulière ou ponctuelle. Enfin, l'idéal serait "de pouvoir conjuguer l'évaluation interne en s'appuyant sur les acteurs, à une prestation extérieure qui amène un autre regard, permet de décaler l'angle de vue dans une optique de co-construction avec les acteurs du réseau" (Senac, 2010, p.51).

En fin de compte, une fois que ces différents outils auront été déployés, l'acteur tiers devra bien évidemment veiller à proposer des documents de synthèse et de bilan permettant de faire transparaître les résultats et de les communiquer aux différentes parties prenantes. De même, des séances de restitution pourront être organisées auprès des membres, mais aussi des partenaires voire dans certains cas au grand public (via la presse).

En conclusion, on comprend bien que le déploiement d'outils de suivi et d'évaluation permet de garantir la pérennité du réseau, en s'assurant que les acteurs sont satisfaits et que les actions menées sont efficaces et pertinentes. Cette mission offrira au final la possibilité à la coopération de se préparer plus facilement à l'avenir, en adaptant et réorientant les réalisations ou le fonctionnement de façon à se positionner dans le futur et anticiper d'éventuelles difficultés. Il semblerait en fin de compte que ces moyens vont garantir la progression effective de la coopération.

---

<sup>337</sup> Impact carbone, égalité entre les hommes et les femmes (nombres de femmes impliquées dans la démarche, dispositions spécifiques mises en œuvre pour concilier vie privée et professionnelle), prise en compte des Technologies de l'Information et de la Communication dans le projet, caractère innovant de la démarche, prise en compte de l'environnement (labellisation, normes de préservation, analyse d'impacts, réduction des déchets ou de la pollutions, etc.), etc.

<sup>338</sup> Ce qui inclut donc les étapes suivantes : définition (objectifs attendus ?), mise en œuvre, collecte, analyse et restitution.

<sup>339</sup> Cela implique donc que ce dernier mobilise du temps, lors de réunions spécifiques par exemple.

### 3.3.1.3. Un suivi et une évaluation garants de la progression de la coopération

Pour finir sur cette section, il semble intéressant d'aborder, comme lors de notre mémoire de première année, le fait que le suivi et l'évaluation vont se positionner comme des garanties du progrès de la coopération.

Bien qu'il soit parfois compliqué de quantifier les résultats obtenus, on constate que les parties prenantes au projet expriment vivement ce besoin d'évaluer l'efficacité de la coopération dans laquelle elles se sont mobilisées : on qualifie cette attitude de démarche défensive.

Ainsi, il importe donc que l'acteur tiers veille à leur degré de motivation, à leur ressenti vis à vis des résultats mais aussi à la manière dont ils sont partagés. L'acteur tiers devra en outre accompagner ces acteurs dans une réflexion permettant d'estimer si le travail coopératif doit se poursuivre ou non. Cette démarche implique alors forcément de passer par une analyse collective permettant d'évaluer les conséquences, tant positives que négatives, qui pourraient arriver si la coopération vient à s'arrêter, mais également d'une estimation quant aux alternatives pouvant exister.

Mis à part ce processus de défense, le processus d'évaluation va pouvoir permettre d'inscrire les acteurs mobilisés "*dans une démarche plus créatrice ou novatrice*" (Leudihac, 2018, p. 87). La méthode de questionnement qui va être engagée et accompagnée par l'acteur tiers constitue effectivement une très bonne solution pour pouvoir progresser. Les parties prenantes vont pouvoir plus facilement chercher à trouver des moyens pour optimiser, repenser ou encore faire progresser la démarche coopérative.

On retrouve ainsi différentes questions pouvant être posées aux membres, périodiquement, afin de trouver quelles pourraient être les évolutions à réaliser pour améliorer la coopération, et donc progresser. Il est possible de retrouver notamment les questions suivantes :

- Comment peut-on faire pour enrichir notre coopération ?
- Comment peut-on lui permettre de se poursuivre, de subsister ?
- De quelles manières peut s'adapter la coopération face aux nouveaux enjeux ?

- De quelle façon peut-on créer plus de valeur dans les actions que nous menons collectivement ?
- Qu'est-il impossible de réaliser seul mais que l'on peut faire ensemble ?
- Etc.

En fin de compte, le schéma ci-dessous nous permet d'appréhender plus clairement ce processus cyclique de progression de la coopération, pour lequel l'acteur tiers doit veiller à ce qu'il se répète **continuellement** afin d'éviter que le réseau d'acteurs s'essouffle.

**Figure 22 : Démarches de progrès d'un réseau d'acteurs**



Source : Mercier Claire et Bousquet Murielle, *Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : la mutualisation*, 2012.

En conclusion, cette section nous aura permis d'appréhender l'importance de la présence d'un acteur tiers à travers les actions incontournables qu'il va soutenir pour garantir l'efficacité et la pérennité du réseau. Nous avons en effet pu voir dans une première partie que les réseaux d'acteurs sont des systèmes vivants vulnérables et à l'équilibre fragile. Ces derniers ne se trouvent effectivement jamais à l'abri de dérives, d'échecs ou de suffocation. Il convient donc de mettre en place des moyens permettant de palier à ces risques.

Le coordinateur de la démarche va ainsi accompagner l'évaluation, l'analyse, le suivi et l'anticipation au sein de la coopération.

*« Une évaluation systématique et adaptée, au fur et à mesure du déroulement du projet et des actions mises en œuvre, permet d'optimiser les chances de réussite du groupement en s'assurant de la pertinence des actions retenues, du degré d'adhésion des membres, de leur implication et de l'importance relative des bénéficiaires au regard des freins ou difficultés rencontrés. » (Conseil Général de l'Hérault, 2011, p. 61).*

Véritable pilote dans la mise en œuvre de la démarche, il va assurer un suivi pertinent et continu dans les actions, dans le fonctionnement général du réseau et dans les relations<sup>340</sup> afin de garantir que les objectifs fixés sont atteints. A travers ce processus qu'il veillera à mettre en place de façon conjointe avec les parties prenantes, la continuité du réseau s'en verra garantie. Ce dernier pourra progresser, devenir plus efficace dans ses réalisations, s'adapter plus aisément et au final parvenir à se projeter dans l'avenir de façon plus sereine.

### *3.3.2. Vers une autonomie de la coopération ?*

Concernant cette projection d'avenir, il se montre au final intéressant de terminer brièvement cette seconde partie sur la question de l'autonomie de la coopération. Cette dimension, bien souvent mise de côté dans ce genre de démarche, semble effectivement cruciale lorsque l'on souhaite pérenniser sur le long terme une coopération. Il est au final possible d'appréhender cette notion à travers différentes approches.

Présentons d'abord celle proposée par les auteurs dans l'ouvrage *Réseaux d'acteurs du tourisme et design de services* à travers des exemples concrets de mise en réseau. Les réseaux qui ont été observés révèlent que bien souvent, les parties prenantes clés et moteurs n'ont en fait pas conscience de l'importance de leur propre rôle. Leur engagement dans la coopération se trouve en effet être purement volontaire, *“ils ne sont donc obligés à rien”* (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.135). Cette posture semble au final être idéale, puisqu'elle va davantage permettre la créativité, mais elle présente toutefois un risque majeur pour le réseau : *“lorsque ces acteurs clés tireront leur révérence, ils créeront*

---

<sup>340</sup> On peut d'ailleurs dire qu'il va chercher à tangibiliser les relations pour pouvoir les évaluer.

*un vide qui ne sera vraisemblablement pas remplacé” (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.135).*

Dans la suite du raisonnement proposé, un réseau d’acteurs permettant de créer du sens va aisément pouvoir se comparer à un orchestre :

*« La partition jouée peut être très précise et très dirigée, comme c’est le cas en musique classique. Elle peut aussi ne donner que quelques indications, comme c’est le cas en jazz où les musiciens improvisent tour à tour. Paradoxalement, la qualité d’exécution d’un morceau de jazz nécessite une grande justesse et précision de la part des musiciens ; elle est beaucoup plus volatile, donc risquée, que celle très homogène provenant de la tournée d’un orchestre symphonique. Un réseau d’acteurs se fait et se défait au gré de la qualité des solos joués par ses musiciens. La liberté d’un tel réseau a donc un prix et, s’il perdure, c’est qu’il sonne bien. Son existence n’est pas artificielle, mais authentique et spontanée. Une orchestration collective peut faire des miracles. Mais la cacophonie est toute proche et c’est là aussi une des grandes vulnérabilités d’un tel réseau. Sa gouvernance repose sur un stéréotype de structure connu, exprimé dans la question : “Y a-t-il un pilote dans l’avion ?” » (Rouard, Schegg, Fragnière, et al., 2019, p.135)*

Cette comparaison judicieuse et imagée nous permet ainsi de comprendre l’importance que les acteurs impliqués prennent conscience de leur rôle indispensable dans la coopération, mais aussi de la nécessité de garantir qu’un acteur tiers puisse toujours être présent pour veiller sur le bon fonctionnement du réseau. Dans le cas où la présence de ce dernier n’est pas garantie sur le long terme, il apparaît ainsi d’autant plus crucial qu’une réflexion soit engagée à ce sujet.

Le coordinateur devra donc à ce niveau intervenir afin de veiller à faire comprendre aux acteurs l’importance d’y réfléchir sérieusement et de trouver une solution pour assurer la continuité du réseau. Comment faire pour garantir la présence de cet acteur tiers sur le long terme ? Avec quels moyens pouvons-nous y parvenir ? Ces questions sont primordiales.

Dans la même logique, notre raisonnement nous a permis de souligner l’importance de la dimension financière d’un réseau d’acteurs. Sans moyens financiers, il semble en effet compliqué de garantir un bon développement du réseau et de ses réalisations. Du fait qu’une coopération dans le cadre de l’itinérance pédestre va plus facilement réussir à

se structurer sous la forme d'une association, cette question du financement est d'autant plus cruciale.

Il s'agit en effet, dans le monde associatif, de la principale préoccupation qui est évoquée. Les subventions et aides des institutionnels et collectivités sont en effet très incertaines, et ne se trouvent jamais garanties sur le long terme. Une association pourra ainsi avoir le droit à un financement sur une période déterminée, pour au final ne plus parvenir à trouver aucune aide les années suivantes. On retrouve ainsi de plus en plus de ces organisations qui parviennent à sécuriser leur financement en développant et diversifiant leurs activités afin de parvenir à dégager des revenus permettant de faire vivre leur réseau et de ne plus dépendre des financeurs.

Traiter conjointement ces deux questions dans la coopération avec l'appui de l'acteur tiers permettra au final aux acteurs mobilisés de trouver ensemble des solutions qui pourront garantir cette autonomie. Sans cela, même si un processus de suivi est établi et que toutes les conditions sont réunies pour garantir la pérennité du réseau, le risque que la coopération cesse perdurera, car sans finances, ses ambitions de réalisation pourront difficilement aboutir, et les acteurs seront de plus livrés à eux-mêmes, "sans pilote dans l'avion".

Il est finalement possible de distinguer deux leviers pouvant être activés par l'acteur tiers pour palier à ce risque majeur. D'abord, le déploiement d'une communication externe se présente comme un enjeu majeur, permettant à la fois de réfléchir à la "politique de recrutement" des membres et bénévoles, à la valorisation des actions mais aussi à la recherche ou au renforcement des partenariats (avec des financeurs, mais aussi d'éventuels mécènes ou sponsors).

Ensuite, le fait d'engager des réflexions poussées sur la recherche d'efficacité dans le développement mais aussi la diversification des activités du réseau pouvant engendrer des retombées économiques.

Pour conclure, ce dernier chapitre nous aura permis de développer notre argumentation autour du dernier rôle fondamental que va occuper l'acteur tiers : celui de garant des relations, du fonctionnement et de la pérennité de la coopération. Les réseaux d'acteurs se sont en effet révélés être des organisations fragiles, nécessitant des soins en permanence pour maintenir la dynamique et l'énergie créatrice.

D'abord, l'acteur tiers va permettre d'agir comme un médiateur des relations entre les acteurs mobilisés, garantissant ainsi que les intérêts de chacun soient préservés. Celui-ci veillera à ce que ces parties prenantes, publiques comme privées, apprennent à travailler ensemble et à comprendre l'interdépendance de leur rôle. Un climat d'intercompréhension sera dans ce cadre développé pour faciliter cette entente mutuelle, notamment par un recours à la communication, figurant comme un levier essentiel pour y parvenir.

Celui-ci occupera en outre une position de coordinateur permettant de conduire, développer et gérer le fonctionnement et la vie courante du réseau d'acteurs en veillant à ce que les réalisations mises en œuvre soient cohérentes et en adéquation avec les objectifs fixés. Nous avons en effet constaté que sans lui, les réflexions et actions engagées par les parties prenantes pourraient vite se retrouver désordonnées et s'essoufferaient rapidement.

Cet acteur tiers va finalement veiller à entretenir la flamme et mobiliser continuellement les acteurs membres pour éviter tout risque d'essoufflement. L'utilisation de techniques et outils permettant le suivi et l'évaluation de la coopération, tant en interne qu'en externe, permettra dans ce cadre de maximiser les chances de réussite et de pérennité du réseau.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 2

---

En conclusion, cette seconde partie nous a permis d'appréhender de manière détaillée la théorie proposée par Geindre Sébastien sur la nécessité d'avoir recours à une tierce partie dans la mise en place et le développement d'un réseau d'acteurs.

Nous avons ainsi dans un premier temps pu clarifier la position d'initiateur que cet acteur tiers va occuper au moment du lancement de la coopération. Notre analyse a effectivement permis de mettre en exergue l'importance d'établir des bases solides au projet de structuration avant même de pouvoir l'entreprendre. L'élaboration d'un diagnostic touristique territorial permettrait ainsi de venir confirmer la pertinence du projet mais aussi d'en estimer son utilité, donnant ainsi lieu à l'élaboration d'un préprojet cohérent en accord avec les enjeux et besoins du territoire et de ses acteurs.

Suite à cette étape de préparation essentielle, la première mobilisation des différentes parties prenantes préalablement identifiées est apparue comme une phase constitutive d'un lancement réussi. Dans ce cadre, le rôle de l'acteur initiateur a pu être souligné à travers les notions de sensibilisation et de communication. Nous avons en effet pu préciser que celui-ci doit être en mesure, sur la base d'un argumentaire solide, de présenter les perspectives du projet de manière à motiver les acteurs sollicités, ce en leur démontrant que cette initiative pourra leur permettre d'assoir leurs intérêts au sein d'une dynamique collective bénéfique. L'adoption d'une attitude d'écoute et de dialogue est ainsi apparue comme fondamentale. Dans la suite, nous avons finalement pu souligner les conditions permettant de garantir la réussite des premières réunions collectives mobilisatrices. Ces rencontres marquant les prémices de la mise en réseau doivent ainsi permettre aux parties prenantes d'apprendre à se connaître et d'engager des premiers échanges autour de la construction d'une vision collective de la coopération.

La seconde section proposée nous a ensuite permis d'exposer le second rôle qu'occupe un acteur tiers dans une démarche coopérative à travers l'analyse de plusieurs dimensions pour appréhender cette position de facilitateur. Notre analyse a d'abord permis d'apprécier l'importance d'établir un climat de confiance entre les acteurs prenant part au projet. Le facilitateur se doit en effet, pour faciliter l'impulsion d'une dynamique collective, de veiller à la préservation des intérêts des parties prenantes. Il devra donc s'assurer que

chacun puisse librement s'exprimer en instaurant un climat de bienveillance et d'écoute. Les techniques d'animation qu'il va pouvoir déployer sont apparues dans ce cadre comme des leviers pertinents. Elles vont permettre d'impulser un processus d'échanges réciproques entre les membres facilitant la construction d'objectifs, d'actions et de valeurs partagés. Nous avons au final pu souligner, du fait que ce genre de démarche est fondé sur des liens sociaux fragiles, que ce coordinateur va entretenir et renforcer les liens de coopération en veillant à réunir les conditions favorables pour que les acteurs aient l'envie de coopérer, sachent coopérer et en aient aussi les moyens.

Finalement, le dernier chapitre nous a offert la possibilité de développer le dernier rôle exercé par l'acteur tiers. Dans un premier temps, une analyse a permis de définir sa position de garant des relations entre les différentes sphères d'acteurs en présence. Au regard des intérêts divergents et désaccords pouvant exister entre les acteurs publics et privés, nous avons pu démontrer le rôle de médiation et d'intermédiaire qu'il se doit d'occuper. Notre analyse a en effet mis en exergue l'interdépendance des rôles de ces parties prenantes dans un tel projet, menant ainsi à l'importance d'instaurer un climat d'intercompréhension afin d'éviter tout conflits impactant la coopération. Notre raisonnement nous a dans la suite conduit à aborder la position de gestionnaire et de coordinateur de cet acteur tiers. Celle-ci permettrait d'une part aux acteurs d'être déchargés de la gestion administrative et financière du réseau pour pouvoir se consacrer pleinement aux réalisations mises en œuvre dans la coopération. D'autre part, ce rôle permettrait d'apporter un soutien et un accompagnement dans ces dernières, tout en garantissant une coordination des échanges tant en interne qu'en externe du réseau. Finalement, ce pilotage constituerait une garantie dans la continuité de la coopération à travers le déploiement d'outils de suivi et d'évaluation venant pallier aux différents risques pesant sur la dynamique d'acteurs. En définitive, il semblerait que la présence d'un tel acteur pourrait offrir la possibilité au réseau d'engager une réflexion sur les moyens pouvant permettre à la coopération d'assurer à l'avenir son autonomie.

---

**PARTIE 3 : LA MISE EN PLACE PAR LE PAYS DE LA DÉODATIE D'UNE  
DYNAMIQUE D'ACTEURS AUTOUR DES GR® DE PAYS DE SON  
TERRITOIRE**

---

## INTRODUCTION DE LA PARTIE 3

---

Suite à l'exposé des différentes hypothèses que nous avons pu pleinement appréhender au fil de cette deuxième partie, il semble maintenant pertinent d'engager la vérification de celles-ci au travers d'un cas concret de mise en place d'une coopération.

Cette troisième partie va ainsi nous permettre d'appliquer et appréhender notre analyse par le biais de l'expérience que nous avons pu réaliser dans le cadre de notre stage au sein du Pays de la Déodatie.

Ainsi, le premier chapitre sera consacré à la description précise de la structure sur laquelle nous allons baser notre analyse. Nous présenterons d'abord, comme promis plus tôt dans notre travail, une section relative à la caractérisation des Territoires de projet. Suite à un historique complet de l'évolution qu'a connu ce genre d'organisation, nous présenterons ainsi les différents éléments permettant de définir clairement les caractéristiques et modes de fonctionnement de ces Pays et Pôles territoriaux. Une approche vis-à-vis des différentes politiques dans lesquelles ces territoires s'inscrivent et s'impliquent sera en outre proposée, pour terminer sur les actions en matière de développement durable qu'ils déploient. Ainsi, cette analyse nous permettra de comprendre en quoi ces acteurs apparaissent comme une catégorie d'acteur spécifique du domaine public, puisqu'ils ne sont ni des collectivités territoriales ni des établissements publics.

Dans la suite, nous proposerons une seconde section offrant une présentation du Territoire de projet concerné par notre étude de cas, le Pays de la Déodatie situé dans les Vosges. Après avoir exposé la situation générale et le contexte dans lequel il s'inscrit, nous proposerons d'aborder les différentes missions qui sont menées à bien par cette structure porteuse et dynamique. Une fois cette contextualisation établie, nous pourrons ainsi présenter plus en détails l'initiative de la création des GR® des Pays qui a été menée il y a plusieurs années par ce Pays, qui continue encore aujourd'hui de porter et financer ces itinéraires de randonnée pédestre. Nous pourrons ainsi présenter dans la suite les raisons et motivations qui ont poussé le Pays de la Déodatie à proposer un stage en rapport avec ces sentiers de randonnée, qui comme nous allons voir, ne semblent à ce jour pas exploités à leur juste valeur touristiquement parlant.

Dans ce contexte, le deuxième chapitre que nous allons ici proposer nous permettra de venir transposer les différentes missions qui ont été menées dans le cadre de cette expérience aux différentes hypothèses précédemment analysées. Nous verrons ainsi dans une première section les éléments qui nous laissent penser que ce stage a permis de confirmer la volonté du Pays de la Déodatie de se positionner comme un initiateur de la démarche. Le diagnostic touristique territorial complet et les premières mobilisations qui ont été réalisées viendront dans ce cadre confirmer que ce premier rôle semble avoir été rempli avec succès par cette structure. La section suivante nous permettra ensuite d'apporter les premiers éléments de réponse venant appuyer le rôle affirmé qui a été adopté pour faciliter les prémices de la co-construction du projet engagé. Nous exposerons en effet le fait que les différentes rencontres et réunions de mobilisation qui ont pu être menées ont permis de révéler une volonté des acteurs de s'investir dans ce genre d'initiative. Les premiers résultats qui ont pu être obtenus viendront alors confirmer l'efficacité de la mobilisation qui a été engagée, et les promesses que celle-ci laisse entrevoir. Pour finir, une dernière section présentera les différents éléments qui tendent à affirmer que le Pays de la Déodatie a d'ores et déjà su asseoir son rôle de garant des relations entre les différentes sphères d'acteurs, mais aussi sa volonté d'assurer la continuité de la démarche qu'il a engagé.

Afin de clore cette dernière partie, nous proposerons finalement dans un dernier chapitre différents éléments et outils qui pourraient permettre dans la suite de la coopération de venir davantage vérifier le fait qu'un Territoire de projet occupe une position idéale pour investir pleinement le triple rôle d'un acteur tiers de ce genre de démarche.

En définitive, une fois ces différents éléments développés, il nous sera possible de terminer notre travail de recherche en proposant une réponse à la problématique initialement proposée.

# 1. CHAPITRE 1 : LE PAYS DE LA DÉODATIE, UN TERRITOIRE DE PROJET PORTEUR ET VECTEUR D'UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE

---

Ce premier chapitre introductif va donner lieu à l'instauration d'un cadre quant au rôle occupé de manière générale par les Territoires de projet. Au travers de l'exposé des évolutions qu'ont connus ces structures depuis leur création, nous aborderons ainsi leur place aujourd'hui sur les territoires et les missions de développement local qu'elles mènent à bien, ce toujours dans une perspective durable. Dans la suite, nous pourrons ainsi présenter la structure que nous allons étudier, de manière générale puis au travers des missions qu'elle a mené à bien autour des sentiers de randonnée pédestre GR® de Pays. Dans ce cadre, nous pourrons alors terminer ce chapitre en énonçant les missions de stage qui ont été proposées suite au constat de la nécessité de mettre en tourisme ces itinéraires prometteurs en mobilisant les acteurs touristiques impliqués.

## 1.1. Les Territoires de projet, des organisations révélatrices d'une volonté de développement local partagé

De manière générale, les Pays et Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux (PETR) sont définis par l'Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays (ANPP) comme des établissements publics au service d'un territoire cohérent *“sur le plan géographique, culturel, économique ou social, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un bassin d'emploi”*<sup>341</sup>.

Ces territoires permettent de regrouper, sur la base du volontariat, des communes ou des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre, dans le but de développer un projet de territoire partagé. Ce dernier -appliqué à travers une charte de territoire-, va poursuivre deux objectifs principaux :

- Le développement des atouts du territoire,
- Le renforcement des solidarités mutuelles entre le milieu urbain et l'espace rural.

---

<sup>341</sup> Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays. Définition Pays / PETR [en ligne]. Disponible sur <https://anpp.fr/payspetr/definition-pays-petr/>. (Consulté le 23-06-2019).

Ces structures particulières sont notamment caractérisées par leur souplesse de gestion, puisqu'on retrouve différentes formes juridiques pour les Pays et PETR<sup>342</sup>.

A ce jour, on comptabilise 262 Pays et PETR sur tout le territoire français. Ce sont au final les différentes lois et dispositions qui ont été décrétées au cours des 25 dernières années qui ont facilité la généralisation et l'amélioration qualitative de ces structures.

### *1.1.1. L'évolution rapide mais par intermittence de ces Territoires*

En 1995, dans un contexte où les volontés politiques accordent une attention particulière au chômage et à la reprise économique, la proposition de constitution des "Pays" apparaît. Il s'agissait à l'époque d'offrir la possibilité aux acteurs locaux (élus, professionnels, associations, etc.) de définir par eux même un projet de développement du territoire à caractère prospectif.

D'après Pierre Flatres, un expert des territoires en zone rurale, ces organisations peuvent être définies comme *"une aire spatiale traditionnelle de dimension limitée, portant un nom d'origine ancienne, reconnue par les habitants comme entité originale dans laquelle existe un fort sentiment d'appartenance partagée, et nettement différenciée des aires voisines"*.

Ce genre de territorialisation des politiques publiques s'inscrit dans une succession d'actions mises en œuvre pour le développement local à compter des années 1950, au travers des comités d'expansion puis par l'instauration dans les années 1970 des premiers Pays au statut d'association. On voit ensuite à partir des années 1980 l'apparition de comités de bassins de l'emploi, introduits par l'Etat et permettant de réunir des élus, des entrepreneurs et des employés. Enfin, c'est dans la décennie suivante que l'on voit se répandre un modèle permettant une combinaison entre territoire, parties prenantes, projet et contrat.

En fin de compte, avec la "loi Pasqua" décrétée le 4 février 1995, la reconnaissance des Pays est davantage affirmée sur le territoire français.

---

<sup>342</sup> Plus de détail ci-après, dans la section 1.1.2.

« [...] lorsqu'un territoire présente une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale, la commission départementale de la coopération intercommunale concernée constate qu'il peut former un pays » (Article 22, loi Pasqua, 1995).

En application de l'article 23, un Pays figure alors comme une *“communauté d'intérêts économiques et sociaux ainsi que, le cas échéant, les solidarités réciproques entre la ville et l'espace rural”*, permettant de définir et d'engager un projet d'ensemble de développement territorial. Ces organisations deviennent à ce moment incontournables en matière de cohérence géographique par rapport au déploiement des politiques publiques.

C'est la loi du 25 juin 1999, dite loi Voynet, qui vient renforcer cette volonté d'affirmation des Pays, puisqu'elle permet de réintroduire ces derniers dans le cadre institutionnel. La procédure de création de ces structures est déterminée.

C'est alors le ou les préfets des régions concernés qui doivent arrêter le périmètre d'étude<sup>343</sup>. Les organismes formant le pays vont alors devoir construire *“une charte de pays en prenant en compte les dynamiques locales déjà organisées et porteuses de projets de développement, notamment en matière touristique”*. Le ou les départements et la ou les régions impliqués seront dans ce cadre associés à la réflexion. Ce sont les communes ou leurs regroupements qui vont décider au final de l'adoption de cette charte. Finalement, un conseil de développement est créé pour chaque Pays. Composé de représentants des filières économiques, sociales, culturelles et associatives, cet organe est consulté pour toute question concernant l'aménagement et le développement de l'organisation. C'est au moment de l'adoption de la charte que le ou les préfets vont pouvoir arrêter pour de bon le périmètre du Pays.

Dans les années 2000, les Pays connaissent des évolutions législatives conséquentes. La Réforme des Collectivités territoriales décrétée en décembre 2010 va en effet révoquer le support législatif de ces structures<sup>344</sup>, rendant ainsi impossible la création de tout

---

<sup>343</sup> En fonction de si les communes concernées appartiennent à une ou plusieurs régions.

<sup>344</sup> *“En effet, l'article 51 de la loi RCT abroge l'article 22 de la LOADT de 1995 et dispose que « les contrats conclus par les pays antérieurement à cette abrogation sont exécutés dans les conditions antérieures jusqu'à leur échéance »*. (Source :

nouveaux Pays. Tout en continuant d'exister, ces organisations "*n'étaient plus reconnues par la loi comme tels, mais par la forme juridique porteuse de la démarche*". C'est à cette époque l'ANPP (anciennement appelée l'Association de promotion et de fédération des Pays) qui est intervenue pour rétablir la reconnaissance de ces organisations avec l'instauration d'un nouvel Acte de la Décentralisation.

Au final, c'est la loi MAPTAM<sup>345</sup>, publiée le 27 janvier 2014, qui a permis de pallier au manque d'assise juridique des Pays, leur assurant ainsi un nouvel horizon grâce à un cadre juridique assuré et consolidé. Cette disposition a en effet permis de poursuivre leurs dynamiques territoriales, pour certaines subsistant depuis plus d'une décennie. C'est d'ailleurs dans le cadre de cette loi (article 79) qu'un nouvel outil est créé au service des territoires : la possibilité de créer des Pôles d'équilibre territorial et rural (PETR), un genre de structure composé uniquement d'Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) à fiscalité propre.

La loi MAPTAM permet en outre de redonner aux Conseils de développement une nouvelle force juridique, puisque ces derniers devront désormais être consultés pour les principales orientations du PETR concerné mais aussi concernant le projet de territoire. Enfin, la disposition a permis la création d'une Conférence des Maires, venant asseoir d'avantage l'assise de ces organisations.

En définitive, cette récente législation a offert la possibilité aux Pays et PETR de poursuivre l'engagement de leurs actions dans le but de dynamiser leurs territoires, au service des EPCI concernés. "*Ils peuvent constituer le cadre de contractualisation infra régionale et infra départementale des politiques de développement, d'aménagement et de solidarité entre les territoires.*"<sup>346</sup>.

Suite à cet historique rapide de l'évolution des Pays et PETR, il paraît maintenant pertinent d'étudier de plus près les caractéristiques de ces Territoires de projet ainsi que leurs modes de fonctionnement.

---

Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays. Définition Pays / PETR [en ligne]. Disponible sur <https://anpp.fr/payspetr/definition-pays-petr/>. (Consulté le 23-06-2019.)

<sup>345</sup> La loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

<sup>346</sup> Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays. Définition Pays / PETR [en ligne]. Disponible sur <https://anpp.fr/payspetr/definition-pays-petr/>. (Consulté le 23-06-2019.)

### 1.1.2. *Les caractéristiques des Territoires de projet et modes de fonctionnement de ces structures spécifiques*

Il convient tout d'abord de clarifier le terme largement utilisé de **Territoire de projet**. Celui-ci permet de désigner un territoire regroupant différentes communautés autour d'un même Projet de territoire, et prenant donc la forme soit d'un Pays soit d'un Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR). Au 1er janvier 2018, l'ANPP rapportait qu'il existait 262 de ces structures en France, couvrant ainsi 70% de l'hexagone et concernant 45% de la population française.

Concernant ce **Projet de territoire**, il s'agit d'un document élaboré en étroite collaboration avec les EPCI membres dans l'année suivant la création d'un PETR, qui remplace au final la charte des Pays.

Le Projet va permettre de déterminer et fixer les conditions et actions à mettre en œuvre en matière de développement économique, culturel ou social, d'aménagement, d'écologie ou encore de promotion de la transition écologique. Ce programme doit de surcroît être compatible avec les SCoT du territoire concerné, le cas échéant. Il doit au final être validé par l'ensemble des organes délibérants des EPCI membres, mais aussi par les Départements et Régions concernés si ces derniers ont été associés lors de la construction du Projet<sup>347</sup>. Un rapport annuel est rédigé par rapport à la mise en œuvre de ce Projet de territoire, permettant de tenir informé les différents organes décisionnels et consultatifs<sup>348</sup>.

Au niveau des caractéristiques **démographiques**, on estimait l'année dernière que la population d'un Territoire de projet était comparable à l'année 2017, avec une moyenne de 89 500 habitants, et une médiane située à 79 000 habitants.

Concernant les caractéristiques **physiques**, la superficie de ces territoires se trouve être très variable en fonction des régions. La moyenne se trouverait à environ 1 800 km<sup>2</sup>.

---

<sup>347</sup> A noter que le Projet de territoire va être soumis aux Conseils de développement et des Maires, mais seulement pour avis.

<sup>348</sup> Pays de la Déodatie. *Pourquoi le PETR du Pays de la Déodatie* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.deodatie.com/fr/information/2822/pourquoi-petr-pays-deodatie> (Consulté le 08-07-2019).

Relativement à l’aspect **juridique**, on retrouve les formes juridiques suivantes pouvant représenter les Territoires de projet :

- Pôle territorial – PETR<sup>349</sup> (articles L. 5741-1 et suivants CGCT),
- Syndicat mixte fermé (articles L. 5711-1 et suivants CGCT),
- Syndicat mixte ouvert (articles L. 5721-1 et suivants CGCT),
- Association (régie par la législation du 1er Juillet 1901, modifié en 2015),
- GIP - Groupement d'intérêt public (régé par la législation du 15 Juillet 1982 en son article 21, modifié en 2011),
- Autres, dont par conventionnement.

Le tableau ci-dessous nous permet d’avoir une idée de la répartition qui existe entre ces différentes formes juridiques par rapport à l’ensemble des Territoires de projet.

**Figure 23 : Répartition des formes juridiques des Territoires de projet sur les années 2016, 2017 et 2018**

Forme Juridique	2016	2017	2018
Pôle territorial / PETR (Syndicat Mixte)	35 %	38 %	<b>43 %</b>
Syndicat Mixte Fermé	20 %	16 %	<b>16 %</b>
Syndicat Mixte Ouvert	13 %	17 %	<b>15 %</b>
Association	24 %	21 %	<b>16 %</b>
GIP	2 %	2 %	<b>2 %</b>
Autres / informelle	6 %	6 %	<b>8 %</b>
Ensemble	100 %	100 %	<b>100 %</b>

Source : Association Nationale des Pôles d’équilibre territoriaux et ruraux et des Pays.

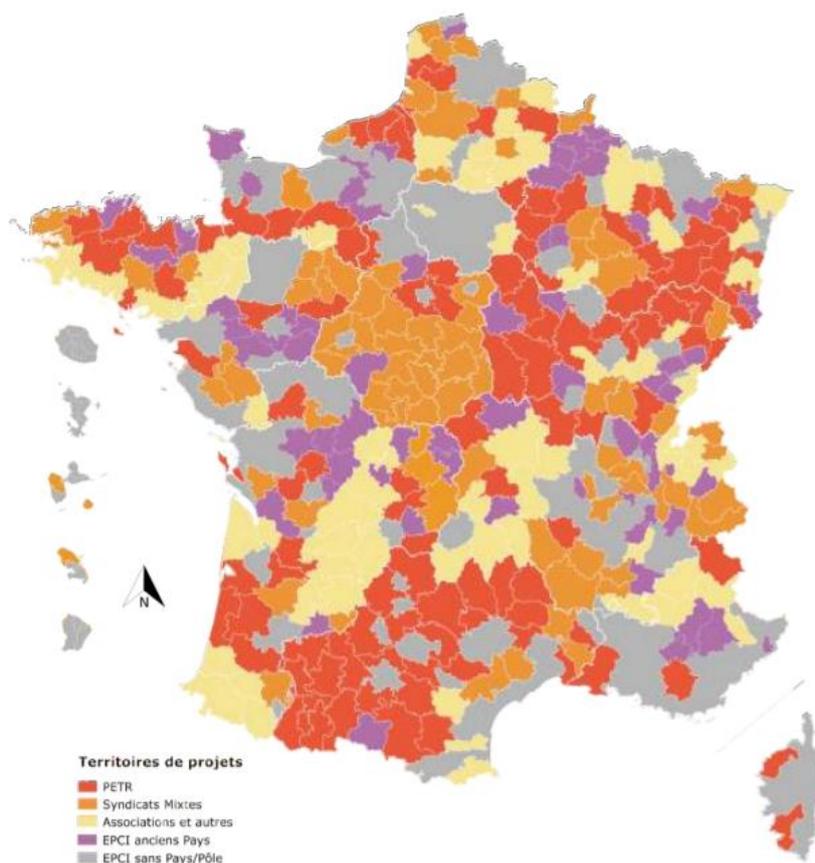
Ainsi, on constate que la forme juridique qui prend le pas sur les autres est celle des Pôles territoriaux (PETR) avec 43% en 2018 (avec une évolution importante : plus 3 points entre 2016 et 2017, et plus 5 points l’année suivante).

De façon générale, l’ANPP souligne le fait que la tendance qui est observée ces dernières années confirme que les Territoires de projet préfèrent de manière significative la forme syndicale<sup>350</sup> puisque cette dernière représentait en 2018 au total 74%. La cartographie ci-après nous permet d’illustrer cette distribution.

<sup>349</sup> Un PETR doit regrouper au moins deux EPCI à fiscalité propre, en sachant qu’un EPCI ne peut appartenir à plus d’un Pôle territorial. A noter que les PETR sont des syndicats mixtes « fermés » soumis aux règles applicables à l’exception de certains cas.

<sup>350</sup> Syndicat Mixte PETR, Syndicat Mixte Fermé et Syndicat Mixte Ouvert.

Figure 24 : Forme juridique des territoires de projets



Source : Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays.

En ce qui concerne l'**ingénierie**, on constate qu'elle est souvent légère dans ces organisations puisqu'on retrouve une moyenne de 6 équivalents temps plein sur l'ensemble. Depuis ces deux dernières années, ce chiffre est légèrement en hausse du fait entre autres de la mission ADS (Application du Droit du Sol) qui est assurée par les Territoires de projet, et qui demande entre 3 et 8 instructeurs.

Relativement au **budget**, il semble difficile d'en définir une moyenne, notamment du fait des nouvelles compétences intercommunales. Les missions qui sont confiées aux Territoires de projet sont de ce fait très variables, ce qui peut impacter de façon très significative les coûts engendrés<sup>351</sup>. En 2018, le budget moyen des Pays et PETR s'élevait à 500 000 €.

---

<sup>351</sup> Par exemple, certains territoires se sont vus confier la compétence très coûteuse de "Gestion des Milieux aquatiques et prévention des inondations".

Concernant maintenant le **Conseil Syndical**, il s'agit de l'organe décisionnaire des Territoires de projet, qui va décider de toutes les résolutions et directives à prendre au sein de l'organisation. La répartition des sièges au sein de ce conseil va tenir compte de l'importance démographique des membres, en sachant que chaque EPCI concerné dispose d'au moins un siège et qu'il n'est pas possible qu'un seul membre détienne plus de la moitié des sièges. Ces établissements ont la possibilité de choisir leurs représentants dans cet organe, qu'il s'agisse de conseillers communautaires ou de conseillers municipaux des communes affiliées.

D'autre part, les **Conseils de développement** constituent un organe consultatif permettant de réunir des représentants diversifiés : acteurs économiques, sociaux, culturels, éducatifs, scientifiques ou encore associatifs. Celui-ci est consulté sur des sujets relatifs aux orientations principales du comité syndical de la structure, et peut ainsi exprimer son opinion sur toute question en rapport avec l'intérêt territorial. Ces conseils figurent comme des instances de concertation obligatoires seulement dans les Pôles territoriaux mais sont grandement utilisés par les autres formes de Pays. Composés de 15 à 220 membres -avec une moyenne de 66-<sup>352</sup>, ces conseils informels sont sollicités de manière très différentes en fonction des territoires. Les principaux sujets traités par ces instances sont la construction des projets de territoires, les différents schémas engagés, la contractualisation ou encore les PCAET<sup>353</sup>. A noter que dans la suite de la loi NOTRe, l'instauration d'un Conseil de développement est devenue obligatoire pour les Métropoles et les communautés de plus de 20 000 habitants. De ce fait, on dénombre aujourd'hui 41 % des Territoires de projet qui sont soumis à cette obligation.

Outre les Conseils de développement, on retrouve un autre organe consultatif dans les PETR appelé la **Conférence des maires**. Cette dernière permet d'impliquer l'échelon le plus local dans les démarches mises en œuvre, puisqu'elle est composée des maires des communes se situant dans le périmètre du Pôle territorial. Cette instance est consultée sur

---

<sup>352</sup> D'après l'enquête réalisée par l'ANPP en 2018, les Conseils de développement sont en moyenne composés de 62 % d'hommes. Près de 51 % de ces membres ont plus de 60 ans et la présidence est assurée dans 75 % des cas par des hommes avec une moyenne d'âge moyen de soixante ans.

<sup>353</sup> Le Plan Climat Air-Énergie Territorial (PCAET), qui remplace le PCET, figure comme "un outil de planification qui a pour but d'atténuer le changement climatique, de développer les énergies renouvelables et maîtriser la consommation d'énergie". Source : Actu Environnement. *Plan Climat-air-énergie territorial (PCAET)* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire\\_environnement/definition/plan-climat-air-energie.php4](https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/plan-climat-air-energie.php4) (Consulté le 08-08-2019).

le projet de territoire à minima une fois chaque année, pour des questions relatives à l'élaboration, la modification ou à la révision de celui-ci.

### *1.1.3. Les Pôles territoriaux et Pays, des territoires de coopération*

Comme nous l'expose l'ANPP, les Pôles territoriaux et Pays constituent de véritables territoires de coopération.

Ces organisations sont d'abord composées de **communes et d'EPCI**. On comptait en 2018 une moyenne de 91 communes par Territoires de projet contre 82 communes en 2017, ce qui reflète une augmentation importante. L'écart entre ces différentes organisations en France reste pourtant important, avec des Pays ne comptant que 23 communes contre d'autres en comptant jusqu'à 380. Concernant le nombre d'intercommunalités, on constate une certaine stabilité avec une moyenne de trois EPCI en 2017 et en 2018. Le nombre de ces structures par Pays reste pourtant très variable en fonction des territoires. On retrouve certains Pays composés d'une seule intercommunalité alors que d'autres en regroupent jusqu'à 10.

Outre cette composition fondamentale, les Territoires de projet sont à même de développer des partenariats avantageux avec des **Métropoles**, des **Parcs naturels régionaux** ou encore des **Pôles métropolitains**.

Tout d'abord, on retrouve donc les **contrats de réciprocité** qui incarnent une coopération entre des espaces ruraux, périurbains et urbains (métropoles notamment). Ces accords permettent de construire un cadre favorable au développement d'échanges entre ces différentes zones qui s'appuient toutes sur des spécificités territoriales venant confirmer la pertinence d'interactions. Avec une expérimentation lancée par le Comité interministériel aux ruralité en mars 2015, trois contrats ont été validés en 2017 et 2018<sup>354</sup>.

---

<sup>354</sup> On retrouve le contrat entre le Pays Centre Ouest Bretagne et Brest Métropole, celui entre le Pays Portes de Gascogne et la Métropole de Toulouse ainsi que le contrat de réciprocité entre la Communauté de Communes des Monts de Lacaune et Montagne du Haut Languedoc et la Métropole de Montpellier Méditerranée (au niveau de la filière bois).

On retrouve dans la suite une articulation forte entre les Pays et Pôles territoriaux et les **Parcs naturels régionaux**. En effet, ces derniers, très présents sur le territoire français<sup>355</sup>, couvrent au moins en partie près de 31% des Territoires de projet. On en compte d'ailleurs trois qui sont entièrement couverts par un PNR<sup>356</sup>. Au surplus, l'ANPP déclare que 80 % des Parcs naturels régionaux sont intéressés -en partie ou complètement- par un Pays ou un Pôle territorial.

Finalement, on constate l'apparition de **Pôles métropolitains**, qui sont en fait des structures inspirées des Pays. Celles-ci vont être amenées à porter des actions et missions relativement au développement économique, à la promotion et au développement de l'innovation, à la recherche, à l'enseignement, au milieu culturel, aux infrastructures de transport ou encore en rapport avec l'aménagement de l'espace. Aujourd'hui au nombre de 19 -et 4 autres en projet-, ces Pôles ne sont pas soumis à la règle de continuité géographique. On en retrouve deux sortes : les Pôles métropolitains "aires", qui ont une continuité territoriale, et les Pôles métropolitains "réseaux" ou dit "réticulaire" qui vont quant à eux présenter une discontinuité territoriale.

#### *1.1.4. Les Territoires de projet vis-à-vis des politiques régionales, nationales et européennes*

Les Pays et Pôles territoriaux apparaissent d'autre part comme des territoires où se déploient des politiques régionales, nationales et européennes permettant un développement territorial plus durable.

##### **1.1.4.1. La contractualisation régionale**

Les territoires régionaux sont en France structurés en intercommunalités et groupements d'intercommunalités qui mettent en œuvre des stratégies de développement territorial. C'est dans ce cadre que les régions décident désormais, depuis la réforme de la carte régionale, de s'appuyer sur des contrats avec les territoires de projet permettant ainsi de *"favoriser la cohésion sociale et territoriale, de soutenir l'animation de ces stratégies locales*

---

<sup>355</sup> On compte 52 Parc naturel régionaux en France, qui comptabilisent près de 4 300 communes (soit 11% sur le total des communes en France) avec environ 4 millions d'habitants dispersés sur 8,5 millions d'hectares (environ 15% du territoire français).

<sup>356</sup> Le Pays de la Brenne en région Centre Val de Loire, le Pays des Hautes Terres d'Oc en Occitanie et le Pays Boulonnais dans les Hauts-de-France.

*et les projets qui en résultent, d'améliorer la lisibilité et la proximité de l'action régionale au service des habitants*"<sup>357</sup>.

Dans les programmations précédentes, cette contractualisation régionale se déclinait uniquement à l'échelle des Pays, mais elle se trouve aujourd'hui possible au niveau des intercommunalités voire même des communes.

Pour citer quelques exemples, les Conseils régionaux de Bourgogne Franche-Comté, de Bretagne, du Grand Est ou encore de l'Occitanie ont décidé d'opter pour une contractualisation avec les Pays, alors que les régions de Normandie, du Pays de la Loire ou encore PACA ont choisis d'adopter une échelle intercommunale, laissant toutefois l'alternative pour les EPCI le souhaitant d'avoir recours à une échelle supra-communautaire, donc auprès des Territoires de projet. On remarque finalement deux singularités pour, d'une part la région des Hauts-de-France qui mène sa politique à une échelle dite "d'espace de dialogue" (entre 8 espaces de la région), donc supra-Pays, et d'autre par la région Auvergne Rhône-Alpes qui a opté pour une contractualisation à une échelle intercommunale voire communale.

#### **1.1.4.2. Les contrats de ruralité, outil de coordination**

L'objectif des contrats de ruralité, initiés à l'occasion du Comité interministériel aux ruralités qui s'est déroulé en mai 2016 à Privas, serait d'une part de coordonner un ensemble d'outils, moyens et dispositifs déjà existants, mais aussi d'autre part de superviser les acteurs et partenaires des territoires contractant, permettant au final de garantir un accompagnement dans le développement des territoires en zone rurale.

Ces contrats sont construits en se basant sur un projet de territoire qui doit couvrir les 6 domaines suivants : *"accès aux services et aux soins, revitalisation des bourgs-centres, attractivité du territoire (économie, numérique, téléphonie mobile, tourisme etc...), la mobilité et l'accessibilité, la transition énergétique et la cohésion sociale"*<sup>358</sup>.

---

<sup>357</sup> Région Normandie. *Accompagner le développement équilibré des territoires, contractualisation territoriale* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.normandie.fr/contractualisation-territoriale> (Consulté le 19-08-2019).

<sup>358</sup> Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays. *Panorama 2018, Pôles territoriaux et Pays*, 2018, 6 p. [en ligne]. Disponible sur <https://anpp.fr/wp-content/uploads/2018/10/Panorama-des-pays-2018-2.pdf>. (Consulté le 23-06-2019).

Portés sur une période de quatre ans (période 2017-2020), ces contrats étaient à l'origine principalement destinés aux Pôles territoriaux. Avec un objectif initial de signature fixé à 200, ce sont au final 481 contrats de ruralité qui ont été signés, dont 139 appuyés par des Territoires de projet. En moyenne, on estime que ces derniers comptaient quatre cosignataires dans leurs contrats, contre deux pour les intercommunalités, ce qui permet de renforcer l'idée que les Territoires de projet ont une approche beaucoup plus transversale dans leur stratégie de développement local. La carte en Annexe F nous permet d'avoir un aperçu plus complet sur la répartition effective des contrats de ruralité en France.

#### **1.1.4.3. Le programme européen LEADER**

Enfin, il semble intéressant de noter que les Territoires de projet se positionnent comme des porteurs naturels des programmes européens LEADER. Ce sont les Groupes d'Action Locale (GAL) qui constituent le cœur de la démarche de ces programmes, et comme nous l'expose l'ANPP, plus de 70 % de ces GAL sont portés pour la période 2014-2020 par des Pays et Pôles territoriaux. Ainsi, à travers ces programmes, ces structures vont contribuer à encourager ces initiatives contribuant au développement local du territoire. La carte en Annexe G nous permet de visualiser plus précisément la répartition des GAL 2014-2020 sur le territoire français.

#### *1.1.5. L'action des Territoires de projet en matière de développement durable et de planification spatiale*

Comme déjà évoqué auparavant, les Territoires de projet occupent un rôle central dans le développement durable de leur juridiction, et ce à travers différentes mesures et outils.

On distingue d'abord le **Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET)**, dans lequel plus de 100 Pays et Pôle territoriaux se sont engagés en 2017. Cette démarche a pour objectif d'atténuer le changement climatique, de participer au développement des énergies renouvelables et de favoriser la maîtrise de la consommation énergétique. Ce PCAET se révèle être obligatoire pour les intercommunalités de plus de 20 000 habitants mais il est toutefois possible de transférer l'élaboration de cette démarche au Pôle territorial. Ce

transfert s'est d'ailleurs révélé être, d'après l'enquête menée par l'ANPP en 2018, comme totalement volontaire dans 56 % des cas.

Au final, pour 83 % des Territoires de projet, le recours à un tiers<sup>359</sup> a été réalisé, permettant de disposer d'un accompagnement dans la construction, la mise en œuvre ou encore l'évaluation de ce PCAET.

D'autre part, il est possible de distinguer la démarche des **Territoires à Énergies Positive pour la Croissance Verte** (TéPCV), distinction qui permet de considérer les territoires comme des territoires d'excellence en matière de transition énergétique et écologique. Les collectivités vont dans ce cadre s'engager à *“réduire les besoins en énergie de ses habitants, des constructions, des activités économiques, des transports, des loisirs. Elle propose un programme global pour un nouveau modèle de développement, plus sobre et plus économe”*<sup>360</sup>.

Avec l'appel à projet qui a été mené en 2014, 516 territoires ont été lauréats “TéPCV” (sur 528 candidats), dont 102 Territoires de projet. De façon générale, c'est alors plus d'un quart des Pays et Pôles territoriaux qui a pu être labellisé.

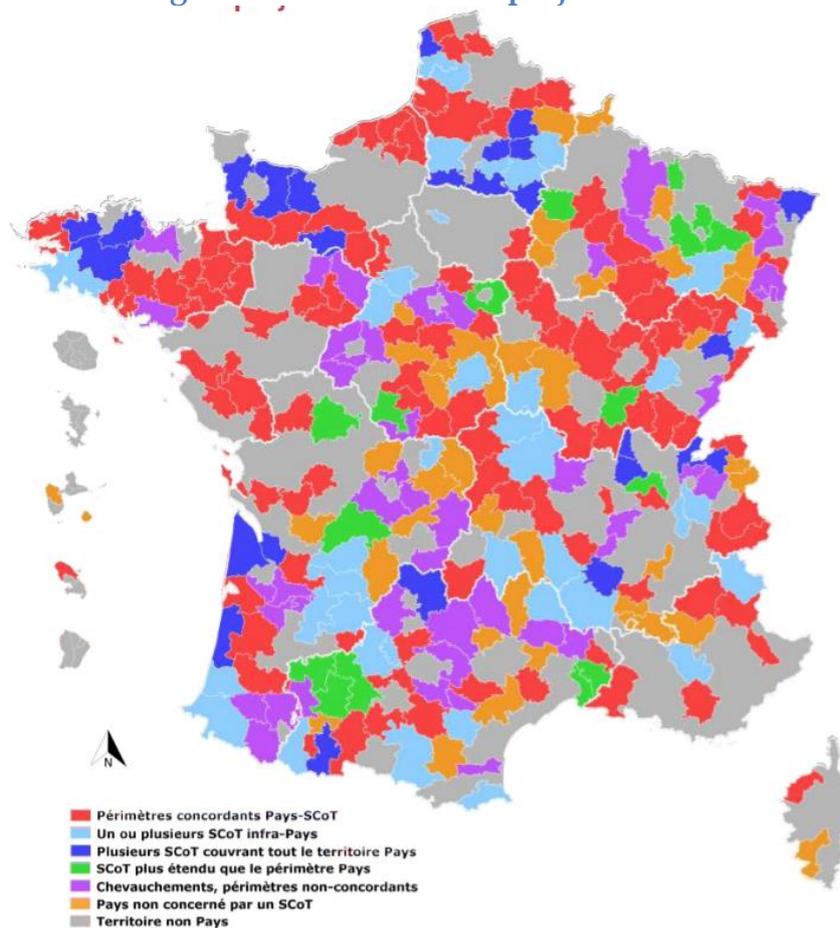
En ce qui concerne maintenant la planification spatiale, les Territoires de projet ont en outre la possibilité de porter des **Schéma de Cohérence Territoriale** (SCoT). Véritables outils de conception et d'aménagement des territoires, on comptait en 2017 près de 470 SCoT en France et c'était à ce moment plus de 35% de ces schémas qui étaient portés par des Territoires de projet. La carte ci-après nous permet d'avoir une idée de cette répartition sur le territoire national.

---

<sup>359</sup> On retrouve principalement l'intervention de bureaux d'études spécialisés, mais aussi l'appui de l'ADEME, de la DDT ou encore des DREAL.

<sup>360</sup> Ministère de la Transition écologique et solidaire. *Territoires à énergie positive pour la croissance verte* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/territoires-energie-positive-croissance-verte> (Consulté le 17-08-2019).

Figure 25 : Territoires de projets et SCoT

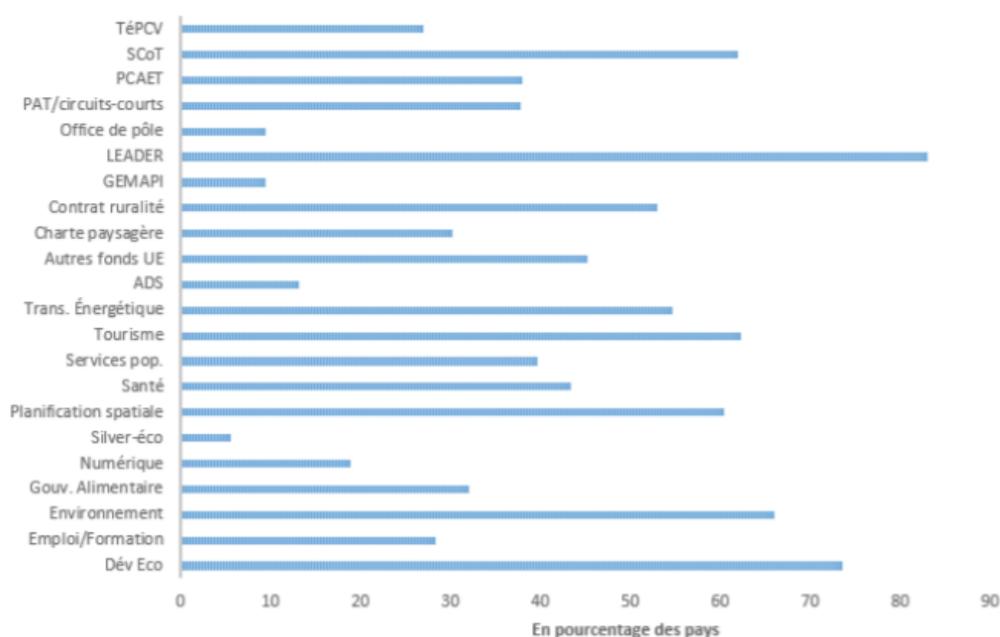


Source : Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays, 2018<sup>361</sup>.

Finalement, le schéma proposé ensuite nous permet d'appréhender plus précisément les différentes actions qui sont menées par les Pays et Pôles Territoriaux dans leur ensemble, venant au final confirmer la diversité des champs d'application dans lesquels ces structures peuvent intervenir.

<sup>361</sup> Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays. Panorama 2018, Pôles territoriaux et Pays, 2018, 6 p. [en ligne]. Disponible sur <https://anpp.fr/wp-content/uploads/2018/10/Panorama-des-pays-2018-2.pdf>. (Consulté le 23-06-2019).

Figure 26 : Les actions menées par les Pays et Pôles Territoriaux



Source : Enquête réalisée par l'ANPP, 2018

On comprend bien ici que l'action des Territoires de projet est multiple et très transversale, puisqu'elle va concerner une diversité de domaine, de l'aménagement du territoire jusqu'à l'environnement en passant par des secteurs comme le tourisme ou encore la santé.

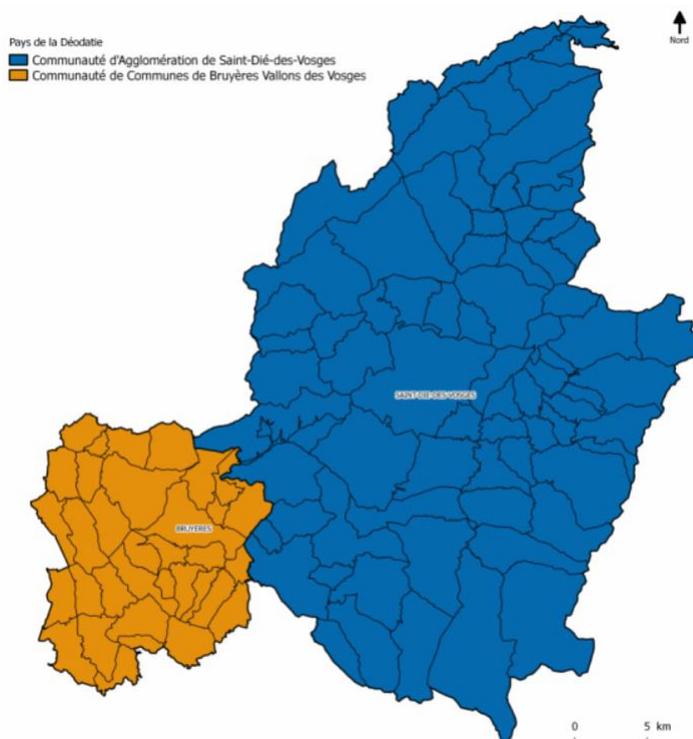
## **1.2. Le Pays de la Déodatie, une organisation porteuse d'initiatives durables sur son territoire**

### *1.2.1. Situation générale et historique de création de cette structure*

Le Pays de la Déodatie est un Pôle d'Équilibre Territorial et Rural (PETR) situé dans le massif des Vosges et dans le Parc naturel régional des Ballons des Vosges.

Regroupant aujourd'hui 2 intercommunalités : la Communauté d'Agglomération de Saint-Dié-des-Vosges et la Communauté de Communes de Bruyères, Vallons des Vosges, ce Syndicat mixte compte au total 111 communes et possède son siège social à Saint-Dié-des-Vosges.

Figure 27 : Cartographie du territoire couvert par le Pays de la Déodatie



Source : Déodatie. *Carte d'identité du PETR* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.deodatie.com/fr/information/2823/carte-identite-petr> (Consulté le 12-05-2019).

La création du Pays de la Déodatie s'est inscrite à l'époque dans une volonté publique de redynamiser le territoire. En effet, au cours de l'année 1998, l'Etat a décidé d'engager une véritable réflexion autour de l'instauration d'une nouvelle dynamique sur le bassin économique et social de la vallée de la Haute Meurthe. Le programme d'actions issu de cette réflexion a permis de déterminer et préciser un projet concerté et cohérent permettant la structuration, la valorisation et la diversification de l'ensemble du territoire. Cette planification était au final destinée à préparer le volet territorial du Contrat de Plan Etat Région.

Dans la continuité de cette démarche engagée, le Syndicat Mixte du Pays de la Déodatie a été créé en mars 2001, suite aux délibérations des conseils municipaux des communes concernées et à l'approbation des différentes parties prenantes au projet<sup>362</sup>. A noter que le périmètre couvert par cet établissement public a été validé en janvier 2004.

<sup>362</sup> Conseil départemental, commission départementale de la coopération intercommunale, préfet des Vosges, etc.

On retrouve au niveau de la composition et de la représentation au siège du Pays les membres suivants :

- Les établissements publics de coopération intercommunale se trouvent sur le périmètre déterminé du pays, et étant compétent en matière de développement économique et d'aménagement du territoire,
- Les communes membres du Pays de la Déodatie, si elles ne peuvent être représentées par un établissement public de coopération intercommunale,
- Le département des Vosges, se trouvant être un membre de plein droit, et étant représenté par les Conseillers Généraux des cantons figurant sur le périmètre délimité.

Concernant les partenaires associés à cet établissement public, on trouve les collectivités locales et établissements publics de coopération intercommunale extérieurs au périmètre de Pays. Sur demande, ces acteurs peuvent être représentés au sein du Pays par un membre désigné, avec voix consultative. Enfin, le Parc naturel régional des Ballons des Vosges, les associations de développement local du territoire et le Pays d'accueil du Donon se trouvent être d'autres partenaires associés au Syndicat mixte.

Au niveau des instances régissant cette structure, on retrouve bien entendu un Conseil de développement<sup>363</sup> composé :

- De représentants des compagnies consulaires,
- De représentants des entreprises du Pays et des syndicats professionnels,
- De représentants des associations locales,
- Du Sous-Préfet de la ville de Saint-Dié-des-Vosges, du Président du Syndicat mixte du Pays ainsi que du Conseil Général et Conseil Régional.

D'autre part, au sujet du projet initialement lancé par le Pays, une charte a été approuvée par le Syndicat Mixte et les collectivités locales en 2003.

Suite aux changements engendrés par la loi MAPTAM (2014), le Pays de la Déodatie a décidé de passer au statut de PETR au début de l'année 2015. Au cours de cette même

---

<sup>363</sup> Ce Conseil de Développement a été créé en avril 2002.

année, le Projet de territoire -venant remplacer la charte du Pays- a été élaboré et rédigé en partenariat avec tous les acteurs concernés.

### 1.2.2. *Les missions variées remplies par le Pays de la Déodatia*

Comme tous les Pays qui sont mis en place en France, le Pays de la Déodatia a pour vocation première le développement durable de son territoire.

Comme le précise l'article 7 de ses statuts, les missions de ce PETR sont les suivantes :

- L'organisation de la concertation mais aussi de l'animation au niveau du débat territorial ;
- Le déploiement de politiques de développement, d'aménagement et de solidarité, s'inscrivant dans le cadre du projet de territoire. Pour cela, le Pays est chargé de porter et mettre en œuvre les différents dispositifs de contractualisation élaborés avec l'Etat, la Région, le Département ou encore l'Union Européenne. On retrouve notamment le programme LEADER<sup>364</sup> ou encore le Contrat de Projet d'Etat ;
- La fonction de gestionnaire à l'échelle locale du Label Bistrot de Pays<sup>365</sup> déployé sur le territoire ;
- La promotion du développement économique, écologique, culturel mais aussi social du territoire ;
- La gestion de la compétence Habitat, en lien avec le déploiement du programme "Habiter Mieux en Déodatia"<sup>366</sup>.

---

<sup>364</sup> LEADER (pour Liaison entre actions de développement de l'économie rurale), initiative de l'Union européenne permet le soutien de projets de développement rural à l'échelle locale, dans le but de revitaliser les milieux ruraux et de dynamiser la création d'emplois. Cette aide est supportée par le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER). (Wikipédia. *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale* [en ligne]. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Liaison\\_entre\\_actions\\_de\\_d%C3%A9veloppement\\_de\\_l%27%C3%A9conomie\\_rurale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Liaison_entre_actions_de_d%C3%A9veloppement_de_l%27%C3%A9conomie_rurale) (Consulté le 04-08-2019).

<sup>365</sup> Le label Bistrot de Pays, créé en 1993, a pour objectif de soutenir les bistrots ruraux indépendants à travers un réseau local d'animation, contribuant ainsi à la préservation et à l'animation d'un tissu économique et social en zone rurale mais aussi au maintien de commerçants "multiservices de proximité". Une charte qualité permet aux professionnels adhérents de s'engager collectivement sur des règles communes garantant d'une certaine qualité. Source : Bistrot de Pays. *L'esprit bistrot* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.bistrotdepays.com/esprit-bistrot-pays> (Consulté le 21-06-2019).

<sup>366</sup> Il s'agit d'un dispositif d'aides pour la réalisation de travaux d'amélioration de l'habitat développé en partenariat avec l'Agence Nationale de l'Habitat (Anah) et les collectivités du territoire (Communes et Communautés de Communes et Région Grand Est). (Pays de la Déodatia. *Habiter Mieux en Déodatia* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.deodatia.com/fr/information/4832/habiter-mieux-deodatia> (Consulté le 02-08-2019))

Finalement, afin de mener à bien ces missions inscrites dans son projet de développement, le Pays de la Déodatie repose ses actions sur les principes et valeurs d'actions suivants :

- Le développement durable ;
- Le développement solidaire ;
- La participation des habitants ;
- Tisser du lien ;
- Construire de la transversalité ;
- Principe de subsidiarité ;
- Principe de souveraineté ;
- Faire du Pays un territoire d'expérimentation ;
- Faire du Pays un territoire pédagogique ;
- L'évaluation et démarche d'amélioration continue<sup>367</sup>.

### *1.2.3. L'initiative des GR® de Pays, preuve d'un dynamisme affirmé*

Le Pays de la Déodatie, en étroite collaboration avec les partenaires concernés, a créé en 2013 trois sentiers de Grande Randonnée pédestre de Pays (GR® de Pays) sur son territoire mais aussi sur les territoires frontaliers et associés.

A l'origine de ce projet de création d'itinéraires pédestres, l'objectif était de valoriser les sentiers de randonnée existants par la création d'un nouveau circuit permettant aux randonneurs la découverte sur plusieurs jours du territoire et des richesses qu'il recèle<sup>368</sup>. Il ne s'agissait en effet pas de recréer de nouveaux sentiers, puisque le territoire était déjà maillé à l'époque de nombreux chemins balisés et entretenus par les Fédérations de randonnée locales.

Ce projet a en outre été l'occasion de réunir de nombreux acteurs autour de sa mise en œuvre, comme notamment la Fédération Française de Randonnée pédestre, la Fédération du Club Vosgien, les Offices de tourisme du territoire, les Communautés de communes, les

---

<sup>367</sup> Pays de la Déodatie. Les principes d'actions [en ligne]. Disponible sur : <http://www.deodatie.com/fr/information/2822/pourquoi-petr-pays-deodatie>. (Consulté le 13-07-2019)

<sup>368</sup> Forêts, paysages et points de vue, villages typiques, patrimoines des vallées traversées, faune et flore locale, etc.

Communes, l'Office National des Forêts, le Parc Naturel régional des Ballons des Vosges ou encore le Conseil Général des Vosges.

Afin de mener à bien cette homologation d'itinéraires en GR® de Pays, il a dans un premier temps été nécessaire de trouver et valider collectivement un tracé. Le Pays de la Déodatie a de ce fait mandaté une expertise auprès de la Fédération Française de randonnée pédestre afin de déterminer précisément les itinéraires sélectionnés. Cette expertise a été financée avec le soutien du Conseil Général des Vosges et de l'Union Européenne à travers les fonds LEADER.

Suite à cet examen et à la concertation avec toutes les parties prenantes, un dossier de demande d'homologation a été réalisé, rassemblant l'ensemble des autorisations de passages sur la totalité des itinéraires (délibération des communes et conventions de passages), parcelle par parcelle. Cette ainsi que début septembre 2013, les trois GR® de Pays ont pu être homologués par la Commission Nationale Sentiers et Itinéraires de la Fédération Française de Randonnée pédestre.

Par la suite, ces chemins ont fait l'objet d'une valorisation avec l'édition d'un topoguide en 2015, nommé "La Ligne Bleue des Vosges". On y retrouve les GR® de Pays de la Déodatie (boucle nord et boucle sud), formant un 8 avec pour cœur l'agglomération de Saint-Dié-des-Vosges, ainsi que le GR® de Pays du Tour de la Vologne, qui offre un itinéraire en boucle à travers le territoire des Hautes Vosges et proposant une liaison à partir de la ville d'Epinal.

Ainsi, c'est aujourd'hui 458 km de sentiers homologués qui sont entretenus et balisés sur le territoire par la Fédération Française de Randonnée pédestre des Vosges et la Fédération du Club Vosgien. Ces itinéraires de marche se réalisent entre 7 et 12 jours de randonnée en comptant environ 5 heures de marche chaque jour. Tout au long de ces trois itinéraires, les randonneurs pourront retrouver le même balisage jaune et rouge, caractéristique des GR® de Pays.

Figure 28 : Le balisage caractéristique des GR® de Pays



Source : Pays de la Déodatia. Le GR de Pays de la Déodatia [en ligne]. Disponible sur : <http://www.deodatia.com/fr/information/2861/randonnees> (Consulté le 13-07-2019)

Engagé dans une démarche de développement durable depuis de sa création, le Pays de la Déodatia a cette année affirmé son orientation vers le créneau de l'itinérance douce, considérant ce dernier comme un vecteur de valorisation du territoire et de développement d'un tourisme plus durable. Récemment lauréat de l'appel à projets ministériel Contrat de Transition Écologique (CTE)<sup>369</sup>, le Pays réaffirme son positionnement en proposant de décliner une stratégie territoriale d'adaptation aux changements climatiques, où le volet itinérance douce servira de pilier dans la déclinaison touristique.

Depuis la création de ces itinéraires, il est ainsi apparu aujourd'hui comme nécessaire de mettre en œuvre un réel projet autour de ces GR® de Pays, permettant de structurer, développer et valoriser cette offre touristique itinérante. La ré-homologation de ces chemins de randonnée est d'ailleurs prévue pour 2021, ce qui renforce la nécessité de mettre en place une véritable démarche touristique, génératrice de retombées économiques, sociales et environnementales pour le territoire. Dans ce cadre, il a semblé comme primordial de mobiliser les acteurs touristiques concernés dans cette mise en tourisme afin de créer une véritable dynamique d'acteurs sur le territoire.

### **1.3. Un stage en réponse à un besoin de faire valoir ces itinéraires**

C'est dans ce contexte évoqué précédemment qu'une offre de stage dédiée à ce projet a été établie et proposée au sein du Pays de la Déodatia pour une période de cinq mois à compter de début mars 2019. Cette initiative a été engagée suite à la volonté qui s'est

---

<sup>369</sup> Plus précisément en juin 2019.

affirmée de la part des élus du Pays de la Déodatie mais aussi des Offices de Tourisme du territoire de valoriser et mettre véritablement en tourisme ces itinéraires.

Rattaché au chargé de mission généraliste en charge du développement touristique au sein du PETR, l'objectif initial fixé pour le stagiaire était la valorisation de ces trois GR® de Pays et plus généralement de la randonnée itinérante sur le territoire. Ce stage devait pouvoir permettre d'engager une remobilisation des acteurs touristiques et économiques concernés afin d'engager une véritable mise en tourisme de ces sentiers.

Au travers d'une dynamique d'acteurs, l'ambition établie était au final de travailler sur la mise en place d'un programme d'actions concertés et co-portés par les différentes parties prenantes, tant publiques que privées<sup>370</sup>, permettant de structurer, développer et valoriser cette offre itinérante. Un exemple a ainsi été donné dans l'offre de stage proposant d'orienter le travail vers la construction d'un séjour randonnée clé en main de 2 à 3 jours.

Concernant les missions qui ont pu être déclinées dans cette offre de stage, elles s'orientent principalement autour de la coordination des acteurs et la définition de plusieurs actions concertées. On retrouve ainsi :

- **Une phase de diagnostic** relativement à l'existant sur le territoire, notamment au niveau de la présence des acteurs touristiques le long des itinéraires (hébergements, restaurateurs, transports disponibles, etc.). Il s'agissait ici simplement d'une mise à jour des données existantes.
- **Une étude sur les clientèles** (celle pratiquant l'itinérance sur le territoire et celle qui de façon plus générale pratique la randonnée pédestre itinérante) avec une analyse des besoins de ce type de touristes. Ce travail, n'étant pas le cœur de la mission du stage, devait s'établir sur la base de données disponibles et existantes<sup>371</sup>, de façon synthétique, afin de ressortir les grandes tendances et profils de clientèle spécifiques. Un croisement sommaire des données était dans ce cadre préconisé.
- **Une capitalisation d'expériences**, autour d'autres itinéraires déjà mis en tourisme. L'idée était ici de récolter des retours d'expériences auprès d'autres acteurs et

---

<sup>370</sup> Dans les acteurs privés, on retrouve par exemple les acteurs touristiques comme les hébergeurs, les restaurateurs ou encore les associations et clubs de randonneurs. Au niveau des acteurs publics, on compte notamment les Offices de tourisme, le Conseil départemental ou encore les Communautés de communes et agglomération.

<sup>371</sup> Données au niveau national, études spécifiques réalisées, données des offices de tourisme...

territoires à travers la France qui avaient mis en place des actions de valorisation et de développement touristique autour de chemins de randonnée.

- **La définition d'une stratégie de mise en tourisme** des GR® de Pays, validée de façon prospective par les acteurs concernés, permettant ainsi de clarifier et partager les objectifs fixés pour le développement de ces itinéraires.
- **L'élaboration d'actions et modalités de mise en œuvre** permettant de répondre à cette stratégie. Cette mission devait s'établir dans une logique de croisement des données récoltées et diagnostics réalisés, tout en veillant à l'engagement des partenaires dans le respect de leurs possibilités et volontés. Ce programme devrait pouvoir proposer quelques actions concrètes et réalisables, de façon à les mettre en œuvre à compter de 2020. Différents acteurs pourront porter ces actions, en fonction de leur motivation mais aussi de leurs compétences.
- **Une concertation des acteurs locaux** qui permettrait d'engager une véritable fédération d'acteurs du tourisme, tant publics que privés, autour d'un projet commun de mise en action et valorisation des itinéraires.

En conclusion de ce deuxième chapitre, nous avons pu voir que le Pays de la Déodatie occupe depuis sa création un rôle crucial dans le développement de son territoire, ce à différents niveaux. Les missions qui lui ont été confiées et projets que cette structure porte sont en effet révélateurs du dynamisme dont elle fait preuve et viennent affirmer son positionnement axé sur un développement territorial durable.

Au final, la création et l'homologation d'itinéraires de randonnée pédestre GR® de Pays figure comme un exemple concret de réalisations portées par ce Pays. Sa volonté aujourd'hui de mettre en tourisme ces itinéraires à travers une mobilisation des acteurs touristiques semble en définitive confirmer sa vocation d'animation du tissu économique local.

## 2. CHAPITRE 2 : LE PAYS DE LA DÉODATIE, UN ACTEUR DYNAMIQUE RÉVÉLANT SA VOLONTÉ D'ACCOMPAGNER LA STRUCTURATION D'UNE COOPÉRATION TOURISTIQUE

---

Maintenant que nous avons pu présenter plus en détails les Territoires de projet en général et développer le cas du Pays de la Déodatie, nous allons, au travers des différentes missions qui ont été accomplies, entreprendre de vérifier les hypothèses que nous avons proposé en deuxième partie. Il s'agit donc bien ici de mesurer en quoi cette structure semble remplir toutes les conditions pour occuper le triple rôle d'un acteur tiers dans la mise en place d'une coopération, dans notre cas autour d'itinéraires de randonnée pédestre.

Nous aborderons donc dans une première section les différents éléments qui permettent d'affirmer que le Pays de la Déodatie a su pleinement se positionner comme un initiateur de la démarche.

Ensuite, nous présenterons dans une seconde section les premières missions qui ont été menées à bien permettant de confirmer que ce Pôle d'équilibre territorial et rural cherche aussi à occuper un rôle d'animateur, et donc de facilitateur, dans la mise en place de ce projet.

Finalement, une dernière section nous offrira des premiers éléments de réponse venant confirmer le fait que cette structure cherche à garantir la pérennité du réseau, ce en ayant notamment commencé à engager la construction de relations solides entre les parties prenantes publiques et privés prenant part à la démarche, mais aussi à travers la démarche qui a été menée afin de garantir que le projet engagé va se poursuivre.

### 2.1. Un stage reflet de la volonté du Pays de la Déodatie de se positionner comme un initiateur de la démarche

Cette première analyse va donc nous permettre comme évoqué précédemment de vérifier en quoi le Pays de la Déodatie a pleinement su se positionner comme un acteur initiant la démarche de coopération autour des GR® de Pays.

Nous exposerons ainsi dans un premier temps les différents éléments qui viennent confirmer qu'un diagnostic touristique territorial complet a été mené, permettant d'appuyer la nécessité et la pertinence du projet.

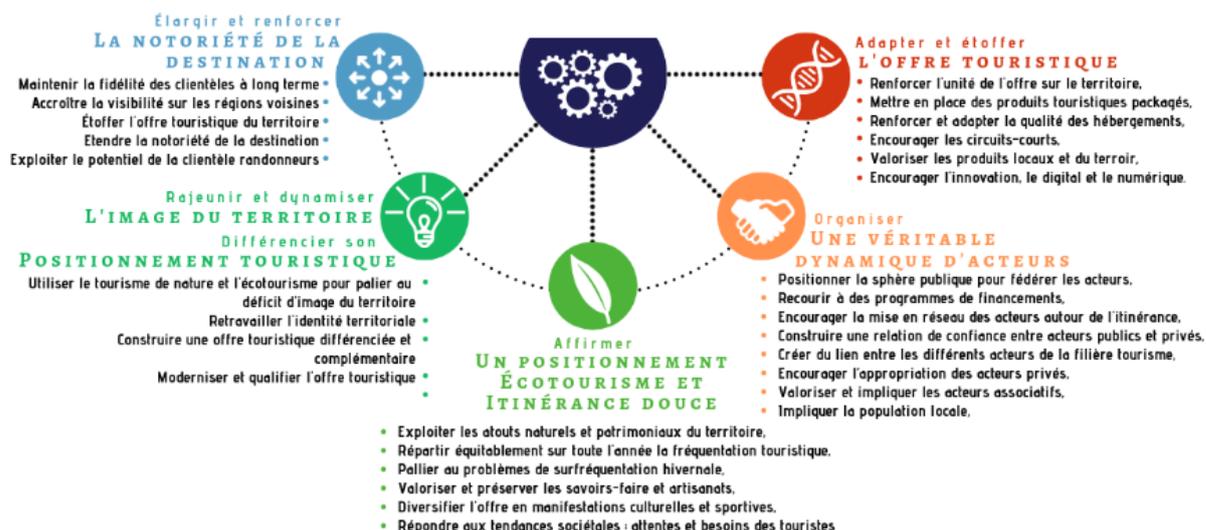
Dans un second temps, nous aborderons finalement la mission qui a été menée avec succès relativement à la première mobilisation des acteurs. Les parties prenantes clés qui ont été choisies pour initier la démarche se sont effectivement montrées très enthousiastes et motivées à l'idée d'une coopération, ce qui a permis de coconstruire les fondements du projet de manière efficace et cohérente.

### *2.1.1. Un diagnostic territorial préparatoire complet mené à bien, garantissant l'établissement d'un socle solide au projet*

#### **2.1.1.1. Une analyse du territoire préalable, utile pour confirmer la pertinence du projet**

Tout d'abord, afin de pouvoir appréhender dans son ensemble le territoire, il a semblé pertinent de mener à bien une analyse touristique permettant de cerner ses forces et faiblesses mais aussi d'appréhender les opportunités et menaces (Analyse SWOT) qui se présentent à lui, notamment dans le cadre du développement de la randonnée pédestre itinérante. Le schéma ci-dessous nous permet de représenter les grands axes de développement qui ont pu être distingués suite à cette analyse.

Figure 29 : Résultat de l'analyse SWOT



Source : Leudihac Sophia, Canva.

- **Un territoire à fort potentiel qui doit affirmer son positionnement pour l'écotourisme et l'itinérance douce**

Tout d'abord, les Vosges se sont révélées être constitutives d'un territoire présentant une offre touristique importante, qualifiée et diversifiée sur les 4 saisons.

On retrouve en effet une richesse au niveau des milieux naturels, avec une grande diversité de paysages et d'espaces naturels présentant une biodiversité florissante et caractéristique du Massif Vosgien. Cet atout majeur permet ainsi au territoire de proposer une offre de tourisme vert et de nature très favorable au développement de l'itinérance douce, dont notamment la randonnée pédestre. Les sentiers et itinéraires balisés qui maillent le territoire sont d'ailleurs conséquents et offrent des perspectives de développement importantes. Les nombreuses activités sportives, de loisirs et de plein air viennent renforcer et étoffer cette offre sur toute l'année, proposant ainsi une réelle diversité aux visiteurs sur le territoire mais aussi aux habitants. Ce potentiel est d'ailleurs renforcé du fait que les touristes recherchent de plus en plus à vivre une expérience unique et atypique durant leur séjour.

En complément à cette offre outdoor, le territoire possède également une richesse au niveau de son patrimoine. On retrouve d'abord un fort héritage historique à travers des sites religieux ou industriels notamment. De nombreux musées et structures de caractère permettent en outre de valoriser les savoir-faire et artisanats de la région. Ces derniers se

trouvent d'ailleurs menacés, notamment au niveau de l'artisanat traditionnel qui tend à s'amoinrir. Développer une offre touristique à ce niveau pourrait ainsi encourager à préserver ces patrimoines et inciter des entreprises à s'investir sur ces segments.

Au niveau des manifestations culturelles et sportives, on retrouve plusieurs évènements permettant d'offrir une visibilité au territoire, avec plusieurs évènements de renom<sup>372</sup>. Cependant, ces évènements restent relativement spécifiques et ciblés, ce qui ne permet pas forcément de répondre aux attentes des touristes visitant le territoire.

Finalement, il est clair que le territoire possède de véritables atouts pour se positionner sur le segment de l'écotourisme. Les notions autour de la nature, du bien-être, de la convivialité ou encore de la sécurité sont aujourd'hui bien présentes, ce qui permet d'afficher un potentiel certain à ce niveau. On retrouve de plus dans les tendances de consommation des clientèles touristiques un véritable engouement pour l'itinérance douce, le tourisme de nature mais aussi pour des types de tourisme plus spécifiques<sup>373</sup>. Il apparaît donc comme pertinent que l'offre touristique du territoire s'oriente et s'affirme vers ces types de tourisme et exploite ces segments prometteurs offrant aujourd'hui de véritables perspectives dans le monde du tourisme. Les tendances sociétales constatées actuellement<sup>374</sup> viennent d'autant plus renforcer cette opportunité.

Ce genre de positionnement permettrait en outre de pallier aux problèmes liés notamment à la saturation du territoire en période hivernale mais aussi aux périodes d'enneigement de plus en plus aléatoires et incertaines, pour finalement répartir plus équitablement les revenus touristiques tout au long de l'année et créer de emplois touristiques plus fixes et durables. Cette perspective s'inscrit d'ailleurs dans l'objectif de tourisme 4 saisons qu'affiche aujourd'hui clairement le territoire et le Massif des Vosges. Cela permettrait en outre de confirmer le positionnement touristique de la destination qui apparaît encore à ce jour comme vague et non défini clairement.

---

<sup>372</sup>Comme par exemple le passage du Tour de France ou encore le festival International de Géographie.

<sup>373</sup> Comme la tourisme de mémoire, gastronomique ou encore industriel.

<sup>374</sup> Besoin de se ressourcer, de retour à la nature ou encore de pratiquer des activités sportives et de pleine nature.

- **Une notoriété affirmée auprès des clientèles de proximité qu'il conviendrait d'élargir à d'autres territoires plus éloignés**

Au niveau des touristes qui viennent séjourner dans les Vosges, on constate que la majeure partie est une clientèle française et étrangère de proximité, c'est à dire provenant des territoires voisins à celui des Vosges. Les visiteurs séjournant sur le territoire sont en outre pour un grand nombre fidèles à la destination et aiment revenir chaque année dans la région. Pour conserver cette clientèle, il convient donc de maintenir l'offre touristique présente mais aussi de l'étoffer pour maintenir leur envie de revenir séjourner dans les Vosges. En plus d'accroître la visibilité de ce territoire sur les régions voisines, il conviendrait d'étendre l'influence et la notoriété de la destination à des régions plus éloignées<sup>375</sup>.

Le segment des randonneurs présente en outre un fort potentiel qu'il reste encore à exploiter pour le territoire, avec en France plus de 1 million de personnes qui pratiquent la randonnée. Cette dernière se trouve en outre être l'activité préférée des français en séjour touristique. Ce créneau apparaît donc comme intéressant à exploiter par le territoire qui présente des atouts indéniables à ce niveau. La dépense moyenne d'un touriste randonneur se trouve de plus être supérieure à celle d'un touriste en séjour, ce qui représente un potentiel de développement économique certain.

- **Une dynamique d'acteurs à organiser, devant être fédérée par la sphère publique**

Concernant les acteurs en présence sur le territoire, on constate d'abord que les collectivités territoriales ont su afficher ces dernières années une véritable volonté de développement au niveau du pôle tourisme, avec un véritable savoir-faire en matière de développement et de promotion touristique. La collaboration entre les différents acteurs institutionnels a su se mettre en place mais les compétences à ce niveau restent encore à ce jour incertaines et imprécises, ce qui freine parfois le lancement de dynamique sur les différents territoires du Massif. Une gouvernance financière complexe vient d'ailleurs renforcer cette difficulté, sans compter le fait que les budgets alloués à la promotion touristique sont de plus en plus restreints. Le recours à des financements aux niveaux

---

<sup>375</sup> Une ouverture aux clientèles lointaines serait de plus à considérer pour que le territoire des Vosges s'aligne avec la fréquentation que connaît les autres territoires de la Région Grand Est.

départemental, régional, national ou encore européen sont à considérer dans la démarche<sup>376</sup>.

Il apparaît en outre que les socioprofessionnels présents sur le territoire ont encore aujourd'hui du mal à faire confiance aux acteurs publics, ce qui freine leur participation à la dynamique de développement touristique en place. Il existe de même un véritable manque de lien entre les différents acteurs de la filière touristique, ce qui au final réduit l'appropriation et l'investissement de ces acteurs privés dans le développement du tourisme. On constate néanmoins que des initiatives de regroupement et de travail en réseau commencent à s'opérer. Il s'agirait donc ici d'encourager et d'accompagner ce genre d'initiatives de travail en réseau.

Le réseau important d'association sportives et de randonnée présent sur le territoire, avec notamment le Club Vosgien ou encore les structures affiliés FFRP, contribue en outre fortement au développement de la marche sur le territoire<sup>377</sup>. Il conviendrait en tous les cas de donner une place à ces organismes et de les impliquer davantage dans la mise en tourisme des itinéraires de randonnée. De même, les guides et accompagnateurs de montagne occupent un rôle non négligeable dans le développement du segment de l'itinérance douce.

Finalement, il est apparu que les habitants du territoire sont fortement attachés à leur identité et fier de leur région. L'objectif serait donc de mieux les informer et les sensibiliser sur l'importance de développement de la filière touristique sur leur territoire, notamment pour la préservation du riche patrimoine que ce dernier détient.

Pour conclure, il apparaît comme essentiel d'impliquer tous les acteurs en présence sur le territoire afin de créer un véritable lien entre la production, la promotion et la commercialisation de l'offre touristique sur le territoire. La sphère publique doit pouvoir fédérer efficacement et équitablement, grâce à ses compétences, les différentes parties prenantes présentes sur le territoire pour que le territoire puisse véritablement se positionner sur le segment de l'écotourisme et de l'itinérance douce. Des synergies et

---

<sup>376</sup> Il apparaît effectivement que les initiatives de développement touristique tournées autour de l'innovation et du tourisme durable sont particulièrement valorisés par les nouveaux programmes de financement.

<sup>377</sup> Notamment du fait de leur rôle dans l'entretien et le balisage des sentiers.

complémentarités doivent être construites grâce aux compétences de chaque acteurs pour que la dynamique s’installe durablement et que des concurrences en interne ne viennent pas freiner la dynamique. Impliquer et responsabiliser les acteurs privés apparaît dans ce cadre comme essentiel pour que ces derniers s’approprient véritablement leur territoire et s’investissent à part entière dans le développement touristique.

- **Une offre touristique à adapter aux attentes et besoins des clientèles touristiques**

De manière générale, il est notable que l’offre touristique présente sur le territoire manque d’une certaine unité. On constate par exemple qu’il existe un véritable manque au niveau des produits packagés. Il pourrait par exemple être intéressant de développer des produits touristiques clés en main au niveau de la randonnée pédestre.

On constate ensuite que l’offre en hébergement sur le territoire est conséquente, bien qu’elle soit inégalement répartie. Cette offre se trouve être relativement diversifiée<sup>378</sup>, ce qui permet ainsi de répondre aux attentes de différents types de clientèle touristique. La labellisation de certains de ces établissements permet de plus d’offrir des prestations de qualité aux visiteurs, mais elle reste pourtant limitée et disparate sur le territoire. Finalement, on constate qu’un certain nombre des hébergements présents sur le territoire, en plus de nécessiter d’une mise aux normes, sont vétustes et pas forcément adaptés aux attentes des clientèles, notamment en termes de qualité et de prestations de services. La capacité d’accueil se trouve de même limitée et bien souvent peu adaptée à l’accueil des groupes. L’engouement croissant constaté en France pour le secteur de l’hôtellerie de plein air offre finalement des perspectives pour les établissements de ce genre sur le territoire, en considérant l’attrait qu’ils peuvent représenter pour le segment des randonneurs.

D’autres établissements, comme les restaurants, sont nombreux sur le territoire à proposer une restauration de qualité et caractéristique du terroir vosgien. La présence de nombreux labels permet de valoriser le patrimoine gastronomique et du terroir présent, permettant d’offrir aux visiteurs des expériences culinaires authentiques avec des produits locaux mis en valeur. Cela permet d’ailleurs de valoriser les producteurs locaux présents sur le

---

<sup>378</sup> Des hôtels de charme jusqu’aux hébergements insolites.

territoire. L'intérêt serait de renforcer cette qualité offerte aux visiteurs et de renforcer les circuits-courts dans l'approvisionnement des établissements de la restauration.

Finalement, le créneau des nouvelles technologies de l'information et de la communication apparaît encore aujourd'hui sur le territoire comme sous exploité. Il conviendrait donc d'utiliser davantage de supports numériques et digitaux pour la promotion de la destination mais aussi pour compléter et renforcer l'offre présente sur place. Les touristes sont effectivement friands de ce genre de supports, et apprécient d'avoir accès à des outils numériques pour préparer leur séjour et s'informer une fois sur place. Au niveau du créneau de la clientèle de randonneurs, des outils de géolocalisation sont d'ailleurs fortement utilisés et appréciés par ces derniers durant leur itinérance.

- **Une image à rajeunir et à dynamiser pour renforcer le positionnement touristique du territoire et se différencier**

Au niveau de la notoriété de la destination, on constate que la réputation touristique est dans l'ensemble plutôt positive. Le territoire souffre pourtant d'une image parfois vieillissante, encore perçu comme une destination trop traditionnelle et bien souvent associée à la notion de froid. Il conviendrait donc de palier à ce déficit d'image du territoire en communiquant sur les atouts que présentent la destination. Les filières du tourisme de nature et de l'écotourisme apparaissent dans ce cadre comme pertinents à exploiter, puisque les activités outdoor par exemple sont plus tournées vers une clientèle touristique jeune et active.

Les Vosges permettent en outre de donner une image positive au territoire et sont reconnue comme une destination touristique régionale. La création récente de la marque territoriale Massif des Vosges permet en outre de donner une véritable unité au territoire et de renforcer sa volonté de se positionner sur une identité jeune et dynamique. On constate néanmoins une certaine confusion entre "Vosges" et "Massif des Vosges". Il conviendrait donc de retravailler cette identité pour qu'elle apparaisse comme plus claire dans l'esprit des visiteurs.

D'autre part, le massif des Vosges, bien qu'il se trouve dans une situation géographique stratégique et transfrontalière, connaît la concurrence d'autres destinations.

A proximité, le massif du Jura ou la Forêt Noire proposent par exemple une offre similaire orientée nature et activités outdoor. Le risque étant que ces destinations viennent capter une part de la clientèle de proximité qui pourrait être attirée dans les Vosges. La proximité des territoires de l'Alsace et de la Franche-Comté, possédant une notoriété solide, influe également négativement sur la fréquentation touristique des Vosges.

Aussi, des destinations plus lointaines, comme les Alpes, le Massif Central ou encore des grands itinéraires de randonnée<sup>379</sup> viennent conquérir des clientèles, plus éloignées, qui pourraient être elles aussi intéressées par la destination du massif des Vosges.

Il apparaît donc comme essentiel que le territoire Vosgien parvienne à se faire connaître et à se différencier de ces destinations voisines concurrentes mais aussi plus éloignées au niveau de l'offre touristique qu'il propose. L'objectif serait ainsi que l'offre proposée apparaît comme complémentaire à celle des territoires voisins et différenciée en comparaison avec les "grandes destinations de l'itinérance". L'intérêt serait ici d'offrir, aux clientèles de randonneurs par exemple, une offre de destination nature où la surfréquentation ne se fait pas encore ressentir et où le calme est bien présent. Des travaux de modernisation doivent en outre être progressivement entrepris pour contrer la vision vieillissante et vétuste que connaît parfois le territoire.

#### **2.1.1.2. Un synthèse d'analyse sur les randonneurs itinérants permettant de mieux appréhender cette clientèle spécifique**

Suite à ce diagnostic touristique général qui a été mené sur le territoire des Vosges, une synthèse d'études a été réalisée afin d'avoir un ensemble d'informations sur les randonneurs itinérants qui pourraient être amenés à parcourir les GR® de Pays du territoire. Comme déjà évoqué précédemment, il semble en effet essentiel d'avoir une bonne connaissance de la clientèle ciblée dans tout projet de développement. Il s'agit bien là de la condition sine qua non pour parvenir à développer de façon pertinente et cohérente une activité touristique.

---

<sup>379</sup> Comme le Chemin de Stevenson par exemple.

Ainsi, cette synthèse s'est principalement basée sur l'ouvrage publié cette année par Atout France, intitulé *Les clientèles du tourisme de randonnée pédestre, étude des marchés français, allemand et néerlandais*<sup>380</sup>, avec en complément un apport d'autres études moins conséquentes menées notamment par la Fédération Française de randonnée pédestre, par l'organisation la Grande Traversée des Alpes ou encore par l'association sur le Chemin de Robert Louis Stevenson.

Une première partie de cette synthèse a d'abord permis de soulever l'intérêt et le potentiel de développer la randonnée pédestre itinérante, notamment du fait que cette pratique se révèle être de plus en plus plébiscitée par les voyageurs. Les différents avantages du développement de ce créneau touristique sur les territoires ont de même pu être distingués. Les territoires de montagne se sont vus dans ce cadre positionnés comme les destinations privilégiées pour cette pratique, ce qui renforce le potentiel des Vosges à ce niveau.

Différents renseignements ont de plus pu être récoltés afin de cerner les habitudes de ces touristes, leurs motivations, attentes et besoins ou encore les choix et modes d'informations (et de réservations) qu'ils vont privilégier. Les spécificités entre les différents marchés étudiés par Atout France ont en outre pu être distinguées, permettant d'identifier les leviers sur lesquels il faudrait agir pour attirer ces différentes clientèles.

Au final, quatre grands profils de randonneurs itinérants ont pu être distingués par le croisement de ces différentes ressources : les randonneurs sportifs, les randonneurs plaisirs, les randonneurs détente et les randonneurs seniors (cf. annexe A).

### **2.1.1.3. Une identification des parties prenantes au projet et l'établissement d'une première base de données**

En parallèle de ces différents diagnostics, il a semblé essentiel de procéder à l'identification des différents acteurs et partenaires pouvant être concernés par ce projet.

Une catégorisation des acteurs a d'une part été réalisée permettant de classer les acteurs selon six grandes catégories qui sont les suivantes : acteurs publics, aménagement, offre,

---

<sup>380</sup> A noter que cette étude paraissait d'autant plus pertinente puisqu'elle permet l'analyse des trois clientèles les plus présentes sur le territoire des Vosges (françaises, allemandes et néerlandaises).

promotion, commercialisation et ingénierie. Ce classement a été réalisé sur la base du mapping des principaux acteurs de l'itinérance proposé par la Grande Traversée des Alpes (cf. Annexe H).

Dans la suite, des fiches acteurs ont été élaborées permettant de distinguer les sous-catégories suivantes :

- Les collectivités territoriales et institutions ;
- Les fédérations de pratiquants et associations ;
- Les hébergements ;
- Les professionnels de la restauration ;
- Les prestataires d'activités ;
- Les prestataires de services ;
- Les lieux culturels et touristiques ;
- Les artisans et producteurs locaux ;
- Les commerces de proximité ;
- Les offices de tourisme ;
- Les voyagistes et Tour-Opérateurs.

Comme le montre l'exemple de la fiche acteur des hébergements en Annexe I, cette analyse a permis de distinguer les métiers rattachés à cette catégorie, mais aussi de considérer les fonctions qui sont remplies par ces acteurs<sup>381</sup>, leurs impacts, leurs problématiques ou encore les jeux d'acteurs présumés avec les autres catégories distinguées.

A la suite de ce travail, il a ensuite été question de passer au recensement des acteurs présents le long des itinéraires GR® de Pays. Le recueil de premières bases de données<sup>382</sup> a ainsi pu être mené grâce au Système d'Information Touristique de Lorraine (SITLOR), organisation avec laquelle le Pays de la Déodatie entretient une étroite relation partenariale. En raison du choix d'aller dans un premier temps à la rencontre des hébergements (cf. 2.1.1.5.), la mission s'est ensuite concentrée sur la base de données relative à cette catégorie d'acteurs. Après avoir procédé à un travail de recherche complémentaire permettant de compléter ce listing, il a fallu faire une sélection des acteurs

---

<sup>381</sup> Quatre fonctions ont été distinguées : accueillir, valoriser, fédérer et commercialiser.

<sup>382</sup> Bases de données relatives aux hébergements sur les territoires traversés par les GR® de Pays, mais aussi concernant les choses à faire et à voir.

se trouvant à seulement deux kilomètres des différents itinéraires et pouvant constituer une étape potentielle pour les randonneurs itinérants. L'utilisation du logiciel Qgis pour cartographier et réaliser cette tâche a dans ce cadre été très utile, permettant d'avoir une base de données finale des hébergements à contacter.

En parallèle, l'établissement d'une liste de différents partenaires publics à solliciter pour le projet a été réalisée afin de garantir un appui institutionnel dans la démarche.

#### **2.1.1.4. Une capitalisation d'expériences fructueuse qui a permis d'orienter le projet de mise en réseau**

Après avoir mené une analyse du territoire et identifié les différents acteurs pouvant prendre part au projet, il a semblé pertinent de mener une rapide étude comparative sur différents réseaux d'acteurs existants autour d'itinéraires touristiques doux. L'objectif était ici de capitaliser des informations et retours d'expérience pour pouvoir appréhender ce genre de démarche dans sa globalité. Cette analyse s'est réalisée en deux temps.

Tout d'abord, il a fallu repérer et sélectionner différents réseaux existants, en France principalement, autour d'itinéraires de randonnée pédestre, mais pas uniquement<sup>383</sup>. L'idée était lors de cette recherche de recueillir un certain nombre d'informations facilement accessibles sur internet, permettant ainsi d'avoir un premier aperçu de ces différentes démarches. Ainsi, ce sont quinze réseaux d'acteurs qui ont pu être étudiés. La représentation ci-après nous permet de tous les faire figurer.

---

<sup>383</sup> Les démarches de mise en réseau restent en effet les mêmes, peu importe le genre d'itinérance concerné. Les différents types de mobilités douces concernés se révèlent être de plus très similaires, et ce de même au niveau de l'organisation de l'offre touristique qu'ils impliquent.

Figure 30 : Les différents réseaux d'acteurs étudiés



Source : Leudihac Sophia, Canva.

On retrouve, dans les données récoltées, les éléments suivants :

- La signalisation ou homologation spécifique à l'itinéraire, on l'on a pu distinguer une majorité d'itinéraires homologués GR®, mais aussi des sentiers inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO ou aux Itinéraires Culturels du Conseil de l'Europe, ou encore des itinéraires ne disposant d'aucune reconnaissance particulière ;
- La distance du ou des itinéraires représentés par le réseau, avec des itinéraires allant de 50 à plus de 1 400 kilomètres ;
- La localisation géographique du réseau, qui nous a permis de souligner le fait qu'il en existe à travers toute la France, pour certains concentrés sur un territoire très local, et d'autres traversant jusqu'à plusieurs régions ;
- Les type(s) d'itinéraire représenté(s), en sachant qu'on va retrouver autant de la randonnée pédestre, de l'itinérance à vélo (vélo de route, VTT, vélo tout chemin, vélo à assistance électrique), de l'itinérance équestre ou avec des ânes, du trail, des itinéraires "d'hiver" (en raquettes ou en skis de fond) et même de l'itinérance avec des mobilités motorisées (en automobile ou moto) ;
- Le mode de structuration du réseau qui a été adopté, avec une très grande majorité de structure associative ;

- Un premier aperçu des outils de communication utilisés et actions mises en œuvre par les réseaux, qui nous a permis de confirmer le grand champ d'action possible par ce genre d'initiative ;
- Les produits touristiques qui sont construits et proposés aux voyageurs itinérants, montrant ici encore le potentiel de réalisation qu'induit un réseau d'acteurs ;
- Les différents partenariats développés et types d'acteurs membres de ces réseaux, soulignant la présence d'une diversité d'acteurs, tant publique que privée ;
- Les outils d'analyse et de suivi qui ont pu être mis en place par certains de ces réseaux afin d'évaluer la pertinence de leur actions et des retombées engendrées.

Suite à ce recueil important d'informations, la seconde étape a consisté à essayer de rentrer en contact avec les responsables ou gestionnaires de ces différents réseaux afin de mener un entretien informel par téléphone pour approfondir davantage la capitalisation d'expériences. L'idée ici n'était pas de mener un entretien sociologique approfondi, mais plutôt de poser différentes questions clés permettant d'obtenir des informations qui n'auraient pas pu être obtenues au cours de la première phase de ce benchmarking. Au total, ce sont sept des réseaux précédemment étudiés qui ont pu être interrogés<sup>384</sup>.

Ces entretiens ont d'abord permis de comprendre par qui et comment ont été créés ces réseaux et pour quelles raisons. Une partie des interrogations a en outre offert la possibilité d'en comprendre davantage sur le fonctionnement de ces associations, la façon dont les acteurs sont mobilisés, les moyens qui sont utilisés ainsi que les actions et outils qui sont construits et mis en œuvre. Enfin, les avantages généralement perçus d'une mise en réseau ont pu être soulevés, ainsi que les éventuelles difficultés que ces organisations peuvent rencontrer. Au final, le tableau proposé en Annexe J nous permet d'avoir un aperçu des questions qui ont pu être posées aux acteurs interrogés.

Ce travail de récolte d'informations qui a été réalisé aura finalement permis de constater que les itinéraires de randonnée qui ont été étudiés ici ont tous pris la forme d'une

---

<sup>384</sup> Les associations qui ont accepté de répondre à nos questions sont les suivantes : le Chemin de St Guilhem, la Grande Traversée des Alpes, la Grande Traversée du Massif Central, la route de Napoléon, les Grandes Traversées du Jura, l'association sur le chemin de Robert Louis Stevenson et le chemin sur les pas des Maîtres Sonneurs.

association pour se structurer. Cela permet ainsi de confirmer l'intérêt d'opter pour ce type d'organisation pour la création d'un réseau d'acteurs autour des GR® de Pays.

Certaines de ces structures ont d'autre part pu nous donner des estimations sur la fréquentation de leurs chemins. Pour la Grande Traversée du Jura, on compte environ 15000 nuitées par an sur l'ensemble des itinéraires proposés. Le GR® de Pays Sur les Pas des Maîtres Sonneurs comptabilise quant à lui une moyenne de 500 randonneurs chaque année. Enfin, le Chemin de R.L. Stevenson estime à plus de 6 000 randonneurs la fréquentation annuelle de son itinéraire. Finalement, ces chiffres, en hausse chaque année, en comparaison avec la fréquentation des chemins avant la création des associations, permettent d'illustrer l'intérêt d'une structuration d'un réseau d'acteurs.

#### **2.1.1.5. La formulation d'un préprojet et de la méthodologie à adopter pour engager la démarche**

Parallèlement à ces différentes étapes d'analyse et de diagnostic, le préprojet a progressivement pu être formulé et affiné, ainsi que la méthodologie à adopter pour procéder à la mobilisation des différentes parties prenantes.

Très rapidement, la phase de diagnostic a en effet permis de mettre en exergue le fait que pour parvenir à valoriser et véritablement mettre en tourisme les GR® de Pays du territoire, il fallait engager une mise en réseau des différentes parties prenantes concernées. La capitalisation d'expériences qui a été menée dans la suite est venue confirmer cette évidence, car elle a permis de montrer qu'une telle démarche permet aux acteurs de coconstruire un projet de développement des itinéraires de façon cohérente et novatrice.

Le défi pour le Pays de la Déodatie résidait à ce moment dans le fait qu'il ne disposait que d'une période courte (celle de la mission de stage) pour pouvoir juger de la pertinence de mettre en place un tel projet et de son potentiel de réussite<sup>385</sup>. Il s'agissait donc de pouvoir déterminer sur ce laps de temps assez court si les acteurs seraient prêts à s'engager et se mobiliser dans une telle initiative. Si cette volonté venait ainsi à se confirmer par la suite,

---

<sup>385</sup> La structure ne disposant pas d'une personne pouvant consacrer suffisamment de temps pour poursuivre la démarche par la suite.

le Pays envisageait déjà à ce moment d'engager les démarches nécessaires pour permettre de poursuivre la mise en place d'une coopération.

Dans ce contexte, il a semblé judicieux de déterminer quels pourraient être les acteurs clés et essentiels pour mettre en place ce projet de façon pertinente. Au regard de la diversité d'acteurs concernée par ces itinéraires de randonnée pédestre, il semblait effectivement impossible de parvenir à tous les mobiliser efficacement dans le temps imparti.

Nous avons donc décidé de sélectionner d'une part les acteurs publics qu'il convenait de mobiliser pour garantir leur soutien dans la démarche, et d'autre part les acteurs privés hébergeurs. Le choix de d'abord aller à la rencontre de cette catégorie d'acteurs a été fait en partant du principe qu'il était essentiel d'avoir une volonté de la part de ces acteurs clés avant de pouvoir poursuivre et aller à la rencontre d'autres types de professionnels. Les hébergements se trouvent en effet au cœur de l'itinérance, puisque c'est dans leur établissement que les randonneurs sont amenés à s'arrêter pour faire étape chaque soir<sup>386</sup>.

Ainsi, des objectifs initiaux ont été fixés afin d'engager cette mise en réseau des acteurs et parvenir à mobiliser les parties prenantes clés dans ce projet. Il s'agissait donc de :

- **Convaincre les acteurs** : du potentiel de la randonnée pédestre et de la clientèle randonneurs, d'adapter leurs offres et services à cette clientèle, de l'intérêt d'une mise en réseau et enfin du soutien que peut apporter la sphère publique dans cette démarche.
- **Encourager les acteurs** : à se mobiliser mais surtout à s'investir dans cette mise en réseau.
- **Engager une dynamique pour la structuration de ce réseau** : à travers des rencontres avec les hébergements, des réunions d'information et de réflexion, une recherche de financements, une co-construction des objectifs de la mise en réseau et une formalisation des premières pistes d'actions.

---

<sup>386</sup> Sans leur soutien et leur implication dans la démarche, le projet n'aurait donc pas eu lieu d'être.

Ainsi, différentes étapes et missions ont été distinguées pour pouvoir parvenir à ces objectifs et ont permis de structurer la mission et de proposer une méthodologie pour procéder au mieux à cette première mobilisation :

1. **Réunion d'information et de discussion avec les acteurs publics clés** : l'idée étant de s'assurer et garantir que ces derniers vont apporter leur soutien dans la démarche. Une présentation au Conseil Syndical du Pays de la Déodatie semblait elle aussi pertinente ;
2. **Rencontres et mobilisation des hébergements** : il s'agissait donc de prendre contact avec les hébergements recensés afin de leur présenter rapidement la démarche, leur proposer un rendez-vous<sup>387</sup> et réaliser les déplacements sur le terrain<sup>388</sup> ;
3. **Organisation des réunions de mobilisation des hébergements rencontrés** : qui devaient permettre de donner davantage envie aux hébergeurs de s'investir dans la démarche, et d'engager la réflexion sur la co-construction des objectifs et actions à mettre en œuvre dans le projet ;
4. **Recherche de partenaires et de financements** : arrivant dans la suite des réunions de co-construction avec les hébergements, une fois que le projet aura pu être construit davantage. L'idée étant ici d'organiser des réunions avec les potentiels partenaires financiers au projet et de voir les financements pouvant répondre aux besoins pré-identifiés du projet ;
5. **Rétroplanning, budgétisation, plan de financement et plan d'actions** : parallèlement à l'étape 4, il s'agissait donc dans la suite des rencontres avec les hébergements de formaliser le projet sur la base des réflexions collectives menées afin de concrétiser les perspectives de ce projet et de disposer d'un argumentaire détaillé permettant de soutenir une éventuelle demande de subvention.

Au final, le rétro planning ci-dessous permet d'avoir un aperçu global du déroulé de ces grandes étapes pré-identifiées au démarrage du projet.

---

<sup>387</sup> Pour aller directement à leur rencontre dans leur établissement.

<sup>388</sup> Munis de différents outils (cf. 2.1.2.)

	Avril				Mai				Juin				Juillet				Août			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
<b>Réunion avec les acteurs publics</b>																				
<b>Rencontres et mobilisation des hébergements</b>																				
<b>Présentation du projet au Conseil Syndical du Pays de la Déodatie</b>																				
<b>Premières réunions d'information et de mobilisation (avec les hébergeurs)</b>																				
<b>Recherche de partenaires et de financements</b>																				
<b>Rétroplanning, budgétisation, plan de financement et plan d'actions</b>																				

Pour conclure, il semblerait que cette première phase de diagnostic qui a été menée à pleinement permis au Pays de la Déodatie de se positionner dans le premier rôle qu'occupe un acteur tiers, celui d'initiateur de la démarche.

L'analyse du territoire qui a été réalisée est venue dans un premier temps confirmer la pertinence mais aussi l'utilité de développer la randonnée pédestre itinérante sur le territoire, ce à travers la mise en place d'un réseau d'acteurs. Dans la suite, la synthèse sur les randonneurs itinérants a permis de mieux appréhender cette clientèle et d'en avoir une connaissance détaillée et précise. Cette étape se révélera d'ailleurs être très utile par la suite au moment de la mobilisation des acteurs<sup>389</sup>, mais aussi quand le réseau d'acteurs sera mis en place et qu'il s'agira alors de développer une offre touristique en adéquation

<sup>389</sup> Pour que ces derniers puissent disposer de toutes les informations nécessaires pour véritablement cerner et comprendre cette clientèle spécifique.

avec les attentes et besoins de ces voyageurs. Enfin, la capitalisation d'expériences qui a été menée est venue conforter d'autant plus ce projet, et ce en apportant de nombreuses informations utiles pour mettre en place et par la suite développer la coopération.

En parallèle, l'identification des parties prenantes s'est elle aussi montrée très utile à travers la distinction des différents types d'acteurs pouvant être concernés par cette pratique touristique. Le recueil de bases de données d'acteurs a dans la suite permis d'obtenir les informations nécessaires à l'étape suivante de mobilisation des acteurs clés qui ont été identifiées.

Finalement, la formulation d'un préprojet et de la méthodologie à adopter pour initier la mobilisation des acteurs a permis de formaliser la démarche et d'en dessiner plus précisément les contours. Cette dernière étape constitue, comme nous avons pu le voir dans notre partie 2, une condition sine qua non pour réussir à convaincre les parties prenantes à se mobiliser et s'engager dans une mise en réseau.

### *2.1.2. Une mobilisation des acteurs clés engagée avec succès*

#### **2.1.2.1. La création de différents outils pour soutenir la pertinence du projet et convaincre les acteurs sollicités**

Avant de pouvoir débiter la mobilisation des acteurs, il a d'abord semblé intéressant de réaliser un ensemble de guides permettant de reprendre les différentes informations recueillies dans la phase de diagnostic de manière plus synthétique. L'idée de construire ces supports plus visuels était, au moment des premiers échanges avec les acteurs sollicités, de pouvoir leur proposer une documentation complète facilitant la compréhension du projet engagé.

C'est ainsi quatre petits livrets qui ont été réalisés sur les thématiques suivantes :

- "Guide touristique - La randonnée pédestre & les randonneurs itinérants" : un guide destiné à informer les acteurs sur la pratique de la randonnée pédestre itinérante

d'une part<sup>390</sup>, et sur les différents profils de randonneurs itinérants distingués d'autre part<sup>391</sup> ;

- "Synthèse de l'étude comparative sur des réseaux d'acteurs autour d'itinéraires de randonnée" : un petit fascicule qui permet comme son nom l'indique de proposer une synthèse de toutes les informations qui ont pu être recueillies au cours de la capitalisation d'expériences menée au préalable ;
- "Guide aux Hébergeurs sur les services appréciés par la clientèle des randonneurs" : ce document, qui s'adresse spécifiquement aux acteurs qui exercent une activité d'hébergement, permet de leur offrir un aperçu complet des possibilités qui s'offrent à eux s'ils souhaitent améliorer leurs prestations pour répondre davantage aux attentes et besoins de cette clientèle spécifique ;
- "Guide : Pourquoi se mettre en réseau autour d'un itinéraire de randonnée pédestre ?" : ce dernier livret, le plus court des quatre, permet de réunir les principaux arguments permettant d'appuyer la pertinence du projet. On y retrouve ainsi des informations et chiffres clés sur le potentiel de la randonnée pédestre itinérante, sur la clientèle spécifique à cette pratique, sur l'intérêt de se mettre en réseau pour finalement terminer sur un point soulignant la diversité des acteurs concernés.

Finalement, ces guides qui seront donnés à tous les acteurs sollicités<sup>392</sup> garantiront que toutes les parties prenantes disposent des mêmes informations au commencement de la mise en réseau. Cela pourra ainsi leur permettre de se documenter davantage s'ils le souhaitent mais aussi de répondre à certaines questions qu'ils pourraient se poser. Cette documentation supplémentaire figure au final comme un atout venant appuyer l'argumentation qui sera faite au moment des premières rencontres avec les acteurs, et montrant de surcroît le sérieux avec lequel l'étude préalable a été réalisée pour préparer le projet.

---

<sup>390</sup> On retrouve deux sections : les types de randonnée pédestre et les types d'itinérance à pied.

<sup>391</sup> Avec de même deux sections proposées : une première sur les types de foyer qui randonnent et une autre sur les profils de randonneur à proprement dit.

<sup>392</sup> En sachant que le troisième reste spécifique aux hébergements et ne sera donc pas donné aux autres catégories d'acteurs.

Outre la réalisation de ces supports visuels, plusieurs cartographies ont été construites afin d'apporter des visuels supplémentaires soutenant l'argumentaire qui sera utilisé dans la mobilisation des acteurs. Des cartes ont ainsi été réalisées pour représenter les trois itinéraires GR® de Pays, permettant ainsi de faciliter leur représentation et situation sur le territoire. Celles-ci serviront ainsi à soutenir l'explication du projet auprès de toutes les parties prenantes sollicitées. En complément, une autre carte a été créée après le recensement de tous les hébergements se trouvant à moins de deux kilomètres des itinéraires afin de pouvoir se représenter la présence de ces acteurs le long des GR® de Pays. Celle-ci avait pour vocation de venir appuyer la présentation du projet auprès des acteurs publics, leur permettant de se représenter le potentiel de ce type d'acteurs pouvant être concerné par la mise en réseau.

Finalement, afin de faciliter les rencontres menées avec les hébergements dans leur établissement, il a semblé intéressant de construire un rapide questionnaire permettant de garantir une ligne conductrice à ces rendez-vous. Ces questionnaires ont été réalisés au vu de pouvoir recueillir d'une part les principales informations relatives à l'activité de l'hébergeur rencontré<sup>393</sup> mais aussi concernant les GR® de Pays et le projet présenté<sup>394</sup>. Vous pourrez retrouver ce questionnaire en Annexe K pour pouvoir l'appréhender dans son entièreté.

### **2.1.2.2. Une sollicitation préalable des collectivités locales pour s'assurer de leur soutien dans la démarche engagée**

Dans un premier temps, avant d'aller solliciter la première catégorie d'acteurs qui a été ciblée comme une priorité (les hébergements), il a semblé avant toute chose important de présenter la démarche engagée aux collectivités locales partenaires potentielles afin de s'assurer de leur soutien.

---

<sup>393</sup> On retrouve ainsi des éléments généraux relatifs à l'offre proposée, aux services fournis (de restauration notamment), à la fréquentation dans l'hébergement, aux difficultés rencontrées, aux types de clientèles accueillies, etc.

<sup>394</sup> On retrouve ici des éléments concernant la connaissance des GR® de Pays, le degré de motivation quant au projet présenté, les attentes vis-à-vis de celui-ci, la volonté de participer aux réunions de mobilisation prévues dans la suite, les disponibilités, etc.

Les deux réunions d'information qui se sont déroulées avaient ainsi pour objectif d'informer les Offices de tourisme, Communautés de Communes et Communauté d'Agglomération du territoire sur le projet initié par le Pays de la Déodatie<sup>395</sup>. L'idée de ces rencontres étaient, outre de présenter la démarche engagée, d'obtenir un premier retour des représentants invités afin d'avoir connaissance de leur avis mais aussi de prendre en compte leurs suggestions, remarques et questionnements.

Ont ainsi été présentés dans un premier temps les éléments d'analyse et études qui ont été réalisés au préalable afin de démarrer le projet sur de bonnes bases<sup>396</sup> avec dans la suite des explications concernant la démarche engagée et la méthodologie adoptée<sup>397</sup>, pour finir sur les objectifs et perspectives du projet, ainsi que sur les pistes d'actions pouvant être envisagées par la suite si le projet se concrétise.

Lors de ces deux réunions, plusieurs points ont été abordés par les personnes présentes. Tout d'abord, concernant les perspectives de réalisation du projet, le retour des différents représentants présents s'est révélé être très positif dans l'ensemble. Mais ces acteurs restaient néanmoins dans l'attente d'avoir connaissance des hébergements qui seraient motivés et prêts à se mobiliser dans ce projet. Il est également apparu de la pertinence et de la nécessité de faire valider le projet de structuration sur le plan politique, et donc de s'assurer dans la suite de la démarche que les élus et instances publiques du territoire donnent leur appui et soutien dans la réalisation de ce projet. Différentes solutions ont en outre pu être proposées pour pallier par exemple à la problématique du manque d'hébergements qui a été constatée sur certains tronçons des itinéraires. Finalement, d'autres remarques ont été évoquées concernant le topoguide et la pertinence de sa réédition dans le cas où le projet de structuration verrait le jour.

---

<sup>395</sup> Dans les personnes présentes on distinguait : la Coordinatrice du pôle développement et chargée de mission au Pays de la Déodatie, le vice-président tourisme au Pays de la Déodatie, l'Animateur du programme LEADER et directeur adjoint du Pays de la Déodatie, une Cheffe de projet développement local et Chargée de missions Sports et Vie associative à la Communauté d'Agglomération de Saint-Dié-des-Vosges, un Agent de développement et Animateur du Conseil de Développement à la Communauté de Communes des Hautes Vosges, une Chargée de mission économie à la Communauté de Communes de Bruyères, les Directeurs des Offices de tourisme Intercommunal des Hautes Vosges (Gérardmer), de Bruyères Vallons des Vosges et de Saint-Dié-des-Vosges.

<sup>396</sup> Résumé du diagnostic SWOT et axes de développement dégagés, synthèse de l'étude sur la randonnée pédestre, présentation des 4 profils de randonneurs distingués, compte rendu de la capitalisation d'expérience et cartographie des trois itinéraires et hébergements recensés à proximité de ces derniers.

<sup>397</sup> La méthodologie qui a été choisie pour mobiliser les acteurs, en précisant l'ordre de priorité des missions et les tâches à réaliser ainsi que le rétroplanning de ces actions sur la période de stage.

En définitive, ces premières réunions d'information se sont révélées être très encourageantes du fait de l'enthousiasme montré par les différents acteurs présents à l'idée de ce projet. La position du Pays de la Déodatie comme un initiateur de la démarche a pu être davantage confirmée par cette étape de mobilisation préalable.

### **2.1.2.3. Des rencontres auprès des hébergements qui ont révélé une réelle motivation à l'idée de ce projet**

Suite à ces réunions de présentation, il a donc fallu engager la phase de prise de contact avec les 160 hébergements recensés à moins de deux kilomètres des itinéraires GR® de Pays. Il s'agissait ici de les contacter en priorité par téléphone, afin de leur présenter rapidement le projet et de proposer un entretien dans leur établissement pour leur expliquer plus en détails la démarche mais aussi leur poser quelques questions.

Sur cet ensemble d'acteurs recensés, 17 % des personnes contactées ont refusé d'en savoir plus et de réaliser une rencontre<sup>398</sup>. Aussi, une réponse est toujours en attente pour 27% des acteurs contactés, par téléphone ou par mail. Ce sont ainsi les 56 % restants qui ont montré un intérêt plus ou moins important à l'idée du projet qui leur a été présenté.

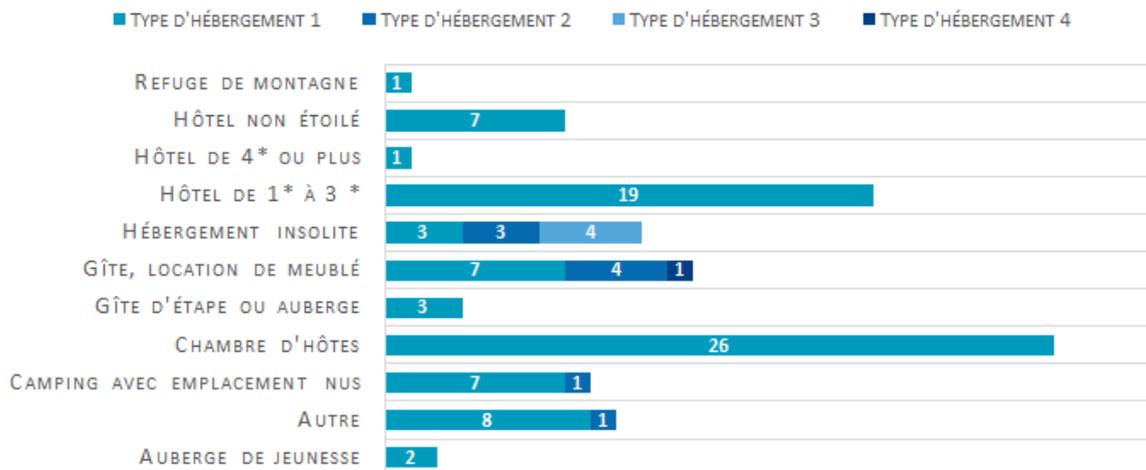
Au total, ce sont au final 84 rencontres qui ont pu être menées le long des trois itinéraires GR® de Pays entre le 7 mai et le 24 juin 2019, ce auprès d'une diversité d'hébergements, comme le montre le graphique ci-dessous (issue du questionnaire soumis lors des rencontres)<sup>399</sup>.

---

<sup>398</sup> Les raisons évoquées étaient diverses : fermeture prochaine de l'établissement, pas intéressé pour développer une nouvelle clientèle, pas de temps à consacrer pour l'instant, hébergements en vente, ne propose pas à la nuitée, etc.

<sup>399</sup> Sur les 85 hébergeurs rencontrés, certains proposent différents types d'hébergements. Les campings, par exemple, offrent souvent des locations ou encore des hébergements insolites. A noter que l'on retrouve principalement dans la catégorie autre des résidences hôtelières, centres de vacances et résidences de vacances.

Figure 31 : Types d'hébergements rencontrés



Source : Leudihac Sophia, Canva.

Sur l'ensemble des acteurs rencontrés, 48 d'entre eux ont confirmé être absolument prêt à s'investir dans la démarche de mise en réseau qui leur a été présentée. Les 36 autres hébergeurs ont quant à eux évoqué la possibilité de leur engagement dans le projet, la plupart souhaitant attendre de voir si le projet va véritablement s'engager avant de confirmer leur implication.

Au final, ces rencontres se sont révélées être fructueuses et véritablement révélatrices des éléments qui avaient pu être mis en exergue lors de la phase de diagnostic. Les hébergements sur le territoire montrent une réelle volonté de s'investir dans des projets structurants et permettant de créer du lien et des synergies avec les autres acteurs touristiques.

La posture d'écoute adoptée lors de ces rencontres a en outre permis aux acteurs de s'exprimer librement et de faire part de leurs attentes, besoins et craintes, de façon générale et vis-à-vis de ce projet. Le Pays de la Déodatie a ainsi pu faire comprendre son souhait de se positionner comme un accompagnateur dans cette démarche, permettant aux professionnels de comprendre que cette dernière sera mise en place en fonction de leurs intérêts et de leur volonté, et non de manière imposée et dans une logique hiérarchique verticale.

En définitive, il semblerait que le PETR de la Déodatie a pleinement réussi cette étape de sensibilisation et de communication des hébergeurs, puisque ces derniers ont dans

l'ensemble exprimé leur intérêt et enthousiasme à l'idée de ce projet et ont été nombreux à confirmer leur volonté d'y prendre part.

#### **2.1.2.4. Des premières réunions de travail organisées et menées avec succès**

Dans la continuité des rencontres individuelles réalisées, sept réunions de travail ont été programmées avec tous les hébergements souhaitant participer au projet afin de les encourager à mener une véritable réflexion collective.

Afin de maximiser le nombre de participants lors de ces rencontres, les dates, lieux et horaires ont été fixés en fonction des réponses données par les hébergements rencontrés<sup>400</sup>, relativement à leurs disponibilités et au lieu à privilégier sur le territoire. Ainsi, les sept rencontres se sont déroulées du 25 juin au 4 juillet 2019 dans les villes de Saint-Dié-des-Vosges, Gérardmer et Bruyères, et ce sur différents créneaux de la journée. Au total, ce sont 50 professionnels de l'hébergement, aux activités variées, qui ont pu participer à ces réunions.

Les deux objectifs fixés pour ces ateliers étaient d'une part de pré-construire les objectifs à fixer dans la mise en place concrète de la démarche et d'autre part d'élaborer un pré-plan d'actions sur la période 2020-2023. Ces réunions ont de surcroît permis aux professionnels de se rencontrer et d'apprendre à se connaître.

Ainsi, après une brève présentation permettant de recontextualiser le projet et de rappeler les objectifs généraux fixés, différents temps de travail ont été proposés aux participants afin de répondre aux trois objectifs fixés pour ces rencontres (cf. 2.2.1 et 2.2.2. pour plus de détail concernant le déroulé de ces réunions et les techniques d'animation utilisées).

De manière générale, ces réunions ont été très productives, se sont déroulés dans un atmosphère bienveillant et dynamique et ont permis de confirmer la motivation des acteurs à s'impliquer et à s'engager dans la démarche.

---

<sup>400</sup> Dans le cadre du questionnaire qui leur a été soumis.

Pour conclure sur cette première section permettant de venir vérifier notre première hypothèse, il semblerait que le Pays de la Déodatie a réussi à remplir pleinement les conditions pour qu'il puisse occuper un rôle d'initiateur dans la démarche de mise en réseau des acteurs autour des GR® de Pays.

Cette structure a d'abord mené à bien un diagnostic touristique territorial complet, permettant de confirmer la pertinence du projet et de le faire démarrer sur des bases solides. Pour ce faire, elle a su mettre son expertise et ses compétences de développement territorial pleinement au service du projet. Les relations qu'entretient le Pays de la Déodatie avec d'autres acteurs publics ont à ce titre permises de renforcer cette expertise et d'apporter des données et informations utiles et pertinentes qui n'auraient pas forcément pu être obtenues si cet acteur tiers avait été un acteur privé.

De même, les premières mobilisations qu'il a su mener à bien et qui ont révélé la volonté d'implication des acteurs ont été révélatrice de sa capacité de réunir les acteurs du territoire autour d'un projet commun.

Il semblerait donc que le Pays figure comme une structure idéale pour adopter ce rôle du fait des moyens dont elle dispose et de l'expertise en ingénierie et en animation qu'elle possède. Au final, le discours tenu par le directeur de l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays lors de l'entretien que nous avons pu mener permet de confirmer ce point :

*« Les moyens... C'est surtout des moyens humains. Je parlais d'ingénierie et d'animation. Et justement c'est le fait de connaître l'ensemble... Enfin pas l'ensemble mais la quasi-exhaustivité des réseaux sur le territoire, et du coup à arriver à mobiliser que ce soit tant des consulaires, que des habitants, du tissu associatifs, ou sportifs ou ce que vous voulez, et qu'en fait voilà réussir à faire adhérer les gens ... Oui à la dynamique d'ensemble en fait. » (Monsieur Baron, Directeur de l'ANPP, extrait de l'entretien téléphonique du 22-07-2019).*

Cette citation nous permet en définitive d'ouvrir notre seconde section permettant de soutenir le fait que le Pays de la Déodatie a su affirmer son rôle d'animateur dans la démarche.

## 2.2. Un rôle affirmé d'animateur lors des premières réunions de travail menées

Afin de poursuivre notre analyse, nous allons dans cette section présenter les éléments qui semblent pertinents pour venir vérifier notre hypothèse relative au rôle de l'acteur tiers comme un facilitateur de la démarche.

En effet, à travers les réunions de co-construction qui ont été menées avec les hébergements, il est possible d'appréhender le rôle d'animateur qu'a su occuper avec succès le Pays de la Déodatie dans l'initiation de la coopération.

Ce dernier a en effet été en mesure de déployer et utiliser des techniques d'animation qui ont permis de mener à bien les rencontres dans un climat bienveillant et d'instaurer une dynamique collective véritablement productive. Les retours qui ont pu être fait à la fin de toutes ces réunions sont venus confirmer l'efficacité de l'organisation et du déroulé qui ont été proposés aux participants, et les résultats qui ont au final pu se dégager du travail collectif mené se montrent véritablement prometteurs pour cette coopération.

### *2.2.1. Des réunions organisées et animées dans les règles*

Tout d'abord, il semble possible d'affirmer que les réunions ont été planifiées de façon à encourager la mobilisation des acteurs et faciliter la réflexion collective des acteurs.

Il était en effet question, avant de pouvoir correctement organiser ces temps de travail, d'appréhender et de s'appropriier les différentes techniques d'animation possibles pour ce genre de rencontres. Une documentation fournie a été constituée, sur la base de travaux de recherche réalisés, d'ouvrages spécialisés<sup>401</sup>, de vidéos tutoriels et démonstratives et aussi avec l'aide précieuse d'une spécialiste en la matière, la facilitatrice de transition et animatrice de codéveloppement Sophie Poiri. Grâce à ce travail de recueil préparatoire, l'organisation et le déroulement des réunions s'en sont vu optimisés.

---

<sup>401</sup> Comme notamment l'ouvrage de Julia Kalfon, *Animez vos réunions, méthodes et outils pour conduire vos groupes avec succès*.

### 2.2.1.1. Une préparation en amont rigoureuse pour veiller à optimiser le déroulé des réunions

Tout d'abord, les réunions de travail qui ont été réalisées avec les hébergements au vu d'engager la coopération ont été organisées en amont de façon consciencieuse afin de s'assurer de leur efficacité et de leur bon déroulement.

Ainsi, il a dans un premier temps été question de déterminer précisément le but de ces rencontres afin de s'assurer de leur utilité et de leur pertinence. Trois objectifs ont ainsi été déterminés comme suit :

- Présentation des acteurs présents et échanges ;
- Première co-construction des objectifs à fixer pour cette mise en réseau ;
- Prédéfinition des actions principales à mettre en œuvre.

Dans la suite, leur planification détaillée a pu être élaborée afin de garantir l'atteinte de ces objectifs. Trois temps distincts lors de ces rencontres ont ainsi pu être planifiés.

- **Première partie : Recontextualisation et instauration du cadre de travail**
  - Brève présentation du contexte et des objectifs de la réunion (à titre de rappel) ;
  - Point rapide sur les résultats des rendez-vous individuels réalisés ;
  - Temps accordé à d'éventuelles questions ;
  - Présentation du déroulé de la réunion de travail et mise en place du cadre de travail.
- **Deuxième partie : Rencontre et échanges entre professionnels**
  - Temps accordé à la présentation de chaque acteur présent pour faciliter la connaissance entre tous les acteurs.
- **Troisième partie : Prédéfinition des objectifs et actions du projet**
  - Temps de réflexion et travail de synthétisation des objectifs à fixer pour le projet (individuel puis collectif) ;
  - Réflexion collective et sélection des actions prioritaires et secondaires à mettre en œuvre ;
  - Bilan de la réunion.

Après avoir établi cette base, il a ensuite été question de préparer une feuille de route pour l'animateur de la réunion, permettant à ce dernier de veiller à respecter les différentes étapes définies de manière précise. Aussi, un support visuel (PowerPoint) a bien sûr été réalisé, permettant d'appuyer les propos de l'animateur mais aussi de faciliter le suivi et la bonne compréhension des différents temps proposés aux participants. Enfin, tout le matériel nécessaire au déroulé de ces rencontres a été préparé<sup>402</sup> pour éviter des oublis les jours J.

Une fois cette étape d'organisation terminée, les dates des réunions ont été fixées en veillant à ce qu'elles puissent réunir un maximum de participants<sup>403</sup>. Un ordre du jour a ainsi dans la suite été réalisé afin d'accompagner les invitations envoyées aux hébergements. Celui-ci comportait comme il se doit les informations suivantes : la date, l'heure et le lieu précis de la réunion, la durée prévue, un rappel du contexte, les objectifs fixés et enfin une rapide description du déroulé de la rencontre.

Finalement, il semble déjà possible de confirmer que l'organisation des réunions par le Pays de la Déodatie a été menée dans la logique adoptée généralement par un animateur. Les différents éléments qui ont été prévus et planifiés ont ainsi permis de garantir un déroulement optimal pour ces rencontres et favorable à l'émergence d'une dynamique collective.

#### **2.2.1.2. Des réunions de travail dynamique dans un climat bienveillant**

Abordons maintenant plus concrètement la manière dont se sont déroulées les différentes réunions de travail organisées afin de vérifier davantage que le Pays de la Déodatie a réussi à se positionner comme un facilitateur et animateur dans cette mobilisation.

Dans un premier temps, il semblerait que toutes les conditions ont été réunies pour mettre à l'aise les participants et assurer qu'un climat de bienveillance soit présent. La disposition de la salle a été faite de manière à rendre plus informelle la rencontre et à faciliter les

---

<sup>402</sup> Post-it, stylos, marqueurs, Paper board, rétroprojecteur, feuilles, boissons et encas, gobelets, etc.

<sup>403</sup> En fonction des disponibilités et préférences recueillies lors des rencontres individuelles (par le biais du questionnaire).

échanges<sup>404</sup> et interactions. Une espace boissons et collations a aussi été mis en place afin de rendre la réunion plus agréable et d'accueillir comme il se doit les participants.

Une fois la réunion commencée, le temps de présentation et rappel du contexte réalisés, il a ensuite été question d'instaurer un cadre de valeur favorable permettant de garantir le bon déroulé des temps de travail et la qualité des échanges. L'animateur de la réunion a ainsi proposé des mots clés aux participants : respect, écoute, sympathie, bienveillance, liberté de parole et pas de jugement. L'idée était de suggérer ces derniers comme des sortes de "règles" à respecter pendant la rencontre afin de garantir son bon déroulé<sup>405</sup>, en s'assurant bien sûr qu'elles soient validées et comprises par tous. Bien que cette étape ait bien souvent fait sourire les participants, elle a permis de détendre l'atmosphère et d'engager un climat de confiance et de bienveillance entre tous. Enfin, l'animateur a fait une rapide présentation quant au rôle que chacun allait occuper pendant la rencontre : l'animateur qui a donc pour mission de faciliter le travail collectif et encadrer la réunion<sup>406</sup>; le timekeeper (le "gardien du temps"), un des participants volontaire, qui devra veiller au respect du timing tout au long de la réunion et des différents temps proposés<sup>407</sup>; et enfin les participants, qui sont ici présents pour travailler en intelligence collective, produire le contenu de la réunion et faire émerger des idées. Cet étape a au final permis de rappeler davantage le rôle crucial et central qu'occupent les acteurs présents, renforçant ainsi leur implication.

Dans la suite, des outils et techniques d'animation ont été déployés afin de garantir un contenu diversifié et différents temps de réflexion et d'échanges, tant individuels que collectifs.

On distingue d'abord un jeu de présentation qui a été proposé en premier lieu. Les participants devaient se mettre en binôme<sup>408</sup> et avaient un temps imparti pour discuter, se

---

<sup>404</sup> Une disposition des chaises en demi-cercle au centre de la salle pour les deux premiers temps de la réunion, permettant à ce que tout le monde soit "visible" et non en retrait, et des tables de travail en "carré" positionnées à l'arrière pour le dernier temps de travail en petits groupes.

<sup>405</sup> L'animateur pouvant ainsi se permettre en cas de "dérives" de rappeler à l'ordre le ou les participants en rappelant que les mots ont été validés par tous et qu'il convient donc de les respecter pour que tout se passe bien.

<sup>406</sup> Vis-à-vis du respect du cadre de valeur notamment, mais aussi en ponctuant les différents échanges, en relançant les échanges, en accompagnant dans la réflexion, etc.

<sup>407</sup> A noter que désigner ce rôle permet d'impliquer davantage les participants dans le déroulé de la réunion, ce qui contribue à leur implication.

<sup>408</sup> Avec un trinôme en cas de nombre impair !

présenter et parler ensemble de ce qui les rendaient les plus fiers dans leur activité d'hébergeurs. A la fin de la discussion, chacun devait présenter l'autre devant tout le groupe afin de faire partager ce qu'il avait pu apprendre. Ce genre de temps introductif, souvent utilisé dans les techniques d'animation, permet au final d'engager la réunion sur un temps de discussion informel offrant la possibilité à chacun de découvrir les autres parties prenantes au projet. Au final, cette étape essentielle aura permis de répondre au premier objectif fixé pour ces premières rencontres, mais aussi d'engager l'interconnaissance des membres, et donc l'instauration d'un climat de confiance.

Dans la suite, il a été question d'engager la co-construction des objectifs à fixer pour la mise en place de la coopération. Un premier temps de réflexion individuelle a ainsi été proposé, pour que chacun puisse s'exprimer et donner ses idées. Les participants devaient ainsi inscrire sur des post-it leurs idées sur la base de la question suivante : *Pour vous, quels seraient les objectifs les plus importants dans la mise en place de ce projet ? Quels buts ? Quelles visées ? Quelles motivations ?*. Une fois ce temps écoulé, les participants ont pu mettre en commun leurs propositions avec l'aide de l'animateur pour les regrouper et faire ressortir des grandes catégories (définissant les différents objectifs qui ressortent).

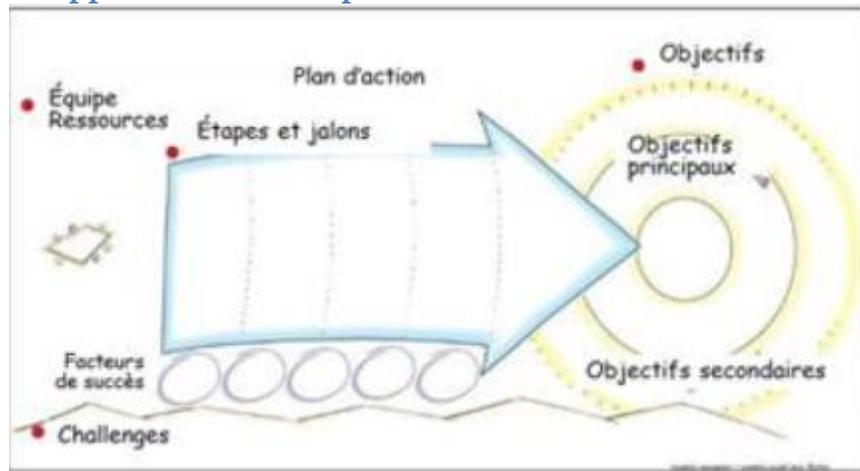
Sur la base de ce travail, des ateliers de réflexion par groupe<sup>409</sup> ont pu être mis en place dans la suite afin de réfléchir plus concrètement aux façons de mettre en œuvre ces différents objectifs<sup>410</sup>. Chaque groupe devait ainsi choisir de travailler sur un ou plusieurs objectifs afin de déterminer quelles actions pourraient concrètement permettre de les atteindre. En support pour mener à bien ce travail, les participants disposaient de post-it (pour y inscrire chaque idée) et de grandes feuilles présentées comme le modèle ci-dessous.

---

<sup>409</sup> 3 ou 4 personnes par groupe.

<sup>410</sup> Dans la même logique que pour la réflexion individuelle, les questions suivantes ont été proposées pour lancer le travail : Comment réaliser concrètement ces idées ? Quelles actions associer à cet objectif ? Comment atteindre ces buts ?

Figure 32 : Support de réflexion pour déterminer les actions à mettre en œuvre



Source : Poiri Sophie, 2019.

Au moment de ce temps d'échanges, l'animateur a permis d'accompagner les participants dans leur réflexion, les orienter et les pousser à trouver des solutions et idées. Finalement, une fois le temps de travail par groupe écoulé, les groupes ont pu présenter leur travail à l'ensemble des acteurs présents, engageant finalement le dernier temps de la réunion consistant à ce que toutes les idées soient validées par l'ensemble des participants.

Finalement, cette section nous aura permis de confirmer le fait que le Pays de la Déodatie a su s'approprier des techniques d'animation pour garantir que les réunions de travail qui ont été organisées avec les hébergeurs se déroulent au mieux. Un cadre favorable a pu être instauré pour garantir bienveillance et écoute entre les participants, et la réflexion collective a su être encouragée à travers les différents temps proposés.

### *2.2.2. Des rencontres prometteuses pour la poursuite de la coopération*

#### **2.2.2.1. Des retours positifs suite à ces réunions et révélateurs d'une volonté de poursuivre la démarche**

A la fin de chacune des réunions, un temps de bilan a au final pu être proposé aux participants. L'objectif était de recueillir leurs opinions sur ces rencontres, afin de cerner leur sentiment par rapport à celle-ci mais aussi de pouvoir par la suite adapter les réunions à venir.

Ainsi, il a été demandé aux acteurs présents de réfléchir individuellement sur leur ressenti vis-à-vis de différents points, représentés sur le paperboard sous la forme d'un trèfle à quatre feuilles comme suit.

**Figure 33 : Le trèfle du bilan**



Source : Leudihac Sophia, Canva (inspiré d'une idée donnée par Poiri Sophie).

Ainsi, après avoir capitalisé tous ces retours des participants, le constat a pu clairement être fait : ces rencontres ont été fortement appréciées par les participants.

Les commentaires dans la catégorie "J'ai aimé" ont d'une part été très nombreux et diversifiés. La bonne organisation de la réunion a d'abord été soulignée à plusieurs reprises, avec une appréciation quant aux techniques utilisés comme le montre les citations suivantes : *"Bien pour retenir l'attention"*, *"J'ai aimé le brainstorming"*, *"Innovative en approche et variée"*, *"J'ai aimé la bonne organisation du travail d'équipe"*, *"La qualité et la clarté de l'organisation du projet et de la réunion"* ou encore *"J'ai aimé le timing respecté de la réunion"*. Ces différents exemples nous permettent ainsi de confirmer que les réunions ont su être organisées dans les règles, de façon à varier les temps de travail et à encourager la réflexion collective.

Ensuite, un certain nombre de retours ont permis de montrer que les participants ont fortement apprécié de rencontrer d'autres professionnels de l'hébergement, puisqu'ils affirment avoir aimé : *"Rencontrer des hébergeurs"*, *"Rencontrer de nouveaux collègues"*, *"Pouvoir rencontrer d'autres acteurs locaux"*, *"Les rencontres"*, *"Faire connaissance"*, *"La*

*diversité des acteurs présents*” ou encore *“Échanger avec des partenaires diversifiés”*. Ce point nous permet de souligner le fait que les hébergeurs sont en fait demandeurs de ce genre de démarche de travail collectif avec d’autres socioprofessionnels, et sont donc parfaitement ouverts à l’idée d’une coopération.

Dans la suite, de multiples commentaires nous permettent de confirmer le fait que l’animation qui a été menée a permis d’instaurer un climat favorable pour faciliter la réflexion collective et les échanges. Les hébergeurs ont en effet apprécié *“La bienveillance”*, *“De bons échanges en simplicité”*, *“Échanger”*, *“La bonne ambiance”*, *“La convivialité”*, *“La sympathie du moment”*, *“Les échanges constructifs”*, *“Les échanges d’idées”* ou encore *“Réunion très constructive et sympathique”*. Les techniques d’animation qui ont été utilisées semblent ainsi avoir permis d’instaurer une ambiance agréable permettant aux participants de se sentir à l’aise et de s’impliquer dans le travail collectif. L’accompagnement qui a été proposé a en outre fortement été apprécié, puisqu’il a notamment été noté *“La capacité des coordinatrices à prendre en compte et en considération la diversité des acteurs”* ou encore *“La priorité et l’efficacité pour une première réunion”*, soulignant ainsi le fait que l’animateur a su se positionner comme un facilitateur des échanges entre les participants.

Finalement, différents éléments vont venir nous confirmer que le projet de mise en réseau présente de belles perspectives à travers une motivation affirmée des acteurs de poursuivre dans cette lancée. Ainsi, plusieurs ont aimé *“Découvrir le réseau”*, *“L’ambition générale et l’ouverture sur le chemin des possibles”* ou encore *“Le projet général”*. D’autres ont apprécié la *“Mise en place d’un projet sympa”* ou encore de *“Sentir une volonté de faire avancer les choses”*. Certains vont même jusqu’à affirmer : *“Je rêve des pas de nos visiteurs”*.

Dans la section relative à ce que les participants auraient besoin, on retrouve différents éléments rapportant à la volonté de poursuivre le projet engagé : le besoin de *“Continuer”*, *“D’en apprendre plus”*, de *“Prendre le temps de découvrir le potentiel de chacun”*, d’avoir *“Plus d’éléments concrets sur le projet en lui-même”*, *“D’avoir des réunions avec les autres hébergements”*, de *“Connaître les autres hébergements”* ou encore *“Que le projet avance”*. On constate donc que les animateurs de ces rencontres ont su susciter la curiosité et

engager la mobilisation des acteurs, en leur donnant ainsi envie de poursuivre dans la lancée après cette première rencontre de travail réussie.

Finalement, dans les éléments plus négatifs qu'il conviendra que le Pays de la Déodatie prenne en compte à l'avenir (dans les prochaines rencontres qu'il pourra organiser), on retrouve le besoin d'avoir *"Un contenu plus adapté au temps disponible"* ou encore *"D'avoir davantage d'informations sur la suite"*. Certains participants semblent en outre avoir manqué de *"Temps"* ou encore d'*"Un peu plus de temps pour s'attarder sur l'identité du réseau (les 80 premiers hébergeurs)"*. Enfin, dans la même idée, certains n'ont pas aimé le temps *"Trop court"* des rencontres ou encore le fait de *"Parler du délai qui nous sépare de la réalisation"*. Au final, on constate que ces commentaires "négatifs" reflètent la volonté des acteurs de s'investir, et non le contraire, ce qui se révèle être au final plutôt positif et encourageant.

En définitive, il semble donc clair que les rencontres organisées ont été réussies et ont permis de répondre aux attentes et expectations des hébergements. Ces derniers ont su montrer leur motivation et souhait de s'investir dans le projet à travers le temps qu'ils y ont consacré, les riches idées qu'ils ont fait naître collectivement et enfin les commentaires qu'ils ont pu donner.

#### **2.2.2.2. Des réflexions collectives riches et productives**

Suite aux sept réunions qui ont été menées, l'animateur a pu s'atteler à la collecte des nombreuses informations et idées qui ont été données par les participants. Ainsi, ce sont 5 axes de développement qui ont pu être dégagés, accompagnés de 21 fiches-action relatives à une variété de domaines.

Cette étape de synthétisation des réflexions a au final permis de relever la richesse des réflexions qui ont été faites. Les hébergements ont en effet réussi à faire ressortir des objectifs pertinents et valorisants. Les axes dégagés, présentés ci-dessous, permettent parfaitement de l'illustrer.

- Axe 1 : Affirmer un positionnement écotouristique du territoire et valoriser sa richesse patrimoniale.

→ Sous axe 1 : Développer et valoriser les richesses patrimoniales du territoire.

→ Sous axe 2 : Préserver le patrimoine naturel et sensibiliser à la préservation de l'environnement le long des itinéraires.

- Axe 2 : Améliorer et dynamiser l'image du territoire ainsi que la notoriété des acteurs locaux et de leurs initiatives à travers les GR® de Pays.
- Axe 3 : Elargir et renforcer la notoriété de la destination à travers une diversification de la clientèle itinérante et un étalement de la saisonnalité touristique.
- Axe 4 : Organiser une véritable dynamique d'acteurs sur le territoire à travers la construction d'un réseau fort et mobilisant.
- Axe 5 : Qualifier l'offre d'itinérance pédestre et développer des services adaptés à cette filière touristique.
  - Sous axe 1 : Proposer une offre touristique d'itinérance de qualité et adaptée aux différents types de clientèle.
  - Sous axe 2 : Développer un accueil de qualité et des services appropriés pour cette clientèle spécifique.

On constate ainsi qu'une volonté affirmée des acteurs est ressortie de s'engager dans la démarche pour permettre de mieux valoriser le territoire et ses patrimoines, d'accroître sa visibilité et celle des différents professionnels impliqués et enfin d'engager une véritable dynamique permettant de construire une offre d'itinérance pédestre cohérente et adaptée. La liste des 21 fiches-action qui a pu être construite sur la base du travail collectif, proposée ci-dessous, vient d'autant plus confirmer ce constat :

- Action n°1 : Recensement des patrimoines, services et acteurs présents sur le territoire ;
- Action n°2 : Création d'une charte du randonneur ;
- Action n°3 : Développement et valorisation des produits locaux et circuits courts ;
- Action n°4 : Encourager la réduction des déchets et les économies d'énergies ;
- Action n°5 : Création d'une identité visuelle ;
- Action n°6 : Création d'un site internet ;
- Action n°7 : Déploiement d'une stratégie événementielle ;

- Action n°8 : Déploiement d'une stratégie de communication ;
- Action n°9 : Adapter les supports de communication en langues étrangères ;
- Action n°10 : Construire et décliner l'offre itinérante ;
- Action n°11 : Formation des membres du réseau ;
- Action n°12 : Mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation du réseau ;
- Action n°13 : Création d'une charte qualité commune aux membres du réseau ;
- Action n°14 : Création d'un poste d'animateur réseau dédié ;
- Action n°15 : Mise en place d'outils au service du travail coopératif ;
- Action n°16 : Création d'une structure associative, suivi et pérennisation ;
- Action n°17 : Mobilisation des acteurs économiques et touristiques en lien avec les GR® de Pays ;
- Action n°18 : Instauration d'un système de fidélité ;
- Action n°19 : Déploiement de supports d'information ;
- Action n°20 : Création de partenariats de sponsoring ;
- Action n°21 : Organisation au niveau des services aux randonneurs.

Au final, le Pays de la Déodatie a permis d'ordonner et formaliser le fruit des réflexions qui ont été réalisées lors des réunions de travail, permettant de faire ressortir des éléments pertinents et venant concrétiser davantage la démarche engagée. A noter qu'un questionnaire de retour a été réalisé permettant aux acteurs le souhaitant de donner leur avis quant à la pertinence jugée des différents axes et actions finalement établis. Une fois que tous les acteurs auront pu faire leur retour, d'éventuelles modifications pourront être réalisées afin d'ajuster et de formaliser davantage le projet.

Pour conclure sur cette seconde section cherchant à vérifier la seconde hypothèse proposée, il semblerait bien que le Pays de la Déodatie ait commencé à occuper ce rôle, notamment à travers les premières réunions de mobilisation qui ont été menées avec les hébergements. Ces dernières ont effectivement su être organisées de façon à réunir les conditions favorables à l'instauration d'une dynamique collective. Différents temps de travail ont pu être proposés à travers l'utilisation de techniques d'animation, permettant de varier ces rencontres et de stimuler l'intelligence collective. Le climat de bienveillance

et de confiance qui a su être instauré a en outre fortement été apprécié par les participants, permettant au final à ces derniers d'exprimer leur volonté de continuer à s'investir dans ce projet qu'ils espèrent voir être mené à bien.

Finalement, le fruit de tous ces échanges aura permis au Pays de la Déodatie d'initier solidement la formalisation de la coopération et des actions qui pourront être mises en œuvre, venant ainsi asseoir davantage ses perspectives de réalisation.

### **2.3. Une volonté déjà affirmée de garantir les relations, le fonctionnement et la pérennité de la démarche de coopération engagée**

Cette dernière section va nous permettre de venir proposer différents éléments permettant de pressentir le fait que le Pays de la Déodatie tend à occuper le dernier rôle qui doit être rempli par un acteur tiers dans ce genre de démarche de mise en réseau : celui de garant des relations, du fonctionnement mais aussi de la pérennité de la démarche.

Nous distinguerons ainsi dans un premier temps les éléments permettant de montrer que la structure se positionne de façon idéale comme un médiateur des relations entre acteurs publics et privés, notamment de par son statut idéal pour occuper ce rôle.

Dans un second temps, nous distinguerons rapidement les aspects permettant de montrer que le Pays va pouvoir une fois la création du réseau véritablement engagée occuper une position de gestionnaire de la coopération.

Pour finir, nous aborderons les points qui viennent confirmer la volonté qui a été affirmée d'assurer une continuité au projet, notamment du fait de la recherche et demande de subvention qui menée à bien pour essayer d'assigner un poste dédié au projet entrepris.

#### ***2.3.1. Un rôle de relai entre acteurs privés et publics qui a su émerger***

Au regard des différentes rencontres et réunions qui ont été réalisées, on constate d'abord que le Pays de la Déodatie a souhaité, dès le début du projet, impliquer tant des acteurs de la sphère publique que privée. Cette volonté assurément exprimée nous permet ainsi de faire ressortir le fait que l'objectif était dès le départ de veiller à ce que les différents

intérêts soient appréhendés et considérés, et donc qu’aucune attente des acteurs ne soit négligée au profit d’autres.

### **2.3.1.1. L’intégration des acteurs publics et élus au commencement de la coopération, garantie d’une cohérence territoriale et d’un soutien politique**

Tout d’abord, les premières réunions de mobilisation qui ont été organisées avec les collectivités locales du territoire ont permis d’affirmer la volonté du Pays de la Déodatie d’inscrire dans la démarche les acteurs publics du territoire dès son commencement.

Ces rencontres ont ainsi été l’occasion de leur présenter le projet et les perspectives qu’il offre au territoire et à ses différents acteurs. L’objectif était double : d’une part convaincre les représentants présents du potentiel important que représente une démarche de coopération autour des GR® de Pays<sup>411</sup>, et d’autre part veiller à ce que ces acteurs puissent exprimer leurs opinions et attentes à l’idée de cette démarche. Les avis se sont révélés être très positifs et les discussions qui ont pu être engagés ont permis d’affirmer la volonté des collectivités d’apporter leur soutien dans ce projet.

D’autre part, le projet de structuration d’un réseau d’acteurs a été inscrit dans l’ordre du jour d’un Conseil Syndical du Pays de la Déodatie qui s’est déroulé en juin, permettant ainsi de proposer une première présentation du projet aux élus présents. L’objectif était ici de faire en sorte de présenter les potentialités d’une telle démarche pour le territoire du Pays et donc de convaincre ces acteurs d’apporter leur soutien politique à celle-ci. Les premiers résultats obtenus avec la rencontre des hébergeurs sont venus d’autant plus souligner la pertinence du projet mais aussi ses chances de réussite au regard de la claire volonté d’implication qui a pu être constatée. Là aussi, les retours des élus ont été très positifs, ces derniers ont salué le travail réalisé et ont admis la pertinence d’engager une telle démarche sur leur territoire.

Au final, ces différentes réunions ont offert la possibilité au Pays d’engager le projet sur les plans institutionnel et politique, et de garantir que cette sphère d’acteurs soit intégrée dans

---

<sup>411</sup> En leur présentant une synthèse des études préalables réalisées, en faisant ressortir les arguments et chiffres clés venant confirmer les atouts de la randonnée pédestre itinérante d’une part, et les bénéfices de la mise en place d’un réseau d’acteurs d’autre part.

la démarche dès le début. Les différents intérêts de chacune de ces parties prenantes ont été considérés, de façon à pouvoir faire en sorte par la suite que le projet soit cohérent avec les politiques de développement du territoire.

### **2.3.1.2. Les rencontres chez les hébergements, initiatrices d'une volonté de considérer les intérêts des acteurs privés**

Dans la suite des réunions avec la sphère publique, les rencontres individuelles ont constitué un marqueur de cette volonté, puisque l'objectif était bien, outre de percevoir la motivation des hébergements vis-à-vis du projet, d'engager un dialogue avec ces acteurs privés dans un climat de compréhension et d'écoute.

Il s'agissait donc de leur accorder un temps pleinement dédié à leur libre expression, relativement à leurs attentes, besoins, difficultés ou encore réticences. Dès le début, la position du Pays de la Déodatie vis-à-vis du projet a été clarifiée, permettant ainsi de faire comprendre qu'il souhaite être à l'écoute des intérêts de chacun, pour ensuite veiller à ce qu'ils soient pris en considération dans la mise en œuvre de la coopération.

A aussi été précisé le fait que les acteurs publics avaient été sollicités au préalable, pour leur présenter la démarche et s'assurer de leur soutien dans la démarche. Les hébergements ont ainsi pu percevoir et comprendre la ressource précieuse que pouvait constituer cet appui institutionnel. Cela aura en outre permis de réduire le sentiment de méfiance que ces acteurs semblent avoir pour la sphère du public, en leur faisant réaliser que cette dernière se trouvait enthousiaste à l'idée du projet et souhaitait pleinement appuyer et accompagner la mise en place de la coopération.

Finalement, il a bien souvent été constaté que la structure du PETR se trouvait méconnue de la plupart des acteurs, ce qui semble au final représenter un avantage, car celle-ci n'a pas été associée aux collectivités territoriales, qui semble-t-il, ne disposent pas forcément d'une opinion positive ni d'une réelle confiance auprès de certains de ces professionnels.

Pour conclure, cette première analyse nous permet de confirmer la volonté du Pays de la Déodatie d'impliquer les différentes parties prenantes au projet, tant publiques que

privées, dans la démarche de coopération, et ce sur un pied d'égalité. L'opinion des différents acteurs sollicités a été pris en compte, il s'agira donc dans la suite pour le PETR de veiller à ce que les intérêts de chacun restent préservés et considérés. Aussi, ces premières rencontres qui ont pu être réalisées auront permis d'engager une médiation quant à la compréhension des acteurs de l'interdépendance des rôles de chacun pour garantir la réussite du projet.

### *2.3.2. Une volonté marquée de garantir une continuité au projet*

Cette seconde section, qui va permettre de clore la vérification de nos hypothèses, va aborder le fait que la Pays de la Déodatie a su affirmer une volonté de garantir une continuité dans le projet qu'il a initié. Cette analyse passera ainsi par un premier point sur la réunion qui a été organisée auprès des potentiels financeurs, pour ensuite aborder la demande de subvention qui a été menée à bien dans le cadre du stage. Enfin, nous finirons cette explication par un point évoquant le fait que c'est bien le Pays de la Déodatie qui a décidé de porter un poste dédié à la mise en œuvre du projet au sein de son organisation.

#### **2.3.2.1. Une réunion qui a permis de réunir les financeurs potentiels et de révéler la volonté de ces acteurs d'apporter leur soutien**

Tout d'abord, une réunion d'information a été programmée avec différents acteurs institutionnels afin de les informer du projet initié par le Pays de la Déodatie visant à la mise en tourisme des trois GR<sup>®</sup> de Pays par le biais de la création d'un réseau d'acteurs.

L'idée de cette rencontre était aussi, outre d'informer sur la démarche engagée et l'avancement du projet, d'obtenir un premier retour des représentants invités afin d'avoir connaissance de leur avis mais aussi de cerner les différentes possibilités de financement et de partenariat envisageables.

Tout d'abord, concernant le travail réalisé jusqu'à présent et les perspectives de réalisation du projet, le retour donné par les différents acteurs présents s'est révélé être très positif<sup>412</sup>.

---

<sup>412</sup> Ces acteurs ont d'ailleurs demandé que leur soit transmis tous les supports et documents réalisés jusqu'à ce jour afin de pouvoir relayer et utiliser ces différentes ressources.

Au niveau des axes de développement et fiches action qui ont été présentés, plusieurs remarques intéressantes ont été évoquées permettant de venir affiner la formalisation qui a été réalisée<sup>413</sup>.

Des possibilités de partenariat ont en outre pu être avancées avec les différents dispositifs mis en place par les structures représentés. Par rapport à l'action portant sur la formation des professionnels du réseau sur différentes thématiques, le Conseil Départemental a par exemple souligné le fait qu'un dispositif avait été mis en œuvre à leur initiative à ce niveau. Un programme de formations gratuites est en effet proposé chaque année pour les professionnels<sup>414</sup>.

Finalement, au sujet des possibilités de financement, deux types de subventions ont semblé être envisageables pour ce projet. Il s'agit d'ailleurs des deux pistes qui avaient été décelées en amont de la réunion.

Au niveau du Commissariat à l'aménagement du Massif des Vosges, le Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire (FNADT) pourrait coïncider avec le projet entrepris, mais cette subvention ne pourrait être effective que sur l'année 2020, et non sur les trois années programmées. Le contenu du dossier de demande d'aide se doit donc d'être décliné de façon plus précise sur la première année, avec des actions détaillées et un plan de financement complet, précisant les dépenses mais aussi les recettes estimées. La date limite du dépôt de ce dossier est fixée au 26 juillet 2019 pour un passage en commission qui permettrait d'enclencher dans les délais la création d'un poste d'animation, à compter de janvier 2020.

Relativement au financement géré par la Région Grand Est, le Programme Opérationnel FEDER Massif des Vosges 2014-2020 s'est révélé être l'option idéale au projet aujourd'hui entrepris. D'abord, cette subvention pourrait directement permettre de couvrir les trois années programmées pour la création et la mise en place du réseau d'acteurs. Aussi, le taux maximum proposé par cette aide semble intéressant, puisqu'il pourrait couvrir jusqu'à 80%

---

<sup>413</sup> Relativement à la création d'une association par exemple, une vigilance particulière a été donnée sur le fait de choisir un statut juridique approprié. Puisqu'il s'agit d'un partenariat public-privé, qui sera dans son début soutenu par un acteur public mais qui aurait pour vocation par la suite à être davantage porté par des acteurs privés. Un choix réfléchi et judicieux permettra au final d'éviter d'entraver la poursuite du projet et les possibilités de mise en œuvre du réseau.

<sup>414</sup> Une possibilité de programmation spécifique ou sur demande pourrait au final être envisagée pour les besoins spécifiques des membres du réseau.

du coût éligible. Avec ce fond, une possibilité est en outre très avantageuse dans notre cas, puisqu'il permettrait de partir sur une base de dépenses éligibles correspondant au salaire chargé additionné de 40% de dépenses supplémentaires destinées aux autres dépenses du projet.

Finalement, cette réunion qui a été menée a offert la possibilité au Pays de la Déodatie d'affirmer sa volonté de garantir une continuité dans le projet prometteur engagé. Outre les deux pistes de financement qui ont été dégagées, différentes possibilités de partenariat ont été évoquées. Ces dernières permettraient au final, si elles venaient à être mises en place par la suite, de constituer des passerelles intéressantes pour garantir une synergie entre les sphères publique et privée.

### **2.3.2.2. La réalisation et le dépôt d'une demande de subvention, précurseurs du rôle de gestionnaire que pourrait occuper le Pays de la Déodatie**

Suite à la rencontre organisée avec les financeurs publics, la dernière mission qui a été menée à bien au sein du Pays de la Déodatie a été concentrée autour du montage d'un dossier pour le projet afin de faire le dépôt d'une demande de subvention.

Cette étape cruciale pour garantir la poursuite de la démarche engagée a donc d'abord impliqué la formalisation précise du projet sur la base des axes et actions qui sont ressortis des ateliers de co-construction avec les hébergements.

Une note de synthèse du projet détaillée a d'une part été réalisée, permettant de reprendre le contexte général, faire un rappel sur les études préalables qui ont été menées, présenter le projet dans ses grandes lignes<sup>415</sup>, détailler la méthodologie utilisée pour le lancement du projet et enfin terminer par les perspectives de cette démarche.

Dans la suite, il a été question de construire des fiches-action permettant d'apporter des détails pour chacune de ces actions : objectifs et enjeux, description de la mise en œuvre, publics visés, moyens nécessaires accompagnés d'un budget prévisionnel, calendrier de réalisation, partenaires pressentis, axes et actions associés et enfin résultats attendus et

---

<sup>415</sup> Objectifs de la démarche, mise en œuvre et organisation, rôle du Pays de la Déodatie et moyens nécessaires.

mode d'évaluation. La définition de tous ces éléments a au final permis de concrétiser les nombreuses idées qui ont été proposées par les hébergements afin d'en mesurer l'utilité et la pertinence. Vous pourrez trouver en Annexe L un exemple avec la *Fiche Action n°17 : Mobilisation des acteurs économiques et touristiques en lien avec les GR® de Pays*. Enfin, un rétroplanning sur la période 2020-2022 a conjointement été construit afin de déterminer la priorité des différentes actions à mener (cf. Annexe M).

En parallèle de la réalisation de cette mission, le budget prévisionnel du projet a pu être construit (cf. Annexe N) afin d'avoir une idée plus précise des moyens financiers nécessaires pour réussir à mettre en œuvre les différentes actions distinguées.

Une fois ces éléments réalisés, il a ensuite fallu procéder au dépôt de la demande de subvention en ligne. Au regard des besoins qui ont pu être identifiés, le choix de faire une demande auprès de la Région Grand Est pour prétendre à l'obtention d'une subvention par Programme Opérationnel FEDER Massif des Vosges 2014-2020 s'est au final vu confirmé. Le Pays de la Déodatie a alors dû remplir la demande en ligne et renseigner les diverses informations demandées<sup>416</sup>.

En définitive, à travers la démarche de demande de subvention qu'a engagé le PETR, sa volonté de garantir la continuité du projet a été affirmé du fait que c'est cette structure qui s'est positionnée pour porter le poste dédié sur trois années. C'est en effet le Pays de la Déodatie qui devra supporter financièrement une partie des coûts relatifs au poste ne pouvant être couverts par la subvention demandée. Le plan de financement ci-après nous permet effectivement d'illustrer les coûts qui resteront à la charge de la structure<sup>417</sup>.

---

<sup>416</sup> On distingue les éléments suivants : récapitulatif général du projet, calendrier détaillé du projet, localisation du projet, description détaillée (contexte et présentation générale, objectifs recherchés, principales actions présentées, résumé du projet pour publication, en quoi le projet contribue-t-il aux objectifs du programme, résultats escomptés (cible visée...)), moyens mis en œuvre par le porteur de projet (moyens humains affectés au projet en ETP, autres moyens utilisés pour les besoins du projet, éventuels moyens administratifs mis en place, logiciel pour le suivi du temps de travail), livrables attendus suite à la réalisation du projet (nature et dates prévisionnelles).

<sup>417</sup> Sans compter les frais de structure non inclus dans ce budget, qui seront donc portés intégralement par le Pays.

PLAN DE FINANCEMENT (2020 - 2021 - 2022)					
DEPENSES			RECETTES		
Poste de dépenses	Objet	Montant	Objet	%	Montant
Poste d'animateur	- Salaires chargés	108 860,79 €	FEDER-FSE Massif	80%	121 924,08 €
Création d'une identité pour le réseau	- Création identité visuelle complète - Création d'un site internet et maintenance	15 408,00 €	Autofinancement	20%	30 481,03 €
Stratégie de communication	- Insertion presse et radio - Organisation d'une fête de la randonnée - Salons de la randonnée - Equipements événements - Spot video	17 693,60 €			
Supports de communication	- Impressions divers supports (en langues étrangères, chartes, cartes de fidélité, annuaires des producteurs, fiches recettes, etc. - Boîtes à repas personnalisées - Lots de sacs poubelles biodégradables	8 607,30 €			
Développement interne du réseau	- Newsletter - Eductours - Publication au JOAFE	1 835,42 €			
<b>TOTAL</b>		<b>152 405,11 €</b>			<b>152 405,11 €</b>

En définitive, le dossier qui a été déposé va passer en commission à la fin septembre, ce qui permettra donc rapidement de savoir si le projet peut être poursuivi. En tous les cas, d'après l'avis qui avait pu être donné par la représentante de ce programme européen, il semblerait que le projet corresponde parfaitement aux critères d'attribution, ce qui permet d'avoir une certaine garantie quant à sa validation.

En conclusion de ce chapitre, les différentes tâches et missions qui ont été menées semblent venir confirmer que le Pays de la Déodatie a su se positionner comme un acteur tiers dans la démarche de structuration d'un réseau de coopération autour des GR® de Pays.

Un travail de diagnostic touristique territorial complet a pu être mené, permettant au projet de commencer sur des bases solides qui viennent confirmer sa pertinence. Ensuite, les premières rencontres avec les acteurs clés ciblés ont offert la possibilité d'engager la mobilisation des acteurs en les impliquant dans une co-construction plus précise sur les objectifs et actions à mettre en œuvre dans la suite. Ces éléments ont au final permis de positionner le Pays de la Déodatie comme un initiateur de la démarche de coopération.

D'autre part, les réunions de travail qui ont été organisées avec les hébergements ont révélées le fait que cette structure a réussi à se placer comme un facilitateur pour l'instauration d'une dynamique collective. Il semblerait en effet que la vocation des

Territoires de projet est pleinement orientée autour de cette dimension d'animation, comme a pu le confirmer le directeur de l'ANPP au cours de l'entretien téléphonique réalisé : *“On est vraiment sûr de l'animation du tissu économique donc c'est tout ce qui est structuration de filière par exemple, ou alors sur les questions de tourisme”* (Entretien téléphonique réalisé le 22-07-2019). Se positionner comme un acteur tiers facilitateur semble évident pour ce genre de structure et donc parfaitement adapté.

Dans la suite, nous avons pu discerner différents éléments permettant de souligner le fait que le Pays occupe une position clé pour se placer comme un garant des relations mais aussi du fonctionnement et de la pérennité de la coopération initiée. Les différentes réunions menées, tant avec des acteurs publics que privés, ont effectivement permis au PETR de se positionner comme un relai et médiateur entre les intérêts des deux sphères. Une fois encore, les propos du directeur de l'ANPP nous permettent de confirmer la pertinence de ce rôle occupé par les Territoire de projet :

*« Par nature même justement, c'est l'essence même du territoire que de.. Que d'arriver à... à comment dire... A mettre les gens autour de la table. Et vu qu'en fait il y a des privés plus la sphère publique, le territoire... En fait par nature, a dépassé cette opposition public-privé. Donc c'est des gens qui ont l'habitude de se parler et en fait la pédagogie qui est faite de la part du territoire pour dire qu'ici en fait le public et le privé ont travaillé ensemble naturellement. »* (Monsieur Baron, Directeur de l'ANPP, extrait de l'entretien téléphonique du 22-07-2019).

Enfin, la recherche et demande de subvention a mis en exergue la volonté du Pays d'occuper un poste de gestionnaire dans le projet (en se chargeant de la rédaction du dossier de subvention notamment) mais aussi et surtout d'assurer la continuité de celui-ci. Le souhait de porter une partie d'un poste dédié reflète au final parfaitement cette détermination.

Finalement, notre analyse aura pleinement permis de venir vérifier nos hypothèses, confirmant ainsi qu'un Territoire de Projet constitue un acteur tiers idéal pour engager et accompagner la structuration d'une coopération d'acteurs autour d'itinéraires de randonnée pédestre. Il s'est en effet avéré que, *“par nature, qu'elle que soit la thématique, le territoire Pays, de projet, a vocation justement à structurer tous ces réseaux, à créer une dynamique”* (Monsieur Baron, Directeur de l'ANPP, extrait de l'entretien téléphonique du 22-07-2019).

### 3. CHAPITRE 3 : UN RÔLE D'ACTEUR TIERS DE LA COOPÉRATION QUI RESTE ENCORE À AFFIRMER

---

Afin de terminer notre travail de recherche, ce dernier chapitre va présenter des propositions pouvant permettre de venir affirmer davantage le triple rôle d'acteur tiers qui semble avoir été aujourd'hui saisi par le Pays de la Déodatie.

Comme nous avons pu le voir au cours de notre recherche, la mise en place d'une coopération n'est pas chose facile et nécessite du temps. L'instauration d'une dynamique d'acteurs et de synergies solides demande en effet une attention particulière et un certain nombre de conditions pour assurer efficacité et pérennité. Aussi, du fait de la diversité d'acteurs à réunir qu'engage une mise en réseau, tant publics que privés -et ce d'autant plus dans le cas de la randonnée pédestre- le travail à mener semble d'autant plus conséquent.

Ainsi, il est évident que le Pays de la Déodatie a encore beaucoup à faire s'il souhaite asseoir sa position d'acteur tiers dans la démarche aujourd'hui engagée de manière plus incontestable. Nous allons donc au travers des différentes sections présentées ci-après proposer différentes tâches et missions qui permettront à cette structure de confirmer son positionnement.

Nous évoquerons donc dans une première section la tâche de mobilisation qui reste encore à poursuivre et achever pour que le PETR puisse pleinement remplir son rôle d'initiateur de cette mise en réseau. Ensuite, une seconde section va permettre de donner des pistes quant aux actions de facilitateur qui pourront être menées pour garantir l'installation d'une dynamique collective et mobilisatrice des différentes parties prenantes. Finalement, différentes clés seront proposées quant au rôle de gestionnaire du réseau que le Pays de la Déodatie devra assurer une fois que la coopération se concrétisera afin de pouvoir en garantir sa pérennité.

### **3.1. Une mobilisation inachevée qui se doit absolument d'être poursuivie**

Tout d'abord, il semble essentiel que l'étape primordiale de mobilisation des différentes parties prenantes se poursuive et permette de réunir tous les acteurs autour du projet afin d'en garantir sa réussite. Nous avons en effet pu souligner plus tôt qu'il était essentiel de réunir la diversité d'acteurs concernés par la randonnée pédestre pour pouvoir garantir qu'une offre itinérante cohérente et complète puisse se développer. Il semble de surcroît essentiel qu'aucun acteur ne soit oublié dans cette démarche, permettant ainsi d'instaurer une dynamique sur le territoire profitable à tous.

#### ***3.1.1. De nombreux autres acteurs économiques et touristiques à mobiliser***

Ainsi, le Pays de la Déodatie devra être en mesure, si la poursuite du projet se confirme avec l'accord de subvention, de procéder à une mobilisation de toutes les parties prenantes n'ayant pas encore été sollicitées. Une fiche action a d'ailleurs été réalisée à ce sujet, la n°17 intitulée *Mobilisation des acteurs économiques et touristiques en lien avec les GR® de Pays*, permettant ainsi de s'assurer que cette action sera réalisée de façon prioritaire dans la poursuite du projet (cf. Annexe L).

On retrouvera dans les acteurs à aller solliciter les fédérations et clubs de randonnées, associations, prestataires de services (transporteurs, accompagnateurs de montagne, etc.), restaurateurs, sites d'activités culturelles et de loisirs, agences de voyages et tour-opérateurs, etc.

Ainsi, il s'agira pour le Pays de la Déodatie d'adopter la même méthode que celle qui a été utilisée pour la mobilisation des hébergements. Après une phase de recensement, il s'agira donc d'aller à la rencontre de ces parties prenantes pour leur présenter le projet et les arguments permettant de les encourager à se mobiliser dans cette coopération. Les supports utilisés avec les hébergeurs seront bien sûr pour certains à adapter en fonction des catégories d'acteurs rencontrées. Au final, des réunions de travail pourront dans la suite être organisées entre acteurs de la même catégorie afin de pouvoir progressivement affiner le projet et créer la dynamique collective. Le Pays de la Déodatie devra dans ce cadre

veiller à utiliser des techniques d'animation adaptées et permettant de répondre aux attentes de ces différents acteurs, toujours dans la même logique que celle adoptée précédemment.

Au final, afin d'évaluer son efficacité et la qualité de l'animation qu'elle aura menée, la structure pourra proposer aux parties prenantes une enquête d'évaluation permettant à ces dernières de donner leur opinion et éventuelles recommandations pour perfectionner les mobilisations à venir.

A noter qu'au fil du temps, le PETR devra penser à mettre à jour les bases de données d'acteurs dont il dispose afin de procéder à d'éventuelles nouvelles mobilisations pour des professionnels venant de s'installer sur le territoire par exemple.

### *3.1.2. La planification de réunions multi-acteurs, marqueur du lancement de la coopération*

Dans la suite de ces mobilisations des différentes parties prenantes restantes, il sera alors possible pour le Pays de la Déodatie d'organiser une ou plusieurs réunions "de lancement" permettant de réunir tous les acteurs confondus afin d'initier véritablement le démarrage de la coopération.

Cette étape permettra en effet de marquer le véritable commencement de la démarche, il semble donc essentiel qu'elle soit réussie et en adéquation avec les attentes de toutes les parties prenantes.

L'acteur tiers devra donc faire preuve d'une organisation rigoureuse et devra imaginer les manières dont il pourra véritablement marquer le coup. Les objectifs de ces réunions devront ainsi être définis de manière précise et devront permettre d'engager la suite du projet de façon efficace en ne laissant aucun doute sur les étapes suivantes. Les acteurs tous réunis se sentiront alors rassurés et leur volonté d'implication et d'engagement ne s'en verra que renforcée.

### 3.2. Un développement du réseau et de la dynamique collective encore à accomplir

Une fois le lancement véritablement annoncé, le réseau devra donc dans la suite entreprendre de coconstruire et mettre en place les différentes actions qui auront été affinées et ciblées. Le Pays de la Déodatie pourra alors davantage affirmer son rôle de facilitateur en accompagnant les parties prenantes dans leur réflexion et réalisations. Pour ce faire, il devra bien entendu veiller à installer un climat de confiance et de bienveillance solide entre les membres, permettant de garantir le bon déroulé de cette opérationnalisation. Celui-ci se chargera aussi de déployer des techniques d'animations variées permettant véritablement de stimuler l'intelligence collective et de maintenir l'engagement des acteurs au fil des actions qui seront menées. Finalement, cet acteur pourra prodiguer au groupe des outils permettant de faciliter davantage le travail coopératif.

#### *3.2.1. L'organisation régulière de réunions de travail diversifiées et l'établissement d'une relation de confiance solide*

Comme déjà évoqué dans notre seconde partie, il est essentiel que l'acteur tiers puisse, pour maintenir l'implication des membres, veiller à l'organisation régulière de réunions permettant à ces derniers de travailler collectivement sur les différents projets de la coopération.

Une fois que celle-ci sera lancée, il s'agira donc pour chacune des actions établies de procéder à des réunions de travail permettant aux membres de réfléchir à leur élaboration et leur réalisation. Il sera alors possible pour chaque action de distinguer différentes étapes, comme par exemple :

- La ou les réunions initiales de concertation, permettant de définir clairement les objectifs de l'action avec de préférence tous les membres du réseau ;

- Les réunions de travail, qui seront l'occasion de déterminer précisément les modalités de mise en œuvre de cette action<sup>418</sup>, avec cette fois les membres souhaitant participer à cette dernière ;
- La réunion de lancement de l'action, conviant tous les membres de la coopération ;
- La mise en œuvre concrète de l'action avec les acteurs souhaitant participer ;
- La réunion bilan, permettant de faire le point sur cette action, d'en évaluer sa réussite, etc.

On comprend donc que l'animateur devra veiller à ce que tous les acteurs soient impliqués dans le processus de mise en œuvre de chacune des actions. Ainsi, les parties prenantes se sentiront pleinement concernées et considérées dans la coopération, ce qui permettra de garantir leur implication

D'autre part, afin de permettre à une relation de confiance de se construire et se consolider au fil de la coopération, il serait intéressant que le Pays de la Déodatie soit en mesure de proposer des rencontres d'un autre genre, hors du cadre de travail. Par exemple, il serait profitable d'organiser de façon régulière des moments informels pour encourager les membres à apprendre à se connaître, à passer des moments agréables et conviviaux ensemble. On peut notamment citer la programmation d'une sortie chez l'un des prestataires d'activités ou restaurateurs membre du réseau. Outre le fait de passer un moment sympathique et détente, les acteurs pourront ainsi découvrir l'activité d'un de leur confrère, ce qui viendra au final renforcer les liens entre eux.

Finalement, toujours dans une optique de renforcer la relation de confiance, l'animateur pourra utiliser au cours des rencontres planifiées différents outils paraissant pertinents et adaptés. Nous allons en proposer ici quelques-uns paraissant intéressants à exploiter.

On retrouve donc par exemple la méthode PAT-Miroirs, fondée par Gilles Le Cardinal, Jean-François Guyonnet et Bruno Pouzoulic<sup>419</sup>. Cet outil se base sur le principe de la dynamique de la confiance qui constituerait selon ses fondateurs un paramètre primordial pour permettre la construction d'une coopération durable et viable entre les parties prenantes

---

<sup>418</sup> Quelles cibles ? Quels moyens nécessaires ? Quels partenaires ? Quand ? etc.

<sup>419</sup> SitePATMiroir. *Présentation de PAT-Miroir® par Gilles Cardinal* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=0UutSOTY9ZM> (Consulté le 20-08-2019).

d'un projet. Une étude a ainsi été menée autour d'une réflexion sociologique portant sur les systèmes sociaux de nos jours, ce à une échelle micro. C'est ainsi que la méthode PAT-Miroirs -Méthode Peurs, Attraits et Tentations- a pu naître, constituant un outil de référence pour accompagner les professionnels. Cette méthode permet ainsi d'inviter les acteurs à mettre des mots sur les peurs, les attraits et les tentations qu'ils ressentent face à une situation complexe du projet. Au final, l'originalité de cette démarche permet d'encourager l'instauration d'un climat de confiance mutuelle et d'entente, garantissant une coopération réussie et pérenne.

D'autre part, de nombreux outils d'animation existent pour permettre de diversifier le contenu des réunions, d'inciter chacun à s'exprimer de manière originale, de stimuler la créativité, etc. Les fiches outil proposées par GRAINE Guyane<sup>420</sup> nous permettent d'en avoir de nombreux exemples, comme notamment :

- Le photolangage, qui vise à faire s'exprimer les participants sur la base de photos ou d'images ;
- La cartographie participative qui consiste à faire émerger collectivement des connaissances et problématiques sur la base d'une représentation du territoire ;
- L'échelle de consensus, qui va permettre de faire un choix ou prioriser des propositions d'actions en les comparant les unes par rapports aux autres ;
- Etc.

En définitive, la multitude d'outils et de techniques d'animation existante devra permettre au Pays de la Déodatie de sans cesse repenser et transformer les réunions et rencontres qu'il propose afin de garantir que la dynamique collective soit maintenue et même développée, garantissant au final qu'aucune routine ou lassitude ne s'installe.

---

<sup>420</sup> GRAINE Guyane. *Des outils d'animation pour mettre en œuvre la participation* [en ligne]. Disponible sur : [http://graineguyane.org/wp-content/uploads/2017/09/Partie\\_3-Des-outils-d-animation-pour-mettre-en-oeuvre-la-participation-1.pdf](http://graineguyane.org/wp-content/uploads/2017/09/Partie_3-Des-outils-d-animation-pour-mettre-en-oeuvre-la-participation-1.pdf) (Consulté le 10-08-2019).

### 3.2.2. *Des outils de communication interne à déployer pour faciliter la coopération*

Pour finir cette section, il semble indispensable que le Pays de la Déodatie puisse déployer des outils de communication en interne de la coopération pour que la structure puisse parfaitement accomplir son rôle de facilitateur de la coopération.

Nous avons effectivement pu voir au cours de notre analyse que la communication entre les parties prenantes au projet est centrale pour garantir qu'une dynamique collective productive s'installe. Les réunions qui seront organisées ne suffiront effectivement pas pour mettre en œuvre les actions qui seront entreprises, un travail devra être fait en parallèle par les membres impliqués. De même, il est important que toutes les informations partagées dans le réseau puissent être facilement transférées et accessibles à toutes les parties prenantes.

Ainsi, afin de réussir à faciliter ces échanges en dehors des réunions, la création d'outils de travail coopératif semble pertinente. Il s'agit d'ailleurs d'une action qui a déjà été évoquée lors des premières rencontres réalisées avec les hébergements, constituant aujourd'hui la fiche action n°15 : *Mise en place d'outils au service du travail coopératif* (cf. Annexe X). Après avoir consulté les membres du réseau, le Pays de la Déodatie se devra donc de mettre en place cette action permettant de faciliter le travail collectif des membres.

Il existe à ce jour de nombreux outils servant le travail en réseau, certains accessibles gratuitement et d'autres payants, et proposant différentes fonctionnalités. Citons par exemple les logiciels Trello, Pearltress ou Doodle<sup>421</sup>. Au final, le choix devra être fait en fonction des attentes et besoins des acteurs, ce en regardant différents critères tel que l'utilité de l'outil, sa praticité, son ergonomie, son coût, etc.

Finalement, concernant le partage d'informations et de documentations, des options plus simples s'offrent au réseau, comme par exemple la mise en place d'une plateforme Drive, de liens WeTransfer ou encore la création d'un blog ou d'un forum dédié aux membres.

---

<sup>421</sup> Journal du Net. *10 outils de travail collaboratif pour tous les usages* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1419987-10-outils-de-travail-collaboratif-pour-tous-les-usages/1420029-toujours-sur-le-jdn> (Consulté le 05-07-2019).

Pour conclure sur cette section, il semblerait donc que le Pays de la Déodatie a encore beaucoup à faire pour pouvoir garantir dans le temps son rôle de facilitateur de la coopération. Cette structure devra en effet être en mesure de déployer des outils pertinents et originaux pour garantir l'implication et la motivation des membres, mais aussi afin de faciliter leur travail collectif.

### **3.3. Un suivi et une évaluation de la coopération à assurer pour en garantir sa pérennité**

Finale­ment, afin de pou­voir garantir la pérennisation de la coopération et le maintien de la dynamique entre les acteurs, le Pays de la Déodatie devra d'abord s'assurer du maintien de bonnes relations entre les acteurs publics et privés membres ou partenaires du réseau. De même, la structure sera tenue d'employer un système de gestion pour le fonctionnement général de la coopération (et de l'association quand elle sera créée) accompagné de différents outils permettant de suivre et d'évaluer continuellement la coopération à plusieurs niveaux.

#### ***3.3.1. L'affirmation d'une gestion de la coopération et des relations efficace***

Tout d'abord, il semblerait effectivement qu'une véritable gestion reste encore à mettre en place dans la coopération aujourd'hui initiée. C'est ainsi que le PETR pourra d'avantage affirmer sa position de gestionnaire, en se chargeant des tâches administratives et financières notamment.

Il sera ainsi nécessaire de se charger d'une part du suivi rigoureux du budget qui sera alloué suite à l'obtention, si toute se passe bien, de la subvention européenne demandée. Bien que ce programme permette une grande liberté dans la réalisation des actions et ne demande aucun justificatif de dépenses à ce niveau, il conviendra toutefois de rendre des comptes vis-à-vis des dépenses relatives au poste dédié qui sera créé. Au final, l'acteur tiers devra veiller à ce que l'enveloppe budgétaire disponible pour les différentes actions soit respectée sur les trois années programmées.

D'autre part, le Pays de la Déodatie devra accompagner les acteurs dans le choix de formalisation de la coopération et du statut associatif semblant le plus adapté et pertinent. Ensuite, c'est à lui que reviendra la charge de toutes les formalités administratives qui en résulteront, tant au moment de sa création que par la suite.

Finalement, de manière globale, toutes les tâches de gestion générale de la coopération devront être assurée par cette structure, comme par exemple la rédaction des comptes-rendus de réunion ou encore des divers mails et courriers à rédiger. A noter que pour vérifier de l'efficacité dont pourras faire preuve le Pays de la Déodatie à ce niveau, des questionnaires de satisfaction pourront être mis en place auprès des membres pour recueillir leur opinion et dégager d'éventuelles pistes d'amélioration.

En parallèle de ce rôle de gestionnaire, il convient pour finir de préciser que le Pays de la Déodatie devra continuer à entretenir et renforcer les relations d'interdépendance et d'intercompréhension entre les différentes sphères d'acteurs. Dans ce cadre, cette structure devra veiller à faire valoir auprès des partenaires publics la volonté et les attentes des acteurs de la coopération, les revendications ou encore les ressentis qu'ils pourront lui soumettre. Son rôle de relai s'en verra alors pleinement garanti.

### *1.1.1. Le déploiement d'outils de suivi et d'évaluation pour assurer la pérennisation du réseau*

Finalement, nous allons pouvoir terminer ce dernier chapitre par un point décisif qui permettra d'assurer que toutes les conditions favorables sont réunies pour que le réseau puisse être solide, efficace et pérenne. Au travers de notre travail, nous avons en effet constaté de l'importance de déployer différents outils, tant en interne qu'en externe, pour garantir un suivi et une évaluation continuel de la coopération.

Une fois que ce projet de mise en réseau aura repris, il conviendra donc dès le départ que le Pays de la Déodatie mette en place ce processus essentiel. La nécessité de celui-ci a d'ailleurs été confirmé par les hébergements qui ont fait part de leur volonté à ce niveau lors des réunions de travail réalisées. Une fiche action a ainsi été créée pour assurer que ce point ne sera pas délaissé par la suite, *la Fiche Action n°12 : Mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation du réseau* (cf. Annexe P).

Nous allons ici proposer différents outils qui pourront être déployés par le Pays et qui permettront, pour certains, de venir confirmer le triple rôle d'acteur tiers sur lequel il s'est positionné.

D'abord, des dispositifs devront être mis en place afin d'évaluer la qualité de l'animation réalisée et du fonctionnement général de la coopération proposé.

Le Pays de la Déodatie pourra ainsi d'une part adopter une technique d'enquête quantitative comme par exemple le questionnaire d'évaluation. Cet outil pourrait effectivement permettre de mesurer l'efficacité en interne du réseau sur différents sujets, dont la qualité de l'animation proposée, mais aussi relativement à la communication en interne de la coopération.

Ainsi, ce questionnaire pourrait proposer aux membres de quantifier leur perception et opinion sur différentes dimensions distinguées (efficacité, efficience, pertinence, cohérence, importance, intérêt porté, etc) à travers un système de notation prédéfini. Dans le tableau ci-dessous, vous pourrez retrouver des exemples d'échelles pouvant être adaptées pour ce genre de questionnaire.

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Plutôt pas satisfait	Ne sais pas	Plutôt satisfait	Satisfait	Absolument satisfait
1	2	3	4	5	...	10
Très mauvais	Mauvais	Plutôt Mauvais	Moyen	Plutôt bien	Bien	Très bien
Totalement inintéressant	Inintéressant	Plutôt inintéressant	Pas d'opinion	Plutôt intéressant	Intéressant	Très intéressant
Pas du tout pertinent	Pas vraiment pertinent	Pas d'opinion	Pertinent	Très pertinent		
1	2	3	4	5		

De même, des listes à choix multiples ou ordonnées par ordre de préférence pourront être proposées afin de permettre aux acteurs de hiérarchiser l'importance des différents points proposés, par exemple les manques qui se font ressentir.

En complément de cette technique, d'autres moyens plus qualitatifs pourront être mis en place par le Pays de la Déodatie en fonction de l'objet de suivi ou d'évaluation souhaité. Il pourra ainsi dans certain cas apparaître pertinent d'avoir recours à des entretiens semi-directifs basés sur des guides d'entretien construits de manière rigoureuse afin de pouvoir faire ressortir des discours intéressants et pertinents en fonction de ce que l'on recherche. A noter que ces rencontres pourront être individuelles mais aussi en groupe, ce qui pourra permettre d'apporter une approche et des perceptions différentes. D'autre part, des grilles d'évaluation pourront être soumises aux membres du réseau pour évaluer différents aspects de la coopération, notamment relativement à l'atteinte des objectifs, à la perception de la valeur ajoutée offerte par le réseau ou encore vis-à-vis de son organisation. Les grilles proposées ci-dessous semblent être des exemples intéressants à exploiter.

**Figure 34 : Exemple de grille d'évaluation de la coopération par rapport aux objectifs**

LES +	LES -	CONCLUSIONS / ALTERNATIVES POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels résultats par rapport aux objectifs visés et aux échéances ?</li> <li>• Quels sont les objectifs atteints ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les objectifs qui restent à atteindre ?</li> <li>• Quels sont les écarts ?</li> <li>• Pourquoi ces écarts ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage-t-on toujours les mêmes objectifs ?</li> <li>• Les objectifs doivent-ils évoluer ?</li> <li>• Quels nouveaux objectifs ?</li> <li>• Quelles échéances ?</li> <li>• L'environnement a-t-il changé ?</li> <li>• Doit-on élargir le groupe ?</li> </ul>

Source : Atout France. *Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : la mutualisation*, 2012.

Figure 35 : Exemple de grille d'évaluation de la valeur ajoutée de la coopération

LES +	LES -	CONCLUSIONS / ALTERNATIVES POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce que la démarche apporte concrètement aux mutualisateurs individuellement [est-ce que les structures trouvent toujours leur intérêt individuel dans l'objectif commun ?] ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce qu'elle n'a pas apporté ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce qu'elle devrait apporter ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce que les mutualisateurs s'apportent mutuellement et au collectif ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les limites ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les perspectives ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bienfaits de la mutualisation non prévus au départ : A-t-on enregistré des bénéfices non recherchés initialement ? Lesquels ? Qui en sont les bénéficiaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les effets non souhaités ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les prolongements, les réajustements ;</li> </ul>

Source : Atout France. *Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : la mutualisation*, 2012.

Figure 36 Grille de questionnement permettant d'estimer l'angle d'évaluation

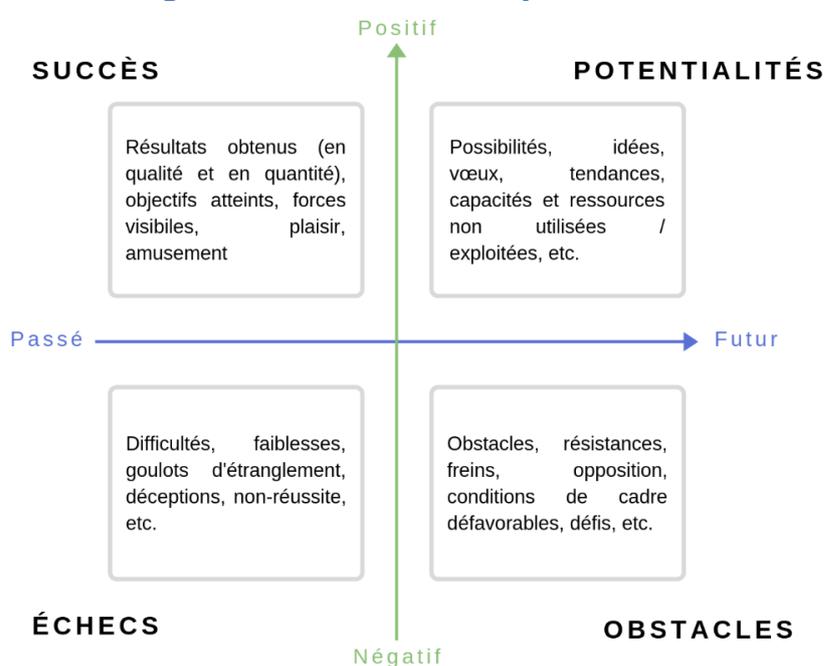
LA CONFRONTATION DES VISIONS SUR LES ÉQUILIBRES ET LE « FONCTIONNEMENT ENSEMBLE »		
OBJECTIFS	QUESTIONS	ÉVOLUTION DU PROJET DE MUTUALISATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les équilibres sont respectés et que les valeurs de réciprocité sont préservées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment les mutualisateurs jugent-ils les résultats par rapport à leur investissement ?</li> <li>Les relations entre parties prenantes ont-elles évolué ?</li> <li>Un groupe dominerait-il ?</li> <li>Quel regard les mutualisateurs portent-ils sur les bénéfices réciproques ? Sur La participation des uns et des autres ? Sur la prise de décision ?</li> <li>Ont-ils le sentiment que les équilibres sont respectés ?</li> <li>Y a-t-il des frustrations ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels réajustements éventuels ? En termes d'organisation ? En termes d'animation ? En termes de moyens mis en communs ? ...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les valeurs sur lesquelles le groupe s'est fondé sont toujours partagées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage-t-on toujours les mêmes valeurs de base ?</li> <li>A-t-on toujours la même vision des enjeux ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doit-on continuer ?</li> <li>Doit-on se reposer la question des conditions d'accès ?</li> </ul>

Source : Atout France. *Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : la mutualisation*, 2012.

En définitive, ce genre d'outils d'évaluation et de questionnement permettra de venir confirmer que le Pays de la Déodatie remplit pleinement son rôle d'acteur tiers sur les différentes dimensions qui lui incombent (mobilisation, animation, gestion, etc.).

Ensuite, des outils plus spécifiques pourront être utilisés pour évaluer les réalisations et actions mises en œuvre par les membres du réseau. Un outil qui semble par exemple intéressant d'utiliser serait l'analyse SEPO (Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles)<sup>422</sup> qui propose une auto-évaluation participative pertinente pour juger de la pertinence d'un projet ou d'une action. Il s'agit ici d'évaluer de façon collective, généralement entre les membres ayant participé à la réalisation de l'action, une action passée, en cours ou même à venir. Cette évaluation se base sur les observations et expériences des parties prenantes, et amène à compléter la grille SEPO, comme représentée ci-après.

**Figure 37 : La Grille d'analyse SEPO**



Source : Leudihac Sophia, Canva<sup>423</sup>

Dans la même logique, il est possible de retrouver des outils d'auto-évaluation qui permettront de susciter une réflexion visant à maximiser les résultats du développement

<sup>422</sup> GRAINE Guyane. *Des outils d'animation pour mettre en œuvre la participation* [en ligne]. Disponible sur : [http://graineguyane.org/wp-content/uploads/2017/09/Partie\\_3-Des-outils-d-animation-pour-mettre-en-oeuvre-la-participation-1.pdf](http://graineguyane.org/wp-content/uploads/2017/09/Partie_3-Des-outils-d-animation-pour-mettre-en-oeuvre-la-participation-1.pdf) (Consulté le 10-08-2019).

<sup>423</sup> FIDAfrique. *Méthodologie de capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes : démarche et outils de la FRAO* [en ligne]. Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/ifad/fidafrique-capitalization-methodology>

d'un produit par la coopération, et donc d'optimiser les chances de valeur ajoutée vis-à-vis de la clientèle ciblée. La grille proposée ci-après en est un exemple.

**Figure 38 : Exemple d'outil d'autoévaluation de la coopération autour du développement d'un produit**

Facteurs à évaluer	Pondération	Cote			Score pondéré*
		Plutôt en désaccord (1 point)	Plus ou moins d'accord (2 points)	Plutôt d'accord (3 points)	
Le climat de confiance entre les partenaires est bien établi.	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les partenaires sont prêts à investir du temps (et de l'argent au besoin) pour assurer le succès du produit.	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les partenaires sont informés fréquemment de ce qui se passe et les nouveaux développements sont rapidement communiqués.	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les partenaires ont les compétences complémentaires nécessaires au projet.	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La personne qui a pris en charge le projet est compétente, visionnaire et elle est une bonne communicatrice.	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'environnement politique, économique et social est favorable à l'élaboration du produit ou du service.	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les partenaires comprennent bien leur interdépendance et la plus-value de leur alliance.	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le financement du projet ne pose pas de problème à court et à long terme.	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le produit ou le service sera perçu comme une nouveauté par les clients.	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les partenaires ont plusieurs expériences de collaboration.	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Score du projet :					

Source : Vachon, Sicotte, Ricard, et al., 2013

L'idée de ce genre de grille permet ainsi de présenter, par ordre décroissant, les différents facteurs pouvant impacter de manière significative la valeur du produit mis en œuvre par la coopération. Les membres devront indiquer pour chacun des points évoqués s'ils sont plutôt en désaccord, plus ou moins d'accord ou plutôt d'accord, ce qui permettra de réaliser un premier pointage allant de 1 à 3. Ensuite, celui-ci sera multiplié par la pondération attribuée à chacune des affirmations proposées. Au final, la somme de ces pointages permettra d'offrir "un indicateur de performance potentielle du développement d'un produit" (Vachon, Sicotte, Ricard, et al., 2013, p.28) en coopération. Suite à la compilation de tous les résultats, l'acteur tiers pourra alors proposer des temps d'échanges destinés à trouver collectivement des solutions pour les points les moins bien évalués. Bien que certaines des discussions puissent se montrer délicate, la présence d'une tierce partie viendra faciliter ces discussions afin d'orienter positivement le développement d'un projet.

## CONCLUSION DE LA PARTIE 3

---

Pour conclure cette dernière partie venant clore notre travail de recherche, les différentes étapes qui ont guidé notre réflexion ont permis de mettre en exergue la position particulière qu'occupent les Territoires de projet dans le développement local durable, et d'ainsi venir vérifier au travers d'un cas concret la pertinence des hypothèses énoncées au travers de ces structures publiques uniques en leur genre.

Nous avons ainsi proposé dans un premier chapitre une analyse complète des Pays et Pôles territoriaux, qui nous a permis de mettre en évidence le fait que ces territoires semblent représenter une catégorie d'acteurs spécifique du domaine public ne pouvant être assimilée à aucune autre. Ce constat nous a au final offert la possibilité de les positionner en premier plan du développement et de l'animation du tissu économique local.

Après cela, nous avons apporté une description détaillée de notre terrain d'étude, le Pays de la Déodatie. La présentation de la situation et du contexte général dans lequel il s'inscrit a ensuite conduit à exposer les missions variées qui sont menées dans les Vosges par cette structure dynamique et porteuse d'initiatives. Finalement, l'explication du projet de création et d'homologation de trois GR® de Pays qui a été porté par ce PETR nous a permis de confirmer les valeurs de développement local durable qu'il promeut sur son territoire. Dans ce cadre, nous avons finalement pu exposer les éléments venant justifier sa volonté aujourd'hui affirmée d'achever ce projet à travers une mise en tourisme de ces sentiers permettant de mobiliser les acteurs touristiques en présence. Le stage que nous avons pu réaliser et les missions qui nous ont été confiées semble au final avoir permis d'engager cette ambition.

Dans la suite, le second chapitre a eu pour vocation de proposer de transposer les réalisations menées aux différents rôles que doit être en mesure d'occuper un acteur tiers d'une démarche de coopération. Ainsi, le travail complet d'étude et de réflexion préalable qui a pu être entrepris nous a dans un premier temps permis de confirmer la pertinence d'un tel projet sur le territoire des Vosges et d'en garantir sa cohérence. Un préprojet a ainsi pu être élaboré, permettant de vérifier davantage que le Pays s'est positionné comme un initiateur de cette mise en réseau. Au final, les premières mobilisations des acteurs clés qui ont été menées sont venues renforcer ce rôle, puisqu'elles semblent avoir permis

d'engager et d'impliquer avec brio les hébergements et partenaires publics sollicités dans la démarche. La seconde section proposée est ensuite venue appuyer la pertinence et l'efficacité de l'animation proposée par le Pays de la Déodatie lors des premières réunions de construction qui ont pu être programmées. Ces dernières semblent en effet avoir permis l'instauration d'une dynamique collective, puisque les retours se sont révélés être très positifs et encourageants. De surcroît, les résultats des réflexions collectives ont donné lieu à une première élaboration d'axes de développement et d'actions à mettre en œuvre, prometteuse pour la suite de la coopération.

Finalement, nous avons pu voir en dernier lieu que le PETR a déjà été en mesure d'affirmer au cours de cette période de lancement sa volonté de garantir de bonnes relations entre les différentes sphères d'acteurs sollicités, mais aussi de permettre à cette initiative de voir le jour. Les réunions et rencontres qui ont été conduites ont effectivement offert la possibilité au Pays de cerner les attentes et intérêts de ces parties prenantes, les prenant dans la suite en considération pour garantir l'implication de chacun dans le processus. En parallèle, la recherche de financement et la demande de subvention qui ont été menées à bien permet de laisser transparaître le rôle de gestionnaire qui sera occupé par cette structure.

Pour terminer, le dernier chapitre que nous avons proposé nous a permis de venir compléter la vérification de nos hypothèses en proposant différents outils et actions qui viendront par la suite confirmer le rôle d'acteur tiers occupé par le Pays de la Déodatie. Ainsi, la première section s'est attelée à évoquer les missions restant encore à accomplir pour garantir une mobilisation complète des parties prenantes au projet. Dans la suite, des éléments ont été donnés pour permettre à la coopération de se développer de manière efficace, comme notamment le fait de mettre en place un programme de réunions diversifiées permettant de renforcer la dynamique et les synergies au vu de mener à bien les actions de coopération. Le déploiement d'outils de suivi et d'évaluation a au final pu être suggéré comme une composante essentielle à déployer pour garantir la pérennité de la démarche. Additionné à l'affirmation d'une gestion efficace de la vie du réseau, ces éléments pourront ainsi affermir la position du Pays comme un garant des relations, du fonctionnement et de la continuité du réseau coopératif.

## CONCLUSION GENERALE

---

Le monde du tourisme se profile de nos jours comme un secteur d'activité complexe et transversal, promettant aux touristes à travers le monde une abondance d'alternatives pour réaliser leurs vacances. Toutefois, nombre de ces pratiques touristiques montrent aujourd'hui leurs limites au regard des changements sociétaux à l'œuvre dans nos sociétés et du bouleversement climatique de plus en plus perceptible.

Dans ce contexte, la diversité d'acteurs du tourisme en présence sur les territoires se voit confrontée à un défi de taille : parvenir à concilier la construction d'offres touristiques de qualité à une approche en phase avec un développement durable des territoires.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental propose dans ce cadre de nombreuses préconisations qui pourraient permettre d'affirmer un tourisme durable en France. Parmi elles, on distingue la nécessité de bâtir des projets territoriaux de développement touristique durables et partagés.

Dès lors, la mise en œuvre d'un réseau de coopération autour d'une pratique touristique semble figurer comme une alternative de premier plan permettant de répondre à cet enjeu de taille. Ce genre de démarche montre en effet des perspectives prometteuses, puisqu'elle permet d'instaurer une dynamique collective offrant la possibilité aux acteurs mobilisés d'œuvrer ensemble autour d'objectifs et d'intérêts partagés.

Dans le cadre de l'itinérance pédestre, ce type d'initiative semble d'autant plus pertinent de par la diversité d'acteurs impliqués dans la construction d'une offre touristique itinérante. La mise en réseau de ces professionnels et acteurs du tourisme offre alors la possibilité de développer et promouvoir cette pratique de manière cohérente et complète de façon à répondre aux attentes et exigences de la clientèle qui la caractérise.

Toutefois, il semblerait que la présence d'un acteur tiers soit primordiale pour garantir la réussite et la pérennité d'une telle démarche. Ainsi, celui-ci doit être en mesure de remplir trois rôles fondamentaux pour établir et affirmer sa position de tierce partie.

Il apparaît d'abord important qu'un acteur initiateur vienne permettre le lancement du projet sur des bases solides. Cette posture vient en effet justifier la pertinence d'un tel

projet en apportant une expertise à travers un diagnostic touristique territorial abouti. Une fois ce travail réalisé, la mobilisation des parties prenantes pourra s'engager justement et viendra introduire l'instauration d'une dynamique collective.

Dans la suite, on constate que ce tiers devra être en mesure de faciliter la coopération, au travers du déploiement de techniques d'animation et de coordination qui viendront instaurer un climat de confiance entre les acteurs et appuyer ces derniers dans la construction et le développement de la coopération et de ses réalisations.

Finalement, on retrouve en dernier lieu la nécessité de la présence d'un garant des relations mais aussi du fonctionnement de la vie du réseau et de sa pérennité. Il semble effectivement crucial qu'une tierce partie puisse d'abord veiller aux relations entre les différentes sphères d'acteurs en présence. De même, un gestionnaire permettra de supporter les tâches purement administratives et financières de la coopération, offrant ainsi la possibilité aux membres de se consacrer pleinement aux réflexions et actions mises en œuvre. Enfin, un déploiement d'outils de suivi et d'évaluation pertinents par l'acteur tiers va venir minimiser les risques pesant sur le réseau d'acteurs et pouvant le compromettre.

Au regard de ces éléments, on comprend donc qu'une coopération réussie engage certaines conditions pour que celle-ci puisse être véritablement efficace et pérenne. La présence d'un acteur tiers constitue dans ce cadre la clef de voûte de ce genre de démarche. Depuis quelques années, on constate que les acteurs publics tentent d'intervenir dans ces initiatives de mise en réseau. Les politiques publiques qui sont déployées aux différents échelons territoriaux semblent favorables à ce genre de démarche, mais il semblerait que ce type d'acteurs rencontre bien souvent des difficultés à asseoir une position de tierce partie.

Le cas des Territoires de projet paraît toutefois être une exception, puisqu'il s'agit de structures ayant pour vocation le développement local et l'animation territoriale. Les propos tenus par le directeur de l'ANPP permettent au final de confirmer que ce genre d'acteurs semble occuper une position idéale pour remplir le triple rôle d'un acteur tiers.

*« C'est d'arriver à expliquer par la pédagogie et mettre toutes les forces autour de la table qui permettent l'émergence de ce projet. En fait la philosophie du Pays, qu'elle que soit la thématique, que ce soit celle-ci ou une autre, et bien c'est naturellement dans ces missions que de faire émerger une dynamique d'ensemble en fait, où tous les acteurs adhèrent au projet et s'y impliquent. »*  
(Monsieur Baron, Directeur de l'ANPP, extrait de l'entretien téléphonique du 22-07-2019).

Enfin, l'animation et la coordination qui seront déployées par ce genre d'acteur tiers semble pouvoir permettre d'être source de développement durable sur le territoire où se construit la coopération. De par les valeurs que portent les Territoires de projet, cette dimension apparaît effectivement au cœur de leurs préoccupations et sera donc utilisée comme un outil de sensibilisation auprès des différentes parties prenantes.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Agence régionale pour l'environnement et l'écodéveloppement Provence-Alpes-Côte d'Azur. *Aménager et gérer durablement un parc d'activité, Cadre de référence régional Provence-Alpes-Côte d'Azur*. Aix-en-Provence : ARPE PACA, 2015, 113 p.
- Alter Norbert. Théorie du don et sociologie du monde du travail. *La Découverte, Revue du MAUSS*, 2002, n°20, p.263-285.
- Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie. *Guide méthodologique à l'usage des CCI*, 2012, 60 p. [en ligne]. Disponible sur : [https://www.cci.fr/documents/10903/8122654/Guide\\_creation\\_et\\_animation\\_de\\_reseaux\\_d\\_entreprises.pdf](https://www.cci.fr/documents/10903/8122654/Guide_creation_et_animation_de_reseaux_d_entreprises.pdf) (Consulté le 06-07-2019)
- Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie. *Les réseaux d'entreprises, une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI*, 2010, 43 p. [en ligne]. Disponible sur : [https://www.cci.fr/documents/10903/8122654/Les\\_reseaux\\_d\\_entreprises.pdf](https://www.cci.fr/documents/10903/8122654/Les_reseaux_d_entreprises.pdf) (Consulté le 06-07-2019)
- Atout France. *Les clientèles du tourisme de randonnée pédestre, étude des marchés français, allemand et néerlandais*. Paris : Atout France, 2019, 188 p.,
- Atout France. *Optimiser les ressources d'un territoire par le tourisme : la mutualisation*. Paris : Collection Ingénierie et développement touristique, 2012, 135 p.
- Bédé Sébastien. *Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations*. *Management & Avenir*, 2015, n°77, p. 119-136.
- Beuret Jean-Eudes. *Petits arrangement entre acteurs... Les voies d'une gestion concertée de l'espace rural*. *Natures Sciences Sociétés*, 1999, Vol. 7 N° 1, p. 21-30.
- Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable. *Fiche éclaira n°2, Comment amorcer une dynamique d'acteurs ?*, 2017, 3 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.eclaira.org/data/sources/users/3/fichetechniqueclairan22.pdf#viewer.action=download> (Consulté le 03-07-2019)
- Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable. *Fiche éclaira n°1, Comment analyser les dynamiques d'acteurs ?*, 2017, 3 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.eclaira.org/data/sources/users/3/fichetechniqueclairan22.pdf#viewer.action=download> (Consulté le 03-07-2019)
- Centre National de la Fonction Publique Territoriale. *Panorama des dispositions contenues dans la loi portant nouvelle organisation territoriale de la république (NOTRe)*, 2015, 84 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/encyclopedie/download/fiches/PanoramadesdispositionscontenuesdanslaloiNOTRe/WebHome/11890-WIKI-NOTRe-webv13.pdf> (Consulté le 14-07-2019).
- Conseil économique, social et environnemental. *Tourisme et développement durable en France*. Paris : Direction de l'information légale et administratives, 2014, 269 p.
- Conseil général de l'Hérault. *Guide méthodologique pour la création, l'animation et l'évaluation des groupements d'entreprises*, 2011, 95 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.afnor.org/wp->

- content/uploads/2016/07/guide-methodologique-groupement-entreprises.pdf (Consulté le 05-07-2019).
- DATAR. *Etude prospective, Quelles France rurale pour 2020, contribution à une nouvelle politique de développement rural durable*, 2003, 64 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/034000553.pdf> (Consulté le 21-07-2019).
  - Gallois Florence, Lecat Christopher, Nieddu Martino. *Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiées à la production d'innovation sociale : Une étude de cas*. XVIe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, "L'économie sociale et solidaire en coopérations", du 21 au 23 mai 2014, 26 p.
  - GoodPlanet. *La Biodiversité*. Paris : La Martinière, 2010, 185 p.
  - Granier François. *La mise en réseau, de l'injonction au concept sociologique*. Revue Sociologies pratiques, 2005, n°11, p.23-31.
  - Hadach Mohamed et Tebbaa Ouidad. Les partenariats entre les acteurs de tourisme pour la mise en place de durabilité, le cas de la région Marrakech Tensuft Alhaouz, au Maroc. *La Revue Gestion et Organisation*, 2015, n°7, p.69-76.
  - Kalfon Julia. *Animez vos réunions, méthodes et outils pour conduire vos groupes avec succès*. Malakoff : Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2015, 224 p.
  - Lardon Sylvie, Piveteau Vincent. Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux. *Le diagnostic des territoires*, 2005, vol. 80/2, p.75 - 90.
  - Lavergne, Sandra. *La coopération territoriale dans les politiques touristiques de développement local*. Mémoire de Master 1 Tourisme et Développement, Toulouse : Université de Toulouse Jean-Jaurès, 2013, 118 p.
  - Le Boterf Guy. *Travailler efficacement en réseau, une compétence collective*. Paris : Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2008, 166 p.
  - Le Breton David. *Marcher, éloge des chemins et de la lenteur*. Paris : Métailié, Collection SUITES, 2012, 140 p.
  - Leudihac Sophia. *L'itinérance douce en espace rural : Les acteurs touristiques privés au cœur des démarches collaboratives*. Mémoire de Master Tourisme et Développement, Toulouse : Université de Toulouse Jean-Jaurès, 2018, 146 p.
  - Lorgnier N., Mikulovic J., Penel G., et al. *Réflexion sur la gestion publique du tourisme et des loisirs sportifs de nature*. Revue Staps, 2008, N°8, P. 33-37.
  - Michaud Jean-Luc, Barrey Guy. *Acteurs et organisations du tourisme*. Bruxelles : de Boeck, 2012, 174 p.
  - Michel Franck. *Voyage au bout de la route*. Gémenos : Editions de l'Aube, Collection
  - Paquot Thierry. *Qu'est-ce qu'un "territoire" ?*. *Vie sociale*, 2012, N°2, p.23-32.
  - Piquet Alexandre. *Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration*, 2009, 80 p. [en ligne]. Disponible sur : [https://www.abrest.net/IMG/pdf/Guide\\_pratique\\_du\\_travail\\_collaboratif.pdf](https://www.abrest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf). (Consulté le 14-02- 2018).
  - Réseaux ruraux Auvergne et Rhône-Alpes. *Fiches coopération*, 2018, 10 p. [en ligne]. Disponible sur : <http://www.inse27.fr/wp-content/uploads/2018/05/fiches-cooperation.pdf> (Consulté le 16-08-2019).

- Rouard A., Schegg R., Fragnière E., et al. *Réseaux d'acteurs du tourisme & design de services*. Calvi : Editions Touristiques Européennes, Revue Espaces, N°347, 2019, p.80-143.
- Saint Marc Philippe. *Socialisation de la nature*. Saint-Amand : Editions Stock, 1971, 373 p.
- Saint Marc Philippe. *Socialisation de la nature*. Saint-Amand : Editions Stock, 1971, 373 p.
- Schneider Ludovic. *Le développement durable territorial*. La Plaine Saint-Denis : Editions Afnor (100 questions pour comprendre et agir), 2010, 159 p.
- Senac Séverine. *L'animation d'un réseau d'acteurs touristiques sans lien hiérarchique : Contribution à la relance de l'animation du Réseau Régional d'Information Touristique du Comité Régional du Tourisme Midi-Pyrénées*. Mémoire de Master 2 Tourisme et Développement, Toulouse : Université de Toulouse Jean-Jaurès, 2010, 178 p.
- Socialter. *Dérèglement climatique, extinction de masse, fin du pétrole... Et si tout s'effondrait ?*. Paris : Edition Socialter SAS, 2018, 97 p.
- Teoros. *En route !*, 2003, 2 p. [en ligne]. Disponible sur : [journals.openedition.org/teoros/1744](http://journals.openedition.org/teoros/1744) (Consulté le 13-04-2019).
- Teoros. *Les routes touristiques à thème : entre marketing territorial et valorisation identitaire*, 2003, 6 p. [en ligne]. Disponible sur : [journals.openedition.org/teoros/1747](http://journals.openedition.org/teoros/1747) (Consulté le 16-05-2019).
- Terres en Ville. *Les spécificités des territoires ruraux, Pour un SCoT rural de Qualité territoriale*, 2013, 2 p. [en ligne]. Disponible sur : [http://terresenvilles.org/wp-content/uploads/2016/11/TEV\\_CH2.1.1\\_SpecifTerr\\_2013.pdf](http://terresenvilles.org/wp-content/uploads/2016/11/TEV_CH2.1.1_SpecifTerr_2013.pdf) (Consulté le 20-06-2019).
- Torre André. *Théorie du développement territorial. Géographie, Economie, Société*, 2015, N°17, p.273-288.
- Torrente Pierre. *Gestion de projets de développement : conduite de projets touristiques*. Cours de Master 1 Tourisme et Développement, département ISTHIA, Université de Toulouse Jean-Jaurès, 2018.
- UNESCO. *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles*, 1982, 6 p. [en ligne]. Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/content/download/146137/1573625/version/1/file/D%C3%A9claration+de+l%27UNESCO+de+mexico+sur+les+politiques+culturelle.pdf> (Consulté le 21-06-2019).
- Vachée Cécile, Dansac Christophe. *Troquer le changement social contre les bonnes pratiques de gestion : L'animation face aux transformations du secteur associatif*. CSE - Carrières Sociales Editions, 2013, p. 115 - 130.
- Vilan M., Nowak C., Severs., et al. *Le travail en réseau, plus-values et contraintes*, Epernay : Formation & Territoire, 2010, 90 p.
- Ville de Montréal. *Le développement local, groupe de travail*, 2002, 13 p. [en ligne]. Disponible sur : [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/SOMMET\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Developpement\\_local.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/SOMMET_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Developpement_local.pdf) (Consulté le 21-07-2019).
- Violier Philippe. *L'espace local et les acteurs du tourisme*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes. Espaces et territoires, 1999, 177 p.

## TABLE DES ANNEXES

---

<b>ANNEXE A : LES 4 PROFILS DE RANDONNEURS ITINERANTS.....</b>	<b>314</b>
<b>ANNEXE B : LE SCHEMA TRIPARTITE DES SPHERES D'ACTEURS CONCERNEES PAR LE TOURISME D'ITINERANCE .....</b>	<b>318</b>
<b>ANNEXE C : LES DIFFERENTS TYPES D'ACTION DISTINGUEES .....</b>	<b>319</b>
<b>ANNEXE D : LES DIFFERENTES ETAPES DU RECRUTEMENT D'UN PRESTATAIRES EXTERNE .....</b>	<b>320</b>
<b>ANNEXE E : LES 4 OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION EXTERNE ET INFORMATIONS A COMMUNIQUER EN FONCTION DE LA CIBLE .....</b>	<b>321</b>
<b>ANNEXE F : LA REPARTITION DES CONTRATS DE RURALITE EN FRANCE.....</b>	<b>322</b>
<b>ANNEXE G : CARTE DE LA REPARTITION DES GAL 2014-2020 EN FRANCE.....</b>	<b>323</b>
<b>ANNEXE H : LE MAPPING DES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ITINERANCE.....</b>	<b>324</b>
<b>ANNEXE I : FICHE ACTEUR DES HEBERGEMENTS .....</b>	<b>325</b>
<b>ANNEXE J : QUESTIONNAIRE UTILISE POUR LA CAPITALISATION D'EXPERIENCES .....</b>	<b>327</b>
<b>ANNEXE K : QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX HEBERGEMENTS RENCONTRES .....</b>	<b>329</b>
<b>ANNEXE L : FICHE ACTION N°17 : MOBILISATION DES ACTEURS ECONOMIQUES ET TOURISTIQUES EN LIEN AVEC LES GR® DE PAYS.....</b>	<b>335</b>
<b>ANNEXE M : RETROPLANNING DES ACTIONS SUR LA PERIODE 2020-2022.....</b>	<b>336</b>
<b>ANNEXE N : BUDGET PREVISIONNEL DU PROJET SUR LA PERIODE 2020-2022 .....</b>	<b>337</b>
<b>ANNEXE O : FICHE ACTION N°15 : MISE EN PLACE D'OUTILS AU SERVICE DU TRAVAIL COOPERATIF.. .....</b>	<b>338</b>
<b>ANNEXE P : FICHE ACTION N°12 : MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION DU RESEAU .....</b>	<b>339</b>

## Annexe A : Les 4 profils de randonneurs itinérants

### LES RANDONNEURS **SPORTIFS**

Ce segment de randonneurs représente sur les marchés français, néerlandais et allemands près de 50% de la clientèle des randonneurs. A la recherche d'aventure et de sensation, ce type de randonneurs est un habitué de la pratique ce qui fait de la montagne son lieu de séjour de prédilection.

La nature et les paysages vont occuper une place centrale dans les motivations de cette clientèle. Plus la pratique de la randonnée est intensive, plus la part d'hommes, de Professions et Catégories Socioprofessionnelles supérieures et d'urbains va être élevée.



#### **TYPE DE SÉJOURS** ET D'ITINÉRAIRES CHOISIS

**DURÉE DU SÉJOUR**  
Courts et moyens séjours  
1 à 3 nuits ou 4 à 7 nuits



**PÉRIODE DU SÉJOUR**  
(clientèles françaises) Juillet et août  
(clientèles étrangères) Arrière saison



**ESPACES PRIVILÉGIÉS**  
Haute et moyenne montagne



#### **HÉBERGEMENTS**

**Bivouacs & campings**  
Pour les jeunes principalement

**Refuges & Chambres d'hôtes**  
Préférés par les Français

**Hôtels**  
Privilégiés par les Allemands et Néerlandais

#### **RYTHME DE LA MARCHÉ**

**+ 4 HEURES par jour**  
Jusqu'à 7h chaque jour avec des dénivelés importants

**Randonnée sur CHAQUE JOUR DU SÉJOUR**

#### **MOTIVATIONS** (LIÉES SPÉCIFIQUEMENT À LA RANDONNÉE)

- Recherche d'aventure et d'inédit
- Découverte des paysages
- En quête d'exploration et de sensations
- Plaisir de randonner
- Désir de liberté et d'évasion
- Dépassement de soi (pour les + jeunes)
- Affrontement avec la nature



#### **PROFIL DU**

### **RANDONNEUR SPORTIF**

**TRANCHES D'ÂGE**  
Tous les âges représentés

**PROFESSIONS ET CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES**  
 Cadres et professions intellectuelles supérieures  
 Professions intermédiaires

**LIEU DE RÉSIDENCE**  
Zones urbaines principalement

**TAILLE DU FOYER**  
1 En couple 2 Entre amis 3 En famille 4 Seul

#### **CRITÈRES DE CHOIX** (SURTOUT AU NIVEAU DU CONTENU DE LA RANDONNÉE)

- Diversité de l'offre des sentiers
- Offre au niveau des activités outdoors
- Variétés des circuits proposés
- Offre en événements festifs (pour les jeunes)
- Qualité du balisage et de l'entretien

Ce segment représente les randonneurs qui placent les notions de confort et de qualité au centre de leurs critères dans le choix de leur séjour randonnée.

Cette clientèle accorde en outre une importance à la rencontre et au partage dans un cadre agréable après une journée d'effort.

Les patrimoines naturels et gastronomiques sont les aspects sur lesquels ils portent le plus d'intérêt.

On retrouve finalement pour ce segment une part plus importante des femmes que chez les sportifs, et le dépassement de soi n'est pas considéré.



## TYPE DE SÉJOURS ET D'ITINÉRAIRES CHOISIS

**DURÉE DU SÉJOUR**  
Courts et moyens séjours  
1 à 3 nuits ou 4 à 7 nuits



**PÉRIODE DU SÉJOUR**  
En arrière saison  
principalement



**ESPACES PRIVILÉGIÉS**  
Haute et moyenne montagne  
Campagne et littoral



## HÉBERGEMENTS



**Hôtels**  
Pour toutes les nationalités



**Locations**  
Préférées par les Français



**Gîtes & Chambres d'hôtes**  
Apprécies surtout par les couples français

## RYTHME DE LA MARCHÉ



**~ 4 HEURES par jour**  
Randonnée avec des dénivelés "simples"



**Randonnée sur CHAQUE JOUR DU SÉJOUR**

## MOTIVATIONS

- Plaisir de randonner
- Activités de détente et culturelles
- Être au calme, loin de la foule (surtout pour les clientèles françaises)
- Découvrir des beaux paysages et panoramas
- Profiter de la tranquillité de la nature
- Partager et faire des rencontres (pour les clientèles allemandes principalement)



## PROFIL DU

### RANDONNEUR PLAISIRS

**TRANCHE D'ÂGE**  
Une majorité de moins de 45 ans

**PROFESSIONS ET CATÉGORIES SOCIOPROFESIONNELLES**

- Employés et ouvriers
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- Professions intermédiaires

**LIEU DE RÉSIDENCE**  
Habitants des petites communes principalement.

**TAILLE DU FOYER**  
1 En couple 2 En famille 3 Entre amis 4 Seul

## CRITÈRES DE CHOIX (IMPORTANCE DU CONFORT ET DE LA QUALITÉ)

- Recherche de confort
- Aspect sécurité
- Offre au niveau de la gastronomie (repas du terroir, spécialités, produits locaux, etc)
- Offre de qualité (hébergements et restaurants)
- Des lieux conviviaux et propices aux rencontres (lors des étapes : hébergements et restaurants)

Ces randonneurs sont généralement des pratiquants réguliers de l'activité et sont bien souvent passionnés par la randonnée. Généralement, cette clientèle est d'ailleurs membres d'une association ou fédération et apprécie de partir en groupe. Parmi eux, nombreux sont ceux qui pratiquent cette activité pour leur santé. Au pouvoir d'achat relativement élevé, le confort est un critère important pour cette catégorie tout comme l'offre de découverte des patrimoines sur le territoire. A noter que les randonneurs seniors ont une préférence pour les itinéraires en boucle. On retrouve finalement dans ce segment une forte présence des femmes.



## TYPE DE SÉJOURS ET D'ITINÉRAIRES CHOISIS

**DURÉE DU SÉJOUR**  
Longs séjours principalement  
Plus de 7 nuits



**PÉRIODE DU SÉJOUR**  
Arrière saison  
(Hors vacances scolaires)



**ESPACES PRIVILÉGIÉS**  
Haute et moyenne montagne  
Campagne et littoral



## HÉBERGEMENTS



### Gîte d'étape

Surtout pour les groupes



### Refuges & Chambres d'hôtes

Préférés par les Français



### Hôtels

Privilégiés par les Allemands et Néerlandais

## RYTHME DE LA MARCHÉ



~ 4/5 HEURES  
par jour

Pauses pour découvrir des éléments du patrimoine



Randonnée sur  
CHAQUE JOUR DU SÉJOUR

## MOTIVATIONS

- Recherche de vitalité active
- Découverte des paysages
- Rester en bonne forme
- Plaisir de randonner
- Découverte des patrimoines du territoire
- Partager avec leurs proches et amis
- Découverte de la gastronomie
- Rencontrer d'autres personnes



## PROFIL DU

## RANDONNEUR SENIORS

### TRANCHE D'ÂGE

Plus de 50 ans (les seniors actifs ou retraités)

### PROFESSIONS ET CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions intermédiaires
- Employés et artisans

### LIEU DE RÉSIDENCE

Principalement en zone rurale pour les seniors actifs et en zone urbaine pour les plus âgés.

### TAILLE DU FOYER

1 En couple 2 Entre amis 3 En famille 4 Seul

## CRITÈRES DE CHOIX

- Aspect sécurité
- Offre au niveau des activités culturelles
- Qualité du balisage et de l'entretien
- Offre au niveau des patrimoines (historiques, artisanats, gastronomie, etc.)
- Recherche de confort et de qualité

Finalement, ce segment de randonneurs représente les pratiquants plus occasionnels voire même débutants. Leur pratique est moins sportive, et leurs motivations sont plus génériques, en rapport avec l'offre touristique du territoire et le lien avec la nature.

Pour ce segment, on va retrouver une part plus importante de femmes que pour les sportifs, et les familles sont fortement représentées.

Les randonnées réalisées vont être d'une difficulté moindre, et la marche va être combinée avec d'autres activités culturelles et de loisirs.



## TYPE DE SÉJOURS ET D'ITINÉRAIRES CHOISIS

**DURÉE DU SÉJOUR**  
Moyens et longs séjours  
4 à 7 nuits ou + de 7 nuits



**PÉRIODE DU SÉJOUR**  
Juillet et août  
(clientèles étrangères) Arrière saison



**ESPACES PRIVILÉGIÉS**  
Littoral et campagne  
Haute et moyenne montagne



## HÉBERGEMENTS



**Hôtels**  
Privilegiés par les Allemands et Néerlandais



**Locations**  
Préférées par les Français



**Campings**  
Pour les clientèles françaises

## RYTHME DE LA MARCHÉ



**- 4 HEURES  
par jour**  
Faibles dénivellés, haltes découvertes chaque jour



**Ne randonne pas sur  
CHAQUE JOUR DU SÉJOUR**

## MOTIVATIONS (PLUS GÉNÉRIQUES)

- Se ressourcer et se détendre
- Être au calme, loin de la foule
- Découvrir un territoire (découverte culturelle, patrimoniale ou gastronomique)
- Découverte des paysages
- Plaisir de randonner
- Partager avec leurs proches (pour les clientèles allemandes)



## PROFIL DU

## RANDONNEUR DÉTENTE

### TRANCHE D'ÂGE

Une majorité de moins de 45 ans

### PROFESSIONS ET CATÉGORIES SOCIOPROFESIONNELLES

- Employés et ouvriers
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- Professions intermédiaires

### LIEU DE RÉSIDENCE

Habitants des petites communes principalement

### TAILLE DU FOYER

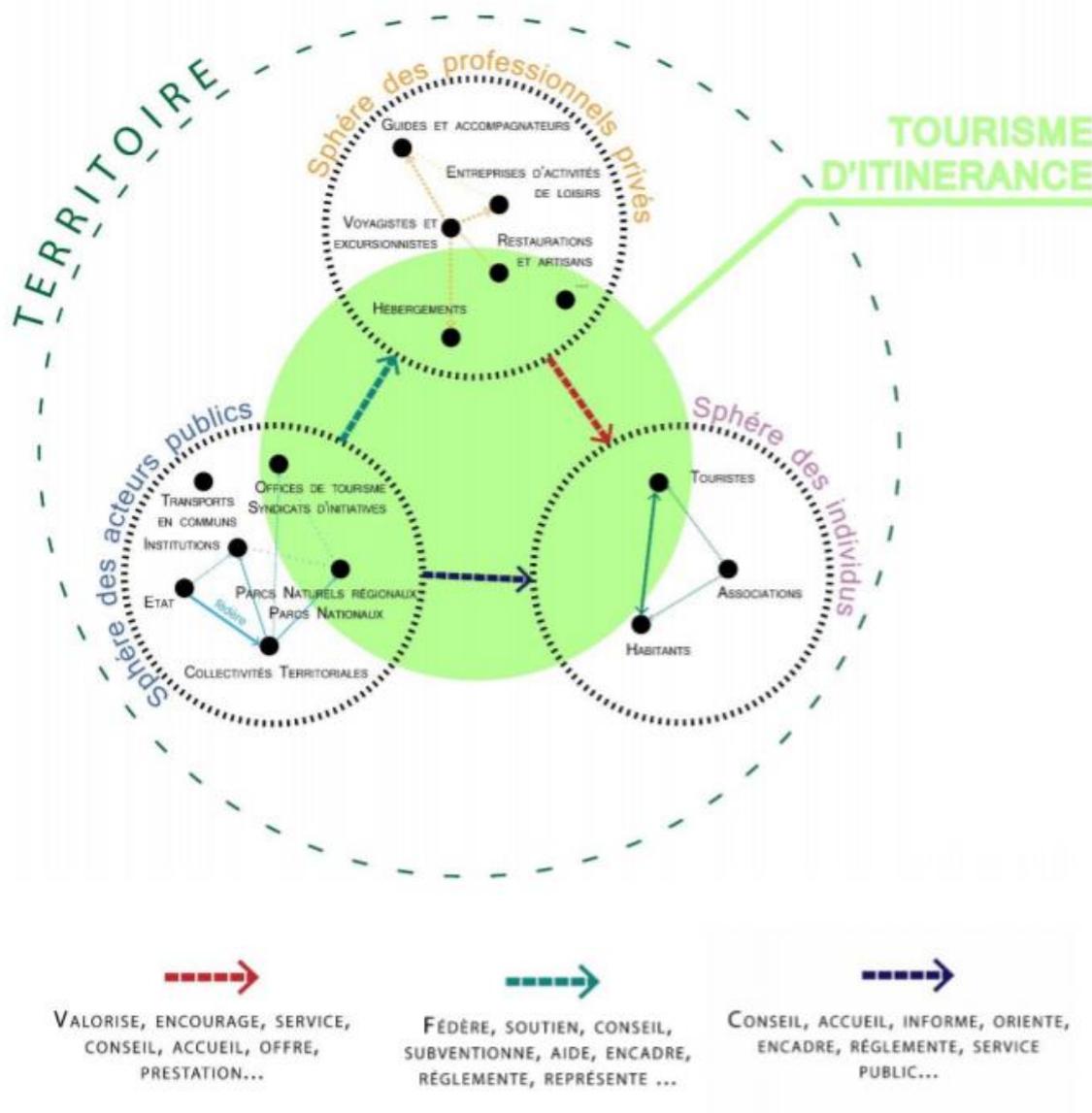
1 En famille 2 En couple 3 Entre amis 4 Seul

## CRITÈRES DE CHOIX (SURTOUT AU NIVEAU DU CONTENU DE LA RANDONNÉE)

- Aspect sécurité
- Offres annexes (activités de loisirs et visites)
- Offre au niveau de la gastronomie
- Offre de qualité (hébergements et restaurants)
- Offre culturelle et patrimoniale (région, histoire, musées, châteaux, monuments,...)
- Respecter les envies de chacun dans la famille

Source : Leudihac Sophia, Canva

## Annexe B : Le schéma tripartite des sphères d'acteurs concernés par le tourisme d'itinérance



Source : Leudihac Sophia, L'itinérance douce en espace rural : Les acteurs touristiques privés au cœur des démarches collaboratives, 2018.

## Annexe C : Les différents types d'action distinguées

Types d'action distinguées	Description
<b>Développement commercial</b>	Réalisation d'outils commerciaux en commun (plaquette, site internet, ...), participation groupée à des salons professionnels, rencontres avec les grands donneurs d'ordre, développement de projet en collaboration entre les membres du réseau, création d'une structure commerciale commune, implantation et développement du marché à l'international, réalisation d'opérations de prospection ciblées, etc.
<b>Développement des compétences</b>	Organisation de rencontres thématiques, établissement et mise en œuvre d'un plan de formation, accompagnement par un prestataire spécialisé (ex : Finances, Ressources Humaines, ...), organisation d'opérations collectives avec accompagnement collectif et/ou individuel des entreprises, etc.
<b>Amélioration des pratiques de l'entreprise, benchmark</b>	Organisation de rencontres thématiques, organisation de visites d'entreprises, création d'un Forum d'échanges, analyse comparative des pratiques au sein du groupement, etc.
<b>Réalisation d'économies d'échelle et partage de ressources</b>	Réalisation d'achats groupés, recrutement d'une personne ressource (stagiaire, ...), partage de moyens (salles, compétences, ...), etc.
<b>Communication externe</b>	Création d'outils de communication pour le groupement : site internet, newsletter, plaquette, ... Participation groupée à des salons, rédaction d'articles dans la presse, etc.

Source : <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/07/guide-methodologique-groupement-entreprises.pdf>

## Annexe D : Les différentes étapes du recrutement d'un prestataires externe

### Le recrutement d'un prestataire externe

#### 1 établir et envoyer le cahier des charges

- définir le cadre de la consultation :
  - les critères de consultation : type de compétences recherchées, enjeux pour les entreprises membres...,
  - une liste des experts susceptibles d'être consultés,
- établir un cahier des charges et un courrier d'accompagnement,
- lancer la consultation (courriers, mails, affichage site internet...),
- réceptionner et étudier les offres.

#### 2 organiser la soutenance

- envoyer un courrier de convocation aux membres du groupement et aux candidats,
- préparer une grille d'évaluation qui servira de support pour assurer l'objectivité de la sélection.

#### 3 sélectionner le prestataire selon les critères établis

- procéder à la sélection du prestataire en utilisant la grille d'évaluation préalablement établie,
- informer le prestataire retenu par courrier,
- envoyer un courrier de remerciement à tous les autres candidats, en leur précisant si possible à chacun pour quelle(s) raison(s) ils n'ont pas été retenus.

#### 4 établir et suivre le contrat de prestations

- établir et faire signer un contrat au prestataire,
- suivre l'avancement et le bon déroulement de la prestation auprès du prestataire et/ou des entreprises, et recadrer la prestation si nécessaire.



MEMO

Source : <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/07/guide-methodologique-groupement-entreprises.pdf>

## Annexe E : Les 4 objectifs de la communication externe et informations à communiquer en fonction de la cible



PAROLE  
D'EXPERT

### Les 4 objectifs de la communication externe

- 1** Faire savoir que le groupement existe. Cette communication va informer et justifier la création du groupement. C'est le moment où l'on communique sur le nom, sur l'identité graphique (logo et charte). Il s'agit à ce stade de donner une image en accord avec les objectifs du groupement.
- 2** Recruter des membres, des financeurs et des partenaires. Le réseau a besoin de membres pour exister et pour donner une plus grande crédibilité à ses actions. Le nombre est important, mais pas suffisant, la qualité des membres compte également (par leur réputation, leur propre image, leur poids économique).
- 3** Justifier ses résultats pour démontrer la légitimité du groupement, mettre en avant les actions collectives réalisées ainsi que le bénéfice retiré par chaque membre et par le groupement lui-même. La valorisation des résultats est importante pour les financeurs publics qui ont besoin d'apprécier l'utilité des subventions versées.
- 4** Fidéliser l'environnement du groupement. Qu'il s'agisse des membres ou des partenaires, la communication permet d'entretenir et de tisser des liens sur toute la durée du groupement.

**Sophie FAGES, directrice de publication de Réseaux LR et gérante de News Associées**

### Quelles informations doit-on communiquer ?



PAROLE  
D'EXPERT

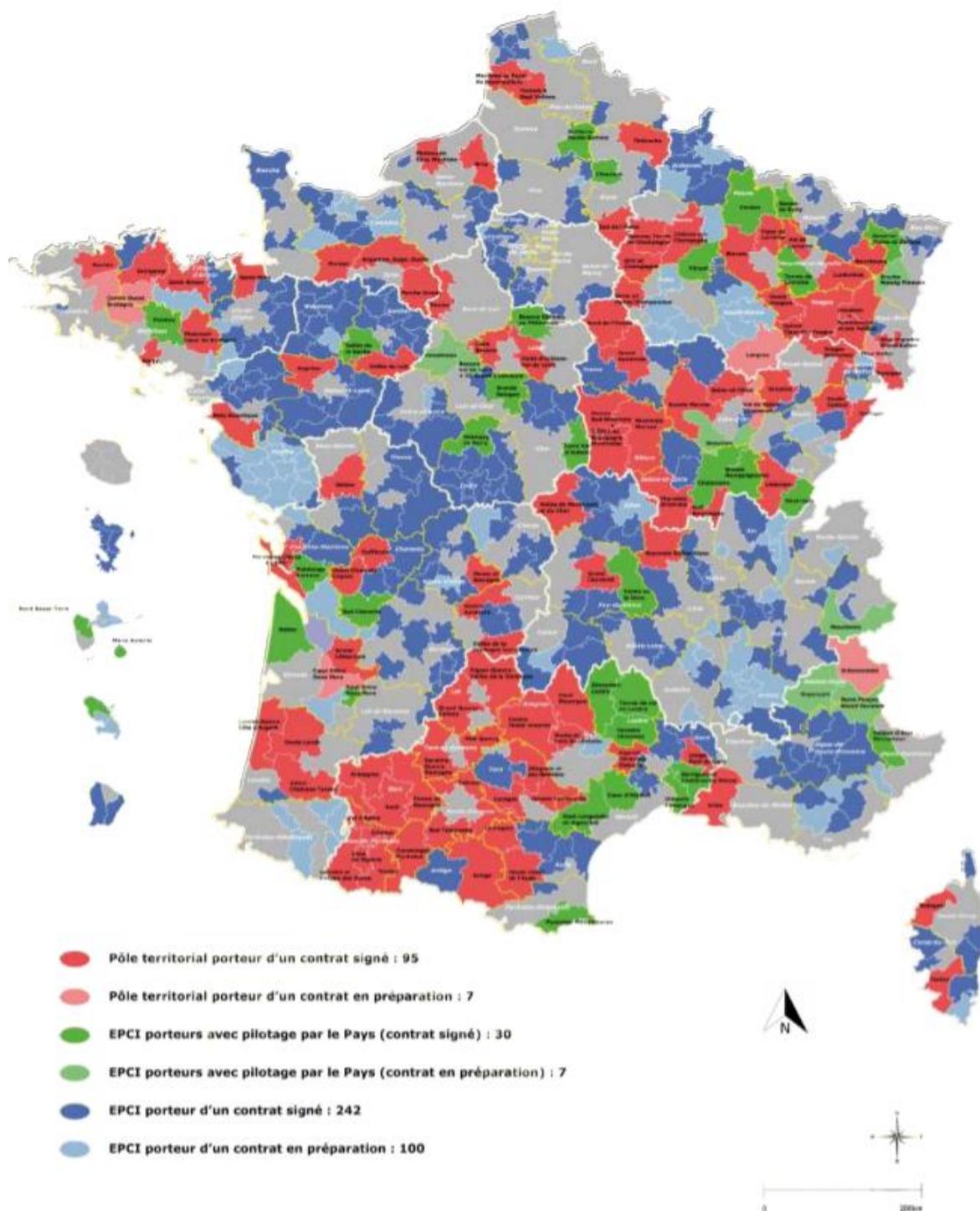
### Quelles informations communiquer et à qui ?

« La transparence doit être le maître mot dans toutes les communications :

- **Pour les membres** : on communique sur tous les projets, sur les réussites individuelles grâce au groupement, sur des appels à participation / implication.
- **Pour les prospects** : on communique sur les bénéfices liés à l'appartenance au réseau et sur les services « plus » apportés par le réseau (et par aucun autre).
- **Pour l'environnement** : on informe de ce que le réseau fait (journalistes, secteurs complémentaires au sujet, autre groupement / réseau).
- **Pour les partenaires et financeurs** : les résultats et les bilans sont les principaux sujets à leur communiquer. Ils doivent également apparaître sur tout support de communication (la présence du logo signifiant officiellement le soutien au groupement). »

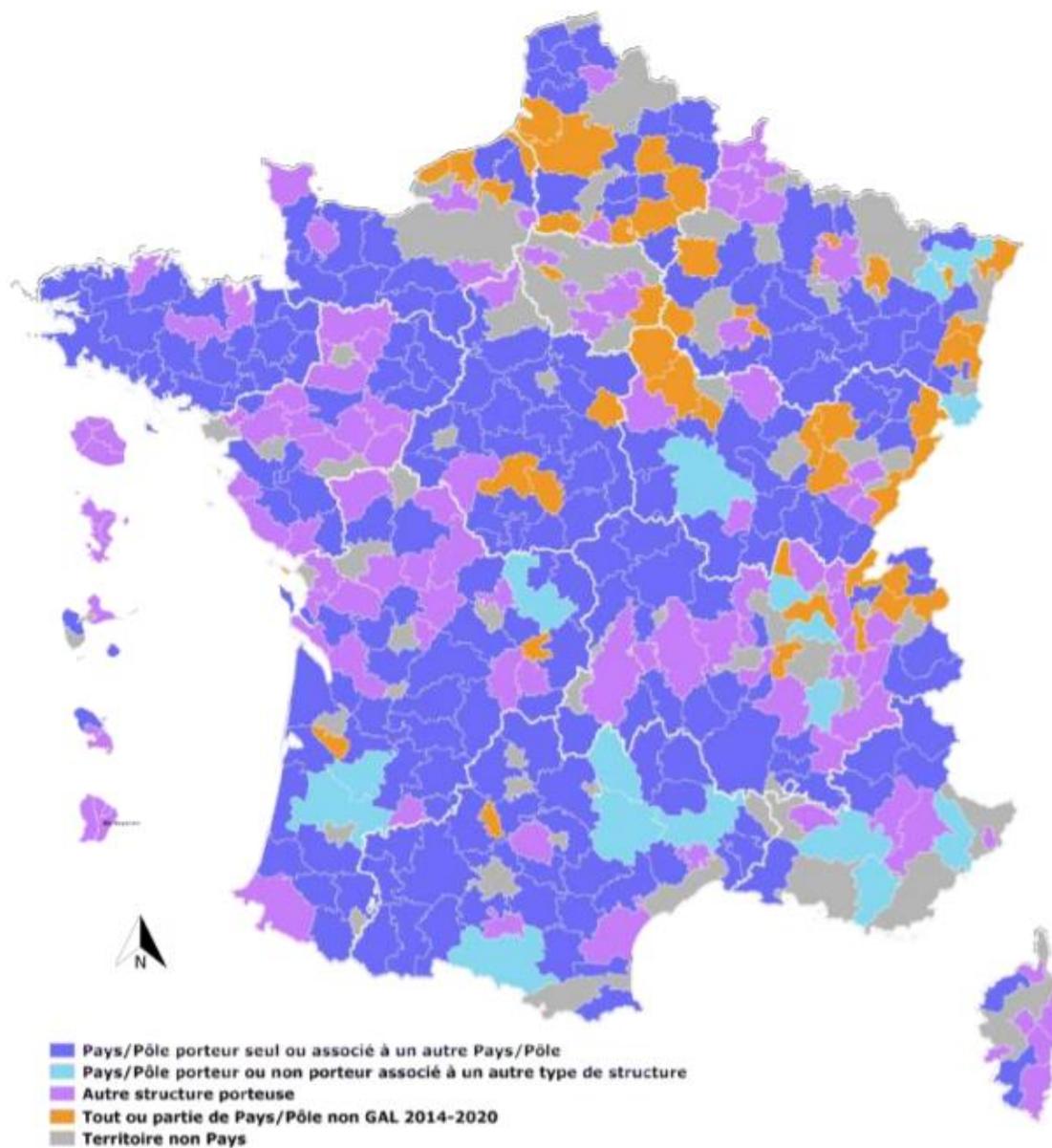
**Sophie FAGES, directrice de publication de Réseaux LR et gérante de News Associées**

## Annexe F : La répartition des contrats de ruralité en France



Source : Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays, 2018.

## Annexe G : Carte de la répartition des GAL 2014-2020 en France



Source : Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays, 2018<sup>424</sup>.

<sup>424</sup> Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays. Panorama 2018, Pôles territoriaux et Pays, 2018, 6 p. [en ligne]. Disponible sur <https://anpp.fr/wp-content/uploads/2018/10/Panorama-des-pays-2018-2.pdf>. (Consulté le 23-06-2019).

## Annexe H : Le mapping des principaux acteurs de l'itinérance



Source : La Grande Traversée des Alpes, disponible sur : <http://pro.moveyouralps.com/> (Consulté le 10-06-2019)

## Annexe I : Fiche acteur des hébergements

3. HÉBERGEMENTS		Mots clés	
<b>Catégorie d'acteurs</b>	<b>Offre</b>	Hôtel, camping, gîte, gîte de groupe, gîte d'étape, refuges, chambre et maison d'hôtes, auberge, bungalow, auberge de jeunesse, cabane, etc.	
<b>Métiers rattachés</b>	Hôte/hôtesse d'accueil, réceptionniste, directeur/directrice d'hébergements, manager d'hôtel, maître/maîtresse d'hôtel... Agent d'entretien, femme de chambre, cuisinier/cuisinière, barman/barmain, serveur/serveuse, gouvernant/gouvernante, sommelier/sommelière...		
<b>Fonctions</b>  <b>Lien avec la randonnée pédestre et les randonneurs</b> <b>Services pouvant être proposés...</b>	<b>Principale : ACCUEILLIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une formule d'hébergement à la nuitée pour permettre aux randonneurs de faire étape,</li> <li>- Renseigner la clientèle sur l'établissement (fonctionnement, services proposés, renseignements utiles et informations pratiques...),</li> <li>- Donner des informations sur les services disponibles à proximité (commerces, épicerie, médecins...),</li> <li>- Informer la clientèle sur l'accès à l'établissement, ce depuis le GRP et par les transports en commun,</li> <li>- Donner des conseils et informations personnalisés aux clientèles de randonneurs,</li> <li>- Renseigner les randonneurs sur divers sujets (itinéraire randonnée, météo, visites, conseils, conditions de pratique),</li> <li>- Être en mesure de renseigner les clientèles étrangères,</li> <li>- Proposer un service de restauration sur place le soir et/ou le midi,</li> <li>- Proposer le petit-déjeuner,</li> <li>- Adapter la nourriture aux besoins nutritionnels des randonneurs (féculents, plats consistants...)</li> <li>- Proposer des services complémentaires pour la clientèle de randonneur (fourniture de linge de lit et de toilette (si non fournis automatiquement), paniers-repas / pique-nique, lavage et séchage des vêtements, transfert des bagages pour les clientèles itinérantes, transport des personnes, salle hors-sac pour les bagages et affaires des randonneurs et/ou un vestiaire rando, accès à une connexion internet, espace détente, cuisine libre...)</li> </ul>	Proposer, renseigner, informer, conseiller, servir, adapter, personnaliser, etc.
	<b>Secondaire : VALORISER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à disposition des informations touristiques du territoire et plus particulièrement à proximité de l'itinéraire,</li> <li>- Mettre en relation les randonneurs avec des prestataires de service et autres professionnels du tourisme,</li> <li>- Rediriger les randonneurs vers d'autres hébergements si l'établissement est complet,</li> </ul>	Mettre à disposition, informer, mettre en relation, valoriser, promouvoir, conseiller, recommander, etc.
	<b>Annexe : COMMERCIALISER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer des produits touristiques complémentaires à l'activité principale, comme par exemple des sorties randonnées accompagnées ou encore des visites guidées.</li> <li>- Proposer aux clientèles touristiques (dont les marcheurs) un service de restauration,</li> <li>- Proposer un choix suffisant pour satisfaire les besoins et attentes des clients,</li> <li>- Vendre des plats et menus composés de produits locaux,</li> <li>- Proposer sur la carte des recettes et plats typiques et propres au territoire.</li> </ul>	Proposer, vendre, commercialiser, servir, etc.
<b>Impact(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation de l'itinérance et des activités de pleine nature,</li> <li>- Valorisation du territoire et de son offre culturelle,</li> <li>- Valorisation des artisans et producteurs/produits locaux,</li> <li>- Faire découvrir le territoire et son offre touristique et culturelle.</li> </ul>		

<b>Problématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posséder une capacité d'accueil suffisante pour l'accueil des groupes,</li> <li>- Proposer les services et prestations attendues par la clientèle randonneur,</li> <li>- Répondre aux attentes, besoins et exigences des clients.</li> <li>- Se fournir en produits locaux pour la restauration,</li> <li>- Activité soumise à la saisonnalité touristique,</li> <li>- Activité dépendante du climat,</li> <li>- Gestion du temps entre l'activité principale (hébergement) et l'activité secondaire (restauration),</li> <li>- Soumis aux réglementations et normes,</li> <li>- Proposer des horaires d'ouverture adaptés à la clientèle touristique,</li> </ul>		
<b>Jeux d'acteurs</b>	<b>Relation directe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artisans et producteurs locaux,</li> <li>- Offices de tourisme,</li> <li>- Prestataire de services,</li> <li>- Voyageurs et tour-opérateurs.</li> </ul>	
	<b>Relation indirecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectivités territoriales et institutions,</li> <li>- Fédérations de pratiquants et associations,</li> <li>- Professionnels de la restauration,</li> <li>- Prestataires d'activités,</li> <li>- Lieux culturels et touristiques,</li> <li>- Commerces de proximité.</li> </ul>	

## Annexe J : Questionnaire utilisé pour la capitalisation d'expériences

<b>Historique du réseau</b>	- Pourriez-vous me parler rapidement de l'historique de la création de votre réseau ?
<b>Intérêt d'une mise en réseau autour d'une association</b>	- Quels sont pour vous les intérêts de vous être réunis sous la forme d'une association ? - Quelles sont les données qui vous permettent d'illustrer l'avantage de la création de cette association ?
<b>Création et mise en place du réseau</b>	- Comment avez-vous fait pour mobiliser les acteurs autour de la création de cette association ? - Combien de temps a duré cette création ? - Avez-vous rencontré des difficultés lors de cette création ? Si oui, lesquelles ?
<b>Suivi et évaluation</b>	- Quels sont les retours que vous avez des différents membres et partenaires du réseau ? Sont-ils satisfaits de cette mise en réseau ? - Quels outils et moyens déployez-vous pour le suivi et l'évaluation de ce réseau ? Envisagez-vous d'en mettre de nouveaux en place ? - Dans quelle mesure les résultats sont probants ?
<b>Fonctionnement du réseau</b>	- Comment financez-vous le fonctionnement et les actions menées par l'association ? A quels genres de financement avez-vous eu recours ? Comment avez-vous utilisé ces financements (animation, structuration, gestion, communication, etc.) ? - Avez-vous développé par le biais de l'association des séjours clés en main ou produits touristiques ? Si oui, comment avez-vous procédé pour les créer ? - De quelle façon commercialisez-vous ces séjours ? - Quelles sont les personnes chargées de gérer le réseau ? Depuis combien de temps ? - Avez-vous déjà envisagé d'employer un ou plusieurs personnes pour assurer cette gestion ? Si oui, pour quelles raisons ne l'avez-vous pas encore mis en place ? - Pourriez-vous me parler de la façon dont fonctionne l'animation de votre réseau ? A quelle fréquence proposez-vous des réunions de rencontres et de travail ?
<b>Adhérents et partenaires du réseau</b>	- Pourriez-vous me parler des partenaires avec lesquels vous travaillez et du rôle qu'ils occupent dans votre réseau ?
<b>Réseau des Grands Itinéraires Pédestres</b>	- Pourriez-vous me parler du Réseau des Grands Itinéraires Pédestres ? (Comment avez-vous rejoint ce réseau ? Quelles sont les conditions pour pouvoir le rejoindre ? Depuis combien de temps en êtes-vous membre ? Quelles sont les bénéfices qu'il vous a apporté ?)
<b>Autre</b>	- Avez-vous d'autres choses à ajouter ? Des éléments qui vont semblent important de préciser ? Des conseils ou recommandations ?

Source : Leudihac Sophia

## Annexe K : Questionnaire soumis aux hébergements rencontrés

### Votre établissement et sa clientèle

Ce questionnaire rapide a pour objectif de cerner les prestations générales fournies par votre établissement et de connaître les types de clientèles touristiques que vous accueillez.

\*Obligatoire

1. Quel est le nom de votre établissement et sa localisation ? \*

\_\_\_\_\_

2. Vous êtes ...

*Plusieurs réponses possibles.*

Mme...

M...

3. Quel est votre adresse mail ?

\_\_\_\_\_

4. Quelle est la catégorie de votre établissement ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

Hôtel non étoilé

Hôtel de 1\* à 3\*

Hôtel de 4\* ou plus

Camping avec emplacements nus

Camping avec locations (mobil-homes, chalets ou autres)

Hébergement insolite

Chambre d'hôtes

Gîte d'étape ou auberge

Refuge de montagne

Auberge de jeunesse

Gîte, location de meublé

Autre : \_\_\_\_\_

5. Votre établissement est-il labellisé ? \*

Si oui, merci de préciser dans la catégorie "Autre" le nom précis du ou des label(s) que vous détenez.

*Plusieurs réponses possibles.*

Oui

Non

Autre : \_\_\_\_\_

**6. Quel(s) type(s) de chambre proposez-vous ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Chambres classiques (de 1 à 4 personnes)
- Chambres familiales (plus de 4 personnes)
- Dortoirs
- Autre : \_\_\_\_\_

**7. Quelle est la capacité d'accueil globale de votre hébergement ? \***

En nombre de lits

\_\_\_\_\_

**8. Proposez-vous vos chambres à la nuitée ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**9. Si non, pour quelle(s) raison(s) ne souhaitez vous pas proposer cette prestation ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Pour des questions d'organisation
- Pour des questions financières / de rentabilité
- Trop de travail pour l'entretien et le nettoyage de la chambre pour juste une nuitée
- Suppression de la réservation à la nuitée car trop peu de demande
- Autre : \_\_\_\_\_

**10. Dans quelle fourchette de prix se trouve votre tarification à la nuitée par personne ? \***

En formule classique, sur une base chambre double, sans compter les éventuelles prestations annexes (petit-déjeuner, demi-pension, pension complète, fourniture du linge, etc.).

*Plusieurs réponses possibles.*

- Moins de 10€ /nuit/personne
- Entre 10€ et 30€ /nuit/personne
- Entre 30€ et 50€ /nuit/personne
- Plus de 50€ /nuit/personne

**11. Vos tarifs varient-ils en fonction de la saisonnalité ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**12. Quels types de clientèle accueillez-vous dans votre établissement ? \***

Évaluez l'importance de présence de ces différents types de clientèle  
*Plusieurs réponses possibles.*

	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Familles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Couples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnes seules	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupes de moins de 10 personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupes de plus de 10 personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Quels profils de clientèle accueillez-vous dans votre établissement ? \***

Évaluez l'importance de présence de ces différents types de clientèle  
*Plusieurs réponses possibles.*

	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Familles avec enfants de moins de 12 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familles avec adolescents de plus de 12 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeunes actifs de moins de 30 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actifs entre 31 et 54 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actifs de plus de 55 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retraités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Quelles sont les nationalités des clients que vous accueillez ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

	Tout le temps	Souvent	Rarement	Jamais
Français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allemands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Néerlandais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anglais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (Europe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (Hors Europe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Comptez-vous parmi votre clientèle des randonneurs itinérants ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**16. Quelle(s) difficulté(s) rencontrez-vous dans votre activité ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Aucune
- Problématique de la saisonnalité (par rapport à la fréquentation)
- Couvrir les charges (rentabilité de l'activité)
- Manque de temps
- Approvisionnement (pour la restauration notamment)
- Gestion du temps entre l'activité principale et la(les) activité(s) annexe(s)
- Trouver des employés qui restent dans l'entreprise
- Communication
- Manque de visibilité de votre offre
- Autre : \_\_\_\_\_

## **Prestations et services annexes**

Cette rubrique permet d'en savoir plus sur les prestations et services annexes que vous fournissez dans votre établissement.

**17. Quel(s) service(s) de restauration proposez-vous dans votre hébergement ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Aucun
- Petit-déjeuner
- Déjeuner
- Diner
- Option panier repas / pique-nique
- Cuisine en gestion libre
- Autre : \_\_\_\_\_

**18. Pour ce(s) service(s) de restauration, travaillez vous en partenariat avec un restaurateur ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- En partie

**19. Des produits locaux et du terroir sont-ils utilisés dans ce(s) service(s) de restauration ? \***

*Une seule réponse possible.*

	1	2	3	4	5	
Jamais	<input type="radio"/>	Toujours				

**20. Des recettes traditionnelles et typiques des Vosges sont-elles proposées ?**

*Une seule réponse possible.*

	1	2	3	4	5	
Jamais	<input type="radio"/>	Toujours				

21. Si vous ne proposez aucun service de restauration, pourriez vous en expliquer la(les) raison(s) en quelques mots ?

---

---

---

---

---

22. Quelle(s) autre(s) prestation(s) et service(s) proposez-vous dans votre établissement ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Connexion internet et/ou wifi
- Service de lavage / séchage des vêtements
- Service de transport et de portage des bagages
- Service de transport/transfert des personnes
- Activités de loisirs et/ou sportive
- Sorties accompagnées par un guide touristique ou un accompagnateur de montagne
- Vente de produits locaux
- Vente de guides, cartes ou autres produits touristiques
- SPA, détente, bien-être
- Piscine
- Autre : \_\_\_\_\_

23. Quels types d'informations donnez-vous à vos clientèles ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Informations sur le fonctionnement de l'établissement
- Suggestions et informations touristiques
- Informations pratiques
- Informations sur les services de proximité disponibles
- Conseils aux randonneurs et sur les itinéraires de randonnée pédestre
- Bulletin météo
- Autre : \_\_\_\_\_

## Implication dans la structuration d'un réseau d'acteurs autour des GR® de Pays du territoire

Cette rubrique va nous permettre de savoir si vous portez un intérêt pour l'initiative engagée par le Pays de la Déodatie pour initier et structurer un réseau d'acteurs autour des itinéraires de randonnée pédestre GR® de Pays rassemblés sous le nom de "La Ligne Bleue des Vosges".

24. Avez-vous connaissance qu'un GR de Pays passe à proximité de votre établissement ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

25. **Avez-vous déjà eu des clients qui sont venus dans votre hébergement pour faire étape lors de leur parcours sur cet itinéraire de randonnée ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

26. **Pensez-vous que cette itinéraire pourrait être un avantage pour votre activité ? \***

Par avantage on entend le fait que l'itinéraire va pouvoir vous apporter une valeur ajoutée par exemple en terme de fréquentation, de rentabilité ou encore de diversification de votre activité.  
*Une seule réponse possible.*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	Tout à fait				

27. **Seriez-vous prêt à participer à une réunion d'information permettant de vous présenter le projet qui est initié autour de cet itinéraire de randonnée pédestre ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

28. **Sur quel(s) jour(s) de la semaine pourriez-vous dégager du temps pour participer à cette réunion d'information ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Lundi  
 Mardi  
 Mercredi  
 Jeudi  
 Vendredi  
 Samedi  
 Dimanche

29. **A quel(s) horaire(s) cela vous conviendrait le plus ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- Entre 8h et 10h  
 Entre 10h et 12h  
 Entre 12h et 14h  
 Entre 14h et 16h  
 Entre 16h et 17h  
 Entre 17h et 19h  
 Après 19h  
 Autre : \_\_\_\_\_

**30. Seriez-vous prêt à vous investir dans un réseau de professionnels et d'acteurs autour de cet itinéraire de randonnée ? \***

Participer à des réunions d'informations, de concertation ou de travail.  
*Une seule réponse possible.*

- Non, pas du tout  
 Peut-être  
 Oui, absolument

**31. A quelle fréquence pourriez vous participer à des réunions de travail ?**

*Une seule réponse possible.*

- Une fois par mois  
 Tout les trois mois  
 Trois fois par an  
 Deux fois par an  
 Une fois par an  
 Autre : \_\_\_\_\_

**32. Quelles seraient vos attentes vis-à-vis de ce réseau d'acteurs ?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**33. Que pensez-vous que pourrait vous apporter une structuration en réseau avec les autres acteurs en lien avec l'itinéraire de randonnée pédestre ? \***

Que pensez-vous que pourrait vous apporter une telle structuration en réseau ? Que vous permettrait-elle ? Qu'apporterait-elle à votre activité ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Augmentation de la fréquentation  
 Partage d'expériences  
 Partage de conseils et bonnes pratiques  
 Mutualisation de matériel(s) et/ou compétence(s)  
 Augmentation de la visibilité  
 Communication en commun  
 Organisation d'actions communes de promotion et de communication  
 Participation à des événements  
 Autre : \_\_\_\_\_

Source : Leudihac Sophia, Google Forms.

**Annexe L : Fiche Action n°17 : Mobilisation des acteurs économiques et touristiques en lien avec les GR® de Pays**

<b>AXE 4 : Organiser une véritable dynamique d'acteurs sur le territoire à travers la construction d'un réseau fort et mobilisant</b>	
<b>FICHE ACTION N°17 : MOBILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET TOURISTIQUES EN LIEN AVEC LES GR® DE PAYS</b>	
<b>OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer, motiver et mobiliser une diversité d'acteurs concernés, directement ou indirectement, par les itinéraires GR® de Pays,</li> <li>- Créer un réseau qui soit composé d'un ensemble de professionnels aux compétences et aux avis différents, afin de travailler intelligemment et collectivement sur des actions et solutions pouvant répondre aux attentes et besoins de chacun,</li> <li>- Construire à travers la mobilisation de ces acteurs une offre touristique itinérante complète et diversifiée, en réponse aux besoins et attentes des randonneurs itinérants.</li> </ul>
<b>DESCRIPTION DE L'ACTION</b>	<p><b>Etape 1</b> Recensement et prise de contact par l'animateur référent auprès des acteurs pas encore mobilisés dans le projet, en leur expliquant rapidement le projet et en leur demandant un RDV pour aller directement à leur rencontre dans leur établissement.</p> <p><b>Etape 2</b> Phase de terrain pour aller à la rencontre des acteurs : présentation du projet, remise des guides pour les informer, discussion et questionnaire (sur le même modèle que la mobilisation réalisée avec les hébergeurs).</p> <p><b>Etape 3</b> Réunions de travail avec les acteurs rencontrés afin de valider, modifier et/ou compléter les axes et actions co-construits par les hébergements dans le plan de développement.</p>
<b>PUBLICS VISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les <b>randonneurs itinérants</b>,</li> <li>- Les <b>membres</b> du réseau,</li> <li>- Les <b>partenaires du projet</b>.</li> </ul>
<b>MOYENS</b>	<p><b>Humains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'animateur référent,</li> <li>- Tous les membres du réseau volontaires.</li> </ul> <p><b>Techniques et matériels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voiture de service pour les déplacements terrain,</li> <li>- Guides réalisés pour les professionnels.</li> </ul>
<b>BUDGET PRÉVISIONNEL</b>	<b>00,00 € TTC</b>
<b>CALENDRIER</b>	<p><b>Etape 1</b> : De janvier à février 2020  <b>Etape 2</b> : De mars à avril 2020  <b>Etape 3</b> : Mai 2020  Poursuite de la mobilisation sur toute l'année 2020</p>
<b>PARTENAIRES</b>	
<b>AXES ET ACTIONS ASSOCIÉES</b>	<p><b>Axes</b> : n°1, 2 et 5  <b>Fiches actions</b> : n°1, 3, 4, 10, 11, 13, 15 et 21</p>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS &amp; MODE D'ÉVALUATION</b>	<p><b>Suivi / évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistique et synthèse des résultats ressortis des questionnaires lors des rencontres,</li> <li>- Retours lors des premières réunions de travail (bilan réunion).</li> </ul> <p><b>Résultats attendus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une diversité d'acteurs prêt à s'investir et se mobiliser suffisamment pour faire vivre le réseau et développer les itinéraires GR® de Pays.</li> </ul>

Source : Leudihac Sophia



## Annexe N : Budget prévisionnel du projet sur la période 2020-2022

Numéro fiche action	ACTIONS	DEPENSES ALLOUEES	DEPENSES TTC 2020	DEPENSES TTC 2021	DEPENSES TTC 2022	TOTAL HT	TOTAL TTC
<b>Création d'une identité pour le réseau</b>							
5	Création d'une identité visuelle	Création identité visuelle complète	7 044,00 €	0,00 €	0,00 €	5 870,00 €	7 044,00 €
6	Création d'un site internet	Création d'un site internet et maintenance	8 364,00 €	0,00 €	0,00 €	6 970,00 €	8 364,00 €
<b>Total Création d'une identité pour le réseau</b>			<b>15 408,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>12 840,00 €</b>	<b>15 408,00 €</b>
<b>Stratégie de communication</b>							
8	Déploiement d'une stratégie de communication (média et hors média)	Insertion presse	0,00 €	3 000,00 €	0,00 €	2 500,00 €	3 000,00 €
8	Déploiement d'une stratégie de communication (média et hors média)	Radio	0,00 €	0,00 €	1 953,60 €	1 628,00 €	1 953,60 €
7	Déploiement d'une stratégie événementielle	Organisation d'une fête de la randonnée	0,00 €	0,00 €	2 000,00 €	1 666,67 €	2 000,00 €
7	Déploiement d'une stratégie événementielle	Salons de la randonnée	0,00 €	1 780,00 €	0,00 €	1 483,33 €	1 780,00 €
7	Déploiement d'une stratégie événementielle	Equipements salons	0,00 €	2 000,00 €	0,00 €	1 666,67 €	2 000,00 €
8	Déploiement d'une stratégie de communication (média et hors média)	Spot video	0,00 €	6 960,00 €	0,00 €	5 800,00 €	6 960,00 €
<b>Total Stratégie de communication</b>			<b>0,00 €</b>	<b>13 740,00 €</b>	<b>3 953,60 €</b>	<b>14 744,67 €</b>	<b>17 693,60 €</b>
<b>Supports de communication</b>							
9	Adapter les supports de communication en langues étrangères	Impression supports papiers en langues étrangères	0,00 €	814,52 €	407,26 €	1 018,15 €	1 221,78 €
2	Création d'une charte du randonneur	Impression de la charte en Affiches	0,00 €	238,37 €	0,00 €	198,64 €	238,37 €
19	Déploiement de supports d'information	Impression Flyers et adhésifs	0,00 €	1 143,60 €	0,00 €	953,00 €	1 143,60 €
19	Déploiement de supports d'information	Impression Supports divers	0,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	2 500,00 €	3 000,00 €
18	Installation d'un système de fidélité	Impression cartes de fidélité	0,00 €	0,00 €	139,00 €	115,83 €	139,00 €
3	Développement et valorisation des produits locaux et circuits courts	Annuaire des producteurs Fiches recettes	0,00 €	310,18 €	244,80 €	462,48 €	554,98 €
13	Création d'une charte qualité commune aux membres du réseau	Impression de la charte en Affiches	0,00 €	0,00 €	238,37 €	198,64 €	238,37 €
4	Encourager la réduction des déchets et les économies d'énergies	Boîtes à repas personnalisées	0,00 €	0,00 €	1 965,60 €	1 638,00 €	1 965,60 €
4	Encourager la réduction des déchets et les économies d'énergies	Lots de sacs poubelles biodégradables	0,00 €	52,80 €	52,80 €	88,00 €	105,60 €
<b>Total Supports de communication</b>			<b>0,00 €</b>	<b>4 059,47 €</b>	<b>4 547,83 €</b>	<b>7 172,75 €</b>	<b>8 607,30 €</b>
<b>Développement interne du réseau</b>							
15	Mise en place d'outils au service du travail collaboratif	Impression newsletter (2x par an)	0,00 €	342,71 €	342,71 €	571,18 €	685,42 €
11	Formation des membres du réseau	Eductours	0,00 €	500,00 €	500,00 €	833,33 €	1 000,00 €
16	Création d'une structure associative	Publication au JOAFE	150,00 €	0,00 €	0,00 €	125,00 €	150,00 €
<b>Total Développement interne du réseau</b>			<b>150,00 €</b>	<b>842,71 €</b>	<b>842,71 €</b>	<b>1 529,52 €</b>	<b>1 835,42 €</b>
<b>Poste animateur</b>							
14	Créer un poste d'animateur réseau dédié	Frais d'équipements d'installation du poste	1 150,00 €	0,00 €	0,00 €	958,33 €	1 150,00 €
14	Créer un poste d'animateur réseau dédié	Salaires chargés	36 286,93 €	36 286,93 €	36 286,93 €	90 717,33 €	108 860,79 €
14	Créer un poste d'animateur réseau dédié	Frais de structure, de déplacements, divers (formations)	6 100,00 €	6 100,00 €	6 100,00 €	15 250,00 €	18 300,00 €
<b>Total Poste animateur</b>			<b>43 536,93 €</b>	<b>42 386,93 €</b>	<b>42 386,93 €</b>	<b>106 925,66 €</b>	<b>128 310,79 €</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>59 094,93 €</b>	<b>61 029,11 €</b>	<b>51 731,07 €</b>	<b>143 212,59 €</b>	<b>171 855,11 €</b>
<b>TOTAL HORS SALAIRES CHARGES</b>			<b>22 808,00 €</b>	<b>24 742,18 €</b>	<b>15 444,14 €</b>	<b>52 495,27 €</b>	<b>62 994,32 €</b>
<b>TOTAL HORS POSTE ANIMATEUR</b>			<b>15 558,00 €</b>	<b>18 642,18 €</b>	<b>9 344,14 €</b>	<b>36 286,93 €</b>	<b>43 544,32 €</b>

Source : Leudihac Sophia

## Annexe O : Fiche Action n°15 : Mise en place d'outils au service du travail coopératif

<b>AXE 4 : Organiser une véritable dynamique d'acteurs sur le territoire à travers la construction d'un réseau fort et mobilisant</b>	
<b>FICHE ACTION N°15 : MISE EN PLACE D'OUTILS AU SERVICE DU TRAVAIL COOPERATIF</b>	
<b>OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION</b>	<p>Déployer des outils permettant à tous les membres du réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'être tenus informés des démarches, actions et projets de l'association,</li> <li>- De communiquer facilement entre eux,</li> <li>- D'avoir accès à toutes les informations et documentations disponibles et réalisées au sein du réseau,</li> <li>- D'avoir connaissance de l'actualité concernant l'itinérance pédestre,</li> <li>- De faciliter leur travail par groupe sur les différents projets.</li> </ul>
<b>DESCRIPTION DE L'ACTION</b>	<p><b>Etape 1</b> Réunions de travail pour cerner les attentes des membres du réseau vis à vis de ce travail collaboratif et des moyens qui seront utilisés pour le mener à bien.</p> <p><b>Etape 2</b> Mise en place d'une plateforme de communication (drive notamment) pour partager les ressources auprès de tous les membres du réseau et faciliter les communications entre membres et groupes de travail.</p> <p><b>Etape 3</b> Co-création (via des ateliers de travail en se reposant sur les bases de données acquises) d'un annuaire des membres du réseau (détails et informations pratiques : lieu, horaires, capacité, congés, services, etc).</p> <p><b>Etape 4</b> Mise en place d'une newsletter en interne (pour informer sur les avancées et réalisations du réseau, les nouveaux membres ou partenaires, démarches engagées, etc), co-construite avec les membres.</p>
<b>PUBLICS VISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les <b>membres</b> du réseau,</li> <li>- Les <b>partenaires</b> du réseau.</li> </ul>
<b>MOYENS</b>	<p><b>Humains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'animateur référent,</li> <li>- Les membres du réseau volontaires.</li> </ul> <p><b>Techniques et matériels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils de travail collaboratif et plateforme de stockage partagée,</li> <li>- Newsletter.</li> </ul>
<b>BUDGET PRÉVISIONNEL</b>	<b>Impression d'une newsletter (2 fois par an, en 2021 et 2022) : 685,42 € TTC</b>
<b>CALENDRIER</b>	<p><b>Etape 1</b> : De mai à juin 2020</p> <p><b>Etape 2</b> : De juillet à août 2020</p> <p><b>Etape 3</b> : De septembre à octobre 2020</p> <p><b>Etape 4</b> : De septembre à novembre 2021</p>
<b>PARTENAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs institutionnels partenaires</li> </ul> <p>Département des Vosges, Région Grand Est, CCI des Vosges, Commissariat à l'aménagement du Massif des Vosges</p>
<b>AXES ET ACTIONS ASSOCIÉES</b>	<p><b>Axes</b> : n°5</p> <p><b>Fiches actions</b> : Toutes les actions qui seront menées se réaliseront avec l'appui de l'outil qui sera mis en place, permettant de coordonner le travail collectif des acteurs.</p>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS &amp; MODE D'ÉVALUATION</b>	<p><b>Suivi / évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires de satisfaction auprès des membres du réseau vis à vis des outils mis en place,</li> <li>- Grille d'évaluation auprès des membres pour procéder à d'éventuelles modifications ou améliorations,</li> </ul> <p><b>Résultats attendus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un travail en réseau et une co-construction facilitées par des outils adaptés et accessibles pour tous les membres du réseau.</li> </ul>

Source : Leudihac Sophia

**Annexe P : Fiche Action n°12 : Mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation du réseau**

<b>AXE 4 : Organiser une véritable dynamique d'acteurs sur le territoire à travers la construction d'un réseau fort et mobilisant</b>	
<b>FICHE ACTION N°12 : MISE EN OEUVRE D'UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU RÉSEAU</b>	
<b>OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION</b>	<p><b>Interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer la satisfaction des membres vis à vis du réseau, des actions et projets menés dans une optique d'amélioration continue des relations internes, de l'animation et du fonctionnement du réseau,</li> <li>- Démontrer les résultats engendrés par le réseau, pour les membres mais aussi les partenaires.</li> </ul> <p><b>Externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer la fréquentation sur les itinéraires GR® de Pays,</li> <li>- Evaluer les retombées (positives et négatives) des différentes actions menées autour des GR® de Pays.</li> </ul>
<b>DESCRIPTION DE L'ACTION</b>	<p><b>Etape 1</b> Ateliers de réflexion sur les systèmes et outils pouvant être mis en place pour le suivi et l'évaluation du réseau (interne et externe) avec l'élaboration d'un rétroplanning de mise en oeuvre.</p> <p><b>Etape 2</b> Diffusion des questionnaires de satisfaction et d'évaluation en interne du réseau.</p> <p><b>Etape 3</b> Mise en oeuvre des outils pour le suivi et l'évaluation.</p> <p><b>Types de systèmes de suivi employés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'évaluation et fiche de suivi à diffuser de façon régulière en interne du réseau,</li> <li>- Rapport de fréquentation des hébergeurs vis à vis de la clientèle itinérante,</li> <li>- Nombre de visites sur le site internet,</li> <li>- Nombre de séjours vendus,</li> <li>- Eco-compteurs,</li> <li>- Analyse des systèmes de suivi et évaluation mis en place pour les autres actions,</li> <li>- Etc.</li> </ul>
<b>PUBLICS VISÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les <b>membres du réseau</b>,</li> <li>- Les <b>partenaires</b>.</li> </ul>
<b>MOYENS</b>	<p><b>Humains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'animateur référent,</li> <li>- Les membres du réseau volontaires.</li> </ul> <p><b>Techniques et matériels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eco-compteurs (après 2022), financés indépendamment.</li> </ul>
<b>BUDGET PRÉVISIONNEL</b>	<b>00,00 € TTC</b>
<b>CALENDRIER</b>	<p><b>Etape 1 :</b> De avril à juin 2022</p> <p><b>Etape 2 :</b> En décembre de chaque année (2020, 2021 et 2022)</p> <p><b>Etape 3 :</b> De septembre à novembre 2022</p>
<b>PARTENAIRES</b>	
<b>AXES ET ACTIONS ASSOCIÉES</b>	<p><b>Axes :</b> n°2 et 5</p> <p><b>Fiches actions :</b> n°13, 15 et 17</p>
<b>RÉSULTATS ATTENDUS &amp; MODE D'ÉVALUATION</b>	<p><b>Suivi / évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de retours des questionnaires (auprès des membres et auprès des randonneurs itinérants),</li> </ul> <p><b>Résultats attendus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des résultats de fréquentation en hausse, prouvant ainsi l'utilité et l'efficacité du réseau,</li> <li>- Des membres satisfaits du réseau.</li> </ul>

Source : Leudihac Sophia

# TABLE DES FIGURES

---

FIGURE 1 : LA DEFORESTATION MASSIVE EN FORET AMAZONIENNE, AU BRESIL .....	15
FIGURE 2 : ÉMISSIONS DE GES PAR MODE DE TRANSPORT EN FRANCE, EN %.....	17
FIGURE 3 : LES TROIS PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE .....	24
FIGURE 4 : LE SCHEMA DU DEVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME .....	28
FIGURE 5 : REPARTITION PAR ESPACE DES SEJOURS EN FRANCE METROPOLITAINE.....	49
FIGURE 6 : LES ESPACES DE DESTINATION CHOISIS POUR REALISER UN SEJOUR .....	50
FIGURE 7 : LES FONDEMENTS ET PRINCIPES DU TOURISME, FACTEUR DE DEVELOPPEMENT .....	70
FIGURE 8 : LES PRINCIPALES COMPETENCES DE LA REGION .....	86
FIGURE 9 : LES PRINCIPALES COMPETENCES DU DEPARTEMENT.....	88
FIGURE 10 : LES PRINCIPALES COMPETENCES DE L'INTERCOMMUNALITE .....	92
FIGURE 11 : LES PRINCIPALES COMPETENCES DE LA COMMUNE.....	93
FIGURE 12 : L'ORGANISATION D'UNE TACHE COLLABORATIVE .....	110
FIGURE 13 : L'ORGANISATION D'UNE TACHE COOPERATIVE .....	112
FIGURE 14 : LA FORMALISATION DES DYNAMIQUES COLLECTIVES, DE L'INFORMEL AU FORMEL.....	127
FIGURE 15 : LES DIFFERENTES OPTIONS DE STRUCTURATION POSSIBLES POUR LA FORMALISATION D'UNE COOPERATION .....	129
FIGURE 16 : LES DIFFERENTES ETAPES DU DIAGNOSTIC TOURISTIQUE TERRITORIAL, PREALABLE AU LANCEMENT DE LA COOPERATION .....	141
FIGURE 17 : ÉTAPES DE LA PREMIERE MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES.....	149
FIGURE 18 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA MISE EN PLACE D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE FAVORABLE A LA CO-CONSTRUCTION DE LA COOPERATION .....	170
FIGURE 19 : LES PRINCIPALES COMPETENCES DE L'ANIMATEUR / COORDINATEUR .....	171
FIGURE 20 : EXEMPLES D'INDICATEURS POUR UNE EVALUATION DES RESULTATS.....	209
FIGURE 21 : EXEMPLES D'INDICATEURS POUR UNE EVALUATION DE LA REALISATION DU PLAN D' ACTIONS ET DE L'EFFICACITE.....	209
FIGURE 22 : DEMARCHES DE PROGRES D'UN RESEAU D'ACTEURS .....	212
FIGURE 23 : REPARTITION DES FORMES JURIDIQUES DES TERRITOIRES DE PROJET SUR LES ANNEES 2016, 2017 ET 2018 .....	227
FIGURE 24 : FORME JURIDIQUE DES TERRITOIRES DE PROJETS .....	228
FIGURE 25 : TERRITOIRES DE PROJETS ET SCOT .....	235
FIGURE 26 : LES ACTIONS MENEES PAR LES PAYS ET POLES TERRITORIAUX .....	236
FIGURE 27 : CARTOGRAPHIE DU TERRITOIRE COUVERT PAR LE PAYS DE LA DEODATIE .....	237
FIGURE 28 : LE BALISAGE CARACTERISTIQUE DES GR® DE PAYS .....	242
FIGURE 29 : RESULTAT DE L'ANALYSE SWOT .....	247
FIGURE 30 : LES DIFFERENTS RESEAUX D'ACTEURS ETUDIES .....	257

<b>FIGURE 31 : TYPES D'HEBERGEMENTS RENCONTRES.....</b>	<b>268</b>
<b>FIGURE 32 : SUPPORT DE REFLEXION POUR DETERMINER LES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE .....</b>	<b>276</b>
<b>FIGURE 33 : LE TREFLE DU BILAN .....</b>	<b>277</b>
<b>FIGURE 34 : EXEMPLE DE GRILLE D'EVALUATION DE LA COOPERATION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS</b>	<b>301</b>
<b>FIGURE 35 : EXEMPLE DE GRILLE D'EVALUATION DE LA VALEUR AJOUTEE DE LA COOPERATION .....</b>	<b>302</b>
<b>FIGURE 36 : EXEMPLE DE GRILLE DE QUESTIONNEMENT PERMETTANT D'ESTIMER L'ANGLE D'EVALUATION .....</b>	<b>302</b>
<b>FIGURE 37 : LA GRILLE D'ANALYSE SEPO .....</b>	<b>303</b>
<b>FIGURE 38 : EXEMPLE D'OUTIL D'AUTOEVALUATION DE LA COOPERATION AUTOUR DU DEVELOPPEMENT D'UN PRODUIT.....</b>	<b>304</b>

# TABLE DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE .....	5
INTRODUCTION GENERALE .....	7
<b>PARTIE 1 : LA COOPERATION DES ACTEURS TOURISTIQUES AUTOUR D'ITINERAIRES DE RANDONNEE PEDESTRE, FACTEUR DE DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LES TERRITOIRES RURAUX ET MONTAGNARDS.....</b>	<b>9</b>
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 .....	10
<b>1. CHAPITRE 1 : LA RANDONNEE PEDESTRE ITINERANTE, UNE PRATIQUE TOURISTIQUE EN PHASE AVEC LE DEVELOPPEMENT D'UN TOURISME DURABLE .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Les environnements naturel et culturel, ressources précieuses mais menacées .....</b>	<b>12</b>
.....	12
<b>1.1.1. Deux éléments garants du bien-être de l'homme .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2. La menace de l'activité de l'homme sur ces patrimoines précieux .....</b>	<b>13</b>
1.1.2.1. Les conséquences destructrices de l'expansion de l'homme .....	13
1.1.2.2. Les transports, un secteur énergivore à l'impact significatif.....	17
1.1.2.3. Les impacts néfastes de l'activité touristique.....	19
<b>1.2. Une prise de conscience de plus en plus présente face à l'altération des espaces naturels et liens sociaux.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1. Une société dans laquelle un désir grandissant de retour à la nature se manifeste .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2. Le concept de développement durable comme réponse aux inquiétudes et prises de conscience .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. L'apparition de nouvelles formes de tourisme respectueuses de l'environnement et des caractéristiques locales.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.1. Le tourisme durable, chef de file des formes de tourisme alternatif .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.2. Les enjeux d'un développement touristique durable et responsable .....</b>	<b>34</b>
<b>1.4. La randonnée pédestre itinérante, une forme de tourisme durable et responsable en plein essor en zone rurale et montagnarde.....</b>	<b>35</b>
<b>1.4.1. L'évolution du tourisme d'itinérance à travers l'évolution des mobilités.....</b>	<b>35</b>
1.4.1.1. Itinérance et mobilité, deux notions indissociables depuis leurs origines.....	35
1.4.1.2. La marche à pied, une mobilité douce par excellence.....	38
<b>1.4.2. La randonnée pédestre itinérante, une tendance en proie facteur de développement durable sur les territoires ruraux et montagnards .....</b>	<b>40</b>
1.4.2.1. Les territoires ruraux et montagnards, lieux privilégiés de la randonnée pédestre .....	41
• Le territoire, une notion complexe et ambiguë.....	41
• Le rural, un territoire à part entière .....	44
• La montagne, un territoire très spécifique.....	46
• Les territoires ruraux et montagnards, des espaces privilégiés pour la pratique de la randonnée pédestre itinérante.....	48

1.4.2.2.	Les randonneurs itinérants, une clientèle touristique singulière.....	51
1.4.2.3.	La marche à pied, clé d'un tourisme d'itinérance durable en milieu rural et montagnard ...	56
1.4.3.	<i>Les grands itinéraires touristiques, symboles forts de l'itinérance pédestre et clés d'un marketing territorial valorisant l'identité</i> .....	58
1.4.3.1.	Des itinéraires pédestres variés à travers le monde.....	58
1.4.3.2.	Des itinéraires clé d'un marketing territorial et constituant un atout pour la valorisation identitaire .....	61
<b>2.</b>	<b>CHAPITRE 2 : LES PARTIES PRENANTES DE LA RANDONNEE PEDESTRE, UNE DIVERSITE D'ACTEURS AU SERVICE DES RANDONNEURS ITINERANTS</b> .....	<b>64</b>
<b>2.1.</b>	<b>La randonnée pédestre, un enjeu fort de développement territorial</b> .....	<b>65</b>
2.1.1.	<i>Définition du développement territorial et local</i> .....	65
2.1.2.	<i>La randonnée itinérante, une forme de tourisme facteur de développement sur les territoires</i> .....	69
<b>2.2.</b>	<b>Le rôle prépondérant des acteurs privés dans le développement d'une offre d'itinérance pédestre</b> .....	<b>73</b>
2.2.1.	<i>La place centrale des hébergements et des restaurateurs</i> .....	73
2.2.2.	<i>Une variété de prestataires de services, d'activités culturelles et de loisirs aussi concernée par cette pratique</i> .....	75
<b>2.3.</b>	<b>La place notable du secteur associatif et des citoyens</b> .....	<b>76</b>
2.3.1.	<i>L'intervention à différents niveaux du secteur associatif et des fédérations</i> .....	76
2.3.2.	<i>Le rôle d'ambassadeur des habitants</i> .....	78
<b>2.4.</b>	<b>Les collectivités territoriales et leurs compétences au service du développement territorial du tourisme</b> .....	<b>78</b>
2.4.1.	<i>La décentralisation, une volonté porteuse de la répartition des compétences</i> .....	78
2.4.2.	<i>Les différents échelons des collectivités territoriales, des acteurs majeurs en matière de développement touristique</i> .....	84
2.4.2.1.	Différentes échelles des collectivités et compétences affectées .....	85
•	L'échelon régional .....	85
•	L'échelon départemental.....	87
•	L'échelon intercommunal .....	89
•	L'échelon communal .....	92
2.4.2.2.	Les Parcs naturels régionaux et Territoires de projet, reflet d'une volonté locale de s'unir	95
•	Les Territoires de projet : les Pays et PETR.....	95
•	Les Parcs naturels régionaux .....	96
2.4.2.3.	Les principaux organismes locaux d'appui aux développements économique et touristique ..	98
•	Les Comités Régionaux du Tourisme .....	98
•	Les Comités Départementaux du Tourisme .....	99
•	Les Offices de Tourisme .....	100
•	Les Chambres Consulaires, des établissements publics à vocation économique.....	101
2.4.3.	<i>Les politiques de développement touristique, essentielles à la construction d'une offre de randonnée pédestre itinérante sur les territoires</i> .....	102

<b>3. CHAPITRE 3 : LA COOPERATION DES ACTEURS TOURISTIQUES ET ECONOMIQUES, FACTEUR DE COHERENCE SUR LES TERRITOIRES .....</b>	<b>106</b>
<b>3.1. La coopération, un mode de fonctionnement prometteur et source de cohérence sur les territoires.....</b>	<b>106</b>
3.1.1. <i>Caractérisation du travail en réseau .....</i>	106
3.1.2. <i>Les enjeux et finalités d'une coopération des parties prenantes de la randonnée pédestre itinérante .....</i>	113
3.1.2.1. Un contexte en pleine évolution qui implique des enjeux décisifs .....	114
3.1.2.2. Des bénéfices variés pour les acteurs locaux et territoires.....	116
3.1.2.3. Une coopération permettant la construction d'une offre touristique cohérente et complète pour satisfaire les attentes des touristes.....	119
3.1.3. <i>L'importance de considérer et mobiliser la diversité de parties prenantes impliquées.....</i>	121
3.1.4. <i>La nécessité de dépasser les frontières et d'envisager une coopération interterritoriale .....</i>	125
<b>3.2. La formalisation des démarches de mise en réseau des acteurs.....</b>	<b>126</b>
3.2.1. <i>Différents niveaux de formalisation, reflet de l'engagement des parties prenantes .....</i>	127
3.2.2. <i>L'association, structure de référence pour une coopération des parties prenantes autour d'itinéraires de randonnée pédestre .....</i>	130
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....</b>	<b>135</b>
<b>PARTIE 2 : LA NECESSITE D'UNE TIERCE PARTIE DANS LE DEVELOPPEMENT D'UNE COOPERATION DES ACTEURS DU TOURISME D'ITINERANCE PEDESTRE .....</b>	<b>137</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 .....</b>	<b>138</b>
<b>1. CHAPITRE 1 : LE TIERS INITIATEUR, UN GARANT DE LA REUSSITE DU LANCEMENT DE LA COOPERATION.....</b>	<b>140</b>
<b>1.1. Le diagnostic touristique territorial, une phase préalable essentielle au lancement de tout projet de développement touristique .....</b>	<b>140</b>
1.1.1. <i>L'état des lieux, un prérequis à la mise en œuvre opérationnelle .....</i>	141
1.1.1.1. L'analyse du territoire pour cerner le contexte et les enjeux du territoire.....	141
1.1.1.2. La pertinence de procéder à une identification des parties prenantes.....	143
1.1.1.3. Une capitalisation d'expériences bénéfique pour orienter davantage le projet.....	144
1.1.2. <i>La formulation d'un préprojet, essentielle pour définir les grandes orientations du projet</i>	145
• Définition des enjeux et choix d'une stratégie globale.....	145
• Perspectives et pistes d'actions .....	146
• Méthodologie à adopter et planification.....	146
<b>1.2. La première mobilisation, une étape cruciale pour informer, sensibiliser et convaincre les parties prenantes .....</b>	<b>148</b>
1.2.1. <i>La sensibilisation et la communication, des notions fondamentales pour initier la mobilisation des parties prenantes.....</i>	149
1.2.2. <i>Les réunions de mobilisation préliminaires, une étape significative pour officialiser les prémices d'une coopération.....</i>	151

<b>2. CHAPITRE 2 : UN ROLE DE FACILITATEUR DANS LA MISE EN PLACE D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE FAVORABLE A LA CO-CONSTRUCTION DE LA COOPERATION</b>	<b>156</b>
<b>2.1. L'instauration d'une relation de confiance, mécanisme central d'une coordination réussie</b>	<b>156</b>
<b>2.2. Le coordinateur, un appui dans la création d'une dynamique collective et dans la co-construction du projet coopératif</b>	<b>160</b>
2.2.1. <i>L'animateur, un facilitateur des échanges et de la réflexion collective</i>	161
2.2.2. <i>Un coordinateur qui veille à l'équité et à l'instauration d'un équilibre dans la co-construction du projet coopératif</i>	163
2.2.2.1. Une aide précieuse apportée dans la définition collective des enjeux, objectifs et actions de la coopération	165
2.2.2.2. Un accompagnement assuré dans la formalisation de règles de fonctionnement et de la forme de coopération adaptée	167
2.2.2.3. Une assistance dans le développement d'une culture commune et construction de représentations partagées	169
<b>2.3. L'animateur, un vrai métier qui requiert des compétences et qualités particulières</b>	<b>170</b>
<b>3. CHAPITRE 3 : L'ACTEUR TIERS, UN GARANT DES RELATIONS, DU FONCTIONNEMENT ET DE LA PERENNISATION DU RESEAU</b>	<b>175</b>
<b>3.1. Un garant des bonnes relations entre les différentes parties prenantes</b>	<b>176</b>
3.1.1. <i>Une fonction clé de médiation pour éviter les tensions et conflits</i>	176
3.1.2. <i>Un rôle de correspondant et de relai entre les différentes sphères d'acteurs</i>	179
3.1.2.1. Des contradictions qu'il semble nécessaire de déjouer pour parvenir à une entente entre les intérêts des différentes parties prenantes	180
3.1.2.2. Une variété d'intérêts à réconcilier pour assurer l'interdépendance des rôles des différentes parties prenantes	183
3.1.2.3. La communication, un levier d'intercompréhension	186
<b>3.2. Une posture de gestionnaire facilitant la vie et le développement du réseau</b>	<b>189</b>
3.2.1. <i>Un responsable de la gestion administrative et financière de l'organisation</i>	190
3.2.2. <i>Un soutien dans le développement plus opérationnel de la coopération</i>	191
3.2.2.1. Un rôle de coordinateur et de correspondant en interne du groupement	191
3.2.2.2. Un soutien dans la mise en œuvre des actions	195
3.2.3. <i>Une fonction de communication externe pour promouvoir les actions de la coopération</i>	197
<b>3.3. Une continuité qui peut être assurée grâce à l'action de l'acteur tiers</b>	<b>199</b>
3.3.1. <i>Le suivi et l'évaluation de la coopération, permettant de pallier aux risques d'essoufflement ou de désengagement</i>	200
3.3.1.1. Les risques d'essoufflement, de dérives et d'échecs de la coopération	201
3.3.1.2. Les méthodes de suivi et d'évaluation pour pallier aux éventuelles complications dans une coopération	206
3.3.1.3. Un suivi et une évaluation garants de la progression de la coopération	211
3.3.2. <i>Vers une autonomie de la coopération ?</i>	213
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 2</b>	<b>217</b>

## **PARTIE 3 : LA MISE EN PLACE PAR LE PAYS DE LA DEODATIE D'UNE DYNAMIQUE D'ACTEURS AUTOUR DES GR® DE PAYS DE SON TERRITOIRE**

.....	<b>219</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE 3</b> .....	<b>220</b>
<b>1. CHAPITRE 1 : LE PAYS DE LA DEODATIE, UN TERRITOIRE DE PROJET PORTEUR ET VECTEUR D'UN DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE</b> .....	<b>222</b>
<b>1.1. Les Territoires de projet, des organisations révélatrices d'une volonté de développement local partagé</b> .....	<b>222</b>
1.1.1. <i>L'évolution rapide mais par intermittence de ces Territoires</i> .....	223
1.1.2. <i>Les caractéristiques des Territoires de projet et modes de fonctionnement de ces structures spécifiques</i> .....	226
1.1.3. <i>Les Pôles territoriaux et Pays, des territoires de coopération</i> .....	230
1.1.4. <i>Les Territoires de projet vis-à-vis des politiques régionales, nationales et européennes</i> ....	231
1.1.4.1. La contractualisation régionale .....	231
1.1.4.2. Les contrats de ruralité, outil de coordination .....	232
1.1.4.3. Le programme européen LEADER .....	233
1.1.5. <i>L'action des Territoires de projet en matière de développement durable et de planification spatiale</i> .....	233
<b>1.2. Le Pays de la Déodatie, une organisation porteuse d'initiatives durables sur son territoire</b> .....	<b>236</b>
1.2.1. <i>Situation générale et historique de création de cette structure</i> .....	236
1.2.2. <i>Les missions variées remplies par le Pays de la Déodatie</i> .....	239
1.2.3. <i>L'initiative des GR® de Pays, preuve d'un dynamisme affirmé</i> .....	240
<b>1.3. Un stage en réponse à un besoin de faire valoir ces itinéraires</b> .....	<b>242</b>
<b>2. CHAPITRE 2 : LE PAYS DE LA DEODATIE, UN ACTEUR DYNAMIQUE REVELANT SA VOLONTE D'ACCOMPAGNER LA STRUCTURATION D'UNE COOPERATION TOURISTIQUE</b>	<b>245</b>
.....	<b>245</b>
<b>2.1. Un stage reflet de la volonté du Pays de la Déodatie de se positionner comme un initiateur de la démarche</b> .....	<b>245</b>
2.1.1. <i>Un diagnostic territorial préparatoire complet mené à bien, garantissant l'établissement d'un socle solide au projet</i> .....	246
2.1.1.1. Une analyse du territoire préalable, utile pour confirmer la pertinence du projet.....	246
• Un territoire à fort potentiel qui doit affirmer son positionnement pour l'écotourisme et l'itinérance douce <sup>247</sup>	
• Une notoriété affirmée auprès des clientèles de proximité qu'il conviendrait d'élargir à d'autres territoires plus éloignés .....	249
• Une dynamique d'acteurs à organiser, devant être fédérée par la sphère publique .....	249
• Une offre touristique à adapter aux attentes et besoins des clientèles touristiques .....	251
• Une image à rajeunir et à dynamiser pour renforcer le positionnement touristique du territoire et se différencier .....	252

2.1.1.2.	Un synthèse d'analyse sur les randonneurs itinérants permettant de mieux appréhender cette clientèle spécifique .....	253
2.1.1.3.	Une identification des parties prenantes au projet et l'établissement d'une première base de données .....	254
2.1.1.4.	Une capitalisation d'expériences fructueuse qui a permis d'orienter le projet de mise en réseau .....	256
2.1.1.5.	La formulation d'un préprojet et de la méthodologie à adopter pour engager la démarche ....	259
<b>2.1.2.</b>	<b><i>Une mobilisation des acteurs clés engagée avec succès .....</i></b>	<b>263</b>
2.1.2.1.	La création de différents outils pour soutenir la pertinence du projet et convaincre les acteurs sollicités .....	263
2.1.2.2.	Une sollicitation préalable des collectivités locales pour s'assurer de leur soutien dans la démarche engagée .....	265
2.1.2.3.	Des rencontres auprès des hébergements qui ont révélé une réelle motivation à l'idée de ce projet .....	267
2.1.2.4.	Des premières réunions de travail organisées et menées avec succès .....	269
<b>2.2.</b>	<b>Un rôle affirmé d'animateur lors des premières réunions de travail menées.....</b>	<b>271</b>
2.2.1.	<i>Des réunions organisées et animées dans les règles.....</i>	271
2.2.1.1.	Une préparation en amont rigoureuse pour veiller à optimiser le déroulé des réunions ..	272
2.2.1.2.	Des réunions de travail dynamique dans un climat bienveillant .....	273
2.2.2.	<i>Des rencontres prometteuses pour la poursuite de la coopération .....</i>	276
2.2.2.1.	Des retours positifs suite à ces réunions et révélateurs d'une volonté de poursuivre la démarche .....	276
2.2.2.2.	Des réflexions collectives riches et productives.....	279
<b>2.3.</b>	<b>Une volonté déjà affirmée de garantir les relations, le fonctionnement et la pérennité de la démarche de coopération engagée .....</b>	<b>282</b>
2.3.1.	<i>Un rôle de relai entre acteurs privés et publics qui a su émerger .....</i>	282
2.3.1.1.	L'intégration des acteurs publics et élus au commencement de la coopération, garantie d'une cohérence territoriale et d'un soutien politique .....	283
2.3.1.2.	Les rencontres chez les hébergements, initiatrices d'une volonté de considérer les intérêts des acteurs privés.....	284
2.3.2.	<i>Une volonté marquée de garantir une continuité au projet.....</i>	285
2.3.2.1.	Une réunion qui a permis de réunir les financeurs potentiels et de révéler la volonté de ces acteurs d'apporter leur soutien.....	285
2.3.2.2.	La réalisation et le dépôt d'une demande de subvention, précurseurs du rôle de gestionnaire que pourrait occuper le Pays de la Déodatie.....	287
<b>3.</b>	<b>CHAPITRE 3 : UN ROLE D'ACTEUR TIERS DE LA COOPERATION QUI RESTE ENCORE A AFFIRMER .....</b>	<b>291</b>
<b>3.1.</b>	<b>Une mobilisation inachevée qui se doit absolument d'être poursuivie.....</b>	<b>292</b>
3.1.1.	<i>De nombreux autres acteurs économiques et touristiques à mobiliser .....</i>	292
3.1.2.	<i>La planification de réunions multi-acteurs, marqueur du lancement de la coopération ....</i>	293
<b>3.2.</b>	<b>Un développement du réseau et de la dynamique collective encore à accomplir .....</b>	<b>294</b>
3.2.1.	<i>L'organisation régulière de réunions de travail diversifiées et l'établissement d'une relation de confiance solide.....</i>	294
3.2.2.	<i>Des outils de communication interne à déployer pour faciliter la coopération.....</i>	297

<b>3.3. Un suivi et une évaluation de la coopération à assurer pour en garantir sa pérennité ...</b>	<b>298</b>
.....	
3.3.1. <i>L'affirmation d'une gestion de la coopération et des relations efficace</i> .....	298
1.1.1. <i>Le déploiement d'outils de suivi et d'évaluation pour assurer la pérennisation du réseau.</i>	299
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 3.....</b>	<b>305</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>307</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>310</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>313</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>314</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>340</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>342</b>

## R E S U M É

---

Depuis plusieurs décennies maintenant, les mœurs de nos sociétés semblent se transformer face aux préoccupations de plus en plus alarmantes induites par le réchauffement climatique, mais aussi devant les inégalités sociales qui s'accroissent de jour en jour. Aujourd'hui apparaît clairement la nécessité de faire évoluer nos comportements. Dans ce contexte, de nombreux individus ont pris conscience de cet impératif et tentent d'engager un nouveau rapport avec leur environnement social et naturel.

En matière de tourisme, on constate qu'un nombre de voyageurs croissant décide d'adopter des pratiques plus respectueuses et vertueuses, tant envers la nature que les populations locales. Une variété de formes alternatives de tourisme s'est ainsi développée, tentant à différents niveaux de participer à un développement durable des territoires. Parmi elles, on distingue le tourisme d'itinérance pédestre, qui en plus de prôner un mode de déplacement doux, semble répondre aux aspirations croissantes de retour à la nature et de ressourcement. Cette pratique se révèle être un moyen particulièrement intéressant pour découvrir autrement les territoires en privilégiant la rencontre, le partage, la solidarité et en respectant les milieux naturels traversés.

Dans ce contexte, la coopération des acteurs concernés par cette filière semble offrir des perspectives prometteuses de développement durable pour les territoires. A travers notre travail, nous avons essayé de découvrir de quelle manière ce type de démarche peut contribuer à un développement durable des territoires ruraux et montagnards. Nous avons ensuite cherché à cerner la place qu'un Territoire de projet pourrait occuper dans la mise en place d'une dynamique de coopération. Notre réflexion s'est ainsi appuyée sur la théorie de l'acteur tiers, affirmant que sa présence est essentielle à trois niveaux pour garantir la réussite de la mise en réseau des acteurs. Nous avons donc distingué le rôle du tiers initiateur, celui de facilitateur et enfin celui de garant des relations, du fonctionnement et de la pérennisation de la coopération. Notre réflexion a au final pu être vérifiée à travers le cas des GR® de Pays du Pays de la Déodatie, autour desquels ce Territoire de projet souhaiterait engager une telle démarche.

**Mots clés :** Développement durable, tourisme durable, itinérance douce, randonnée pédestre, développement local / territorial, coopération, acteur tiers, initiateur, facilitateur, garant, pérennisation, Territoire de projet, animation.

## RESUME ANGLAIS

---

For the past several decades, our societies' behaviours have started to change faced with the increasingly alarming concerns of global warming, but also faced with the social inequalities that are getting wider every day. Nowadays, the need to change our behaviours has become clear. In this context, many individuals have become aware of the necessity and attempt to develop a new relationship with their social and natural environment.

In tourism, we can see that an increasing number of travellers decides to adopt more meaningful and respectful practices, in connection to local communities and to nature. A variety of alternative forms of tourism has developed, trying at various levels to participate in sustainable regional development. Among them, we can find itinerant hiking, which in addition to promote a soft mode of travel, answers the need for a return to nature or the need to relax and rest. This hiking mode turns out to be an interesting way to discover territories differently, by focusing on encounters, sharing, solidarity and the respect of the natural areas crossed.

In this context, the cooperation of relevant actors involved in this field seems to offer promising perspectives for the endorsement of sustainable tourism within territories. Throughout my work, I have tried to show in which way this kind of hiking mode could contribute to sustainable development in rural and mountainous areas. I looked at the place that Territory's Project could occupy in the implementation of the cooperation dynamics at play. I based my thinking on the theory of the third-party actor, which states that his presence is essential at three levels to guarantee the success of the actors' networking process. I identified the role of the initiator, that of the facilitator and finally that of the guarantor of good relations as well as, the cooperation's way of functioning and its sustainability. In the end, I tested my assumptions by using the case of the GR® de Pays (hiking trails) du Pays de la Déodatie, on which this Territory's Project plans to develop the itinerant hiking mode.

**Key words** : Sustainable development, sustainable tourism, soft mobility, regional / local development, hiking, third-party players, cooperation, initiator, facilitator, guarantor, Territory's Project, sustainability, network management.