



MASTER TOURISME

Parcours « TIC appliquées au Développement des Territoires
Touristiques »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Repenser le développement touristique : l'apport combiné de l'observation et l'ingénierie territoriale.

Réalisé par :

Salma BOUCETTA

Année universitaire : **2023 – 2024** Sous la direction de : **Philippe GODARD**

**Repenser le développement touristique :
l'apport combiné de l'observation et
l'ingénierie territoriale.**

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).

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ISTHIA pour m'avoir offert l'opportunité d'intégrer ce master, me permettant d'approfondir mes connaissances et de découvrir une nouvelle approche du tourisme axée sur le développement et l'utilisation des données.

Mes sincères remerciements vont à l'équipe pédagogique pour leur accompagnement continu et leur enseignement enrichissant tout au long de ces deux années. Je suis particulièrement reconnaissante envers Monsieur Philippe Godard pour sa disponibilité, son encadrement et son suivi attentif, tant dans le déroulement du master que dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie chaleureusement Lot Tourisme pour m'avoir accueilli en alternance, offrant une expérience professionnelle et intellectuelle inestimable. Ma gratitude s'adresse tout particulièrement à Monsieur Gabriel Fablet, mon tuteur, dont le mentorat exceptionnel a grandement contribué à ma rapide montée en compétence et à l'obtention d'un poste pérenne au sein de la structure. Son aide dans la conception de ce mémoire a été également précieuse.

Je salue mes collègues de promotion pour les amitiés nouées et les moments partagés qui ont enrichi ce parcours académique.

Enfin, j'exprime ma profonde reconnaissance à ma famille, mes parents et ma sœur, pour leur soutien indéfectible et leurs sacrifices qui m'ont permis de réussir dans tous les aspects, tant personnels que professionnels, de ma vie. Une pensée spéciale va à mon compagnon, qui m'a fait découvrir l'univers de la data et m'a encouragé à l'explorer dans le domaine du tourisme.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
PARTIE I :	12
L'OBSERVATION TOURISTIQUE COMME INSTRUMENT DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE	12
Introduction de la partie	13
Chapitre I : L'observation entre concepts et applications sur le terrain	14
Chapitre II : La nature systémique et transversale de l'ingénierie territoriale	30
Chapitre III : L'ingénierie territoriale intégrée par les observatoires touristiques : une analyse comparative	43
Conclusion de la partie	58
PARTIE II :	59
LE MODÈLE COMBINÉ DE L'OBSERVATION ET L'IT DE LOT TOURISME : OUTILS, MÉTHODOLOGIE ET RÉALITÉS	59
Introduction de la partie	60
Chapitre IV : Lot Tourisme, une agence de développement touristique	61
Chapitre V : L'observation touristique lotoise à l'épreuve des réalités	69
Chapitre VI : Lot Tourisme Analyse : plus qu'une plateforme d'observation touristique	82
Conclusion de la partie	95
PARTIE III :	96
LOT TOURISME ANALYSE AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE : LIMITES ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION	96
Introduction de la partie	97
Chapitre VII : L'opérationnalité du projet Lot Tourisme Analyse : premiers retours d'expérience et perspectives d'avenir.....	98
Chapitre VIII : Vers un scénario plus amélioré pour Lot Tourisme Analyse.....	104
Conclusion de la partie	108
CONCLUSION GÉNÉRALE	109
BIBLIOGRAPHIE	111
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	116
TABLE DES FIGURES	119
TABLE DES MATIERES	120
RESUMÉ	123
ABSTRACT	123

INTRODUCTION GÉNÉRALE

À l'heure où les séquelles économiques et sociales de la croissance mondiale se succèdent, la notion du développement territoriale s'est imposé en temps et en lieu sous différentes mutations. Évoluant dans un système complexe, les premières mutations du développement territorial se traduisent dans le transfert des compétences territoriales entre État et collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation. Bien que cette loi ait visé à rendre la gestion publique plus efficace et mieux adaptée aux besoins locaux, elle a également complexifié la notion de développement territorial en impliquant de multiples acteurs confrontés à diverses problématiques territoriales. Par conséquent, un besoin s'est manifesté pour une organisation démocratique et transversale des politiques territoriales, ouvrant la voie à de nouveaux modes de gouvernance territoriale.

La gouvernance compte parmi l'un des six facteurs du développement territorial qui ont émergé en plus des facteurs classiques (situation géographique, ressources naturelles, marché, main-d'œuvre ou aides des pouvoirs publics) (Schoumaker, 2007). Cette émergence s'explique par la nécessité d'une gestion plus intégrée et participative des territoires, où la collaboration entre divers acteurs est essentielle. Dès lors, la gouvernance territoriale joue un rôle central dans la direction et l'orientation stratégique du développement territorial, en s'appuyant sur des mécanismes de consultation, de concertation et de légitimation entre tous les acteurs impliqués dans les projets territoriaux. Cependant, la mise en œuvre technique de ces projets repose sur l'ingénierie territoriale (IT), ingénierie que l'on peut définir comme l'ensemble des instruments et compétences des agents chargés des projets de développement territorial (Lenormand, 2011).

Le processus d'ingénierie territoriale repose sur un cadre conceptuel qui se décline en quatre familles de compétences : la conduite de projet, la médiation, la connaissance et le management (Kirchner et *al.*, 2011 ; Trognon, 2013). La conduite de projet en ingénierie territoriale mobilise une gamme étendue de compétences pour impulser, accompagner, conduire et évaluer des projets, qui sont par nature limités dans le temps. Cela nécessite non seulement des compétences techniques, mais aussi une aptitude au travail collectif. La médiation territoriale permet de construire et en maintenir des liens entre divers acteurs et projets, tout en prenant en compte l'évolution de l'environnement. Elle va au-delà de l'animation en impliquant une traduction et un rôle d'intermédiaire entre différentes frontières, telles que public-privé, interterritorial, et entre élus, techniciens, entreprises et

populations, reflétant des formes flexibles de gouvernance. La production et la maîtrise de connaissances, dites intelligence territoriale, reposent sur l'interconnaissance et incluent la veille, la synthèse, et la diffusion d'informations liées au territoire pour aider à la prise de décision des élus. Enfin, le management stratégique traduit les directives politiques en dispositifs concrets, coordonnant les ressources matérielles, financières et humaines pour assurer efficacité, efficience et cohérence sur les territoires concernés. Par ailleurs, l'essor des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a engendré la nécessité d'intégrer une cinquième compétence à l'ingénierie territoriale : l'observation territoriale, qui soutient et alimente les quatre compétences précédemment mentionnées.

Comme son nom l'indique, l'observation territoriale consiste à observer le territoire. Le terme « observer » trouve ses racines dans le domaine scientifique, où il signifie « *Examiner (un objet de connaissance scientifique) pour (en) tirer des conclusions scientifiques* » (CNRTL¹, 2012). L'application de ce concept au territoire, reconnu comme un système complexe (Moine et Sorita, 2015), nécessite une approche visant à appréhender l'ensemble de ses composantes, dans le but d'apporter des réponses à des problématiques spécifiques. Dans cette approche systémique, l'observation territoriale doit en effet offrir un cadre pour analyser les dynamiques territoriales en tenant compte des interactions et des échanges entre les éléments internes et externes au territoire. Cependant, les résultats de l'observation territoriale ne font pas toujours l'unanimité. La plupart des observatoires territoriaux se composent d'applications informatiques qui rassemblent des données et les restituent sous forme de tableaux, cartes ou indicateurs. Le phénomène du tourisme, étroitement lié au territoire, est également concerné par cette réalité.

Notre recherche menée lors de la première année de master a révélé que le tourisme est un système transversal qui peut à la fois influencer la dynamique du territoire et servir de levier pour son développement. C'est précisément cette nature transversale qui a incité les acteurs du tourisme à s'intéresser aux problématiques territoriales et à les intégrer dans leurs stratégies de développement. En effet, les acteurs touristiques, qu'il s'agisse d'organismes de tourisme ou de collectivités territoriales, reconnaissent de plus en plus l'importance de comprendre le territoire dans sa globalité afin de répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux du tourisme. Pour ce faire, ils se sont appropriés la compétence de

¹ Le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales), a été créé en 2005 par le CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) pour fédérer au sein d'un portail en ligne, un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue.

l'observation, qui, en réalité, leur permet de collecter et d'analyser des données sur les flux touristiques, les attentes des visiteurs et les impacts économiques des activités touristiques sur le territoire. Cependant, peu nombreux sont ceux qui intègrent également le processus de l'ingénierie territoriale, qui englobe des approches plus techniques et une vision plus approfondie pour la planification et le développement des projets territoriaux. Cette situation délicate soulève une question centrale : **comment l'observation touristique et l'ingénierie territoriale peuvent-elles être combinées efficacement pour favoriser le développement touristique ?**

L'objectif de ce deuxième exercice de recherche est d'adopter un regard critique sur la réalité de l'observation touristique, une compétence qui est devenue un atout compétitif pour les acteurs du secteur. Il s'agit également de souligner l'importance de son intégration avec l'ingénierie territoriale dans les stratégies de développement touristique.

Dans cette perspective, la première partie de nature théorique et analytique, mettra en avant l'observation touristique comme instrument de l'ingénierie territoriale. Elle commencera par définir la notion d'observation et analysera ses applications dans le tourisme ainsi que dans d'autres domaines. Ensuite, elle explorera la nature systémique et transversale de l'ingénierie territoriale, en retraçant l'évolution de cette notion, en identifiant les différents acteurs impliqués et en examinant sa relation avec l'intelligence territoriale. Enfin, elle abordera la réalité des deux notions clés de ce mémoire telles qu'intégrées par les observatoires touristiques, en s'appuyant sur des exemples concrets.

La deuxième partie propose une application méthodologique de notre problématique sur le terrain d'étude et structure de notre alternance : Lot Tourisme, l'Agence de Développement Touristique (ADT) du Lot. En présentant son cadre et ses missions, cette partie visera d'abord à positionner l'agence en termes d'observation et d'ingénierie territoriale. Elle analysera ensuite comment les défis externes, notamment en matière d'observation, influencent sa compétence en ingénierie territoriale. Enfin, elle détaillera le projet Lot Tourisme Analyse, un projet d'analyse et d'observation en cours de réalisation, auquel nous participons dans le cadre de notre alternance. Ce projet vise à renforcer la capacité de l'agence à intégrer des données et des analyses approfondies pour répondre à des questions territoriales.

La troisième partie portera sur une remise en question des limites du projet Lot Tourisme Analyse. Elle proposera ensuite des pistes d'amélioration pour mieux répondre à la

problématique centrale de notre mémoire. Cette analyse critique visera à optimiser l'efficacité du projet et à renforcer sa capacité à intégrer l'observation touristique et l'ingénierie territoriale de manière synergique.

PARTIE I :

**L'OBSERVATION TOURISTIQUE COMME
INSTRUMENT DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE**

Introduction de la partie

Observer est l'action qui va au-delà de la simple constatation : elle implique une analyse critique des éléments observés, ainsi qu'une réflexion sur leur signification et leurs implications. Dans cette perspective, la méthodologie de l'observation est conçue pour répondre à des questions fondamentales qui structurent l'analyse : qui observe, quoi est observé, pourquoi observer, et comment se déroule ce processus. Ces questions permettent de cerner les dynamiques et interactions entre les différents acteurs, d'identifier les objets d'observation, de comprendre les motivations sous-jacentes à cette activité, et d'évaluer les méthodes employées pour garantir une observation rigoureuse et pertinente.

L'ingénierie territoriale, définie comme l'ensemble des outils, méthodes et dispositifs déployés pour soutenir le développement intelligent des territoires, se positionne à la croisée de l'aménagement, de la gouvernance et de la gestion de l'information. Par sa nature systémique et transversale, l'ingénierie territoriale, mobilise un réseau d'acteurs diversifié, incluant les collectivités locales, les institutions publiques, les laboratoires de recherche, et les associations. Ce réseau d'acteurs travaille collectivement pour analyser, planifier et mettre en œuvre des projets qui répondent aux spécificités et aux besoins des territoires. L'observation, en tant que composante de l'ingénierie territoriale, fournit les données nécessaires pour comprendre les dynamiques territoriales, anticiper les évolutions, et évaluer l'impact des actions menées.

Cette partie explore ces deux concepts complémentaires ainsi que les applications concrètes de l'observation, en mettant appuiant son rôle crucial non seulement pour connaître, mais surtout pour agir de manière éclairée et stratégique. À travers une analyse approfondie des méthodes et pratiques actuelles, cette section met en évidence la complexité du processus d'observation, qui va bien au-delà de la simple collecte de données. Il s'agit en réalité d'un outil potentiel pour naviguer dans des contextes territoriaux souvent complexes et diversifiés, où la qualité de l'observation détermine la validité des déductions et des actions qui en découlent.

Chapitre I : L'observation entre concepts et applications sur le terrain

« C'est dans les cas situés au-delà de la règle que le talent de l'analyse se manifeste ; il fait en silence une foule d'observations et de déductions. Ses partenaires en font peut-être autant ; et la différence d'étendue dans les renseignements ainsi acquis ne gît pas tant dans la validité de la déduction que dans la qualité de l'observation. L'important, le principal est de savoir ce qu'il faut observer. » Edgar Allan Poe (1991), dans *Histoires Extraordinaires*

1. L'OBSERVATION : S'AGIT-IL DE SIMPLEMENT CONNAÎTRE OU DE CONNAÎTRE POUR AGIR ?

Selon le dictionnaire Larousse, l'observation est un processus fondamental qui consiste à examiner attentivement des phénomènes, des comportements ou des événements afin d'en tirer des conclusions significatives. En tant qu'outil méthodologique, l'observation permet de collecter des données qualitatives et quantitatives qui peuvent éclairer la compréhension d'une situation ou d'un contexte donné. Ce processus ne se limite pas à une simple constatation ; il implique une analyse critique des éléments observés, ainsi qu'une réflexion sur leur signification et leurs implications. La citation de Poe (1991), introduisant ce chapitre, illustre parfaitement l'idée que l'observation attentive est la clé pour acquérir une compréhension profonde et nuancée des phénomènes, ce qui est essentiel pour toute analyse perspicace. En effet, elle suggère que le véritable talent réside dans la capacité à faire des observations et des déductions silencieuses et subtiles, surtout lorsque les situations ne se conforment pas aux normes habituelles. Poe (1991) souligne que la différence entre les individus ne réside pas tant dans la validité de leurs déductions, mais plutôt dans la qualité de leurs observations. En d'autres termes, savoir quoi observer est crucial, car c'est cette compétence qui permet de tirer des conclusions pertinentes et de naviguer efficacement dans des contextes complexes.

Dans le domaine de la recherche, la curiosité et l'observation sont étroitement liées. L'observation, en tant que méthode de collecte de données, offre un accès direct à des

informations qui ne peuvent pas être obtenues uniquement par des entretiens ou des questionnaires (Arborio et Fournier, 2010). Elle permet de voir et de comprendre des comportements et des événements dans leur contexte naturel, ce qui est essentiel pour formuler des questions pertinentes et éclairées. La curiosité, quant à elle, guide le processus d'observation en aidant à structurer l'analyse et à interpréter les données collectées. De plus, « il faut savoir poser des questions qui déboulonnent les certitudes » (Lévy, 1977). Cette perspective nous amène à conclure que l'observation, au-delà d'une simple méthode de collecte de données, doit être intégrée à un processus de réflexion qui répond aux questions suivantes : qui, quoi, pourquoi, et comment ?

La question « qui ? » explore les acteurs impliqués dans le processus d'observation. Cela inclut ceux qui réalisent l'observation, tels que les chercheurs, les analystes, ou les professionnels de divers domaines. Elle interroge également sur les organisations et structures qui soutiennent l'observation, qu'il s'agisse d'institutions académiques, de laboratoires de recherche, ou d'entreprises. La question « qui ? » s'intéresse aussi à ceux qui sont observés et à ceux qui consomment l'information produite. Comprendre qui est impliqué permet de mieux cerner les dynamiques, les interactions entre les différents participants au processus d'observation ainsi que leurs intérêts défendus. Cette compréhension peut révéler des biais potentiels qui pourraient compromettre l'objectivité de l'observation.

La question « quoi ? » concerne l'objet de l'observation. Observer quoi ? Cela peut inclure des phénomènes naturels, des comportements humains, des processus économiques, ou des innovations technologiques. Définir clairement ce qui est observé permet de focaliser l'étude et d'assurer que les données collectées sont pertinentes et significatives. Cette question soulève également la nécessité de comprendre les concepts et les enjeux liés à l'objet d'étude, ainsi que les ressources et les systèmes qui influencent ce qui est observé.

La question « pourquoi ? » explore les motivations et les objectifs de l'observation. Pourquoi observer ? Les raisons peuvent être variées, allant de la recherche scientifique à l'amélioration des pratiques professionnelles, en passant par l'évaluation de politiques ou de projets jusqu'à soutenir de nouvelles actions publiques. Comprendre les motivations derrière l'observation aide à clarifier les attentes et les valeurs attendues du processus. Cela inclut également la reconnaissance des demandes sociales ou organisationnelles qui justifient l'observation et la manière dont elle peut apporter une valeur ajoutée.

La question « comment ? » se concentre sur les méthodes et techniques utilisées pour mener l'observation. Cela inclut la manière dont les données sont collectées, analysées, et interprétées. Les méthodes peuvent varier en fonction des objectifs de l'observation, allant de l'observation directe à l'utilisation de technologies avancées. Cette question examine également comment les résultats de l'observation sont communiqués et utilisés pour informer les décisions. En réfléchissant à « comment », on s'assure que le processus d'observation est rigoureux, efficace, et capable de répondre aux besoins des parties prenantes.

2. LES APPLICATIONS DE L'OBSERVATION DANS DIVERS DOMAINES

Héritiers de la double tradition astronomique et sociologique, les observatoires sont des dispositifs sociotechniques que la pratique scientifique a progressivement façonnés au cours de l'histoire (Piponnier, 2012). Historiquement, les observatoires ont d'abord été utilisés pour l'étude des phénomènes célestes, mais leur rôle s'est élargi pour inclure des aspects sociétaux, créant ainsi une interaction entre la science et la société. Ils intègrent à la fois des aspects techniques (outils et méthodes scientifiques) et sociaux (organisation et interaction humaine). Au fil du temps, la pratique scientifique a transformé ces institutions en instruments qui répondent à des besoins variés, allant de la recherche fondamentale à l'application pratique dans divers domaines. Cette variété d'applications enrichit notre compréhension de l'observation et du rôle que jouent les observatoires. Par conséquent, nous allons appliquer une grille des quatre questions identifiées précédemment à trois exemples concrets d'observatoires provenant de différents domaines. Après avoir réalisé une recherche approfondie et un benchmark, nous avons identifié trois observatoires qui ont retenu notre attention : l'Observatoire National du Covoiturage (ONC), l'Observatoire Régional de la Santé en Occitanie (CREAI ORS) et l'Observatoire National du Bâtiment (ONB).

2.1. L'Observatoire National du Covoiturage

L'ONC est un dispositif mis en place pour suivre et analyser les pratiques de covoiturage courte-distance en France. Il a été coconstruit par un comité d'experts comprenant des

services du ministère des Transports, le CEREMA², l'ADEME³, et le GART⁴. Cet observatoire a pour objectif de fournir des données précises sur les pratiques de covoiturage, permettant d'évaluer l'impact des mesures mises en œuvre par l'État et les collectivités locales⁵. L'observatoire collecte et centralise des données relatives aux trajets de covoiturage, telles que le nombre de véhicules partagés, le nombre de passagers transportés, et les économies de CO2 réalisées. Ces informations sont mises en place pour les collectivités et les décideurs politiques afin de comprendre les dynamiques du covoiturage et d'adapter les politiques publiques pour réduire l'autosolisme.

Tableau 1: La grille des questions de l'observation appliquée à l'ONC

L'OBSERVATOIRE NATIONAL DU COVOITURAGE	
Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les principaux participants incluent les services de l'État, tels que le ministère des Transports, ainsi que des institutions comme le CEREMA, l'ADEME, et le GART. ○ Les opérateurs de covoiturage courte distance dits covoitureurs jouent également un rôle crucial en fournissant les données nécessaires via le Registre de Preuve de Covoiturage (RPC). ○ Les collectivités locales, les entreprises, et les bureaux d'études sont aussi des consommateurs importants des informations produites par l'observatoire, car elles utilisent ces données pour adapter leurs politiques de mobilité et promouvoir le covoiturage.
Quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analyser les pratiques de covoiturage courte distance en France et à l'échelle des sous territoires français. ○ Étudier l'impact des politiques publiques sur ces pratiques, notamment les campagnes d'incitation financière mises en place par les collectivités territoriales (Autorités Organisatrices de la Mobilité, AOM). ○ Évaluer le plan national visant à encourager le covoiturage.

² CEREMA (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) : Créé le 1er janvier 2014, le CEREMA a pour mission d'apporter une expertise technique et scientifique aux collectivités et à l'État pour favoriser la transition écologique et le développement durable.

³ ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) : Établie en 1991, l'ADEME a pour mission de promouvoir la transition énergétique et écologique en accompagnant les entreprises, les collectivités et le grand public dans leurs démarches de développement durable.

⁴ GART (Groupement des Autorités Responsables de Transport) : Fondé en 1989, le GART a pour mission de représenter les autorités organisatrices de transport et de défendre leurs intérêts auprès des instances nationales et européennes tout en favorisant l'échange de bonnes pratiques.

⁵ Extrait de la présentation de l'Observatoire National du Covoiturage disponible en ligne dans <https://observatoire.covoiturage.gouv.fr/>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Observer les covoitureurs, les trajets réalisés, les passagers transportés, les véhicules partagés, les aires de covoiturage, ainsi que la distance parcourue, et les économies de CO2 et de pétrole réalisées.
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comprendre et planifier le covoiturage pour répondre aux besoins de mobilité des territoires. ○ Inciter les collectivités à construire des infrastructures telles que les aires de covoiturage, les voies réservées au covoiturage ou encore un réseau d'auto-stop plus organisé. ○ Déployer des campagnes d'incitations financières pour encourager l'adoption du covoiturage. ○ Mettre en place des plateformes numériques de covoiturage en marque blanche pour faciliter l'accès. ○ Communiquer et animer le territoire pour promouvoir le covoiturage. ○ Demander le fonds vert pour soutenir ces initiatives. ○ Impliquer d'autres acteurs, tels que les covoitureurs, les employeurs, et les plateformes de covoiturage, pour maximiser l'efficacité et l'impact des pratiques de covoiturage.
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rassembler des données sur les pratiques de covoiturage à l'aide du Registre de Preuve de Covoiturage (RPC). ○ Effectuer l'analyse des données collectées par le groupe de travail de l'observatoire. ○ Employer des technologies et des méthodes de calcul pour élaborer des indicateurs. ○ Développer des tableaux de bord en ligne pour permettre la visualisation et le partage des résultats avec les collectivités et les parties prenantes. ○ Diffuser les résultats de l'observation aux décideurs et aux acteurs concernés afin d'éclairer les décisions et les actions futures. ○ Ajuster les stratégies en fonction des retours d'expérience et des données collectées pour renforcer l'efficacité des initiatives de covoiturage.

Source : Boucetta, 2024, données de l'ONC

2.2. L'Observatoire Régional de la Santé en Occitanie

Le CREAI-ORS Occitanie, né de la fusion du CREAI-ORS Languedoc-Roussillon et de l'ORS Midi-Pyrénées le 7 juin 2018, est un organisme qui combine les missions de deux entités pour répondre aux enjeux de santé et de vulnérabilité dans la région Occitanie. Il se positionne comme un "tiers acteur" à l'interface entre les acteurs de l'action sociale, sanitaire,

médico-sociale, les usagers, et les pouvoirs publics⁶. L'organisme est impliqué dans l'observation, la mobilisation de données, et la production d'indicateurs de santé. Il fournit également des services d'accompagnement, de formation, d'audit, et de diagnostic pour soutenir la mise en œuvre de politiques publiques et améliorer les pratiques professionnelles.

Tableau 2: La grille des questions de l'observation appliquée au CREAI-ORS Occitanie

L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE LA SANTÉ - OCCITANIE	
Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les chercheurs, les professionnels de la santé, les travailleurs sociaux, et les experts en handicap sont directement impliqués dans les activités d'observation et d'analyse. Ils collaborent pour recueillir, analyser, et interpréter les données pertinentes. ○ Le CREAI-ORS Occitanie est soutenu par des réseaux nationaux tels que l'ANCREAI⁷ et d'autres partenaires régionaux. Ces organisations fournissent un cadre et des ressources pour faciliter la recherche et l'évaluation des politiques publiques. ○ Les personnes en situation de vulnérabilité, y compris celles en situation de handicap, ainsi que les décideurs politiques et les professionnels du secteur médico-social, sont les principales cibles des activités de l'observatoire.
Quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Étudier des pratiques actuelles dans les domaines de la santé et du handicap, en identifiant les besoins non satisfaits et les lacunes dans les services offerts. ○ Évaluer l'impact des politiques publiques sur les populations vulnérables. Cela inclut l'analyse des programmes et initiatives existants pour déterminer leur efficacité et leur pertinence. ○ Examiner les tendances émergentes et les défis auxquels sont confrontées les personnes en situation de handicap. ○ Identifier les différentes pathologies et dysfonctionnements impactant la santé des territoires.
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Approfondir la compréhension des enjeux de santé et de handicap en Occitanie en fournissant des données et analyses pour éclairer les décisions.

⁶ Extrait de la présentation du CREAI-ORS Occitanie disponible en ligne dans <https://clcph.fr/association/creai-ors-occitanie/> et dans <https://doccitanie-sante.fr/qui-sommes-nous/les-structures/creai-ors-occitanie/>

⁷ ANCREAI (Association Nationale des Centres Régionaux d'Études, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité) a été fondée en 1989. Sa mission principale est de fédérer les CREAI de chaque région pour favoriser la concertation et la mutualisation, valoriser les travaux du réseau, représenter les CREAI dans les instances nationales, et répondre à des appels à projets nationaux

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Informer et influencer les politiques publiques avec des informations précises et fiables pour les rendre plus inclusives et mieux adaptées aux besoins des populations vulnérables. ○ Soutenir les professionnels et les institutions en partageant les résultats de recherche de l'observatoire pour optimiser leurs pratiques et interventions, en leur fournissant des outils et recommandations basés sur des preuves.
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Emploi de diverses méthodes de recherche, telles que des enquêtes, des entretiens, et des analyses de données quantitatives et qualitatives, pour collecter des informations plus complètes. ○ Organisation de webinaires et de formations pour les professionnels et les décideurs, afin de diffuser les résultats et partager les bonnes pratiques. ○ Utilisation d'outils méthodologiques, comme des grilles d'entretien structurées et des synthèses analytiques, pour analyser les informations recueillies et en tirer des conclusions pertinentes.

Source : Boucetta, 2024, données du CREAI-ORS

2.3. L'Observatoire National du Bâtiment

L'ONB est un outil développé par la société U.R.B.S conçu pour offrir un accès facile et rapide à des informations détaillées sur le parc bâti résidentiel en France. Coconstruit avec les territoires et leurs acteurs, l'ONB permet de partager des données géolocalisées à différents niveaux de granularité, allant des bâtiments individuels aux communes entières. Il vise, principalement, à améliorer la connaissance des logements, à faciliter les métiers liés au bâtiment et au logement, et à soutenir les transitions énergétiques, climatiques, et sociales en cours⁸.

Tableau 3: La grille des questions de l'observation appliquée à l'ONB

L'OBSERVATOIRE NATIONAL DU BÂTIMENT	
Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les collectivités territoriales qui utilisent les données pour planifier et gérer le développement urbain. ○ Les agences d'urbanisme qui intègrent ces informations dans leurs analyses. ○ Les acteurs privés comme ENEDIS, qui contribuent à la collecte et à la validation des données.

⁸ Extrait de la présentation de l'Observatoire National du Bâtiment disponible en ligne dans <https://www.urbs.fr/onb/>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les institutions publiques telles que le CEREMA et l'ANCT⁹ jouent également un rôle clé dans le soutien et le développement de l'ONB. ○ Les décideurs politiques, les opérateurs du secteur du bâtiment, les chercheurs en R&D, et les partenaires locaux sont les principaux bénéficiaires des données et analyses fournies par l'ONB.
Quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analyser des caractéristiques des bâtiments, des statistiques sur le parc bâti, et des zones à enjeux, couvrant des aspects techniques, énergétiques, économiques, sociaux, et urbanistiques. ○ Collecter des données géolocalisées sur les bâtiments, la qualité du logement, la rénovation énergétique, et les risques climatiques, entre autres
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Soutenir la transition énergétique et climatique tout en renforçant les politiques publiques de l'habitat. ○ Assister les acteurs territoriaux dans la planification et la mise en œuvre d'actions efficaces. ○ Effectuer le suivi et l'évaluation des plans d'action des acteurs territoriaux. ○ Réaliser des diagnostics et des analyses ciblées du parc bâti sur diverses thématiques. ○ Identifier des ensembles homogènes de bâtiments ou des cibles spécifiques selon des critères définis.
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Collecter des données qualifiées, telles que les permis de construire, la distance à un réseau de chaleur, et la proximité des équipements essentiels comme les pharmacies et les écoles. ○ Améliorer la fiabilité des analyses grâce à une intelligence artificielle, capable de prédire les diagnostics de performance énergétique (DPE), les sources d'énergie, et les valeurs foncières. ○ Utiliser des technologies avancées, telles que des géo-plateformes, pour collecter, traiter, et partager des données de qualité supérieure. ○ Offrir des tableaux de bord améliorés pour faciliter la lecture et l'utilisation quotidienne, incluant la liste de tous les DPE à l'adresse, des graphiques sur les déperditions énergétiques, et les niveaux d'isolation. ○ Utiliser un filtre multicritère pour repérer facilement et de manière fonctionnelle, partout en France, les adresses et bâtiments selon leurs caractéristiques techniques et sociologiques.

⁹ ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires), créée par la loi du 22 juillet 2019 et mise en place le 1er janvier 2020, a pour mission principale de renforcer la cohésion des territoires en soutenant les collectivités locales dans la conception, la définition, et la mise en œuvre de leurs projets, en particulier dans les domaines de la transition écologique, du développement économique, et de l'accès aux services publics.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assurer l'interopérabilité grâce à un lien direct vers l'annuaire des entreprises et l'observatoire des DPE, ainsi que la mise à disposition d'une API et d'un Data store pour l'open data. ○ Assurer l'accessibilité des données via une interface web intuitive, qui permet aux utilisateurs de manipuler et de visualiser facilement les informations à différents niveaux de détail, allant des adresses individuelles aux collectivités entières.
--	---

Source : Boucetta, 2024, données de l'ONB

2.4. L'application de l'observation : analyse et constats

L'analyse des observatoires, à travers la grille des quatre questions, révèle que, bien qu'ils diffèrent en méthodologie et en domaine d'application, ils partagent un objectif commun : observer pour aider à répondre à une problématique spécifique. Ce système de grille permet de comparer divers observatoires, qu'ils soient liés au bâtiment, au covoiturage, ou à d'autres secteurs, et de constater que l'observation n'est pas simplement un moyen de collecte de données, mais un outil qui aide les décideurs et les acteurs à mieux orienter leurs actions grâce à ces informations.

Ce constat nous amène à confirmer le rôle d'un observatoire tel il est analysé par Signoret (2011), dans sa thèse « Territoire, observation et gouvernance : outils, méthodes et réalités ». Selon l'auteur, un observatoire se concentre sur un objet précis, clairement défini, dont le suivi attentif permet d'anticiper, prévoir, préparer, et simuler. Il s'appuie sur une approche systémique et des méthodes de modélisation pour simplifier la complexité en principes universels. Institutionnalisé, il sert de structure technique fournissant des informations à la demande, un lieu d'échange et de médiation, et une interface entre les acteurs et les données. L'observatoire est un levier de l'économie de la connaissance, mobilisant des données objectives pour construire des représentations subjectives. Cependant, il doit surmonter des défis tels que le cloisonnement des acteurs et les disparités technologiques pour réussir pleinement.

Ces défis sont particulièrement présents dans les systèmes complexes comme les territoires, où la diversité des acteurs et des intérêts peut entraîner des difficultés de coordination et de partage d'informations. En effet, les acteurs impliqués dans l'aménagement territorial peuvent être issus de divers secteurs (public, privé, associatif) et avoir des objectifs différents. Par ailleurs, les différences dans l'accès aux technologies et aux outils d'analyse

peuvent créer des écarts dans la capacité des acteurs à collecter et interpréter les données. Si l'observation dépasse la simple connaissance objective et que la complexité des territoires peut rendre cet outil délicat à déployer, quels sont alors les fondements d'une observation territoriale efficace ? Et peut-elle être appliquée aux territoires touristiques pour aborder les problématiques liées au tourisme ?

3. L'OBSERVATION TERRITORIALE APPLIQUÉE AU TOURISME

3.1. Les fondements de l'observation territoriale

En appliquant la définition précédemment établie à l'observation d'un territoire, on constate que l'observation désigne un processus coordonné, entre différents acteurs (institutions et/ou individus), d'analyse du territoire, dont l'objectif est de produire un certain nombre d'indicateurs propres à la description et à la compréhension de ce territoire afin d'agir différemment (Lenormand, 2011). Ce processus est essentiel pour les gestionnaires de territoires, tels que les conseils régionaux, généraux, et les intercommunalités, ainsi que pour les géographes et praticiens de l'aménagement. Elle vise à élaborer des corpus de connaissances territoriales et des représentations adaptées aux besoins des décideurs. Les observatoires territoriaux sont conçus comme des outils de suivi et d'analyse des structures et des dynamiques territoriales. Ils font face à deux enjeux majeurs : restituer la complexité des systèmes observés et garantir le caractère opérationnel des outils proposés. En tant que véritables systèmes d'information, composés de bases de données et d'applications, les observatoires constituent une mémoire des territoires et agissent comme des outils d'intelligence territoriale.

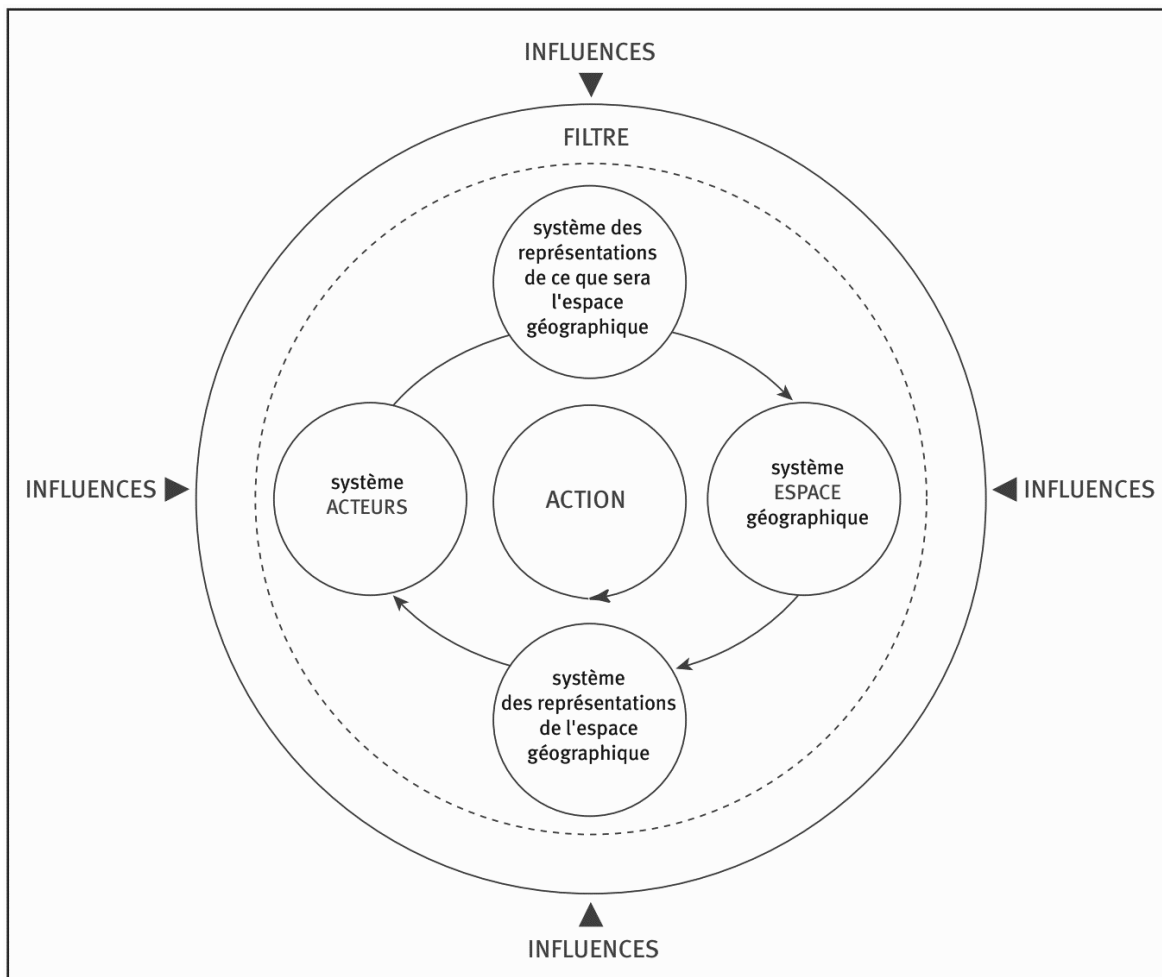
L'efficacité de l'observation territoriale repose sur trois principaux fondements : comprendre la complexité du territoire, l'interprétation des données et la gouvernance.

3.1.1. Comprendre la complexité du territoire

Les territoires sont des systèmes où les acteurs, qu'ils soient individus ou institutions, et l'espace géographique interagissent constamment. Il s'agit des interrelations multiples qui lient ceux qui décident, perçoivent, s'entre-aperçoivent, s'opposent, s'allient, imposent et finalement aménagent (Moine, 2006). Ces interactions génèrent des boucles de rétroaction, positives ou négatives, qui maintiennent le système territorial en équilibre, parfois instable. De cette définition systémique du territoire, il ressort que le territoire est essentiellement le résultat de l'interaction entre les systèmes de l'espace géographique et les acteurs. Cette

interaction génère deux sous-systèmes : le système des représentations de l'espace géographique et le système des représentations de ce que l'espace géographique deviendra (Figure 1).

Figure 1: La boucle de rétroaction qui anime les territoires



Source : Moine, 2006

L'espace géographique approprié et aménagé par l'homme, se caractérise par des organisations spatiales et une multitude d'interactions. Ce système est composé de plusieurs sous-systèmes, notamment le naturel, l'anthropisé, le social et l'institutionnalisé, qui interagissent de manière dynamique. Le sous-système naturel inclut les éléments physiques et biologiques, tandis que l'anthropisé fait référence aux modifications apportées par l'homme, telles que les infrastructures et les aménagements urbains. Le sous-système social englobe les relations humaines et les communautés, et l'institutionnalisé se compose des structures administratives et réglementaires qui régissent l'utilisation de l'espace.

Parallèlement, le système des représentations de l'espace géographique joue un rôle crucial en influençant les décisions des acteurs. Ce système est constitué de filtres individuels, idéologiques et sociétaux qui modifient la perception de l'espace. Il opère en deux temps : d'abord lors de l'observation de l'espace tel qu'il est, puis lors de la projection de ce qu'il pourrait devenir après une action. Ces représentations conditionnent les choix des acteurs et façonnent leur compréhension des enjeux territoriaux. Enfin, le système des acteurs comprend tous ceux qui interagissent avec l'espace géographique, qu'ils agissent de manière consciente ou inconsciente. Leur influence est modulée par leurs filtres de perception et leur position dans le système. Les acteurs peuvent être des décideurs politiques, des urbanistes, des entreprises ou des citoyens, chacun jouant un rôle spécifique dans l'aménagement et la gestion du territoire. Ensemble, ces systèmes et sous-systèmes interconnectés illustrent la complexité du territoire, nécessitant une approche systémique pour en saisir les dynamiques et les enjeux.

Il est donc évident que l'observation territoriale résulte de l'interaction complexe entre les différents systèmes et sous-systèmes qui composent un territoire. Par conséquent, pour être efficace, elle doit avant tout saisir la complexité du territoire, en intégrant les multiples dimensions et interactions qui le caractérisent.

3.1.2. L'interprétation des données

La donnée, par définition, est un fait brut qui n'a pas encore été interprété et ne peut donc pas être utilisé tel quel. Elle peut se présenter sous diverses formes, telles que des chiffres, du texte, des combinaisons de texte et de chiffres, des tableaux, des graphiques, des images ou des vidéos. Pour acquérir de la valeur et se transformer en information exploitable, la donnée doit passer par un processus d'analyse, de transformation et d'interprétation et de restitution.

L'interprétation des données dans l'observation territoriale est un processus délicat qui nécessite une compréhension approfondie des choix effectués à chaque étape de leur cycle de vie. Les données, en tant que représentations instrumentées de la réalité, sont influencées par les problématiques et les acteurs associés. Elles sont collectées à travers divers outils tels que les relevés topographiques, les capteurs, et les enquêtes, mais ces données brutes ne peuvent être directement exploitées sans une analyse et une transformation appropriée. Le géographe, l'aménageur ou le décideur se trouvent souvent confrontés à des données sans

avoir accès aux modes de codification initiale, ce qui peut limiter leur capacité à interpréter ces données de manière significative.

Pour que les données deviennent de l'information utile, elles doivent être traitées et analysées afin de produire des synthèses qui peuvent être interprétées à l'aide de modèles adéquats. Ces modèles d'interprétation sont essentiels car ils conditionnent le sens attribué aux informations. L'interprétation des données est donc le résultat de processus sociocognitifs complexes, mêlant mécanismes individuels et constructions collectives. Dans le contexte de l'observation territoriale, cela signifie que les données doivent être contextualisées et intégrées dans un cadre plus large qui tient compte des interactions entre les différents systèmes et sous-systèmes du territoire mentionnés précédemment.

C'est au rôle des observatoires alors de collecter et analyser les données, mais aussi les interpréter en tenant compte des divers intérêts et perspectives des acteurs impliqués. Cela implique une normalisation et une hiérarchisation des savoirs, permettant de construire des représentations partagées du territoire. En fin de compte, l'objectif est de fournir des informations fiables et pertinentes qui peuvent guider la prise de décision, l'aménagement et le développement du territoire, tout en anticipant et en gérant les tensions ou crises potentielles.

L'observation territoriale, donc, ne se limite pas à la simple collecte de données territoriales, mais s'étend à leur interprétation et à leur utilisation stratégique pour le développement et la gestion des territoires.

3.1.3. La gouvernance

Calame (2003) définit la gouvernance comme « *l'ensemble des régulations qui permettent à une société de vivre durablement en paix et de garantir sa pérennité à long terme* ». Ce concept se concrétise à la jonction entre l'État et la société civile, impliquant des coalitions d'acteurs publics et privés qui cherchent à rendre l'action publique plus efficace. Cet ensemble de régulations est essentiel pour maintenir la stabilité des systèmes territoriaux en facilitant le consensus et la coopération entre ces acteurs aux intérêts souvent divergents.

Dans l'observation territoriale, la gouvernance sert de cadre pour la coordination et l'intégration des divers acteurs et systèmes impliqués dans la gestion des territoires. Il est évident que les observatoires territoriaux, en tant qu'outils d'observation, fonctionnent comme des intermédiaires entre les utilisateurs (décideurs, techniciens, et le public) et les

données. Ils s'approprient la gouvernance locale en influençant l'accès à l'information et en facilitant la mise en réseau des acteurs. Cette intermédiation est essentielle pour transformer les données en informations utiles qui peuvent guider les décisions et les actions territoriales. Sans une gouvernance efficace, les liens entre les fournisseurs de données et les acteurs restent théoriques, ce qui peut entraver l'intervention publique ou privée.

La gouvernance territoriale, donc, ne se limite pas à la simple gestion des données, mais englobe également la facilitation de la collaboration et de l'échange d'informations entre les parties prenantes. Elle encourage la mutualisation des dispositifs aux niveaux local et régional, renforçant ainsi le lien entre les observations, les problématiques, et les décisions. En intégrant, parfois, les compétences de différents autres acteurs, comme les universités et les laboratoires de recherche, la gouvernance territoriale soutient la création de connaissances partagées et la mise en œuvre de solutions adaptées aux besoins locaux.

Bien que la gouvernance soit un fondement d'une observation territoriale efficace, elle est plus conséquente dans l'ingénierie territoriale. L'ingénierie territoriale, qui englobe la planification, le développement et la gestion des territoires, repose sur des principes de gouvernance pour assurer la mise en œuvre efficace des politiques et des projets. La gouvernance dans ce contexte implique la coordination des actions entre les différents niveaux de gouvernement, les institutions, et les acteurs locaux pour atteindre des objectifs communs. Elle nécessite également la gestion des ressources et la résolution des conflits potentiels entre les différents intérêts en jeu. Cette réflexion sur l'importance accrue de la gouvernance dans l'ingénierie territoriale sera développée dans les chapitres à venir de cette partie, où nous explorerons comment ces processus interagissent pour façonner le développement territorial.

3.2. L'observation du tourisme par le territoire

3.2.1. Le lien entre le tourisme et le territoire

Le lien entre le tourisme et le territoire est intrinsèque, car le tourisme ne peut exister sans un territoire qui sert de cadre géographique et socio-économique pour ses activités. Le territoire offre un mélange de ressources naturelles et culturelles qui constituent son identité et son attractivité pour les touristes. En tant qu'environnement du système touristique, le territoire englobe les interactions et interrelations entre les différents sous-systèmes du tourisme, tels que les ressources, les infrastructures, et les acteurs locaux. Ces éléments sont,

en réalité, exploités pour façonner l'expérience touristique et déterminer la compétitivité d'une destination.

Toutefois, la notion de « destination » est souvent utilisée pour décrire les lieux touristiques, mais elle présente des limitations conceptuelles. Une destination est un espace hétérogène qui devient le lieu du tourisme (Kadri *et al.*, 2011 ; Roche, 2022), mais elle tend à simplifier la complexité des relations territoriales. En se concentrant uniquement sur l'attractivité, la destination peut négliger le degré de dépendance des territoires au tourisme et la dimension politique de l'habitat. Le concept de destination, centré sur le touriste, peut réduire le territoire à un simple objet de gestion et de marketing, sans tenir compte des dynamiques locales et des interrelations entre ses différents acteurs.

Le tourisme, lorsqu'il est réduit à des questions d'attractivité, risque de piéger le territoire dans une dépendance aux injonctions de l'économie touristique, compromettant ainsi les équilibres en place. Pour comprendre pleinement le lien entre le territoire et le tourisme, il est essentiel de considérer comment le tourisme peut constituer des relations territoriales qui favorisent la durabilité. Cela implique de reconnaître le rôle actif des territoires dans la structuration des activités touristiques et de valoriser les interactions complexes entre les différentes échelles géographiques et les acteurs impliqués.

3.2.2. Quelle observation pour le tourisme ?

Pour aborder le tourisme de manière pertinente, il est essentiel de le considérer à travers le prisme du territoire. Le territoire offre un cadre complexe où le tourisme s'inscrit dans un réseau d'interactions socio-spatiales, mêlant des phénomènes discursifs et matériels (Lapointe, 2022). Le territoire permet d'explorer comment le tourisme interagit avec d'autres secteurs et influence les politiques locales, tout en tenant compte des dynamiques à différentes échelles, du local au global. Ainsi, le tourisme n'est plus le bien exclusif des acteurs touristiques, mais se situe au carrefour de multiples secteurs de la vie collective, urbaine et rurale, englobant des enjeux, des conflits, et des aspirations variées.

En intégrant le tourisme dans les politiques territoriales, on crée un espace de débat sur son rôle et sa légitimité dans la dynamique territoriale. Le territoire réinscrit la subjectivité touristique dans le contexte politique du lieu, affirmant que le tourisme est une pratique constitutive du territoire, plutôt qu'une fonction dominante. Cette perspective encourage une réflexion sur la manière dont le tourisme peut être observé et géré pour soutenir le

développement durable et garantir un certain degré d'autonomie des territoires ce processus de développement.

Dès lors, pour observer le tourisme dans une logique de développement territorial, il est essentiel d'adopter une approche intégrée qui reconnaît le tourisme comme un sous-système d'un territoire plus vaste et complexe. Pour ce faire, il paraît évident de comprendre la dynamique interne du tourisme, ses impacts tant négatifs que positifs, et les interrelations entre ses composantes et le territoire dans son ensemble. Cette approche d'observation, qui s'appuie sur les principes de l'observation territoriale, pourrait aider à résoudre diverses problématiques rencontrées par les acteurs du secteur touristique et favoriser le développement intégré du tourisme. Cependant, quelle est la réalité actuelle de l'observation touristique ? La nature complexe du tourisme le rend-elle difficile à observer ? Est-il nécessaire de la combiner avec une compétence territoriale plus approfondie pour garantir un développement touristique réussi ?

Chapitre II : La nature systémique et transversale de l'ingénierie territoriale

1. L'INGÉNIERIE TERRITORIALE : D'UNE COMPÉTENCE CENTRALISÉE À UN ENJEU DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL LOCAL

1.1. La notion de l'ingénierie dans la littérature

« *Le métier de base de l'ingénieur consiste à résoudre des problèmes de nature technologique, concrets et souvent complexes, liés à la conception, à la réalisation et à la mise en œuvre de produits, de systèmes ou de services. Cette aptitude résulte d'un ensemble de connaissances techniques d'une part, économique, social et humain d'autre part, reposant sur une solide culture scientifique* »¹⁰. Au fil du temps, cet aspect scientifique de l'ingénierie s'est associé à plusieurs notions fondamentales, notamment celle du territoire. Le besoin d'appropriation et de développement des territoires a conduit à l'émergence de l'ingénierie territoriale. La notion, apparue clairement depuis une quinzaine d'années dans le champ des politiques publiques, prend des acceptions différentes selon les acteurs qui la portent, acteurs institutionnels ou acteurs locaux, chercheurs de différentes disciplines ou écoles de pensée, praticiens du développement à différentes échelles de territoire (Lardon, 2016).

Selon Piveteau (2011), l'ingénierie territoriale est conceptualisée à travers différents registres, décrits par trois couples de termes : instrumentation et projet, système d'acteurs et gouvernance, intelligence et institution.

Dans le registre « instrumentation et projet », l'ingénierie territoriale est souvent vue comme une boîte à outils au service des projets territoriaux. Elle englobe un ensemble de concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition des acteurs locaux pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation de leurs projets. Cette approche s'inscrit dans ce que Boutinet (2004) appelle une « culture à projets », où la créativité, l'innovation et le changement sont essentiels. Contrairement aux anciennes cultures axées sur les relations de pouvoir ou la production massive, l'ingénierie territoriale met l'accent sur la flexibilité et l'adaptabilité des solutions proposées.

¹⁰ Définition de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) disponible en ligne dans <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=734>

Le deuxième couple « système d'acteurs et gouvernance » montre que l'ingénierie territoriale accompagne un collectif d'acteurs organisés et coordonnés, qui collaborent au sein d'un réseau plus ou moins hiérarchisé. Ce système d'acteurs ne se limite pas aux équipes techniques, mais inclut des relais associatifs, privés et publics, qui contribuent à la construction technique des projets. Cette structure s'accompagne de l'émergence de la gouvernance territoriale, caractérisée par des situations de coopération non ordonnées par la hiérarchie traditionnelle. Ainsi, l'ingénierie territoriale est une composante importante dans la gouvernance de l'action publique, facilitant la coordination et la coopération entre divers acteurs.

Au-delà d'un simple système technique, l'ingénierie territoriale devient une institution, un modèle culturel ou moral qui guide l'action humaine. Elle définit la manière de poser les problèmes et de se représenter les enjeux, devenant ainsi une institution au sens où elle encadre et oriente les actions des acteurs. L'intelligence, dans ce contexte, est synonyme de culture et d'imprégnation profonde des acteurs, influençant la manière dont ils perçoivent et abordent les défis territoriaux. Cette dimension institutionnelle confère à l'ingénierie territoriale un rôle structurant dans le développement et la gestion des territoires.

En combinant ces trois perspectives, l'ingénierie territoriale peut être définie comme un ensemble d'outils et d'instruments déployés par un système d'acteurs coordonné pour le développement intelligent de projets territoriaux au sein d'une institution. Cette diversité de registres enrichit l'ingénierie territoriale, mais crée également des défis en termes de coordination, de gouvernance, d'instrumentalisation et d'adaptation aux dynamiques territoriales changeantes.

1.2. Les mutations de l'ingénierie territoriale au fil du temps

Dans les années 1970 à la fin des années 1990, l'ingénierie territoriale se caractérisait par un militantisme et une expérimentation marquée. Les territoires confrontés à des défis tels que la fermeture d'industries et l'exode rural ont vu émerger des métiers du développement local. Cette période a été marquée par l'apparition de nouvelles aspirations sociales et de procédures décentralisées, favorisant une réflexion locale innovante. Les acteurs de cette époque, souvent surnommés « couteaux suisses du territoire » (Barthe, 2003), jouaient un rôle polyvalent et étaient fortement ancrés dans leur communauté, agissant en collaboration avec des leaders politiques locaux.

De 1991 à 2003, l'ingénierie territoriale a connu une phase d'institutionnalisation et de reconnaissance. Cette période a vu l'essor de la méthodologie de projet, avec une institutionnalisation des processus et une montée en puissance des formations professionnalisantes. La création du corps des ingénieurs territoriaux et l'expansion des équipes professionnelles ont renforcé la professionnalisation des agents. Cette phase a également été marquée par une rationalisation du développement local, avec une reconnaissance accrue du rôle de l'ingénierie territoriale dans l'accompagnement des politiques de développement.

Depuis 2003, l'ingénierie territoriale traverse une période de spécialisation et de complexification. La sectorisation des politiques territoriales a conduit à une spécialisation des métiers, posant parfois des défis pour maintenir une vision globale des projets territoriaux. Cette période est caractérisée par une rétraction des services de l'État et une montée en puissance de l'ingénierie privée, axée sur l'aide à la décision et l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Les professionnels de l'ingénierie territoriale doivent désormais naviguer entre une gouvernance négociée et une dynamique de changement social, tout en s'organisant pour faire reconnaître leur métier et maintenir une articulation entre les mondes professionnels, politiques et académiques.

1.3. De l'impératif du développement territorial à la nécessité de l'ingénierie territoriale

Le concept de développement territorial a progressivement pris forme sous diverses appellations et réalités, telles que l'aménagement du territoire, le développement local ou régional, le développement durable et la gestion territoriale. Ces différentes interprétations reflètent des objectifs variés, influencés par les contextes locaux, les enjeux spécifiques et les acteurs impliqués. Ces mutations ont conduit à l'émergence de l'ingénierie territoriale, qui a évolué au fil des décennies pour s'adapter aux changements dans les politiques publiques, aux besoins du territoire, et aux préoccupations pour son « bien-être ».

L'émergence de l'ingénierie territoriale en réponse aux besoins de développement territorial s'explique par plusieurs facteurs interdépendants qui ont transformé la manière dont les territoires sont gérés et développés.

Tout d'abord, le rôle de l'État a évolué au fil du temps. Autrefois central dans le développement territorial, l'État a progressivement transféré certaines de ses compétences

aux collectivités locales. Ce transfert a créé un besoin pour une ingénierie territoriale capable de combler le vide laissé par l'État, en apportant un soutien technique et stratégique aux collectivités pour la gestion et la mise en œuvre de projets de développement.

Avec la montée en puissance des nouvelles technologies, les projets de développement territorial sont devenus de plus en plus complexes, nécessitant une expertise technique et une coordination efficace entre divers acteurs. L'ingénierie territoriale répond à ce besoin en fournissant les compétences nécessaires pour gérer ces projets, qu'il s'agisse d'urbanisme, de planification spatiale, de gestion des ressources ou de mise en œuvre de politiques publiques. En s'appuyant sur une approche multidisciplinaire, l'ingénierie territoriale intègre des savoirs provenant de l'urbanisme, de l'économie, de l'environnement et des sciences sociales. Cette approche permet de concevoir des solutions adaptées aux spécificités de chaque territoire, en tenant compte de leurs différentes composantes.

Par ailleurs, la complexité croissante des projets territoriaux a conduit à l'émergence de nouveaux modes de gouvernance qui favorisent la participation des acteurs locaux et structurent des processus décisionnels inclusifs. Plutôt que de remplacer la fonction de gouvernement, la gouvernance se présente comme une méthode de résolution de problèmes basée sur la négociation et la coopération entre divers acteurs, tels que les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile. Pour être efficace, cette gouvernance doit être démocratique et transparente, en assurant que les processus décisionnels respectent la primauté des intérêts des citoyens sur ceux de leurs représentants. Face à ces nouvelles formes de gouvernance territoriale, l'ingénierie territoriale a intégré cette compétence, contribuant ainsi à intégrer la dimension sociale des instruments d'action publique et à impliquer davantage la société civile dans le développement territorial.

Enfin, l'ingénierie territoriale encourage l'innovation et l'adaptation des territoires aux défis contemporains, tels que les transitions écologiques et numériques. D'une part, la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon, Latour, 2006), par exemple, met en avant l'importance des interactions entre les acteurs humains et non-humains dans le processus d'innovation. Elle souligne que le succès d'une innovation dépend de la capacité à mobiliser un réseau hétérogène d'acteurs qui collaborent et interagissent pour résoudre des problèmes complexes. Dans ce cadre, l'ingénierie territoriale facilite la création de ces réseaux en fournissant les outils et les dispositifs nécessaires pour soutenir la conception, la réalisation et l'évaluation des projets territoriaux. D'autre part, l'ingénierie territoriale, à nature

multidisciplinaire, intègre la contrainte environnementale dans ses stratégies de développement, répondant ainsi à la crise environnementale résultant d'un modèle de développement qui a longtemps privilégié la croissance économique au détriment de la préservation de l'environnement.

2. L'INTERRELATION ENTRE LES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE

Comme il a été défini auparavant, l'ingénierie territoriale est un ensemble d'outils et d'instruments déployés par un système d'acteurs coordonné pour le développement intelligent de projets territoriaux au sein d'une institution. C'est un système sociotechnique qui mobilise une pluralité d'institutions, d'acteurs, de statuts, de compétences et d'instruments d'action publique (Lapostole, 2011). En analysant cette définition, on identifie quatre composantes interconnectées de l'ingénierie territoriale : le réseau d'acteurs, les compétences transversales, les outils et instruments, ainsi que les projets territoriaux.

2.1. Le réseau d'acteurs

Le réseau d'acteurs, en tant que composante de l'ingénierie territoriale, facilite une approche intégrée et coordonnée, mobilisant une diversité de compétences et de ressources pour répondre aux besoins spécifiques des territoires. Ce réseau comprend une variété d'acteurs, tels que les institutions publiques, les collectivités locales, les laboratoires de recherche, les universités, les cabinets de conseil, les associations, et les agents de développement. Par exemple, l'ANCT¹¹ et ses relais, ainsi que les services déconcentrés de l'État, coproduisent savoirs professionnels et cadres cognitifs de l'action publique territoriale. Les collectivités locales et leurs regroupements, comme les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), sont également des acteurs clés, car ils sont directement impliqués dans la gestion et l'animation des projets territoriaux.

Chaque acteur dans le réseau de l'ingénierie territoriale a un rôle spécifique. Les institutions publiques et les collectivités locales sont souvent responsables de la définition des politiques et des stratégies territoriales. Les laboratoires de recherche et les universités contribuent par la production de savoirs et l'innovation, apportant une expertise technique et scientifique.

¹¹ L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) est un établissement public créé le 1er janvier 2020, dont la mission principale est d'accompagner les collectivités territoriales et leurs groupements dans la conception, la définition et la mise en œuvre de leurs projets, en se concentrant particulièrement sur les territoires caractérisés par des contraintes géographiques, économiques ou sociales.

Les cabinets de conseil et les associations fournissent des services de conseil et d'accompagnement, aidant à la mise en œuvre des projets. Les agents de développement, quant à eux, sont chargés de l'animation et de la coordination des projets, assurant la liaison entre les différents acteurs et facilitant la participation des parties prenantes. La gestion des interdépendances de ces différents acteurs nécessite le recours à la dualité ingénierie et gouvernance territoriale.

En effet, la gouvernance et la coordination au sein de l'ingénierie territoriale traduisent une double rupture dans les politiques d'aménagement du territoire (Piveteau, 2011). La première rupture, explicite, se manifeste par un changement d'attention, passant des résultats aux processus, et des fins aux moyens. L'ingénierie territoriale privilégie désormais l'adaptabilité des territoires aux changements plutôt que la stricte planification de leur transformation. Contrairement à l'ingénierie publique traditionnelle, qui se concentrait sur la mise en place de solutions et de programmes d'équipements, l'ingénierie territoriale vise à combiner des projets et à résoudre des problèmes de manière flexible et dynamique.

La seconde rupture, plus implicite, est liée à l'émergence de la gouvernance territoriale, dont l'ingénierie territoriale est le complément. Ces deux concepts, gouvernance et ingénierie, sont indissociables et représentent les deux faces d'une même pièce. La multiplication et l'articulation des échelles de légitimité, ainsi que l'implication des élus et de la société civile dans les démarches de projet, sont des éléments clés de cette gouvernance. L'ingénierie territoriale prospère dans un contexte où le gouvernement traditionnel évolue vers une forme de gouvernance plus participative et inclusive.

2.2. Les compétences transversales

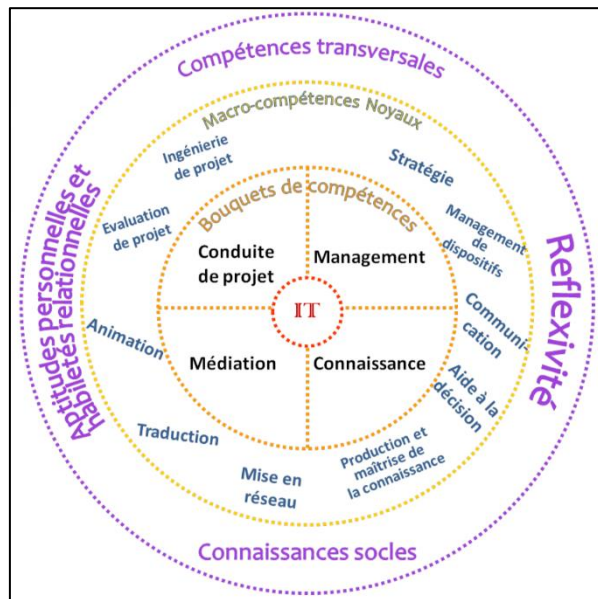
Les compétences dans l'ingénierie territoriale sont de nature transversale. Dans notre recherche, nous nous appuyons sur le projet IngéTerr¹² pour illustrer et confirmer cette transversalité.

Après avoir analysé une douzaine de référentiels de compétences, tant individuelles que collectives, et de nombreuses observations de terrain, ce projet a identifié trois ensembles de

¹² À partir de 2008, dans le cadre du programme PSDR3, le projet de recherche IngéTerr a été mené par le CRDR (Centre Régional de ressources de Développement Rural) en collaboration avec des équipes de recherche de Rhône-Alpes et d'Auvergne, ainsi que l'Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne, pour explorer l'ingénierie territoriale.

compétences et de savoirs fondamentaux. Ces ensembles incluent les aptitudes relationnelles, la réflexivité et une culture générale qui combine des éléments fondamentaux de géographie, de science politique, de sociologie, d'économie, et de management. Ce dernier ensemble est particulièrement nécessaire pour soutenir efficacement la prise de décision des élus et sa traduction opérationnelle. Le projet IngéTerr propose également d'aborder les compétences en ingénierie territoriale sous forme de bouquets, identifiant quatre grands ensembles de compétences qui

Figure 2: Composition et articulation des bouquets de compétences en ingénierie territoriale



Source : Kirchner et al., 2011

correspondent aux principales missions des acteurs de l'ingénierie territoriale : la conduite de projet, la médiation, la production et la maîtrise de connaissances (intelligence territoriale), et le management.

Les aptitudes personnelles et relationnelles des agents impliqués dans l'ingénierie territoriale incluent le sens du contact, la qualité d'écoute, et l'adaptabilité, qui sont fondamentaux pour travailler efficacement avec les élus, les techniciens, et la société civile. Par ailleurs, établir des relations de confiance et faciliter la communication entre différents acteurs amènent à la réussite des projets territoriaux.

Le socle de connaissances fondamentales est issu de disciplines variées telles que la géographie, la science politique, la sociologie, l'économie, et les sciences de management. Ces connaissances permettent aux acteurs de comprendre les dynamiques territoriales, les jeux d'acteurs, et les principes du développement territorial dans sa globalité. Cette intelligence à spatialiser les enjeux et à intégrer des perspectives diverses est cruciale pour élaborer des stratégies territoriales adaptées.

La réflexivité, c'est-à-dire la capacité des agents à auto-analyser leurs pratiques professionnelles et à s'adapter aux évolutions de leur environnement. Cette compétence implique un apprentissage permanent et une prise de conscience du rôle et de la place de l'agent au sein de son organisation et des dispositifs territoriaux. En développant cette

réflexivité, les acteurs peuvent ajuster leurs pratiques pour mieux répondre aux défis contemporains.

Quatre macro-compétences se distinguent dans le cadre de l'ingénierie territoriale : la conduite de projet, la médiation, la production et maîtrise de connaissances, et le management. La conduite de projet implique la mobilisation de compétences pour impulser, accompagner, et évaluer les projets territoriaux. La médiation consiste à construire et entretenir des liens entre les acteurs, facilitant ainsi la collaboration et l'adaptation aux changements. La production et la maîtrise de connaissances renvoient à l'intelligence territoriale, incluant la veille, la synthèse, et la diffusion d'informations pertinentes pour le territoire. Enfin, le management comprend la traduction stratégique des directives politiques en dispositifs opérationnels, assurant la coordination des ressources pour atteindre l'efficacité et la cohérence des actions territoriales.

2.3. Les outils et instruments

L'ingénierie territoriale s'appuie sur des outils et instruments essentiels qui se divisent principalement en deux catégories : les systèmes d'information et les observatoires territoriaux. Ces outils ont gagné en importance avec la montée en puissance des nouvelles technologies, transformant la manière dont les projets territoriaux sont conçus et gérés.

2.3.1. Les systèmes d'information comme outils technologiques

Dans le domaine de la gestion, le terme « système d'information » (SI) se réfère à l'aspect technologique qui, grâce aux avancées informatiques, permet de constituer, gérer, traiter et restituer l'information nécessaire à une organisation pour atteindre ses objectifs. (Martignac, 2002). Ces systèmes, bien qu'ils aient une composante technologique importante, intègrent également des dimensions sociales et organisationnelles. Ils facilitent la circulation et le stockage efficace de l'information, essentielle pour les activités d'une entreprise, d'un réseau d'entreprises ou d'une administration publique. Les SI sont donc des dispositifs qui, en plus de leur fonction technologique, ont pour objet la structuration et la gestion de l'information au sein des organisations. Ainsi, ces outils de l'ingénierie territoriale permettent la collecte, la gestion, le traitement et la diffusion d'informations utiles pour répondre aux problématiques des projets territoriaux.

Par exemple, les systèmes d'information géographique (SIG) sont utilisés pour la collecte et la restitution de données géographiques sous forme de cartes, facilitant la compréhension de l'organisation de l'espace ainsi que la gestion des infrastructures et la planification urbaine. Ils sont également utilisés pour gérer le foncier et analyser les conflits d'usage, ce qui aide à identifier les enjeux liés à l'occupation des sols et à la gestion des ressources naturelles. Les SIG trouvent des applications dans divers domaines tels que le tourisme, l'urbanisme, la protection civile, et les transports, permettant aux décideurs de prendre des décisions éclairées grâce à des analyses géospatiales.

Les systèmes d'information territoriaux (SIT) enrichissent les données existantes en offrant aux agents et gestionnaires territoriaux la possibilité de saisir et de compléter les informations, transformant ainsi la plateforme en bien plus qu'un simple outil de consultation. En outre, ces systèmes facilitent une meilleure gestion des ressources en mettant à disposition des cartes et données thématiques en ligne, ce qui permet un échange d'informations fluide et une prise de décision commune sur les problématiques locales. De plus, les SIT permettent de suivre l'évolution du territoire grâce à une série d'indicateurs ciblés, offrant une vision globale qui aide les décideurs et aménageurs à formuler des conseils judicieux. Ces systèmes contiennent des descriptions détaillées de l'univers territorial, souvent consignées dans des modèles conceptuels de données, qui reflètent les perceptions et représentations des acteurs impliqués. En transformant la donnée en un outil de pilotage stratégique, les SIT aident à évaluer la satisfaction des usagers des services publics, à identifier les dysfonctionnements internes, et à optimiser les dépenses, contribuant ainsi à une gouvernance territoriale plus efficace et transparente.

Un autre exemple des SI sont les systèmes d'information cadastrale (SIC) considérés comme des outils polyvalents et essentiels pour la gestion foncière. Ils permettent de réformer la fiscalité locale en fournissant une base de données précise et actualisée sur les propriétés foncières. En enregistrant les titres fonciers, ces systèmes assurent la sécurité des transactions immobilières et facilitent la résolution des conflits fonciers. Les SIC répondent également à des enjeux sociaux, économiques et environnementaux en fournissant des informations critiques pour la planification urbaine et rurale. Dans des contextes où la gestion du foncier est complexe, comme en Amérique latine, les SIC sont particulièrement importants (Roy et Viau, 2008). Ils contribuent à une meilleure intégration des différentes échelles territoriales de gouvernance, en harmonisant les politiques foncières et en facilitant

la coordination entre les acteurs locaux, régionaux et nationaux. En outre, les SIC permettent d'optimiser l'utilisation des terres en identifiant les zones à fort potentiel de développement tout en préservant les ressources naturelles. Ces systèmes ne se limitent pas à une simple représentation physique des parcelles foncières. Ils intègrent des outils géomatiques avancés qui peuvent être adaptés pour répondre à de nouvelles fonctions, telles que la gestion territoriale, l'aménagement urbain et la protection de l'environnement.

2.3.2. Les observatoires territoriaux comme outils à double facette : technologique et de gouvernance

En combinant les éléments de ce chapitre avec ceux du premier, nous pouvons affirmer qu'un observatoire territorial est un outil essentiel de l'ingénierie territoriale, conçu pour suivre l'évolution de phénomènes spécifiques dans le temps et l'espace, en collaboration avec divers partenaires. Il se concentre sur le territoire comme centre d'intérêt principal, en prenant en compte des thématiques liées au développement territorial à une échelle spatiale donnée et sur une période prolongée. Les observatoires territoriaux sont nécessaires pour appréhender la complexité dynamique des territoires, qui sont en constante évolution. Ils permettent la gestion, le traitement, l'analyse, la diffusion, et la valorisation des données spatialisées, tout en facilitant les échanges entre partenaires.

Ces observatoires ne sont pas simplement des instruments technologiques ; ils sont des outils de gouvernance territoriale qui intègrent les points de vue diversifiés des acteurs locaux, qu'ils soient individus ou institutions. Ils nécessitent une approche systémique pour surmonter les défis liés à la diversité des acteurs et des intérêts. Les observatoires territoriaux sont classés selon trois facteurs interdépendants : la dimension technologique, l'échelle géographique, et la gouvernance (Lenormand, 2011). La dimension technologique dépend des objectifs définis, ainsi que des ressources humaines et financières disponibles. L'échelle géographique influe sur le choix des partenaires et la gouvernance implique la participation active des acteurs locaux dans le processus.

En tant qu'outil d'ingénierie territoriale, un observatoire territorial permet de mutualiser la diffusion de l'information, d'établir des diagnostics de territoire, et de soutenir la mise en œuvre de projets territoriaux. En fin de compte, l'observatoire territorial vise à créer une intelligence collective pour améliorer l'état actuel des territoires et favoriser leur développement.

2.4. Les projets territoriaux

Les projets territoriaux se distinguent des politiques de développement centralisées par leur approche décentralisée et contextuelle. Ils prennent en compte les particularités locales, ce qui les rend non transposables d'un territoire à un autre. Cette approche favorise la prise en compte des relations spatiales qualitatives, qui deviennent un facteur clé de la performance territoriale. Les projets de territoire sont avant tout portés par les acteurs locaux, qui s'engagent moralement à les mener par une compréhension globale du territoire, de ses besoins et de sa complexité. La réalisation des projets territoriaux comprend plusieurs phases allant du diagnostic territorial à l'évaluation des politiques publiques.

1. **Diagnostic territorial** : Cette première étape consiste à réaliser une analyse détaillée du territoire pour identifier les enjeux, les forces, et les faiblesses. Les outils comme les SIG sont souvent utilisés pour visualiser et analyser les dynamiques spatiales.
2. **Concertation et participation** : Une phase de concertation avec les acteurs locaux est cruciale pour définir les objectifs du projet. Les ateliers participatifs et autres dispositifs de dialogue permettent d'impliquer les citoyens, les élus, et les autres parties prenantes, assurant que le projet reflète les besoins et aspirations de la communauté.
3. **Conception et planification** : Sur la base du diagnostic et des consultations, un plan d'action est élaboré. Ce document de synthèse formalise les objectifs, les moyens, et les résultats escomptés, et intègre des indicateurs de suivi pour évaluer l'impact du projet.
4. **Mise en œuvre** : Les actions planifiées sont exécutées de manière coordonnée, nécessitant une gestion rigoureuse des ressources et une collaboration étroite entre les acteurs impliqués.
5. **Évaluation et ajustement** : Après la mise en œuvre, une évaluation est réalisée pour mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Cette étape permet d'identifier les réussites et les points à améliorer, et d'ajuster le projet en conséquence.

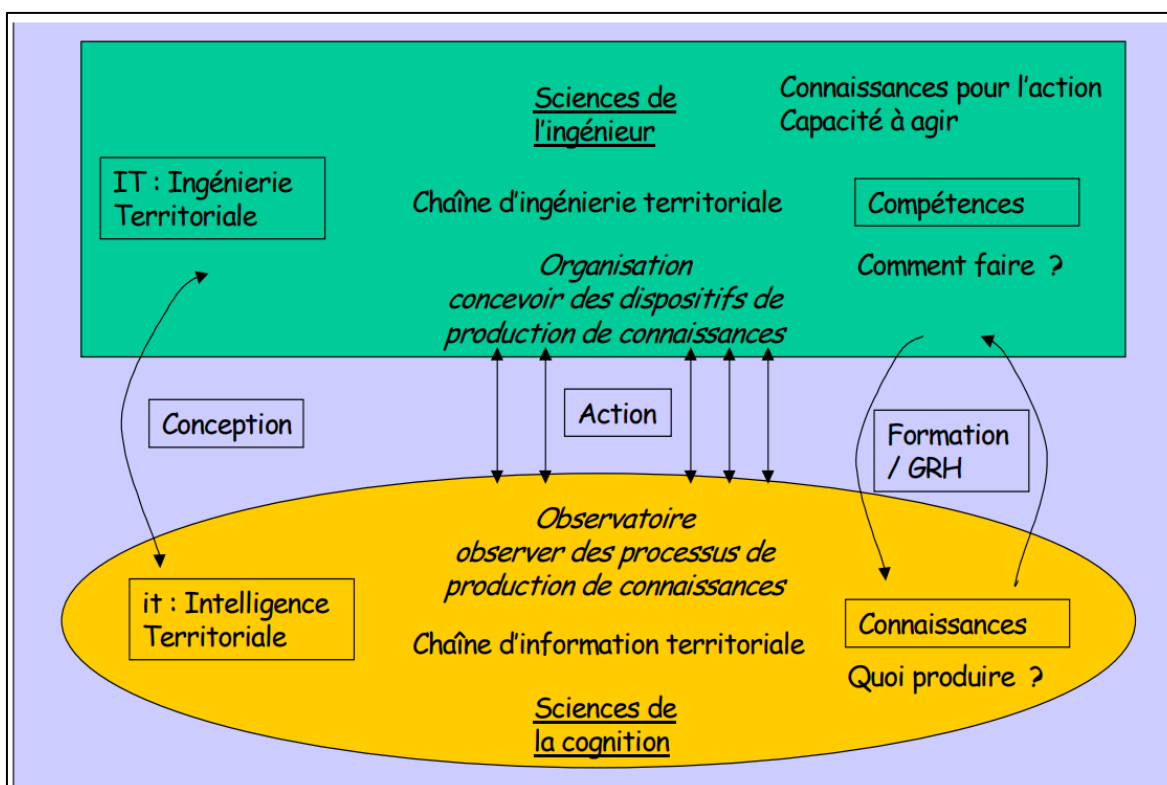
3. L'INGÉNIERIE TERRITORIALE ET L'INTELLIGENCE TERRITORIALE : DEUX NOTIONS DISTINCTES MAIS COMPLÉMENTAIRES

L'ingénierie territoriale et l'intelligence territoriale sont deux concepts distincts mais complémentaires, essentiels au développement et à la gestion des territoires. Comme il a été mentionné auparavant, l'ingénierie territoriale se concentre sur la conception et la mise en œuvre de processus et de dispositifs pour collecter, mutualiser, traiter l'information, et accompagner les circuits de décision. Elle mobilise une variété d'acteurs et de compétences pour répondre aux besoins spécifiques des territoires, en intégrant des outils technologiques comme les SIG et les observatoires territoriaux. Ces outils permettent de structurer, gérer, et diffuser l'information nécessaire à la planification et à l'exécution des projets territoriaux.

En revanche, l'intelligence, comme l'action de comprendre ce qu'elle réalise, est donc affaire d'informations et de connaissances problématisées en vue de la résolution de problèmes (Trognon et *al*, 2014). Dans cette logique, l'intelligence territoriale est axée sur l'élaboration d'une représentation concrète de la situation territoriale afin de permettre l'action. Elle implique une mise en commun des informations pour problématiser la situation et agir de manière informée. L'intelligence territoriale est souvent liée aux sciences de l'information et de la communication, et elle se manifeste par la capacité des acteurs territoriaux à acquérir une meilleure connaissance du territoire et à maîtriser son développement. Elle favorise la collaboration entre les acteurs locaux, la production et le partage d'informations, et la diffusion des signes identitaires du territoire.

La complémentarité entre ces deux notions réside dans leur capacité à s'enrichir mutuellement (Figure 3). L'ingénierie territoriale fournit les outils et les processus nécessaires pour organiser et gérer l'information, tandis que l'intelligence territoriale utilise cette information pour développer une compréhension approfondie du territoire et orienter les actions de développement. Ensemble, elles permettent de créer une dynamique de projet territoriale qui est à la fois informée et opérationnelle.

Figure 3: Modèle conceptuel de l'ingénierie territoriale et de ses interactions dans l'action



Source : Trognon et al., 2013

Les projets d'observatoires territoriaux illustrent bien cette complémentarité. Ils servent d'outils de médiation pour l'ingénierie territoriale en collectant et traitant des données spatialisées, mais ils sont également des plateformes pour l'intelligence territoriale, en facilitant la compréhension et la maîtrise des dynamiques territoriales. Ces observatoires permettent de capitaliser la connaissance sur le territoire, d'enraciner et de partager l'expertise, et de répondre à des enjeux d'inter-territorialité.

Ainsi, l'ingénierie territoriale et l'intelligence territoriale, bien que distinctes dans leurs approches et leurs objectifs, sont indissociables dans le cadre du développement territorial.

Chapitre III : L'ingénierie territoriale intégrée par les observatoires touristiques : une analyse comparative

1. LA DIMENSION TERRITORIALE DES OBSERVATOIRES TOURISTIQUES

1.1. L'organisation territoriale de l'observation du tourisme

L'organisation territoriale du tourisme en France est un processus complexe qui s'articule autour de plusieurs niveaux administratifs, chacun ayant des rôles spécifiques dans la promotion et le développement du tourisme. Depuis la décentralisation, des lois telles que la loi n° 87-10 de janvier 1987 sur l'organisation régionale du tourisme, la loi n° 92-1255 de décembre 1992 sur la répartition des compétences, et la loi n° 2004-809 d'août 2004 sur la liberté et la responsabilité locale, ont clarifié les compétences des collectivités territoriales dans ce domaine. Ces lois ont permis de structurer les interventions publiques locales en matière de tourisme, en définissant les rôles des échelons : communal, départemental et régional.

Les départements et les régions exercent également des responsabilités significatives. Les Agences de Développement Touristique (ADT) ou Comités Départementaux du Tourisme (CDT) et les Conseils Régionaux du Tourisme (CRT) jouent un rôle similaire aux OT mais à une échelle plus large. Les régions coordonnent la politique touristique locale et élaborent des schémas régionaux de développement du tourisme, tandis que les départements établissent des schémas d'aménagement départemental du tourisme et des plans d'activités de plein air.

Les EPCI ont des capacités touristiques sur leurs territoires encourageant le développement touristique local. Ils peuvent créer des offices de tourisme (OT) pour accueillir et informer les visiteurs, promouvoir le territoire et, dans certains cas, commercialiser des produits touristiques. La législation française encadre ces activités pour éviter une concurrence déloyale avec le secteur privé.

La loi NOTRe a renforcé le rôle des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) dans le développement touristique. Ces structures permettent une gestion supra-communale des compétences transférées, facilitant la définition des perspectives de développement touristique à une échelle plus large. Cette évolution a conduit à la fusion de

nombreux offices de tourisme en offices intercommunaux, optimisant ainsi les budgets et les compétences disponibles. Par conséquent, la création de ces OT intercommunaux a permis de mutualiser les ressources et les compétences, renforçant ainsi l'efficacité des actions touristiques locales.

1.2. La compétence d'observation par échelon territorial

L'observation touristique en France a évolué au fil des décennies, passant d'un outil statistique à un système plus complexe et fragmenté. Les défis actuels incluent la nécessité de renforcer la coordination entre les différents niveaux administratifs, de garantir des ressources suffisantes et de s'approprié la culture des données.

1.2.1. Une évolution chronologique de l'observation touristique

La période allant de 1973 à 2000 a été caractérisée par la mise en place d'un écosystème dédié à l'observation statistique du tourisme. Cette période a vu la création des comptes satellites du tourisme, qui permettent de mesurer l'impact économique du tourisme de manière plus précise. Des enquêtes nationales permanentes, telles que le « Suivi des déplacements touristiques des Français » (SDT), ont été introduites pour mieux comprendre les comportements touristiques. De plus, un réseau d'observatoires régionaux du tourisme a été établi, complété par la création d'un observatoire national partenarial. Les contrats de plan État-Régions ont également joué un rôle dans le soutien et le développement de l'observation touristique. Malgré ces avancées, le tourisme a été relativement négligé en termes de ressources humaines et financières, même si son importance économique était de plus en plus reconnue. Les efforts pour structurer l'observation touristique ont permis de créer une base de données et d'outils essentiels pour l'analyse du secteur, mais les moyens alloués restaient insuffisants pour répondre pleinement aux besoins.

Depuis 2000, le contexte européen et national a subi des changements profonds, influençant directement le tourisme et son observation. Des événements tels que l'entrée en vigueur de l'espace Schengen et l'introduction de l'euro ont modifié les dynamiques touristiques. Parallèlement, le rattachement du tourisme à divers ministères et secrétariats d'État a fragmenté les compétences, rendant difficile l'émergence d'une vision stratégique unifiée et fondée sur des données solides. La gouvernance du secteur a également été affectée, notamment par la suppression de structures de dialogue et de concertation comme le Conseil national du tourisme et la Commission des comptes du tourisme. Ces suppressions ont privé

les acteurs publics et privés de repères importants et de moyens d'observation attendus de l'État. L'Observatoire National du Tourisme, créé dans les années 1990, a été intégré à ODIT France¹³ puis à Atout France.

En 2014, le secteur du tourisme a été principalement rattaché au ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE), mais sans un transfert complet des compétences nécessaires à la Direction Générale des Entreprises (DGE). Cela a conduit à une complexité organisationnelle, avec une dispersion des services de l'ancienne direction du tourisme entre différentes sous-directions. Atout France, l'organisme chargé de la promotion touristique, doit souvent solliciter divers services producteurs de statistiques pour accomplir ses missions.

La loi de 1992 a donné aux régions la compétence d'établir des statistiques touristiques au niveau territorial, mais la cohérence des méthodologies et des résultats reste aujourd'hui un défi. Bien que des observatoires régionaux aient été créés dès les années 1980, la multiplication des observatoires départementaux et locaux, ainsi que des enquêtes menées par des cabinets privés, a compliqué l'harmonisation et la gouvernance des données.

1.2.2. L'observation touristique nationale

Au niveau national, l'observation touristique est principalement orchestrée par Atout France, qui collabore avec la Direction Générale des Entreprises (DGE) et l'INSEE pour réaliser des analyses sur les comportements des clientèles, l'offre touristique, ainsi que l'emploi dans le secteur. Ces enquêtes nationales fournissent une vision globale du tourisme en France, bien qu'elles puissent parfois être trop générales pour une exploitation directe par les acteurs locaux.

ADN Tourisme, issu du regroupement des fédérations historiques des acteurs institutionnels du tourisme, collabore également avec Atout France pour fournir des chiffres clés sur l'activité touristique nationale. L'organisme réalise également des enquêtes sur la perception des voyageurs, analysant ainsi les attentes et les comportements des touristes.

¹³ Créé en 2005 et dissous en 2009, ODIT France était un groupement d'intérêt public (GIP) sous la tutelle du ministère délégué au tourisme, issu de la fusion de l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT), de l'Observatoire National du tourisme (ONT) et du Service d'étude et d'aménagement touristique de la montagne (SEATM). Il a fusionné avec Maison de la France au sein d'un nouveau groupement d'intérêt économique qui est aujourd'hui : Atout France.

La crise du Covid-19 a profondément secoué le secteur touristique français, remettant en question son importance économique au niveau national. Cette situation a appuyé la nécessité d'une meilleure compréhension et d'un suivi plus précis de l'activité touristique. En réponse à ce besoin, France Tourisme Observation a été mis en place pour centraliser les données touristiques. Nous analyserons ce dispositif en détail dans la deuxième partie de notre mémoire.

En outre, d'autres acteurs nationaux, tels que le Centre des Monuments Nationaux et l'Agence Nationale des Chèques Vacances (ANCV), participent à cette observation en fournissant des données sur la fréquentation des monuments et l'utilisation des chèques vacances.

1.2.3. L'observation touristique régionale

Chaque région dispose d'un observatoire touristique, et cette responsabilité incombe aux CRT. Ces comités utilisent les données collectées au niveau national pour approfondir leur compréhension des dynamiques régionales et fournissent en retour des données brutes aux entités nationales. Les CRT se concentrent principalement sur l'analyse de l'offre touristique, la fréquentation, les profils des clientèles, et les retombées économiques. Ils ont également pour mission d'animer le réseau des observatoires départementaux de leur région en leur fournissant des données adaptées à leur échelle et en administrant certaines enquêtes, notamment les enquêtes saisonnières sur la satisfaction des professionnels du tourisme. De plus, les CRT peuvent servir d'intermédiaires financiers entre les dispositifs privés de données et les départements, comme c'est le cas pour le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) en Occitanie.

1.2.4. L'observation touristique départementale

Les ADT ou Comités Départementaux du Tourisme (CDT), bien qu'établis par les conseils départementaux, ne sont pas légalement obligatoires comme le sont les CRT. Cependant, ces structures se sont imposées dans l'organisation territoriale des compétences touristiques, avec pour mission principale la promotion des départements. Avec la fusion des offices de tourisme, ces organisations départementales ont dû se démarquer par d'autres compétences. Aujourd'hui, de plus en plus d'ADT et de CDT se consacrent également à l'observation des données touristiques à l'échelle départementale. Elles mènent des enquêtes pour collecter des

données sur les clientèles et la fréquentation, et possèdent une connaissance approfondie de l'offre locale.

Les ADT/CDT collaborent avec divers organismes territoriaux, notamment les EPCI, les offices de tourisme, les Parcs Naturels Régionaux, et les professionnels du tourisme, qui ont également un besoin en matière de ces données touristiques. Par ailleurs, certains offices de tourisme commencent à s'approprier la compétence de l'observation sur les mêmes thématiques que les départements, mais avec un focus plus local.

2. LES PRATIQUES ET MÉTHODES DE TRAITEMENT DES DONNÉES TOURISTIQUES

Quel que soit leur niveau territorial, les observatoires touristiques produisent des données et des analyses similaires, mais en appliquant des méthodologies de traitement à des échelles différentes. L'expérience acquise au sein d'un observatoire touristique et l'appartenance à ce réseau nous ont révélé qu'il existe bien une inégalité entre les territoires en matière de culture de la donnée. Certains territoires, comme les grandes métropoles, sont plus avancés dans ce domaine. Ces métropoles disposent de budgets conséquents pour investir dans les nouvelles technologies, y compris la collecte et l'analyse de données, et bénéficient de compétences humaines qualifiées pour gérer ces systèmes. Elles ont également la capacité de collaborer avec des entreprises innovantes et des start-ups pour exploiter pleinement les données collectées. En revanche, d'autres territoires, tels que les zones rurales ou les petits départements, disposent souvent de ressources financières limitées pour investir dans ces technologies, ce qui les place en retard en termes de culture de la donnée.

En tenant compte du fait que le processus de traitement se déroule en trois grandes phases : l'administration, l'identification et l'analyse des indicateurs, et leur restitution, nous allons présenter un aperçu général des différentes méthodologies utilisées par les observatoires touristiques à chaque étape.

2.1. L'administration des données

L'administration des données, ou ce que l'on appelle dans le jargon technique « *data processing* », consiste à transformer ces données en informations exploitables. Ce processus peut comprendre plusieurs étapes, telles que la collecte des données, leur nettoyage, leur transformation, et leur stockage, afin qu'elles soient prêtes pour l'analyse.

Certains observatoires touristiques ayant un bagage technique plus avancé automatisent ce processus à l'aide de différents outils et méthodes, dont les plus courantes sont les méthodes ETL (*Extract, Transform, Load*) et ELT (*Extract, Load, Transform*). La première méthode consiste à extraire des données de différentes sources, à les transformer en un format commun et à les charger dans une base de données ou un entrepôt de données. Tout d'abord, les données sont extraites de différentes sources telles que les fichiers plats, les bases de données, les API... Ensuite, la deuxième étape consiste à transformer les données en les nettoyant, en les filtrant et en les normalisant, en utilisant des scripts en langage Python¹⁴ ou R¹⁵ par exemple, ou des outils d'ETL. Enfin, les données sont chargées dans une base de données ou un entrepôt de données pour une analyse ultérieure. L'ELT est également une méthode de traitement des données qui consiste à extraire les données de différentes sources, à les charger dans un entrepôt de données, puis à les transformer en vue de leur analyse ultérieure. Contrairement à l'ETL, cette méthode charge les données brutes directement dans un entrepôt de données, où elles peuvent être transformées et nettoyées à l'aide d'outils d'analyse ou de langages de programmation tels que SQL¹⁶. Le choix entre les méthodes ETL et ELT dépend de plusieurs critères, tels que la complexité des données, le volume de données, la fréquence de mise à jour, le coût et la complexité de mise en place. Par exemple, si le volume de données à traiter est important, la méthode ELT peut être plus efficace. En effet, cette méthode permet de charger les données brutes directement dans une base de données, ce qui réduit le temps nécessaire pour extraire et transformer les données.

D'autres observatoires touristiques optent pour des méthodes classiques d'administration des données, en combinant le stockage de fichiers plats en local ou dans des espaces cloud, avec un nettoyage direct dans Excel. Ces approches, bien que simples d'utilisation et accessibles pour les utilisateurs ayant des compétences techniques limitées, ne sont pas optimisées pour traiter de grandes quantités de données. Le stockage de fichiers plats, tels que les fichiers CSV ou TXT, permet de conserver les données de manière structurée mais rudimentaire, ce qui peut être pratique pour des ensembles de données de petite taille. Cependant, lorsque les volumes de données augmentent, cette méthode peut devenir inefficace et difficile à gérer. Le nettoyage des données dans Excel, bien qu'intuitif, peut s'avérer laborieux et chronophage, surtout pour des ensembles de données volumineux. Les utilisateurs doivent

¹⁴ Python est un langage de programmation interprété, multiparadigme et multiplateformes

¹⁵ R est un langage de programmation et un logiciel libre destiné aux statistiques et à la science des données soutenu par la *R Foundation for Statistical Computing*

¹⁶ SQL est un langage informatique normalisé servant à exploiter des bases de données relationnelles

souvent effectuer manuellement des opérations de tri, de filtrage et de transformation, ce qui augmente le risque d'erreurs humaines et ralentit le processus global. En conséquence, bien que ces méthodes soient simples et directes, elles manquent d'optimisation et peuvent entraîner des délais importants dans le traitement des données, limitant ainsi leur efficacité pour l'analyse rapide et précise des informations touristiques.

2.2. L'identification et l'analyse des indicateurs

Les observatoires touristiques choisissent généralement leurs indicateurs en se concentrant sur quatre grandes thématiques : le recensement de l'offre (comme le nombre de lits, le nombre d'hébergements par segment, et la capacité d'accueil), le suivi de la fréquentation (tel que le nombre de nuitées, le nombre de visites dans les sites, et les taux d'occupation), la mesure des caractéristiques et comportements des clientèles touristiques (y compris la provenance des clientèles, leurs profils, et les motifs de leurs voyages), ainsi que les retombées économiques (telles que les dépenses touristiques et les emplois générés). Bien que ces thématiques offrent un aperçu de l'activité touristique sur le territoire, elles ne suffisent pas à analyser les interrelations complexes entre ses composantes et celles du tourisme. Elles reflètent une dimension purement économique essentielle pour mesurer la compétitivité et l'attractivité, centrées sur le touriste, de la destination. Afin de comprendre ce choix d'indicateurs, et la dimension économique privilégiée, il faut d'abord remonter aux origines des données touristiques.

Les origines de ces données remontent à l'après-seconde guerre mondiale, période durant laquelle les premières enquêtes statistiques sur le tourisme ont été réalisées. En 1949, l'INSEE a publié les résultats d'une « enquête par sondage sur le tourisme en France », qui s'intéressait aux comportements touristiques des Français de l'époque. Cette enquête utilisait une méthodologie d'échantillonnage pour interroger un échantillon représentatif de la population française sur leurs activités touristiques, telles que les voyages, les destinations, les motifs de voyage, la durée des séjours, et les dépenses. Durant cette période marquée par le modèle fordiste, les données touristiques prenaient principalement la forme de statistiques démographiques et de comportements de voyage de la population. Ces informations étaient utilisées pour adapter les produits touristiques aux besoins et attentes des voyageurs. L'objectif était de comprendre les habitudes de voyage, les préférences et les comportements des consommateurs afin de mieux cibler les offres touristiques et d'optimiser les ventes. L'évolution du cycle de vie des produits touristiques, avec l'apparition de nouveaux marchés

et de nouvelles tendances de voyage, a également engendré un besoin croissant de données pour mieux comprendre ces évolutions et élaborer des stratégies de vente plus optimisées. Les données servaient à suivre les tendances du marché, identifier les segments de clientèle émergents, évaluer les performances des produits touristiques et prendre des décisions éclairées en matière de marketing et de développement de produits. L'approche marketing centrée sur le produit dans l'industrie du tourisme a conduit à une collecte de données similaire à celle utilisée par les géants du web tels que les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft). Cependant, ces algorithmes ont soulevé des questions et problématiques liées à la confidentialité et à la sécurité des données.

Aujourd'hui, le territoire est perçu comme un produit touristique à part entière, consommé par les touristes, et son observation s'appuie largement sur une approche marketing. Cette approche permet d'adapter les stratégies de communication et de promotion du territoire pour attirer un plus grand nombre de visiteurs. Cependant, elle présente un double tranchant. D'une part, un afflux excessif de touristes peut nuire au territoire, comme c'est le cas dans les régions souffrant de surtourisme, où les infrastructures locales sont mises à rude épreuve et où l'authenticité culturelle et environnementale peut être compromise. D'autre part, un territoire peut devenir trop dépendant de l'activité touristique, le rendant ainsi vulnérable aux fluctuations économiques et aux changements dans les préférences des voyageurs. Bien que l'observation actuelle puisse être intégrée dans une logique de dynamisation et de développement économique, elle ne suffit pas à elle seule. Pour répondre à la question du développement territorial par le tourisme, elle doit être combinée avec une compréhension plus approfondie des dynamiques territoriales, en utilisant un ensemble d'indicateurs transversaux qui prennent en compte non seulement l'attrait touristique, mais aussi les impacts sociaux, culturels et environnementaux en addition des impacts économiques.

2.3. La restitution et la datavisualisation

La restitution consiste à présenter les résultats de l'analyse de manière claire et compréhensible pour les décideurs, les parties prenantes et le grand public. Elle implique la transformation des données brutes en informations exploitables et pertinentes, souvent sous forme de rapports, de tableaux de bord ou de présentations. La datavisualisation, quant à elle, est une technique qui permet de représenter visuellement ces données à l'aide de graphiques, de cartes et de diagrammes interactifs. Elle facilite la compréhension des

tendances, des relations et des anomalies dans les données, rendant ainsi l'information plus accessible et engageante.

Pour visualiser leurs productions et livrables, les observatoires touristiques utilisent des plateformes en ligne qui peuvent être propres aux structures auxquelles ils sont rattachés, telles que les ADT ou CRT, ou bien indépendantes. La méthodologie de conception et d'alimentation de ces plateformes varie d'un observatoire à l'autre. Certains développent leurs plateformes en interne, tandis que d'autres font appel à des fournisseurs externes ou optent pour des solutions sur mesure. Parmi les options disponibles, on trouve des packages de plateformes comme Wix et Jimdo, ainsi que d'autres solutions telles que WordPress, Squarespace...

Dans ces plateformes, les observatoires touristiques présentent leur contenu à travers quatre modes de restitution principaux : les tableaux de bord, les notes et bilans téléchargeables, le blogging, et la cartographie interactive. Les tableaux de bord, par exemple, peuvent être réalisés à l'aide d'outils avancés comme les solutions de Business Intelligence (BI), Tableau, ou Google Analytics, ou encore des solutions plus accessibles comme VisitData, qui ne nécessitent pas de compétences techniques poussées. Les notes et bilans sont souvent disponibles sous forme de fichiers PDF ou de présentations interactives via des plateformes comme Calaméo, permettant aux utilisateurs de télécharger et de consulter les informations détaillées à leur convenance. Le blogging, quant à lui, intègre du texte et des images pour communiquer des analyses de manière engageante et narrative. Enfin, la cartographie interactive est réalisée à l'aide d'outils comme Mapbox ou Leaflet, offrant une visualisation géographique dynamique des données, dans le but de mieux comprendre les tendances et les distributions spatiales.

2.4. Les méthodes de traitement des données dans l'observation touristique : analyse et constats

Le premier constat qui émerge est l'existence d'un écart significatif en matière de culture et de méthodologie de traitement des données entre les territoires, en grande partie en fonction des moyens employés. Certains territoires, avec leurs budgets conséquents et leurs compétences techniques avancées, sont en mesure d'investir dans des technologies sophistiquées pour la collecte et l'analyse des données. En revanche, d'autres territoires, souvent dotés de ressources limitées, peinent à suivre le rythme, ce qui crée un défi pour la

gouvernance et la gestion collective de ces données. Le deuxième constat, malgré cet écart, est que les analyses produites restent étonnamment similaires d'un territoire à l'autre. Cela soulève des questions sur la nature de l'observation touristique actuelle : repose-t-elle sur des choix stratégiques réfléchis, sur une perception collective du tourisme uniquement comme levier économique, ou sur un manque de compréhension de la complexité du territoire touristique ?

Un troisième constat qui pourrait être ajouté à cette analyse est la dépendance croissante des observatoires touristiques aux outils technologiques pour la collecte, l'analyse, et la restitution des données. Cette dépendance technologique peut conduire à une homogénéisation des pratiques et des analyses, car les outils utilisés (comme les plateformes de Business Intelligence, les solutions de datavisualisation, etc.) tendent à standardiser les processus et les résultats. Cela soulève la question de savoir si l'innovation et l'adaptation locale sont suffisamment encouragées dans le cadre de l'observation touristique. En outre, cette dépendance peut poser des défis en termes de formation et de compétences, car tous les territoires ne disposent pas des ressources humaines nécessaires pour exploiter pleinement ces technologies. Ainsi, il devient crucial de se demander si l'observation touristique actuelle favorise réellement une compréhension nuancée et diversifiée des dynamiques territoriales, ou si elle est limitée par les contraintes technologiques et méthodologiques communes à tous les observatoires.

3. LES RÉSULTATS PRÉSENTÉS PAR LES OBSERVATOIRES TOURISTIQUES

3.1. Une diffusion des connaissances touristiques...

Afin de démontrer la valeur ajoutée des données fournies par le dispositif Flux Vision¹⁷ dans l'observation touristique, un dossier a été rédigé dans la revue Tourisme Espace¹⁸. Ce dossier s'appuie sur les témoignages de certains acteurs territoriaux du tourisme concernant leur stratégie d'observation. Nous allons utiliser ces témoignages pour analyser les résultats actuels de l'observation touristique.

¹⁷ Développé en 2013 par Orange, Flux Vision est un dispositif dont la mission principale est d'analyser les flux touristiques en temps réel à partir des données mobiles.

¹⁸ Flux Vision, observer pour quoi faire ? | Mars 2024 | 24 pages, disponible en ligne dans <https://www.tourisme-espaces.com/doc/11604.flux-vision-observer-faire.htm>

« Notre ambition est d'apporter aux professionnels, élus et institutionnels, les éléments de connaissance et de compréhension du tourisme, de son impact et de son évolution. Notre stratégie s'appuie sur la mise en place et la mutualisation d'outils qui permettent de quantifier et qualifier l'activité touristique, en termes de marketing et de retombées économiques. Ainsi, l'observatoire d'Hérault Tourisme collecte, analyse et surtout partage des données stratégiques sur l'offre et la demande. Nous déployons une observation territorialisée avec des indicateurs pérennes et comparables, afin de mesurer les évolutions et permettre aux destinations de se positionner dans leur environnement. » Mireille Carniel-Fabre | Hérault Tourisme

« Nous avons pour mission de mesurer la structure et l'évolution du tourisme, à l'échelle de la région Grand Est mais également de ses dix départements et au niveau infra-départemental quand nous le pouvons, afin d'aider les organismes territoriaux à nourrir leur réflexion et mettre en place les politiques marketing adéquates. Notre approche est mutualisée. Les données sont accessibles à travers une plateforme en ligne pour laquelle nous avons produit 80 analyses en 2023. Et nous faisons en sorte que chacun puisse disposer des mêmes outils afin de faciliter les comparaisons. Cette approche collective fonctionne dans les deux sens puisque certains organismes font eux-mêmes un travail de collecte de données qu'ils partagent avec nous. » Benoit Gangneux | Agence Régionale du Tourisme Grand-Est

« Mission transversale dédiée au suivi de l'économie touristique ardéchoise, l'observatoire du tourisme constitue un centre de ressources et un outil d'aide indispensable à la décision pour les services d'Ardèche Tourisme, la collectivité départementale, les communes et les intercommunalités, les offices de tourisme, les partenaires (CCI, parcs naturels régionaux, représentants de filières...) et l'ensemble des professionnels. Notre objectif est de rendre accessible au plus grand nombre nos différentes productions, d'explorer de nouveaux sujets, d'accompagner nos collègues et partenaires en mettant en place des dispositifs d'évaluation sur mesure et des outils de datavisualisation personnalisés. » Bénédicte Praget | Ardèche Tourisme

« Choose Paris Region et le Comité régional du tourisme d'Île-de-France ont fusionné en 2023, formant une nouvelle agence d'attractivité économique. Elle propose des outils d'observation synthétiques et actualisés, affirmant son rôle de « centre de ressource ». L'agence ambitionne de produire des renseignements tactiques et stratégiques pour ses

partenaires locaux. Elle génère des baromètres, bilans et des analyses sur le tourisme, autour de quatre axes : la fréquentation, la connaissance des clientèles, l'estimation des retombées économiques et la mesure de l'attractivité des territoires. La création d'une branche prospective est à l'étude pour anticiper les évolutions.» Aurélian Catana | Choose Paris Region

Les résultats actuels des observatoires touristiques révèlent une approche généraliste de l'observation, qui se concentre principalement sur la fréquentation, l'offre, et les caractéristiques des clientèles. Cette approche permet aux acteurs touristiques de mieux comprendre les tendances du marché, d'anticiper les évolutions de la demande, et d'optimiser l'offre en fonction des attentes des clientèles.

L'observation touristique actuelle s'inscrit dans une logique de partage et de diffusion collective des connaissances. La mutualisation des dispositifs d'observation permet d'optimiser les moyens humains et financiers, tout en élargissant le champ de l'observation pour obtenir une perspective plus large. Cette approche collaborative favorise l'échange d'informations entre différents territoires et acteurs, ce qui enrichit la compréhension globale des dynamiques de l'activité touristique. Par ailleurs, elle permet de développer des outils communs et de standardiser les méthodes d'analyse, facilitant ainsi la comparaison et l'interprétation des données à une échelle plus large.

Cependant, cette approche présente également des limites. La standardisation des méthodes peut parfois conduire à une uniformisation des analyses, qui ne reflète pas toujours les spécificités territoriales dans leur globalité. Cette uniformisation se manifeste souvent dans les formats d'analyse, qui prennent généralement la forme de bilans annuels et saisonniers de la performance touristique, de chiffres clés, et de rapports thématiques sur des aspects tels que l'offre touristique ou les comportements des clientèles. Les bilans annuels et saisonniers, bien qu'utiles pour fournir une vue d'ensemble des performances touristiques à une période donnée, tendent à suivre des modèles similaires d'un territoire à l'autre, avec des chiffres qui ne mesurent pas leur valeur réelle par rapport aux spécificités du territoire. En effet, ces chiffres clés, qui mettent en avant des indicateurs quantitatifs tels que le nombre de visiteurs ou les taux d'occupation, offrent une vision souvent trop simplifiée de la réalité touristique. De plus, l'accent mis sur les aspects économiques peut occulter d'autres dimensions importantes du tourisme, telles que son impact sur la qualité de vie des résidents ou sur l'environnement.

3.2. une ambition d'observer différemment...

« En lien avec Vendée Expansion, le département a élaboré un nouveau schéma de développement touristique pour la période 2022-2028. Les objectifs sont de renforcer la Vendée comme destination majeure par la qualité et la valorisation de son identité, assurer sa promotion en France et à l'international au service des filières et des professionnels, consolider l'économie touristique et mettre en place un tourisme plus durable et plus responsable. Dans ce cadre, Vendée Expansion a notamment pour mission de produire et de diffuser des informations statistiques et des études à vocation territoriale, afin d'apporter aux acteurs, privés et publics, des éléments de pilotage stratégique et d'aide à la décision. L'exploitation de ces données donne lieu à la publication de supports d'information, mis à disposition sur le site internet dédié aux professionnels du tourisme. » Jordan Tuffier | Vandée Expansion

« L'observatoire du tourisme, lancé en 2017 en lien avec la stratégie de la métropole, a pour objectif de guider l'action publique, de soutenir les professionnels et de contribuer à la gouvernance de la destination. Il se concentre sur la mesure, l'analyse, la compréhension et l'anticipation des pratiques touristiques et de leur impact sur le développement territorial, en utilisant une approche multidisciplinaire intégrant l'économie, la recherche et l'innovation, ainsi que des données nouvelles telles que les traces numériques. » Mihaela Axente | Métropole Européenne de Lille

L'ambition d'observer différemment et de s'ouvrir à de nouveaux champs d'observation dans le domaine touristique est motivée par la complexité croissante des dynamiques touristiques et la nécessité de mieux comprendre les multiples facettes de ce secteur. Traditionnellement centrée sur des indicateurs quantitatifs tels que la fréquentation et l'offre, l'observation touristique évolue pour intégrer des dimensions plus qualitatives et prospectives. Cette évolution est en partie due à l'essor des nouvelles technologies et de la data, qui permettent une collecte et une analyse de données plus fines et diversifiées. Cependant, l'enjeu ne réside pas seulement dans l'accès à ces données, mais aussi dans leur qualité et leur pertinence. La statistique reste au cœur du métier, avec des défis persistants liés à la représentativité des échantillons et à la rigueur des méthodes d'analyse. En outre, l'observation touristique cherche à dépasser les simples mesures économiques pour inclure les aspects qui constituent le territoire.

Dans cette logique, certains observatoires touristiques, tels que celui de la Métropole Européenne de Lille, commencent à intégrer des indicateurs territoriaux dans leurs méthodes d'observation, témoignant d'une ambition d'élargir le spectre de l'analyse touristique. En plus de publier des rapports sur des thèmes classiques tels que la fréquentation, l'offre, le tourisme d'affaires et d'agrément, ainsi que l'image et la notoriété, l'observatoire lillois met également en ligne un ensemble de jeux de données en open data. Ces données incluent des indicateurs de mobilité, d'occupation des sols, ou encore des informations sur les jours de collecte des déchets en porte-à-porte. Bien que ces indicateurs soient intéressants pour offrir une perspective différente sur l'observation touristique, ils doivent être croisés avec d'autres indicateurs touristiques pour apporter des réponses complètes à des problématiques liées aux impacts du tourisme sur le territoire.

La question du tourisme durable est devenue une préoccupation majeure pour les observatoires touristiques, qui cherchent à intégrer des indicateurs environnementaux dans leurs analyses. Ces indicateurs, bien que complexes, sont essentiels pour évaluer l'impact du tourisme sur l'environnement et pour promouvoir des pratiques plus durables. Historiquement, l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) a proposé des catégories d'indicateurs environnementaux pour différents niveaux de politique, mais la mise en œuvre de ces indicateurs reste un défi. La plupart des indicateurs actuels se concentrent sur la labellisation éco-responsable de l'offre touristique, ce qui ne suffit pas à qualifier un territoire touristique de durable ni à répondre aux problématiques plus larges liées aux impacts du tourisme. Les indicateurs de durabilité doivent être également croisés avec d'autres données touristiques pour apporter des éléments de réponse à ces effets contradictoires du tourisme. Cela inclut l'analyse des impacts économiques et sociaux, ainsi que des effets à long terme sur les écosystèmes et les communautés locales. La complexité de ces indicateurs, liée à la diversité des impacts potentiels et à la difficulté d'évaluer les effets diffus et interconnectés, représente un défi à prendre en compte dans les stratégies d'observation touristique.

3.3. ...mais un déficit d'ingénierie territoriale

Les observatoires touristiques disposent souvent de services d'accompagnement pour les porteurs de projets, mais ceux-ci sont généralement centrés sur la promotion et le marketing. Cette approche, bien qu'importante, néglige parfois l'aspect essentiel de l'ingénierie territoriale, qui pourrait enrichir et diversifier les stratégies d'observation touristique actuelles.

L'ingénierie territoriale est une discipline qui se situe à l'intersection développement du territoire et son économie. Dans le tourisme, elle vise à favoriser l'émergence d'activités touristiques qui respectent l'identité et les équilibres d'un territoire tout en créant de la valeur pour ses habitants. Le développeur touristique, bien qu'un métier souvent méconnu, joue un rôle central dans cette démarche. Il s'agit de structurer l'offre touristique de manière qu'elle soit en adéquation avec les promesses marketing, tout en intégrant des valeurs sociales, environnementales et identitaires du territoire. Cette compétence territoriale, lorsqu'elle est combinée efficacement avec l'observation touristique, peut offrir un potentiel significatif pour répondre aux problématiques de développement territorial. Cette combinaison permettrait de dépasser une vision simpliste du tourisme centrée uniquement sur l'attractivité et la communication. En effet, en s'appuyant sur une planification et une structuration territoriales solides, il est possible d'optimiser l'efficacité des actions privées et de garantir que le développement touristique profite avant tout aux territoires et à ses différentes composantes. Cependant, cette stratégie pose des défis importants et certains questionnements : comment assurer une coordination efficace entre les différents acteurs publics et privés ? Comment garantir que les données d'observation soient utilisées de manière pertinente pour aider aux décisions d'aménagement ? Comment surmonter les obstacles liés à la complexité et à la diversité des territoires pour créer des modèles de développement intelligents et adaptés ?

Conclusion de la partie

L'examen de la réalité de l'observation touristique révèle une approche largement uniforme et généraliste, centrée principalement sur trois aspects fondamentaux : la fréquentation, l'offre et les caractéristiques des clientèles. Cette similarité dans les méthodes d'observation met en lumière un manque de compétences en matière d'ingénierie territoriale chez les acteurs du tourisme, limitant ainsi la portée et l'efficacité de leurs analyses. Cette uniformité dans l'approche de l'observation touristique soulève deux constats importants.

Premièrement, la neutralité des données touristiques est compromise dès leur utilisation par un acteur ou un organisme d'observation. En effet, l'analyse tend à être orientée vers les intérêts spécifiques de ces derniers, introduisant ainsi un biais potentiel dans l'interprétation et l'utilisation des informations recueillies. Cette situation remet en question l'objectivité supposée des observations et souligne la nécessité d'une approche plus transparente et équilibrée dans le traitement des données touristiques.

Deuxièmement, l'observation touristique est fréquemment perçue comme une fin en soi, plutôt que comme un outil d'aide à la décision et à l'action territoriale. Cette perception limite considérablement le potentiel de l'observation en tant qu'instrument de développement et d'amélioration des politiques touristiques. Au lieu d'être un catalyseur pour l'action et l'innovation, l'observation touristique risque de devenir un simple exercice de collecte de données, sans réelle application pratique ou impact sur le terrain.

PARTIE II :
LE MODÈLE COMBINÉ DE L'OBSERVATION ET
L'IT DE LOT TOURISME : OUTILS,
MÉTHODOLOGIE ET RÉALITÉS

Introduction de la partie

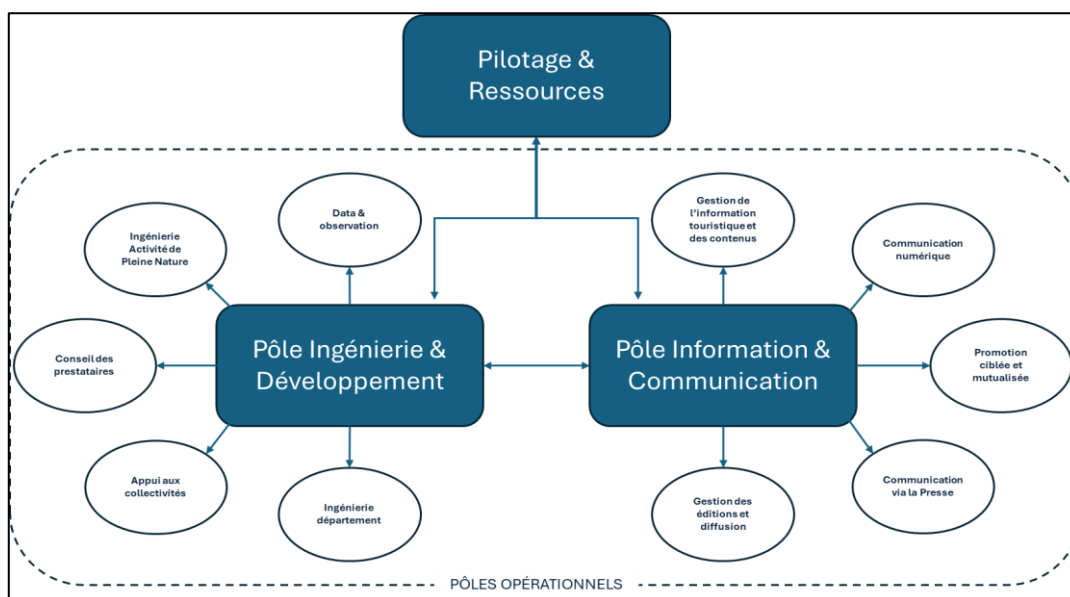
L'observation touristique est un enjeu majeur pour le développement des territoires, et elle joue un rôle important dans la compréhension des dynamiques qui animent le secteur. Dans ce contexte, Lot Tourisme se positionne comme un acteur central, en tant qu'agence de développement touristique (ADT) du département du Lot. Sa mission principale est de promouvoir et de développer le tourisme dans la région, en s'appuyant sur une stratégie qui allie ingénierie et communication. La structure de Lot Tourisme repose sur deux pôles opérationnels : le pôle Ingénierie et Développement, qui se concentre sur la création et la gestion d'activités touristiques, et le pôle Information et Communication, qui assure la promotion de la destination, réside dans sa capacité à collecter et à analyser des données touristiques. En effet, l'agence produit régulièrement des études et des rapports qui permettent de suivre l'évolution de l'activité touristique dans le département. Cependant, l'observation touristique fait face à des défis importants, notamment en ce qui concerne la qualité et la disponibilité des données. Malgré le poids que représente le tourisme sur le territoire, les données touristiques restent souvent fragmentées et difficiles à exploiter. Cela souligne la nécessité d'une réflexion critique sur les méthodes de collecte et d'analyse des données.

Chapitre IV : Lot Tourisme, une agence de développement touristique

1. LA STRUCTURE, LA STRATÉGIE ET LES MISSIONS PRINCIPALES DE L'INSTITUTION

Lot Tourisme, en tant qu'ADT, joue un rôle central dans la stratégie touristique du département du Lot, conformément au code du tourisme de 1992. Ses principales missions s'articulent autour de deux axes majeurs : le développement et la promotion touristique. L'ADT élabore et met en œuvre la politique touristique départementale, assurant la promotion de la destination et facilitant la commercialisation des produits touristiques. En tant que relais territorial, Lot Tourisme représente et soutient le réseau des offices de tourisme au sein des instances décisionnelles. L'agence coordonne les actions touristiques en collaboration étroite avec les OT et divers acteurs publics et privés du secteur. Pour mener à bien ces missions, Lot Tourisme s'organise autour de deux pôles opérationnels : l'un dédié à l'ingénierie et au développement, l'autre à l'information et à la communication.

Figure 4: Organisation des actions des pôles de Lot Tourisme



Source : Boucetta, 2024, plan d'actions de Lot Tourisme

1.1. Le pôle Ingénierie et Développement (ID)

Le pôle ID de Lot Tourisme occupe une position centrale dans la stratégie touristique du département, en s'engageant activement dans la gestion et le développement des activités de pleine nature. Historiquement impliquée dans la protection des chemins et la qualification des itinéraires de randonnée, l'agence élargit également son champ d'action au cyclotourisme, répondant ainsi à une demande croissante pour des pratiques de loisirs en plein air. Ces activités ne sont pas seulement essentielles pour l'attractivité touristique du Lot, mais elles constituent également des atouts majeurs pour séduire des ménages en quête d'une installation dans le territoire. En effet, la qualité de l'offre touristique contribue à la notoriété de la destination et renforce son image auprès des visiteurs comme des futurs résidents.

Dans un contexte où l'économie touristique évolue rapidement, Lot Tourisme s'efforce de rester proactif en développant de nouveaux produits adaptés aux comportements changeants des clientèles. Cela implique une adaptation constante aux nouveaux besoins et attentes des visiteurs, tout en garantissant un niveau de qualité élevé pour les offres existantes. L'agence reconnaît que la capacité d'adaptation des acteurs privés et des collectivités est cruciale pour répondre aux enjeux contemporains du marché. C'est pourquoi elle propose des prestations d'ingénierie et de conseil, visant à accompagner les projets des prestataires touristiques et des collectivités locales. Ces services sont conçus pour aider à la prise de décision, soutenir la mise en œuvre de projets et favoriser la montée en performance des acteurs du secteur.

Un autre aspect fondamental de l'action de Lot Tourisme réside dans sa gestion de la data. L'agence produit et analyse des données sur l'offre et l'activité touristique du Lot, ainsi que sur les tendances du marché. Cette approche basée sur les données permet d'obtenir une vision claire du secteur, essentielle pour orienter les décisions stratégiques et améliorer l'efficacité des actions menées. Avec l'essor du big data, Lot Tourisme se consacre également à la structuration et au traitement des nouvelles sources d'information, afin de nourrir les analyses et de mieux guider l'action publique touristique locale. En se positionnant comme un véritable « catalyseur de la transition »¹⁹, le pôle ID a pour ambition de développer un tourisme plus performant et responsable, tout en apportant des connaissances et des compétences mobilisables pour les acteurs du territoire.

¹⁹ Rapport d'activité 2023, p. 4, disponible en ligne dans <https://www.tourisme-lot-ressources.com/lot-tourisme/actions/>

1.2. Le pôle Information et Communication (IC)

Le pôle IC se charge de la promotion et la valorisation du département du Lot en tant que destination touristique attractive, s'appuyant sur une stratégie marketing ciblée et une gestion efficace de l'information touristique pour atteindre ses objectifs. Au cœur de ses missions se trouve la gestion du Système d'Information Touristique (SIT) partagé. Cet outil permet de centraliser et de diffuser une information touristique, alimentée par les données des professionnels du tourisme, à grande échelle. L'agence anime donc activement le réseau des contributeurs et utilisateurs de ce système pour garantir son efficacité, assurant ainsi un accès large et fiable à l'information touristique pour les visiteurs potentiels et les acteurs du secteur.

La stratégie de communication de Lot Tourisme vise principalement à renforcer la notoriété du Lot et à valoriser l'image du territoire auprès du grand public. En se concentrant particulièrement sur le marché national et les bassins urbains de proximité, considérés comme des cibles pertinentes pour la promotion du département, cette approche s'inscrit en complémentarité des stratégies plus locales développées notamment autour des vallées de la Dordogne et du Lot par les offices de tourisme.

Dans le cadre de sa mission de promotion, Lot Tourisme s'efforce d'intégrer pleinement les orientations du schéma de développement touristique. Elle veille à aligner ses actions de communication avec les choix de développement de l'offre, les objectifs de saisonnalité et les cibles de clientèles compatibles avec un modèle de développement durable. À partir de campagnes de communication, l'ADT met également l'accent sur la sensibilisation des touristes et des habitants aux bonnes pratiques d'un tourisme responsable, dans le but de contribuer à la préservation du patrimoine naturel et culturel du département.

La gestion de l'information et la création de contenus constituent des axes majeurs de l'action du pôle IC. Ces aspects sont essentiels pour garantir une communication ciblée à travers les divers canaux de l'institution. Cela englobe les publications imprimées, les sites web, les médias sociaux, ainsi que les relations avec la presse. L'objectif étant non seulement de séduire les visiteurs potentiels mais aussi d'enrichir leur expérience pendant leur séjour en leur fournissant des informations pertinentes et actualisées.

Pour les marchés européens, où le Lot est moins connu comme destination à part entière, Lot Tourisme adopte une approche collaborative. Cette stratégie repose sur des partenariats avec d'autres territoires ou des secteurs thématiques plus réputés, permettant ainsi de partager les

ressources et d'amplifier l'efficacité des campagnes promotionnelles à l'échelle européenne. Elle s'inscrit dans une tendance plus large de coopération interterritoriale dans le domaine du tourisme. En effet, les touristes ne se soucient pas des frontières administratives, ce qui pousse les départements à travailler ensemble pour renforcer leur attractivité. Par exemple, Lot Tourisme collabore avec les départements voisins de l'Aveyron et de la Lozère, ainsi qu'au sein du Contrat de Destination Vallée de la Dordogne.

1.3. L'équipe

Figure 5: L'organigramme de Lot Tourisme

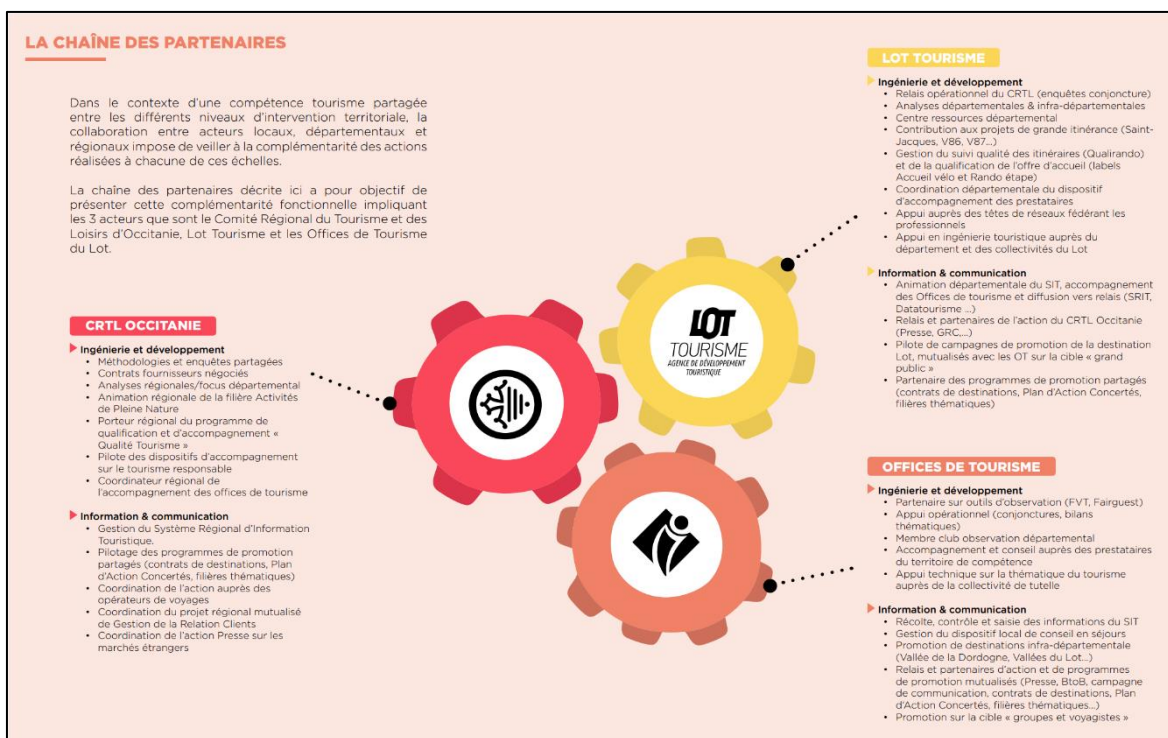


Source : Rapport d'activité 2023, disponible en ligne dans <https://www.tourisme-lot-ressources.com/lot-tourisme/actions/>

1.4. La chaîne des partenaires

La chaîne des partenaires de Lot Tourisme illustre une organisation collaborative du tourisme dans le département du Lot, impliquant des acteurs à différents niveaux territoriaux. Cette structure reflète la compétence partagée du tourisme entre les échelons locaux, départementaux et régionaux, nécessitant une coordination étroite pour assurer la complémentarité des actions (voir Figure 6).

Figure 6: La répartition des compétences dans la chaîne des partenaires de Lot Tourisme



Source : Rapport d'activité 2023, disponible en ligne dans <https://www.tourisme-lot-ressources.com/lot-tourisme/actions/>

Au niveau régional, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs d'Occitanie (CRTL) élabore des méthodologies et mène des enquêtes partagées, négocie des contrats fournisseurs et réalise des analyses régionales avec un focus départemental. Le CRTL anime également la filière des activités de pleine nature à l'échelle régionale et pilote des programmes de qualification comme « Qualité Tourisme ». En matière d'information et de communication, le CRTL gère le Système Régional d'Information Touristique et coordonne les programmes de promotion partagés, l'action auprès des opérateurs de voyages et la gestion de la relation clients à l'échelle régionale.

Lot Tourisme, l'agence de développement touristique départementale, occupe une position intermédiaire importante. Dans le domaine de l'ingénierie et du développement, Lot Tourisme agit comme relais opérationnel du CRTL, réalisant des analyses départementales et infra-départementales. L'agence contribue aux projets de grande itinérance, gère le suivi qualité des itinéraires et coordonne le dispositif d'accompagnement des prestataires à l'échelle départementale. En termes d'information et de communication, Lot Tourisme anime le SIT au niveau départemental, accompagne les OT et pilote des campagnes de promotion de la destination Lot.

Les OT du Lot, dont le nombre est passé de 46 à 6 suite à une fusion des compétences territoriales, constituent le niveau local de cette chaîne de partenaires. Ils assurent l'accompagnement et le conseil auprès des prestataires de leur territoire de compétence et apportent un appui technique sur la thématique du tourisme auprès des collectivités de tutelle. Ces structures gèrent le dispositif local de conseil en séjours et assurent la promotion des destinations infra-départementales. Ils servent également de relais pour les actions et programmes de promotion mutualisés. Cette organisation reflète les évolutions récentes du secteur touristique, notamment l'impact des nouvelles technologies et la nécessité d'élargir les domaines d'action des OT. Le département du Lot s'est distingué par son approche proactive en matière de coopération interterritoriale, anticipant les évolutions législatives. Cette restructuration a permis de créer des périmètres de destinations cohérents, favorisant une politique touristique plus intégrée. Cependant, la nouvelle organisation soulève des questions de coordination entre les différents échelons territoriaux. La définition des rôles et des champs d'intervention de chaque acteur reste un enjeu majeur. De plus, des disparités subsistent entre les OT en termes de ressources et de capacités d'action. Certains, bénéficiant d'une marque de destination forte et de moyens conséquents, peuvent développer leurs propres stratégies et s'inscrire dans des dispositifs contractuels régionaux et nationaux. D'autres, malgré une structuration territoriale aboutie, ne disposent pas de la « taille critique » nécessaire pour couvrir efficacement l'ensemble des champs d'action et nécessitent un soutien spécifique du département au titre de la solidarité territoriale.

En plus de ces deux acteurs territoriaux, Lot Tourisme collabore avec divers autres acteurs pour développer et promouvoir le tourisme dans le département. Parmi ces partenaires, on trouve le Conseil Départemental du Lot, qui intervient sur l'appui aux projets touristiques et gère des activités liées à la navigation et au cyclotourisme. La Chambre de Commerce et

d'Industrie (CCI) du Lot dispose d'un service d'appui et d'accompagnement des entreprises touristiques et ainsi que la promotion du territoire auprès des professionnels. Des associations comme Gîtes de France du Lot, Clévacances, et l'Association des campings du Lot contribuent à la labellisation et au classement des hébergements touristiques. Le Comité Départemental de Randonnée Pédestre (CDRP) et l'Association Départementale du tourisme équestre (ATE) participent à la valorisation des activités de pleine nature. La Fédération départementale de la pêche collabore au développement du tourisme de pêche. Enfin, des organismes comme le Conseil en Architecture, Urbanisme et Environnement (CAUE) apportent leur expertise pour des projets d'aménagement touristique.

2. LE POSITIONNEMENT DE LOT TOURISME EN MATIÈRE D'OBSERVATION TOURISTIQUE ET D'INGÉNIERIE TERRITORIALE

Le rapport d'activité de l'année 2023 montre que Lot Tourisme s'est approprié la compétence de l'observation touristique dans le but d'accélérer et de démocratiser les usages des données au service des territoires et des acteurs touristiques. Dans un contexte marqué par des changements administratifs et technologiques majeurs, l'agence a développé une approche axée sur la collecte, l'analyse et la diffusion de données touristiques, devenues une matière première du pilotage de la performance et de l'élaboration de stratégies efficaces. Cette stratégie de diffusion de données combine des supports éditorialisés traditionnels avec des outils interactifs en ligne, tels que des tableaux de bord accessibles aux partenaires, aux acteurs locaux du tourisme et au grand public. Cette approche vise à démocratiser l'accès aux données touristiques et à accélérer leur utilisation au service des territoires et de leurs acteurs. Lot Tourisme produit régulièrement des publications destinées au suivi des différentes composantes de l'activité touristique lotoise, couvrant des aspects « classiques » tels que la fréquentation, la conjoncture, les emplois, les sites de visites et les données issues d'éco-compteurs... En plus de ces publications récurrentes, l'ADT mobilise ses ressources pour répondre à des demandes d'études « sur-mesure » émanant de territoires ou de porteurs de projets. Ces études peuvent servir à consolider un plan d'affaires, valider des orientations d'aménagement ou alimenter des démarches de planification urbaine des projets touristiques. L'agence s'est également positionnée comme un référent de la connaissance du fait touristique départemental, contribuant ainsi à l'observation touristique dans le cadre de nombreux dispositifs partenariaux, tels que le réseau des offices de tourisme, les contrats de

destination, les projets de véloroutes, et les collaborations avec le CRTL Occitanie et ADN Tourisme.

Dans le domaine de l'ingénierie territoriale, Lot Tourisme propose une offre de services aux collectivités territoriales, couvrant des domaines variés tels que l'équipement ou l'aménagement touristique, la planification territoriale, les stratégies tarifaires, la mise en valeur de sites et la qualification de l'offre. Cette approche repose sur une écoute attentive des besoins des territoires et l'apport de solutions adaptées, tout en prenant des initiatives sur des sujets communs à l'échelle départementale. Un axe majeur de l'action de l'acteur lotois en matière d'ingénierie territoriale concerne les activités de pleine nature. Mandaté par le département, l'organisme assure le suivi, la gestion et la coordination des itinéraires de randonnée pédestre, à vélo et à cheval, en collaboration étroite avec les fédérations locales et les collectivités concernées. Cette mission comprend le balisage et l'entretien des sentiers de Grande Randonnée (GR) et de Pistes Equestres (PE), ainsi que le suivi d'un réseau d'hébergements adaptés selon le référentiel départemental « Rando Etape ». Lot Tourisme est également impliqué dans la gouvernance des véloroutes et dans la structuration d'une offre de boucles cyclo touristiques, notamment à travers le déploiement du label national « Accueil Vélo ». L'agence assure par ailleurs la gestion du Plan Départemental des Itinéraires de Promenade et de Randonnée (PDIPR), qui compte près de 1450 km²⁰ de sentiers inscrits, garantissant ainsi la sécurisation juridique de ces itinéraires. Un dispositif permanent de suivi qualité, sanctionné par le label « Quali Rando », complète ces actions. Ces itinéraires labellisés bénéficient d'une promotion particulière sur les différents supports web et mobiles de Lot Tourisme, ainsi que dans des publications spécifiques telles que des topoguides et des cartes.

²⁰ Données communiquées par Lot Tourisme dans le plan d'actions disponible en ligne dans <https://www.tourisme-lot-ressources.com/lot-tourisme/actions/>

Chapitre V : L'observation touristique lotoise à l'épreuve des réalités

1. LA RÉALITÉ DES DONNÉES TOURISTIQUES EXISTANTES

« *Collecting statistics on tourism is “essential to the measurement of the volume, scale, impact and value of tourism at different geographical scales from the global to the country level down to the individual destination”* » (Hall et Page, 2014). Les données touristiques constituent la matière première essentielle de l'observation du secteur. Elles alimentent ce processus afin d'analyser, de comprendre et de suivre les dynamiques touristiques sur un territoire donné. Cependant, la nature et la qualité de ces données influencent directement la portée et les résultats de l'observation touristique. Les sources, la fréquence de collecte, la granularité et la fiabilité des données disponibles déterminent en grande partie les indicateurs qui peuvent être construits et les analyses qui peuvent être menées. Ainsi, la réalité des données accessibles peut orienter, voire réduire, les objectifs et la finalité de l'observation touristique actuelle. Cette situation souligne l'importance d'une réflexion critique sur les données utilisées pour comprendre les défis liés à cette observation.

1.1. Des sources de données relativement variées...

Le secteur du tourisme, bien que pesant sur l'économie française, souffre d'un manque de données facilement accessibles et exploitables, contrairement à d'autres secteurs majeurs. Cette situation paradoxale pour le troisième secteur économique du pays a conduit à la création de DATATourisme²¹, la première plateforme publique en Open Data, fruit d'un partenariat entre la Direction Générale des Entreprises (DGE) et Tourisme & Territoires²². DATATourisme est un intermédiaire qui centralise les données produites par divers organismes territoriaux (CRT, ADT/CDT, OT) issues de plusieurs bases de données différentes, principalement des SIT. Cependant, malgré cette initiative de mutualisation, l'exploitation des données reste complexe en raison de la diversité des formats et des outils de production utilisés par chaque territoire. Cette hétérogénéité des données est à l'origine

²¹ DATAtourisme, créé en 2017, est un dispositif national visant à rendre les données publiques d'information touristique accessibles en agréant, normalisant et diffusant ces données en open data pour l'ensemble des acteurs du secteur.

²² Tourisme & Territoires : fédération qui réunit l'ensemble des structures départementales du tourisme (CDT et ADT).

de limitations importantes dans la collecte et l'utilisation des données brutes par les organismes territoriaux.

Le SIT est une base de données gérée en interne par les organismes de tourisme territoriaux, qui centralise diverses informations sur l'offre touristique locale. Cette base regroupe des données couvrant l'hébergement, le patrimoine culturel, la restauration, les activités de loisirs et autres services touristiques. Certes, cette base de données fournit une connaissance de l'offre touristique d'un territoire, permettant aux acteurs du tourisme d'avoir une vue d'ensemble actualisée des ressources disponibles. Cependant, malgré son utilité, elle présente certaines limitations. L'une des principales est le manque de traçabilité temporelle des données. En effet, le système ne fournit généralement pas d'historique des informations, ce qui rend difficile l'analyse des évolutions de l'offre touristique dans le temps.

Pour pallier ces difficultés, des dispositifs privés comme Flux Vision Tourisme (FVT) ont émergé, fournissant des données touristiques aux échelles régionale et départementale. FVT, par exemple, utilise les données du réseau Orange pour mesurer les flux touristiques, dans le but d'offrir une méthode cohérente et homogène pour l'ensemble des départements. Il fournit des indicateurs tels que l'origine des mobiles, leur zone de présence, la durée et la récurrence des présences à différentes heures. Malgré sa part de marché importante, le dispositif ne couvre pas l'intégralité du territoire, se basant uniquement sur les mobiles connectés au réseau Orange, ce qui peut soulever des questions quant à la représentativité et la fiabilité des données collectées. De plus, son coût élevé peut engendrer des disparités entre les territoires, certains ne disposant pas des ressources financières nécessaires pour y souscrire. Cette situation peut paradoxalement aller à l'encontre de l'objectif initial du dispositif, qui visait à établir une méthodologie commune et cohérente pour l'ensemble des territoires en matière d'observation touristique. Bien que FVT mesure les flux touristiques dans le territoire, ces contraintes soulignent la nécessité de compléter cette source avec d'autres outils d'observation touristique.

En complément de ces sources privées, les organismes régionaux et départementaux s'appuient également sur des données publiques, notamment celles fournies par L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). L'acteur a été l'un des premiers organismes publics à publier des résultats sur le tourisme en France, notamment à travers l'« enquête par sondage sur le tourisme en France » (1949). Cette enquête, axée initialement sur les comportements touristiques des Français, a établi une base statistique

pour l'analyse du secteur. Au fil du temps, le champ d'étude de l'INSEE dans le domaine touristique s'est étendu. Aujourd'hui, l'institut couvre non seulement les statistiques démographiques et les comportements de voyage, mais également d'autres aspects tels que le parc d'hébergement non marchand, une segmentation plus détaillée du parc marchand, et l'emploi touristique.

Les enquêtes menées à l'échelle nationale et régionale constituent une source importante de données qualitatives pour les acteurs touristique. Ces études visent à collecter des informations sur certains aspects du secteur, tels que les profils des clientèles, les tendances saisonnières et la satisfaction des professionnels du tourisme. Les méthodologies employées varient selon les objectifs spécifiques de chaque enquête, allant des sondages en face-à-face aux questionnaires en ligne. Ces enquêtes sont généralement conduites par des organismes publics, des institutions de recherche ou des organisations touristiques régionales. Elles permettent d'obtenir des indicateurs qualitatifs qui complètent les données quantitatives, dans le but d'offrir une vision plus nuancée et contextualisée de l'activité touristique. Parmi celles-ci, « *le Suivi de la Demande Touristique (SDT) permet d'estimer les taux de départ et le nombre de voyages et de nuitées, de connaître les destinations et les principales caractéristiques des déplacements touristiques des personnes habitant en France, et de mesurer les dépenses réalisées.* » (Stock et al., 2020). Par ailleurs, les enquêtes de conjoncture, réalisées régulièrement, permettent de mesurer la satisfaction des professionnels du tourisme par rapport à leur activité durant une période saisonnière. Cependant, il convient de noter que la représentativité et la fiabilité de ces données peuvent varier en fonction de la taille de l'échantillon, de la méthode de collecte et de la fréquence des enquêtes.

1.2. ... mais des analyses restreintes face à la complexité du système touristique

Le secteur touristique bénéficie aujourd'hui d'une diversification croissante des sources de données, tant publiques que privées. Cependant, malgré l'importance économique du tourisme, ces données restent relativement limitées en comparaison avec d'autres secteurs d'activité moins conséquents sur la dynamique du pays. Cette multiplication des sources, bien qu'elle enrichisse potentiellement l'observation touristique, engendre également des défis considérables en termes de traitement et d'analyse des données. Les différents dispositifs impliqués dans la collecte et la livraison de ces données utilisent des formats variés, des méthodologies distinctes et en produisent à différents degrés de fiabilité. De plus,

L'hétérogénéité des échelles territoriales couvertes par ces données complique leur utilisation cohérente : certaines sources fournissent des informations plus pointues à l'échelle communale, tandis que d'autres se limitent à des niveaux plus agrégés, comme le département ou la région voire le pays. Cette hétérogénéité s'applique également à l'échelle temporelle, avec des sources de données issues de différentes périodes, ce qui ajoute une couche supplémentaire de complexité à l'analyse et à la comparaison des informations touristiques. Par ailleurs, la disparité spatio-temporelle des échelles rend difficile l'obtention d'une vision uniforme et cohérente du phénomène touristique sur l'ensemble d'un territoire.

Bien que les sources de données se soient diversifiées, les indicateurs qu'elles produisent restent souvent cantonnés aux thématiques classiques de l'observation touristique précédemment identifiées. Les données disponibles se concentrent principalement sur la fréquentation, l'offre touristique, les profils des clientèles et les aspects économiques du tourisme. Cette focalisation sur des indicateurs traditionnels, bien qu'utile, ne permet pas d'appréhender le phénomène touristique dans toute sa complexité et ses interactions avec le territoire. Des aspects importants tels que l'impact environnemental, les dynamiques sociales locales, ou encore l'intégration du tourisme dans le tissu économique global d'un territoire sont souvent négligés ou insuffisamment documentés. Cette limitation dans la nature des données collectées entrave une compréhension systémique du tourisme et de ses effets sur les territoires.

La tendance croissante à la privatisation et à la monétisation des sources de données touristiques soulève également des questions importantes en termes de gouvernance des données dans une approche territoriale du tourisme. D'une part, les données produites par des entreprises privées peuvent offrir de nouvelles visions et des méthodologies innovantes. D'autre part, leur accès souvent restreint ou coûteux peut créer des inégalités entre les territoires, certains n'ayant pas les moyens financiers d'acquérir ces informations. Cette situation peut conduire à des disparités dans la capacité des différents acteurs territoriaux à analyser et à piloter leur développement touristique. De plus, la dépendance accrue envers des sources de données privées peut potentiellement influencer les orientations stratégiques en matière de tourisme, en favorisant des approches basées sur des indicateurs commerciaux au détriment d'une vision plus large et équilibrée du développement territorial. Il devient donc crucial de réfléchir à des modèles mixtes de gouvernance des données qui permettent

de concilier l'innovation apportée par le secteur privé avec les besoins d'une approche territoriale inclusive du tourisme.

2. L'OBSERVATION TOURISTIQUE FAITE PAR LES COLLABORATEURS DE LOT TOURISME

L'ADT du Lot, en assumant la compétence d'observation touristique, s'intègre naturellement dans un écosystème plus large d'observatoires touristiques opérant à différentes échelles territoriales. Cette intégration implique une interaction et une influence mutuelle entre la structure départementale et les autres structures d'observation. Les méthodologies, les objectifs et les thématiques privilégiés par ces différents observatoires influencent, d'une façon ou d'une autre, les pratiques d'observation de Lot Tourisme. Pour compléter ce constat, notre analyse se concentrera sur l'examen détaillé de trois cas d'observation touristique menés par les collaborateurs des données de l'ADT du Lot. Ces exemples proviennent de deux échelles territoriales distinctes : au niveau national, nous analyserons la plateforme France Tourisme Observation (FTO) pilotée par Atout France et les indicateurs du tourisme durable développés par ADN Tourisme, tandis qu'au niveau régional, nous nous pencherons sur la plateforme Occitanie Tourisme Observation (OTO) mise en place par le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL).

2.1. FTO, un outil de centralisation des données

« Les émetteurs d'information touristique, publics et privés, sont en fait très nombreux, fonctionnant avec leurs propres calendriers de production et de diffusion des données, sans articulation avec un calendrier touristique global adapté aux prises de décision opérationnelles. De plus, les informations ne sont pas homogènes entre elles, avec des périmètres différents (en particulier sur les modes d'hébergements pris en compte), des périodicités spécifiques et des échelles spatiales souvent insuffisamment précises pour apporter une vraie valeur ajoutée aux acteurs économiques. » (Maud'hui, 2021). Cette analyse met en évidence les défis inhérents à l'observation du phénomène touristique. Comme il a été constaté auparavant, la diversité des sources de données, caractérisée par des disparités tant spatiales que temporelles dans leurs échelles d'analyse, rend complexe l'obtention d'une vision cohérente et globale du tourisme. Cette hétérogénéité des données confirme la difficulté à appréhender de manière uniforme et précise la réalité touristique d'un territoire, soulignant ainsi les limites actuelles des méthodes d'observation et d'analyse dans

ce domaine. Face à ces problématiques, FTO adopte une approche de centralisation des données à l'échelle nationale, dans trois domaines complémentaires (Maud'hui, 2021) :

- L'analyse conjoncturelle, pour faciliter les prises de décision de court terme
- L'analyse structurelle, afin d'évaluer notamment l'impact de l'économie touristique sur les territoires ainsi que son degré d'attractivité et de durabilité
- L'analyse prospective, pour détecter les signaux faibles anticipateurs des tendances à venir

La plateforme fournit des services de visualisation des données articulant autour de ces trois analyses. Elle propose des applications synthétiques présentant des tableaux de bord et des cartographies sur la conjoncture, les territoires et filières, ainsi que les marchés internationaux. En complément, des applications thématiques spécialisées sont disponibles, telles que le baromètre de l'hôtellerie de plein air, l'analyse des dépenses internationales et l'étude des intentions de voyage. FTO a également pour ambition de fournir des outils pour anticiper les tendances saisonnières basées sur les réservations d'hébergements, analyser les recherches en ligne via Google, et produire des indicateurs pour le tourisme durable. La plateforme vise en outre à mesurer la satisfaction client, cartographier les comportements de réservation et établir un portrait détaillé de l'offre touristique et de son évolution dans divers espaces.

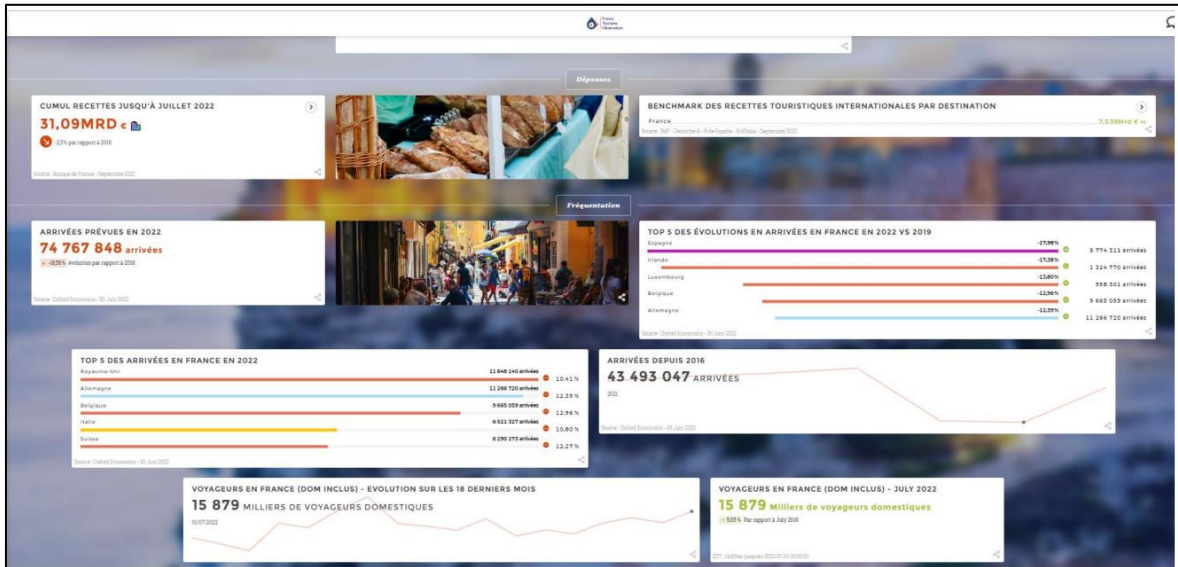
Figure 7: Les modules d'analyses conjoncturelles et structurelles de FTO



Source : Atout France, 2023

Le module « Conjoncture » par exemple synthétise l'activité touristique sous différents indicateurs relatifs aux thématiques suivantes : fréquentation, hébergement, transport, dépenses, et intentions de voyage. Parmi ces indicateurs quantitatifs, on retrouve les recettes et dépenses cumulées, les flux touristiques et leur provenance, l'offre d'hébergement...

Figure 8: Le module « Conjoncture » de la plateforme FTO



Source : Atout France, 2023

Le module « Dépenses Internationales » agrège les données relatives aux dépenses touristiques issues des balances des paiements, telles que transmises par les Banques centrales européennes à Eurostat. Ce module vise à offrir une vue d'ensemble des flux monétaires touristiques à l'échelle internationale. Il permet d'examiner les tendances et les variations des dépenses effectuées par les touristes étrangers, fournissant ainsi des indicateurs économiques pour le secteur touristique.

Figure 9: Le module « Dépenses Internationales » de la plateforme FTO



Source : Atout France, 2023

Le module « Territoires et Filières » fournit une synthèse de l'activité touristique segmentée selon les principaux types d'espaces et univers : littoral, urbain, rural et montagne. Cette synthèse reprend les thématiques conjoncturelles abordées précédemment.

Figure 10: Le module « Territoire et Filières » de la plateforme FTO



Source : Atout France, 2023

Il est évident que la centralisation des données touristiques via FTO présente des avantages pour l'homogénéisation et l'exploitation des données touristiques. Cette approche permet d'intégrer des indicateurs complémentaires, tels que les dépenses touristiques, dont les sources sont souvent difficiles à exploiter de manière isolée. Elle favorise également une gouvernance coordonnée des sources de données, en facilitant la collaboration entre divers partenaires et dispositifs, qu'ils soient publics ou privés. Cette coordination permet une actualisation synchronisée des données et mutualise les compétences de traitement et d'analyse, particulièrement bénéfique pour les territoires disposant de ressources limitées dans ce domaine.

Cependant, cette approche centralisée n'est pas exempte de limites et de défis. L'un des principaux écueils réside dans le manque d'intégration d'une approche territoriale fine de l'observation touristique. Les propos de Maud'hui (2021), directeur ingénierie et développement d'Atout France, suggèrent que la plateforme cible principalement les acteurs économiques ayant des besoins de prise de décision rapide. Cette orientation explique la prédominance de modules d'analyses économique-centrées, ce qui peut favoriser un

mimétisme dans l'observation, basé sur des analyses similaires et potentiellement réductrices de la complexité du phénomène touristique.

« [...] Ainsi l'idéologie française est marquée par l'égalitarisme à tel point que toute différence est suspecte. La présentation des données va donc viser à promouvoir le tourisme partout et l'égalité entre les territoires devant le tourisme. Une première illustration est donnée par le découpage du tourisme en catégories spatiales structurelles censées expliquer la fréquentation comme autant d'évidences, à savoir le rural et l'urbain, le littoral et la montagne. Cette opération d'égalisation donne l'illusion d'un territoire touristique plein et gomme toutes les disparités aussi bien entre les catégories, qu'à l'intérieur de chacune. » (Stock et al., 2020) Le découpage du tourisme en catégories spatiales (rural, urbain, littoral, montagne) utilisé par FTO pour centraliser les données touristiques présente un défi majeur en termes de représentation fidèle de la réalité touristique territoriale. Cette approche risque de masquer des disparités significatives tant entre ces catégories qu'au sein de chacune d'elles. L'imposition de ce cadre territorial (Raffestin, 1980), inspiré d'une idéologie égalitariste française (Stock et al., 2020), tend à créer l'illusion d'un territoire touristique uniformément développé, cachant les nuances et les réalités locales complexes. De plus, comme le souligne Stock et al. (2020), la présentation des données selon ces catégories peut conduire à des manipulations, volontaires ou non, qui tendent à égaliser « artificiellement » l'importance du tourisme entre les différentes régions. Par conséquent, l'extension des données touristiques à l'ensemble d'une unité administrative large alors que l'activité touristique peut être concentrée dans un espace beaucoup plus restreint, conduit à une dilution « artificielle » des différents aspects du tourisme dans certains territoires.

Enfin, la centralisation des données soulève la question de l'accès aux données brutes pour les observatoires locaux et régionaux. Ne pas avoir la main sur ces données peut limiter les champs d'analyse de ces structures et créer une dépendance vis-à-vis de la plateforme centralisée. Cette situation pourrait remettre en question le rôle et l'autonomie des observatoires dans le réseau d'observation touristique, limitant potentiellement leur capacité à produire des analyses adaptées aux spécificités de leur territoire.

2.2. La volonté d'ADN Tourisme de quantifier le tourisme durable

Comme nous l'avons constaté dans la première partie de ce mémoire, la question du tourisme durable est devenue un enjeu central pour les observatoires touristiques, qui s'efforcent d'intégrer des indicateurs environnementaux dans leurs analyses traditionnelles. Dans ce contexte, ADN Tourisme, animé par la volonté de promouvoir une perspective positive et responsable du tourisme, a pris l'initiative de relever ce défi. L'organisation a ainsi mis en place un groupe de travail dédié à l'élaboration d'une liste d'indicateurs spécifiques au tourisme durable. Ce groupe de travail est arrivé à identifier environ 92 indicateurs²³ répartis selon les trois piliers du développement durable : environnemental, social et économique.

Les indicateurs de la dimension environnementale se répartissent en quatre catégories principales : les hébergements et activités éco-responsables, les destinations éco-responsables, la consommation énergétique et les ressources naturelles, ainsi que l'impact carbone, les mobilités et la qualité de l'air. Ils mesurent notamment le volume et la proportion d'hébergements, de restaurants et d'activités éco-labellisés, la présence de destinations certifiées par divers labels environnementaux, l'étendue des sites naturels protégés, la qualité des eaux de baignade, la consommation énergétique des activités touristiques, les infrastructures pour les véhicules électriques et les mobilités douces, ainsi que l'impact carbone global du tourisme.

En revanche, les indicateurs de la dimension sociale couvrent cinq catégories principales : les relations entre habitants et touristes, le tourisme inclusif, le tourisme de proximité, les ressources humaines, et le tourisme social. Ces indicateurs mesurent divers aspects tels que la pression touristique sur l'habitat local, l'acceptation du tourisme par les résidents, l'accessibilité des infrastructures touristiques aux personnes en situation de handicap, la diversité socio-économique des visiteurs, les dispositifs d'aide au départ en vacances, la part du tourisme local, l'égalité des genres dans l'emploi touristique, et la présence d'hébergements de tourisme solidaire.

Issus de plusieurs sources de données, les indicateurs de la dimension économique s'articulent autour de six catégories principales : l'offre touristique, les performances de la fréquentation touristique, les caractéristiques de la fréquentation touristique, les dépenses et

²³ ADN Tourisme, 2022, Guide synthétique des indicateurs du tourisme durable, disponible en ligne dans <https://www.adn-tourisme.fr/guide-des-indicateurs-du-tourisme-responsable/>

recettes touristiques, les emplois touristiques, et la satisfaction des clients. Ces indicateurs mesurent divers aspects tels que le volume et la diversité des hébergements touristiques, les infrastructures de transport, les taux d'occupation, la durée des séjours, la saisonnalité, les retombées économiques, les investissements, la taxe de séjour, l'emploi dans le secteur touristique, et la satisfaction des visiteurs.

L'observation du tourisme durable à travers des indicateurs tels que ceux proposés par ADN Tourisme montre certes une vision positive du secteur et met en avant les efforts des entreprises touristiques en matière de responsabilité sociale et environnementale, « récompensés » par les labellisations éco-responsables. Cependant, l'évaluation du développement durable d'un territoire touristique s'avère bien plus complexe et ne saurait se réduire à une simple compilation d'indicateurs isolés. En effet, l'observation du tourisme durable ne devrait pas être considérée comme une fin en soi, servant uniquement à démontrer l'engagement éco-responsable d'un territoire, mais plutôt comme un outil d'aide à la décision pour élaborer des stratégies visant à résoudre les problématiques liées aux divers impacts du tourisme sur le territoire. Une approche plus transversale est nécessaire, prenant en compte la complexité des interactions entre le tourisme et les différentes dimensions territoriales. Cela implique de ne pas considérer chaque indicateur de manière isolée, mais plutôt de les croiser entre eux et de les mettre en relation avec d'autres aspects du territoire dans le cadre d'une problématique donnée.

2.3. Un pari de « *data exploration* » pris par le CRTL

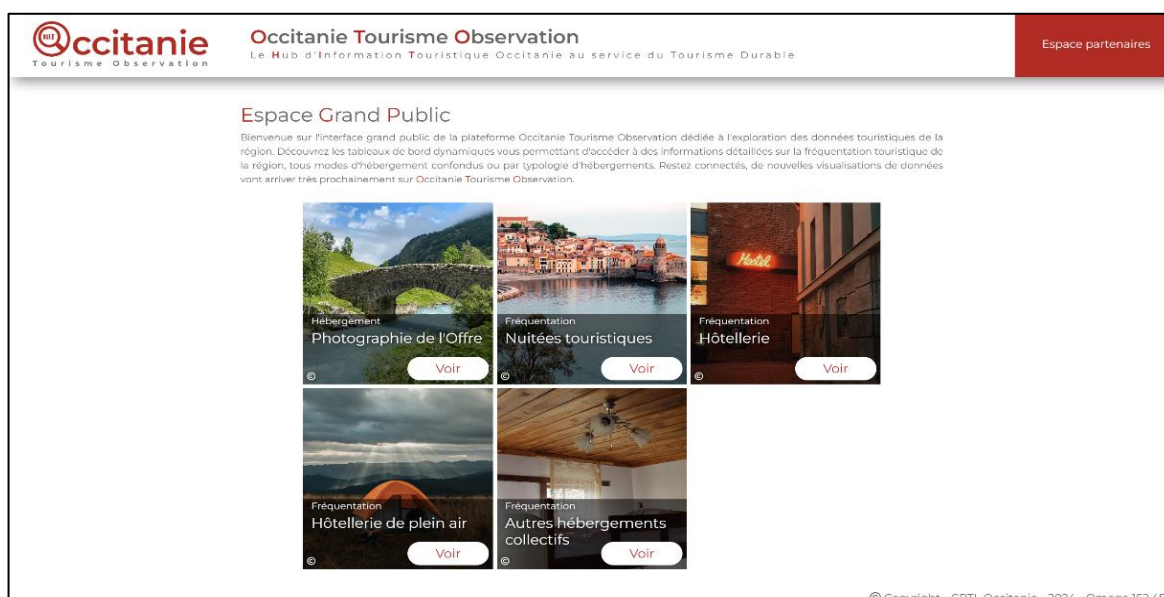
Le CRTL Occitanie est une organisation née le 1er juillet 2017 de la fusion de trois entités préexistantes : le Comité Régional du Tourisme du Languedoc-Roussillon, celui de Midi-Pyrénées, et la Fédération Régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative de Midi-Pyrénées. Constitué sous forme d'association loi 1901, le CRTL Occitanie a pour mission principale la mise en œuvre de la stratégie touristique régionale.²⁴ Cette mission s'articule notamment autour de la coordination et de la gouvernance des différents acteurs du tourisme, tant publics que privés, sur l'ensemble du territoire de la région Occitanie. Le CRTL dispose également de cette casquette de gouvernance au niveau de l'observation touristique dans la région. Dans le cadre de son partenariat avec Lot Tourisme, le CRTL assume plusieurs responsabilités en matière d'observation touristique régionale. Il développe

²⁴ Présentation du CRTL Occitanie disponible en ligne dans <https://pro.tourisme-occitanie.com/>

des méthodologies d'enquête, coordonne et réalise des études collaboratives, négocie des contrats avec des fournisseurs de données pour l'ensemble de la région, et produit des analyses à l'échelle régionale tout en incluant des focus spécifiques pour chaque département, dont le Lot.

L'observation touristique menée par le CRTL s'inscrit dans les tendances actuelles précédemment constatées, privilégiant une approche quantitative de l'activité touristique. Cette démarche se concentre sur les thématiques classiques de l'observation touristique, à savoir l'offre, la fréquentation et la clientèle. L'acteur régional se distingue toutefois par une attention particulière portée au thermalisme, reflétant ainsi une spécificité régionale importante. Dans un effort de modernisation et d'innovation, le CRTL a récemment mis en place la plateforme OTO, un outil numérique d'exploration des données touristiques régionales. Cette plateforme, accessible au grand public, propose des tableaux de bord dynamiques permettant une analyse détaillée de la fréquentation touristique, tous modes d'hébergement confondus ou par typologie spécifique. L'interface publique de l'OTO reprend les thématiques principales de l'observation touristique, en se focalisant sur l'offre, les nuitées, et la fréquentation par type d'hébergement (hôtellerie, hôtellerie de plein air, et autres hébergements collectifs). Bien que cette méthode d'observation s'inscrive dans une continuité avec les pratiques traditionnelles de l'observation touristique, l'utilisation d'une plateforme numérique interactive représente une évolution significative dans la manière de collecter, d'analyser et de diffuser les données touristiques.

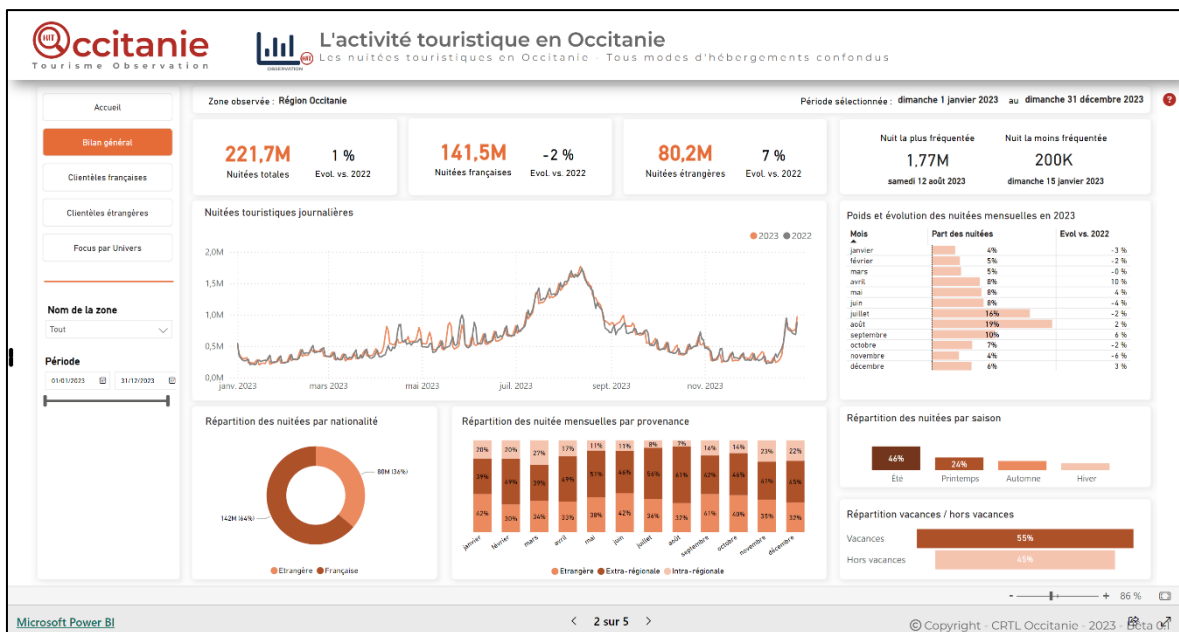
Figure 11: Les thématiques d'observation présente dans l'interface OTO



Source : CRTL Occitanie, 2024

Cependant, la mise en place d'outils de data exploration pour l'observation du tourisme, peut présenter dans certains cas des défis significatifs. L'un des principaux défis réside dans la capacité du grand public à contextualiser et interpréter correctement les données présentées. Sans une compréhension approfondie du secteur touristique, il peut être ardu de saisir les nuances et les implications des différents indicateurs. Par exemple, une augmentation du nombre de nuitées pourrait être interprétée simplement comme une évolution, sans prendre en compte les potentiels facteurs et contextes qui entrent en jeu. De même, les variations saisonnières ou les différences de calcul entre les segments d'hébergement peuvent nécessiter une analyse plus fine des éléments de contexte que ce qu'un tableau de bord ne peut offrir à première vue.

Figure 12: Tableau de bord des nuitées touristiques présenté dans l'interface OTO



Source : CRTL Occitanie, 2024

Chapitre VI : Lot Tourisme Analyse : plus qu'une plateforme d'observation touristique

La réalité des données touristiques existantes et l'évolution des tendances en matière d'observation touristique ont conduit Lot Tourisme à adopter, pendant plusieurs années, une approche principalement quantitative. Cette orientation a fait de l'observation touristique une finalité en soi, plutôt qu'un moyen de compréhension, d'analyse et de réponse à des problématiques touristiques dans une approche d'aide à la décision. Cette tendance se reflète dans les productions de l'organisme, qui se concentrent sur l'exploration de données brutes, se traduisant par la publication de chiffres clés et de tableaux de bord, privilégiant ainsi une vision statistique du tourisme au détriment d'une analyse plus qualitative et contextuelle.

Parallèlement, le paysage institutionnel du tourisme connaît des mutations significatives. Les fusions administratives, la mutualisation des compétences et des moyens financiers aux échelons régionaux et communaux redessinent les contours de la gouvernance touristique. Cette évolution soulève des questions délicates quant à la pérennité du rôle de l'ADT en tant qu'intermédiaire en matière de gouvernance, d'ingénierie et d'observation touristique. L'ADT se trouve ainsi confrontée à un défi majeur : justifier sa valeur ajoutée et son expertise face à des échelons territoriaux voisins dont les capacités et les ressources s'accroissent, ou soit accepter une redéfinition de son rôle, potentiellement réduit à celui d'intermédiaire.

1. L'IDÉE, LA FINALITÉ ET LA MÉTHODOLOGIE DERRIÈRE LE PROJET



1.1. Un projet naissant des besoins d'automatisation, de démocratisation et de mutualisation des données

La diversification et la fragmentation croissantes des sources de données touristiques ont considérablement complexifié le processus de traitement de ces données dans le secteur. Cette évolution a rendu nécessaire le recours à des outils d'automatisation pour gérer efficacement le volume et la variété des données disponibles. Dans ce contexte, Lot Tourisme, en tant qu'intermédiaire entre ses partenaires territoriaux, se trouve face au défi de mettre à disposition ces données auprès des différents acteurs locaux, dont les attentes en matière de connaissance touristique évoluent rapidement, en parallèle avec la multiplication des démarches et des outils d'observation. Cette situation exige une approche nouvelle, centrée sur la mutualisation des données et de l'expertise d'analyse. En effet, la complexité

croissante des données touristiques nécessite non seulement un partage des ressources, mais aussi une mise en commun des compétences analytiques pour en extraire des conclusions pertinentes et actionnables. Cette mutualisation permet de répondre plus efficacement aux besoins variés des acteurs du tourisme, qu'il s'agisse des collectivités locales, des professionnels du secteur ou des décideurs politiques. Par ailleurs, on observe une pression croissante pour la démocratisation de l'accès aux données touristiques. Cette tendance est en partie motivée par l'augmentation constante des coûts liés à l'acquisition de données, qui pèse de plus en plus lourdement sur les budgets des organismes touristiques. La démocratisation de l'accès aux données apparaît donc comme une nécessité, non seulement pour optimiser les ressources financières, mais aussi pour favoriser une compréhension plus large et partagée des dynamiques touristiques au sein du territoire. Face à ces trois impératifs majeurs, à savoir l'automatisation, la mutualisation et la démocratisation des données, l'ADT du Lot a pris l'initiative d'adopter une solution de plateforme d'observation et d'analyse collective : Lot Tourisme Analyse. Cette décision stratégique vise à répondre de manière intégrée aux défis contemporains de l'observation touristique, en offrant un outil collaboratif capable de traiter d'analyser et de diffuser efficacement les données touristiques. Au-delà de ces considérations pratiques, Lot Tourisme Analyse s'inscrit également dans une volonté plus large de renouveler l'approche de l'observation touristique. L'ADT du Lot cherche à dépasser les méthodes traditionnelles pour observer le phénomène touristique sous un angle nouveau, en intégrant notamment une forte composante territoriale dans l'analyse.

De plus, Lot Tourisme Analyse vise à rendre les données touristiques accessibles à un large champ d'utilisateurs, y compris des non-spécialistes. Elle cible plusieurs groupes d'utilisateurs aux besoins variés. Le personnel technique des offices de tourisme et des collectivités pourra utiliser ces données pour comprendre les particularités de leur territoire et suivre l'efficacité de leurs actions. Les élus locaux y trouveront des informations pour situer leur territoire dans un contexte plus large et identifier les principaux enjeux touristiques. La presse pourra s'appuyer sur ces données pour ses articles sur les tendances touristiques. Le grand public aura accès à des connaissances générales sur le tourisme dans leur région, favorisant ainsi une meilleure compréhension du phénomène touristique. Les professionnels du tourisme pourront utiliser ces informations pour ajuster leurs stratégies en ressources humaines et en marketing en fonction des données de marché locales. Enfin, les porteurs de projets touristiques pourront s'appuyer sur ces données pour affiner leurs plans d'affaires et mieux cibler leurs marchés potentiels.

Figure 13: Les axes de différences entre les deux modes de diffusion des données : data exploration et data storytelling

	 La data exploration	 Le data storytelling
Objectif général	Maximiser le volumes d'indicateurs et les possibilités de filtres multiples et permettre une analyse très fine et détaillée	Privilégier la compréhension du discours avec un équilibre contenu textuel / indicateurs judicieusement agencé
Cibles	Data analystes ou spécialistes thématiques	Grand public
Interface de navigation	Type « dashboard » avec possibilités complexes d'interaction	Type « blogging » illustré avec possibilités d'interaction limitées et intuitives
Contenu textuel	Réduit	Elaboré
Architecture	Hiérarchisée selon une entrée thématique	Thématisée dans une logique de parcours de navigation

Source : Fablet, 2023

Pour répondre efficacement aux besoins identifiés précédemment, le choix du mode de diffusion des données s'est avéré essentiel. Deux options principales se présentaient pour la conception de la plateforme : d'une part, développer une plateforme de data exploration axée sur des tableaux de bord, privilégiant une diffusion maximale des indicateurs mais limitant les possibilités d'interaction avec ces derniers ; d'autre part, opter pour une plateforme de storytelling, équilibrant contenu textuel et indicateurs chiffrés, permettant ainsi une analyse plus accessible et approfondie du phénomène touristique. Après réflexion, la seconde option a été retenue comme étant la plus adaptée à la finalité de la plateforme. Le storytelling offre en effet l'avantage de contextualiser les données, de les rendre plus compréhensibles pour un public varié, et de faciliter une interprétation nuancée des informations touristiques. Elle permet également de mettre en avant les relations complexes entre les différents indicateurs et de les intégrer dans une narration cohérente du tourisme comme levier de développement territorial.

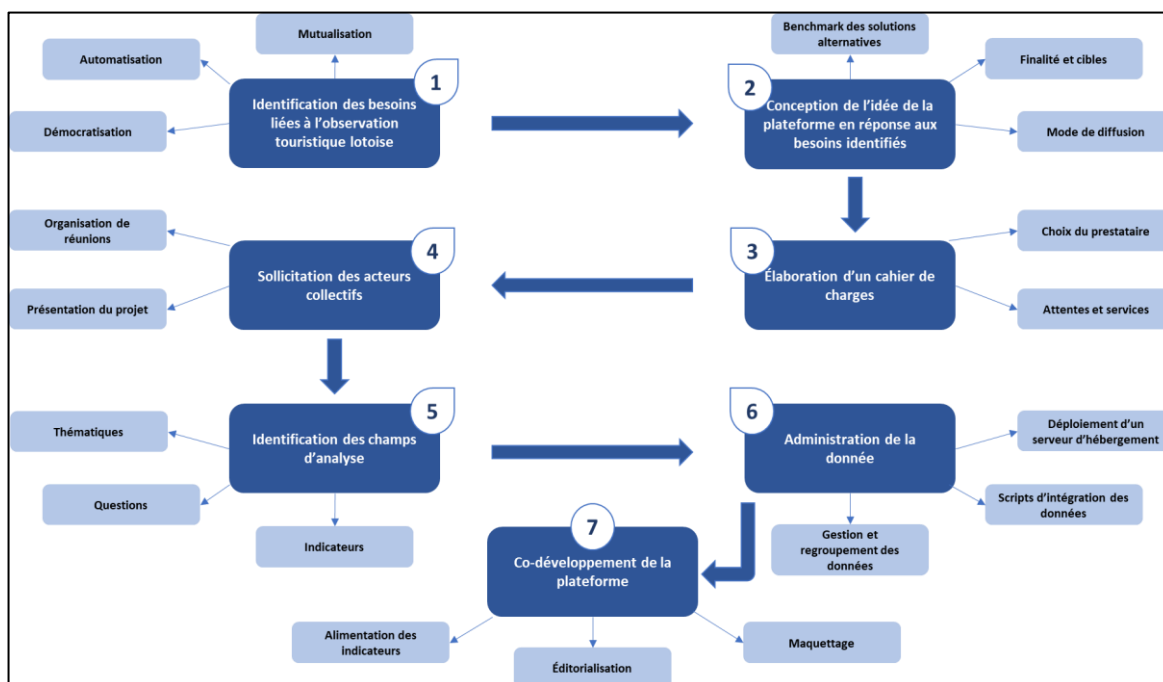
La plateforme de data storytelling se compose de deux modules opérationnels complémentaires, conçus pour offrir une analyse approfondie et flexible des données touristiques. Le premier module, dédié au diagnostic, dresse un portrait touristique détaillé du territoire sélectionné. Il met en avant les principales caractéristiques touristiques du territoire et aborde diverses thématiques liées au contexte touristique local. Le second module, axé sur un mix de tableaux de bord et de contextualisation, est conçu pour permettre une visualisation dynamique des données. Il offre la possibilité d'ajuster les représentations

graphiques en fonction de différents périmètres territoriaux, allant de l'échelle communale aux départements, en passant par les EPCI et les zones couvertes par les offices de tourisme.

1.2. La méthodologie adoptée pour la réussite de la plateforme

Le développement de Lot Tourisme Analyse repose sur une méthodologie articulée autour de sept étapes clés. Initialement, une phase d'identification des besoins spécifiques à l'observation touristique lotoise a été menée, mettant l'accent sur les aspects de mutualisation, d'automatisation et de démocratisation des données. Cette étape a été suivie par la conception de l'idée de la plateforme, s'appuyant sur un travail de benchmark approfondi des solutions existantes, notamment en évaluant des options techniques proposées par des prestataires externes comme Géoclip par exemple. Cette phase a également permis de définir les cibles et la finalité du projet, ainsi que de choisir le mode de diffusion le plus approprié. La troisième étape a consisté en l'élaboration d'un cahier des charges détaillé, après la sélection d'un prestataire pour le service de co-développement, précisant les besoins et les services attendus de la plateforme. Ensuite, une phase de sollicitation des acteurs collectifs, notamment les OT et le Parc Naturel Régional du Quercy, a été organisée, impliquant des réunions de présentation du projet pour susciter leur engagement. La cinquième étape a porté sur l'identification des champs d'analyse, définissant les thématiques principales, les questions associées et les indicateurs pertinents. Aujourd'hui, l'administration des données constitue la sixième étape, avec le déploiement d'un double serveur d'hébergement et de développement ainsi que l'élaboration de scripts pour organiser et intégrer les données dans des tables uniques. Enfin, le co-développement de la plateforme est une étape de coordination entre l'ADT et son prestataire de développement qui englobe le maquettage, l'alimentation des indicateurs et un travail d'éditorialisation.

Figure 14: Le schéma méthodologique de Lot Tourisme Analyse



Source : Boucetta, 2024

2. LES OUTILS ET MOYENS DÉPLOYÉS POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF DU PROJET

2.1. Les instruments techniques internes

Le co-développement d'une plateforme, quelle que soit sa finalité, nécessite une appropriation interne d'outils et d'instruments techniques, un aspect fondamental dans une démarche collective. L'importance de ces outils dans une démarche collective ne saurait être sous-estimée. Ils permettent non seulement une meilleure compréhension des processus techniques sous-jacents, mais favorisent également une collaboration plus efficace entre les différents acteurs du projet. De plus, l'appropriation collective des outils techniques renforce la cohésion de l'équipe, facilite la communication entre les membres et permet une plus grande flexibilité dans la gestion du projet. Par conséquent, elle contribue à développer l'expertise interne, réduisant ainsi la dépendance vis-à-vis des prestataires externes et permettant une meilleure adaptation de la plateforme aux besoins spécifiques de l'organisation. Cette règle s'est pleinement appliquée dans le cadre du projet de Lot Tourisme Analyse, où nous avons été amenés à réaliser certaines étapes clés de la méthodologie, notamment l'administration des données, l'alimentation de la plateforme et le maquettage.

Concernant l'administration des données, le projet a nécessité le déploiement d'un double serveur d'hébergement et de développement chez OVHCloud²⁵. Cette étape a requis une installation en interne via une liste de commandes Bash²⁶, ainsi que l'intégration de clés *Secure Shell* (SSH)²⁷ pour sécuriser l'accès aux serveurs. L'utilisation de clés SSH représente une pratique de sécurité essentielle dans le domaine du développement web et de gestion de base de données, offrant un niveau de protection supérieur aux méthodes d'authentification traditionnelles basées sur les mots de passe. C'est un processus qui nous a permis de se familiariser avec les bonnes pratiques en matière de sécurité des serveurs et de gestion des accès, compétences cruciales dans le contexte actuel de menaces cybernétiques croissantes. L'intégration des données a nécessité une gestion continue de la base de données par le Système de Gestion de Base de Données (SGBD) PostgreSQL orienté objet, hébergé sur le serveur OVH. Pour réaliser cette étape, une combinaison de scripts Python ou R et de requêtes SQL pour la manipulation des données était indispensable. Cette approche hybride permet de tirer parti des forces de chaque langage : la puissance analytique de Python et R pour le traitement des données, et l'efficacité de SQL pour les opérations de base de données. L'alimentation de la plateforme a été conçue avec une vision à long terme de l'autonomie. Développée en Node.js²⁸, la plateforme utilise un système de modules, notamment en Markdown²⁹, permettant une mise à jour facile et régulière du contenu. L'approche derrière ce choix technique vise à faciliter la maintenance et l'évolution de la plateforme sur le long terme, même pour des utilisateurs non-techniciens. L'utilisation de GitLab comme outil de co-développement automatisé pour la gestion des versions souligne l'importance accordée à la collaboration et au suivi des modifications dans le processus de développement. Enfin, le maquettage de la plateforme a été réalisé en deux phases distinctes. La première phase a utilisé l'outil Figma³⁰, permettant une conception visuelle qui a facilité la discussion et l'itération rapide sur le design de l'interface utilisateur. La seconde phase a consisté en la

²⁵ Entreprise française développée à la fin des années 2010 dans le *cloud computing*.

²⁶ Bash est un interprète de langage de commande compatible à l'ordinateur qui exécute des commandes lues à partir de l'entrée standard ou d'un fichier

²⁷ Les clés SSH sont une méthode d'authentification utilisée pour accéder à une connexion chiffrée entre des systèmes et, ultimement, utiliser cette connexion pour gérer le système distant

²⁸ Node.js est un environnement d'exécution JavaScript côté serveur, multiplateforme et open source, basé sur le moteur JavaScript V8 de Chrome créé à l'origine par Ryan Dahl et publié dans 2009

²⁹ Markdown est un langage de balisage léger créé en 2004 par John Gruber, avec l'aide d'Aaron Swartz, avec l'objectif d'offrir une syntaxe, facile à lire et à écrire, en l'état, sans formatage

³⁰ Figma est un éditeur de graphiques vectoriels et un outil de prototypage

création d'une version locale test de la maquette en HTML³¹, CSS³² et JavaScript³³. L'objectif derrière cette étape était de tester concrètement la fluidité de la navigation entre les pages, d'en sortir les problématiques potentiels et d'avoir un aperçu dynamique de la plateforme.

2.2. Les compétences humaines

Le projet Lot Tourisme Analyse est un produit d'une synergie efficace entre compétences internes et externes, démontrant l'importance d'une approche collaborative dans le développement de solutions d'analyse touristique innovantes. En interne, le projet a bénéficié de l'expertise de deux expertises complémentaires : celle de Gabriel Fablet, responsable du pôle ID de Lot Tourisme, et celle apportée dans le cadre de notre mission d'alternance en tant que chargée de mission data et observation. Tous les deux, nous avons conjointement piloté les différentes étapes de réalisation du projet. En complément de ces ressources internes, le projet a fait appel à l'expertise externe de Datayama, dirigée par Ludovic Delhomme, consultant et développeur indépendant ayant eu d'autres collaborations avec diverses structures, notamment l'Observatoire de l'habitat et du foncier (OLHAF).

3. UNE APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE À PARTIR DES MISSIONS DE L'ALTERNANCE

3.1. En quoi consiste un(e) chargé(e) de mission data et observation ?

Dans le cadre de notre master en TIC Appliquées au Développement des Territoires Touristiques, nous avons réalisé un contrat d'alternance au sein de Lot Tourisme, axé sur une mission de gestion de données et d'observation touristique. Cette expérience s'est avérée doublement bénéfique : elle a non seulement complété notre formation académique, mais elle a également joué un rôle stratégique dans le renforcement du positionnement de Lot Tourisme en matière d'observation touristique. à travers ces deux années de formation professionnelle, nous avons pu développer une expertise approfondie dans ce domaine, en acquérant une maîtrise solide des compétences liées à l'analyse et à l'interprétation et la restitution des données touristiques.

³¹ Le HyperText Markup Language, généralement abrégé HTML ou, dans sa dernière version, HTML5, est le langage de balisage conçu pour représenter les pages web

³² Cascading Style Sheets sont des feuilles de style qui forment un langage informatique qui décrit la présentation des documents HTML et XML

³³ JavaScript est un langage de programmation de scripts principalement employé dans les pages web interactives et à ce titre est une partie essentielle des applications web

En théorie si on se réfère à sa fiche de poste, un chargé de mission data et d'observation dans le tourisme gère la collecte, l'analyse et la diffusion des données touristiques au sein d'un observatoire comme Lot Tourisme. Ce professionnel est responsable de l'organisation et de la structuration des données provenant des différentes sources de données touristiques existantes. Il développe et met en œuvre des processus de collecte, d'intégration et d'enrichissement des données dans un serveur de base de données, en veillant à respecter des standards communs pour faciliter l'interopérabilité des analyses. Une part importante de son travail consiste à identifier de nouvelles thématiques et enjeux d'analyse stratégique, à les traduire en indicateurs pertinents et à identifier ou développer les sources de données nécessaires pour les alimenter. Le chargé de mission contribue également à la stratégie de diffusion des résultats de l'observatoire, en produisant des supports d'analyse interactifs en ligne. Il participe à diverses études et enquêtes sur des sujets variés comme la taxe de séjour, la conjoncture économique, la randonnée pédestre ou l'hébergement touristique. De plus, il est impliqué dans les instances de gouvernance des observatoires et collabore aux travaux mutualisés avec les CRT. Pour mener à bien ces missions, cet acteur doit maîtriser un large éventail d'outils et de compétences techniques, incluant les logiciels bureautiques, les SIG, SGBD, les outils d'enquête, les langages de programmation pour l'analyse de données (R, Python), les outils de datavisualisation, ainsi que, dans certains cas, les langages web et les bibliothèques spécifiques. Il doit également posséder des compétences en animation de réunions pour faciliter la collaboration et la communication au sein de l'équipe et avec les partenaires externes. Ce rôle polyvalent exige donc une combinaison de compétences techniques, analytiques et communicationnelles pour contribuer efficacement à l'observation et à l'analyse du phénomène touristique.

Les diverses missions du chargé de mission data et observation se sont concrétisées au cours de notre alternance de deux ans, avec une part importante du temps consacrée à l'administration des données. Parmi les réalisations qui ont marqué cette période, nous avons mis en place un système d'automatisation des données de Flux Vision, utilisant un script Python qui exécute des requêtes SQL. Ce système génère un fichier consolidant les différentes tables d'indicateurs et représentations graphiques essentiels à la note de conjoncture, tout en assurant leur mise à jour automatique. En réponse à un besoin exprimé par les collaborateurs locaux de Lot Tourisme concernant la restitution des données d'hébergement touristique, nous avons conçu et mis en œuvre des tableaux de bord dynamiques, conviviaux et faciles d'utilisation, que nous avons ensuite présentés aux parties

prenantes. La valeur ajoutée de ces réalisations est qu'elles s'inscrivent dans une approche de diversité des tâches, allant de l'automatisation des processus de traitement de données à la création d'outils de visualisation adaptés aux besoins spécifiques des utilisateurs. Enfin, notre implication dans le projet Lot Tourisme Analyse a permis de mettre en pratique ces compétences dans le cadre d'une initiative plus large visant à améliorer l'observation et l'analyse des données touristiques dans le département du Lot.

3.2. Notre participation dans le développement de la plateforme

Notre implication dans le développement de la plateforme Lot Tourisme Analyse s'est concentrée sur les trois dernières étapes techniques de la méthodologie : l'identification des champs d'analyse, l'administration des données et le co-développement de la plateforme.

3.2.1. L'identification des champs d'analyse

L'identification des champs d'analyse a constitué une étape fondamentale dans la structuration de la plateforme. Au stade d'aujourd'hui, nous avons définis sept grandes thématiques d'observation : l'attractivité touristique, l'hébergement, les activités de pleine nature, le terroir et la gastronomie, la fréquentation touristique, le profil des clientèles et le poids économique. Pour chacune de ces thématiques, nous avons élaboré un ensemble de questions pertinentes liées à l'activité touristique dans un territoire donné. Enfin, pour chaque question, nous avons déterminé un ensemble d'indicateurs spécifiques, offrant des éléments de réponse concrets et mesurables. En définissant ces interrogations de manière précise, on établit un cadre d'analyse solide qui permet d'aborder l'étude du tourisme local de façon méthodique et cohérente. En effet, cette approche facilite l'analyse des dynamiques touristiques du territoire, en offrant des points de repère clairs et en orientant l'interprétation des données vers des aspects spécifiques et significatifs de l'activité touristique locale.

3.2.2. L'administration des données

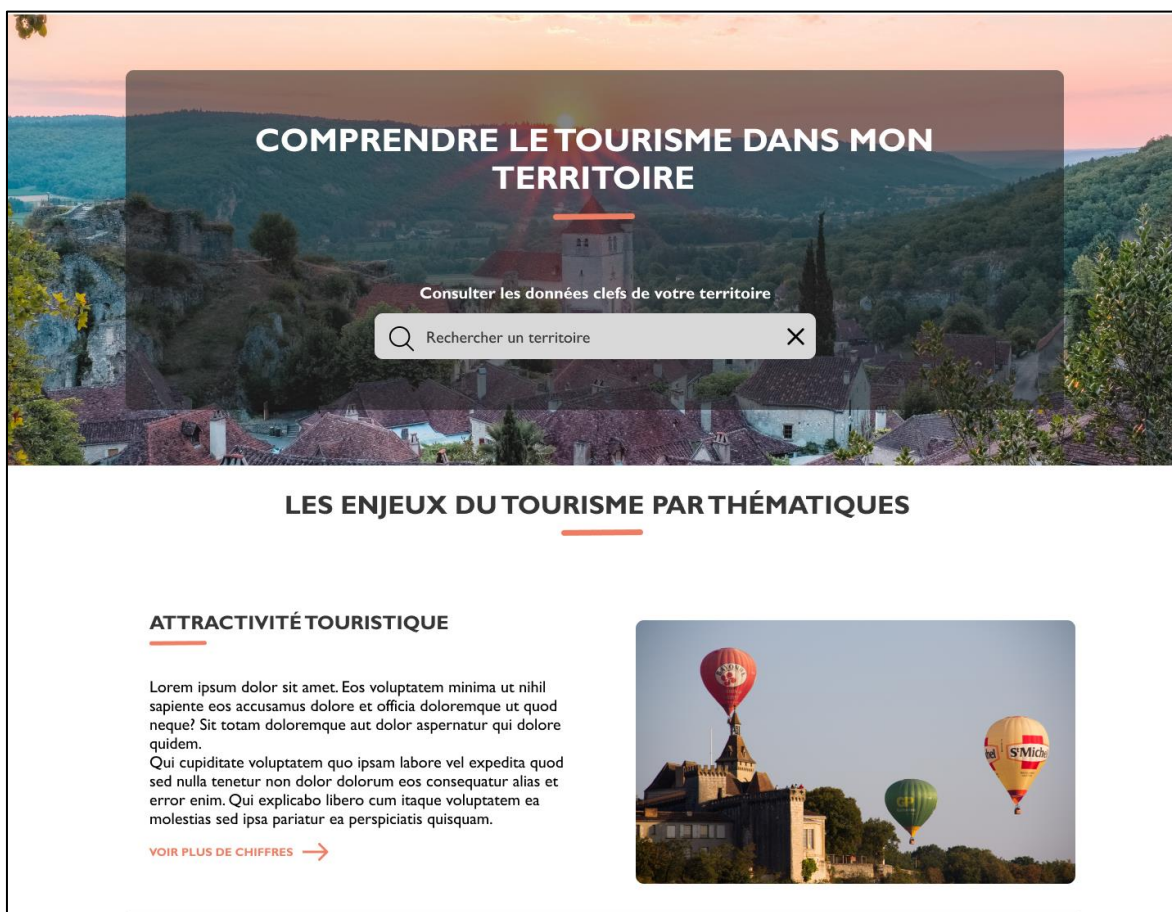
Dans le cadre de l'administration des données, nous avons réalisé un travail conséquent d'ETL structuré en trois phases distinctes : la récupération des données, leur nettoyage et leur import dans la base de données. Cette approche visait à automatiser l'intégration et l'organisation des données dans la base, avec des ETL spécifiques pour chaque source de données. Une fois les données intégrées, nous avons développé un script Python exécutant des requêtes SQL pour sélectionner et calculer les indicateurs définis dans l'étape précédente. Ces indicateurs ont ensuite été regroupés dans une table unique, exportée sous

forme de fichier JSON pour faciliter leur affichage dans la plateforme. Cette méthodologie a été appliquée pour générer un fichier JSON global pour le module de diagnostic, répartissant les indicateurs par échelle territoriale, ainsi que des fichiers JSON distincts pour chaque analyse du module Dashboard.

3.2.3. Le co-développement de la plateforme

Le co-développement de la plateforme a impliqué un travail de maquettage approfondi. Nous avons conçu trois maquettes distinctes pour les principales pages opérationnelles de la plateforme : la page d'accueil, le module de diagnostic et le module Dashboard. La page d'accueil a été pensée non seulement comme une présentation de la plateforme et de ses différentes thématiques, mais aussi comme un point d'entrée territorial, grâce à une fonctionnalité de recherche permettant d'accéder directement au diagnostic du territoire sélectionné.

Figure 15: Extrait de la maquette de la page d'accueil de Lot Tourisme Analyse



Source : Boucetta, 2024

Le module de diagnostic a été conçu pour offrir une vue d'ensemble structurée des différentes thématiques, permettant aux utilisateurs d'explorer en profondeur les caractéristiques touristiques d'un territoire donné. Les thématiques y sont présentées sous forme d'accordéon, chaque bloc thématique regroupant les questions identifiées précédemment. À droite des questions, un bloc d'indicateurs apporte des éléments de réponse, avec un bouton « voir plus de chiffres » redirigeant vers le Dashboard du territoire concerné.

En tête du module de diagnostic, une seconde option de navigation territoriale est proposée. Elle affiche le territoire actuellement sélectionné ainsi que ses échelons administratifs supérieurs. De plus, une fonction de recherche permet à l'utilisateur de basculer rapidement vers le diagnostic d'un autre territoire de son choix. Cette disposition offre alors une flexibilité dans l'exploration des données touristiques à différentes échelles territoriales, facilitant ainsi les comparaisons et l'analyse contextuelle.

Figure 16: Extrait de la maquette du module diagnostic de Lot Tourisme Analyse



Source : Boucetta, 2024

Quant à la page Dashboard, elle propose des analyses pointues pour chaque thématique, utilisant trois modes de représentation alternés : des graphiques de comparaison, des cartographies et des graphiques d'évolution. Dans une logique de storytelling, ces visualisations sont accompagnées de textes analytiques interprétant les tendances observées, offrant ainsi une compréhension complète et contextualisée des données touristiques.

En haut du module Dashboard, on retrouve une fonctionnalité de navigation territoriale similaire à celle du module diagnostic. Cette section présente le territoire en cours d'analyse ainsi que ses échelons administratifs supérieurs. Elle est complétée par un outil de recherche permettant à l'utilisateur de passer rapidement au Dashboard d'un autre territoire tout en conservant la même analyse thématique.

Figure 17: Extrait de la maquette du module Dashboard de Lot Tourisme Analyse



Source : Boucetta, 2024

Il est important de souligner que le projet Lot Tourisme Analyse est toujours en cours de développement. Les extraits de maquettes présentés ici représentent des versions initiales de la manière dont la plateforme a été conçue et imaginée. Ces maquettes sont susceptibles d'être modifiées au fil du temps, en fonction de l'évolution de la plateforme et des retours d'expérience des utilisateurs.

Conclusion de la partie

L'analyse approfondie des pratiques d'observation touristique menées par Lot Tourisme et ses collaborateurs met en lumière un défi majeur dans le processus de collecte et d'analyse des données. La diversité et l'hétérogénéité des sources d'information, bien qu'elles offrent une richesse indéniable, peuvent paradoxalement complexifier le processus d'observation et d'interprétation des données touristiques. Cette multiplicité des sources, allant des enquêtes traditionnelles aux données issues des nouvelles technologies, en passant par les contributions des différents acteurs du secteur, crée un paysage informationnel vaste et varié. Cependant, cette abondance peut aussi engendrer des difficultés en termes de cohérence, de comparabilité et d'intégration des données.

PARTIE III :

**LOT TOURISME ANALYSE AU SERVICE DE
L'INGÉNIERIE TERRITORIALE : LIMITES ET
PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION**

Introduction de la partie

L'opérationnalité du projet Lot Tourisme Analyse s'inscrit dans une dynamique de développement continue, où l'évaluation régulière des résultats est une étape importante pour ajuster et affiner les objectifs initiaux. Le projet, initialement centré sur une approche quantitative dictée par les sources de données disponibles, a rapidement révélé la nécessité d'élargir les champs d'analyse pour intégrer des aspects plus qualitatifs, afin de capturer pleinement la complexité des dynamiques touristiques du territoire. Cette démarche a conduit à une évolution significative de la plateforme, avec l'intégration de nouveaux indicateurs et thématiques qui reflètent mieux la réalité du terrain, tels que les espaces naturels protégés, les mobilités durables, et l'identité gastronomique locale. En parallèle, cette partie vise à identifier les défis liés à la gestion de la disparité des données, tant spatiales que temporelles, ainsi que l'importance de l'ingénierie territoriale dans l'exploitation de ces données.

Chapitre VII : L'opérationnalité du projet Lot Tourisme Analyse : premiers retours d'expérience et perspectives d'avenir

Tout projet de développement, en particulier lorsqu'il s'agit d'initiatives coordonnées comme Lot Tourisme Analyse, nécessite une évaluation continue des résultats. Lot Tourisme Analyse n'est pas simplement une plateforme, mais un projet complexe reposant sur une méthodologie élaborée et une coordination étroite entre les différents acteurs impliqués dans son développement. Dans ce contexte, une huitième étape s'ajoute naturellement à la méthodologie de réalisation du projet : l'évaluation continue, visant à mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs initialement fixés.

Cette étape d'évaluation continue est fondamentale car elle permet de prendre du recul et d'examiner la cohérence de la plateforme par rapport à la finalité du projet. Elle se réalise de manière régulière, après chaque modification significative des fonctionnalités de la plateforme, sous forme de points individuels en interne ou en collaboration avec le prestataire externe. L'un des avantages majeurs de développer un projet à plusieurs est la diversité des perspectives qu'apportent les différents acteurs impliqués. Ces visions variées enrichissent l'analyse critique portée sur l'état d'avancement du projet, permettant d'identifier des faiblesses ou des opportunités d'amélioration qui auraient pu échapper à un regard unique.

Dans cette perspective, l'étape de l'évaluation continue a permis de relever plusieurs pistes d'amélioration, contribuant ainsi à un rapprochement progressif vers la finalité du projet. Ces ajustements itératifs sont essentiels pour garantir que la plateforme évolue en adéquation avec les besoins des utilisateurs et les objectifs stratégiques de l'observation touristique dans le Lot.

1. UNE PREMIÈRE VERSION CENTRÉE SUR LES SOURCES DE DONNÉES EXISTANTES

La démarche d'évaluation continue a également soulevé certains défis inhérents au projet. En tant que techniciens de la data, nous avons naturellement tendance à aborder l'analyse par le prisme des données et des sources disponibles. Cette approche, bien que rigoureuse sur le

plan technique, peut parfois orienter l'observation touristique vers une perspective classique et purement quantitative, s'éloignant ainsi de l'ambition initiale d'observer différemment et de faire de l'observation un véritable instrument de l'action territoriale plutôt qu'une simple fin en soi.

Ce constat souligne une réalité importante : l'objectivité de la donnée s'arrête au moment où elle est utilisée à des fins d'observation, rendant le processus intrinsèquement subjectif et orienté par la manière dont l'acteur choisit de l'exploiter. Cette réflexion renvoie à la question de la neutralité de l'observation, un point important abordé dans le premier chapitre de la première partie de ce mémoire. Elle met en évidence la tension constante entre la volonté d'objectivité scientifique et les choix inévitablement subjectifs qui guident l'analyse et l'interprétation des données.

La première version de la plateforme Lot Analyse illustre parfaitement ce défi. L'identification initiale des thématiques était principalement basée sur les sources de données existantes, telles que les données de Flux Vision Tourisme pour la fréquentation, les données d'hébergement et de sites de visite du SIT, ainsi que les données sur l'hébergement touristique et l'emploi touristique fournies par l'INSEE. Cette approche, dictée par la disponibilité des données, a eu pour effet de limiter le champ d'analyse aux quatre grandes thématiques classiques de l'observation touristique : l'offre, la fréquentation, la clientèle et l'économie.

Cette orientation quantitative de l'observation présente le risque d'adopter une approche contradictoire avec l'ambition initiale du projet. En effet, Lot Tourisme Analyse a été conçu à l'origine comme un outil innovant, destiné à s'éloigner des tendances actuelles de l'observation touristique pour intégrer une approche plus transversale, capable d'analyser les impacts multidimensionnels du tourisme sur un territoire donné. La focalisation sur des indicateurs purement quantitatifs pourrait donc limiter la capacité de la plateforme à capturer la complexité et la richesse des dynamiques touristiques territoriales.

2. DES CHAMPS D'ANALYSE PLUS ÉLARGIS DANS LA DEUXIÈME VERSION

Face au constat initial d'une approche trop centrée sur les données quantitatives accessibles depuis les sources existantes, nous avons entrepris une réflexion approfondie pour élargir le

spectre de l'analyse. Cette démarche visait à intégrer des aspects plus qualitatifs et à développer de nouveaux indicateurs capables de saisir les dimensions moins tangibles, mais tout aussi essentiels, de l'impact du tourisme sur le territoire. Cette évolution a donné naissance à une deuxième version améliorée de la plateforme, caractérisée par un travail d'affinement des indicateurs et une multiplication des questions d'analyse. La nouvelle version du module diagnostic témoigne de cette évolution significative. Le nombre de thématiques centrales est passé de quatre à sept, accompagné d'une augmentation substantielle des questions d'analyse, passant d'une quinzaine dans la version initiale à une quarantaine dans la version améliorée. Cet élargissement des champs d'analyse a permis de produire une gamme plus diversifiée d'indicateurs territoriaux, offrant une vision plus complète de l'attractivité touristique du territoire.

Parmi les nouveaux indicateurs intégrés, on trouve notamment ceux relatifs aux espaces naturels protégés. Ces indicateurs, comme la part du territoire concernée par une mesure de protection, s'appuient sur la définition de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), qui considère un espace protégé comme « *un espace géographique clairement défini, reconnu, consacré et géré, par tout moyen efficace, juridique ou autre, afin d'assurer à long terme la conservation de la nature ainsi que les services écosystémiques et les valeurs culturelles qui lui sont associés* ». L'inclusion de ces données, fournies en open data par l'INPN (Inventaire National du Patrimoine Naturel), permet non seulement d'évaluer l'attractivité potentielle d'un territoire en termes de patrimoine naturel, mais aussi de prendre en compte les efforts de protection face aux impacts potentiellement négatifs du tourisme sur ces espaces.

Un autre aspect territorial important intégré dans cette nouvelle version concerne les mobilités, avec un focus particulier sur les alternatives aux déplacements en voiture. Des indicateurs tels que *l'indice de cyclabilité*³⁴ et la proximité aux gares et aux arrêts de bus ont été développés pour évaluer l'accessibilité et la durabilité des modes de transport sur le territoire. Ces données, souvent disponibles en open data auprès d'organismes comme la SNCF, permettent d'avoir une vision plus complète des options de mobilité offertes à la fois aux touristes et aux résidents.

³⁴ Développé par Vélo & Territoires, c'est le rapport entre le linéaire de voirie dite cyclable et le linéaire de voirie potentiellement cyclable ; il est calculé à l'échelle communale

La plateforme s'est également enrichie d'indicateurs reflétant l'identité gastronomique du territoire, un aspect complémentaire de l'attractivité touristique du Lot. En effet, comme de nombreux territoires français, le Lot se distingue par une gamme de produits du terroir spécifiques, tels que la truffe, le safran et la noix, qui contribuent significativement à son identité territoriale et à son attrait touristique. Ces informations, disponibles dans le SIT et complétées par des données d'organismes comme l'INAO (Institut National de l'Origine et de la Qualité), permettent de mettre en valeur le patrimoine gastronomique local et son rôle dans l'expérience touristique.

L'enrichissement de Lot Tourisme Analyse avec ces nouveaux indicateurs et thématiques est une démarche qui permet de s'éloigner de l'observation touristique classique. Cette approche plus large permet de mieux identifier les synergies potentielles entre le tourisme et d'autres secteurs d'activité. Par exemple, la mise en valeur du patrimoine gastronomique peut non seulement renforcer l'attractivité touristique, mais aussi soutenir l'agriculture locale et les traditions culinaires.

3. LES PERSPECTIVES D'AVENIRS DE LOT TOURISME ANALYSE

L'élargissement des champs d'analyse de la plateforme Lot Tourisme Analyse est conçu comme un processus continu et évolutif, qui ne se limitera pas à la deuxième version actuellement en expérimentation. En effet, cette approche dynamique reflète la nature changeante du tourisme et la nécessité d'adapter constamment les outils d'observation aux réalités du terrain. L'affinement des analyses et des indicateurs sera poursuivi au fil du temps, en fonction de plusieurs facteurs clés : l'évolution de l'accessibilité aux sources de données, les besoins changeants des acteurs locaux, et les mutations dans la perception du tourisme au sein du territoire.

La flexibilité, garanties dans le développement de la plateforme, permet d'intégrer de nouvelles sources de données au fur et à mesure qu'elles deviennent disponibles, d'ajuster les indicateurs en fonction des retours des utilisateurs, et d'adapter l'outil aux nouvelles tendances et problématiques émergentes dans le secteur touristique en toute autonomie. Cette force itérative assure que la plateforme reste un instrument vivant et en phase avec les réalités du terrain, plutôt qu'un outil statique qui risquerait de devenir obsolète rapidement.

Dans l'immédiat, une étape importante est prévue pour l'automne prochain, avec la présentation aux acteurs locaux ciblés par la plateforme d'une première version officielle.

Elle intégrera le module diagnostic opérationnel couvrant les sept thématiques identifiées, applicable à différentes échelles territoriales. Elle comprendra également le module Dashboard opérationnel, qui se concentrera dans un premier temps sur les thématiques de l'hébergement et de la fréquentation, en raison de la disponibilité actuelle des données pour ces deux aspects.

La nécessité de présenter cette version s'inscrit dans une démarche collaborative essentielle au succès du projet. Elle permettra non seulement de partager l'état d'avancement du développement de la plateforme, mais aussi de renforcer l'engagement des acteurs locaux dans le projet. C'est une opportunité indéniable pour recueillir des retours directs des futurs utilisateurs, ce qui pourra guider les ajustements et améliorations futures de l'outil. L'approche participative est fondamentale pour assurer que la plateforme réponde effectivement aux besoins concrets des acteurs du tourisme sur le terrain.

Un travail conséquent d'éditorialisation est encore à réaliser sur les deux modules opérationnels qui seront présentés. Ce travail visera à contextualiser les analyses, faciliter leur interprétation et fluidifier la navigation dans une logique de storytelling. Par ailleurs, l'objectif est de transformer des données brutes en récits cohérents et accessibles, permettant aux utilisateurs de comprendre rapidement les enjeux et les tendances du tourisme dans leur territoire. De plus, cette représentation narrative vise à rendre l'information plus engageante et plus facile à assimiler, même pour des utilisateurs non spécialistes des données touristiques.

Parallèlement, une attention particulière sera portée à l'aspect visuel de la plateforme. Un travail de refonte du design est prévu, impliquant un changement de la charte graphique et une révision de la disposition graphique des différents éléments. L'homogénéisation des pictogrammes est également envisagée pour renforcer la cohérence visuelle et améliorer l'aspect de datavisualisation de la plateforme. Au-delà d'être de simple amélioration cosmétiques ; elles visent à optimiser l'expérience utilisateur en rendant la navigation plus intuitive et en facilitant la compréhension rapide des informations présentées. Une réflexion est également en cours concernant le choix des illustrations. Deux options sont envisagées : conserver des photographies du territoire, ce qui donnerait à la plateforme un aspect plus proche d'un blog et pourrait, en parallèle, renforcer l'ancrage territorial de l'outil, ou opter pour des visualisations graphiques en 2D, plus pédagogiques et moins chargées

visuellement. Ce choix aura un impact significatif sur l'apparence générale de la plateforme et sur la manière dont les utilisateurs interagiront avec le contenu.

Selon la feuille de route établie, le déploiement en ligne de la plateforme est prévu pour le début de l'année 2025. Une échéance de ces quelques mois permet de disposer du temps nécessaire pour finaliser les développements techniques, peaufiner le contenu éditorial, et intégrer les retours des acteurs locaux à la suite de la présentation de l'automne. Ce sera également l'opportunité de réaliser des tests approfondis pour s'assurer de la solidité et de la convivialité de la plateforme avant son lancement public.

Chapitre VIII : Vers un scénario plus amélioré pour Lot Tourisme Analyse

1. DES FREINS LIÉS PRINCIPALEMENT À LA DONNÉE TOURISTIQUE MAIS QUI S'ÉTENDENT SUR DES NIVEAUX DE COMPLEXITÉ PLUS LARGES

Nous avons constaté dans la deuxième partie de cet exercice de recherche que la multiplication des sources de données, si elle enrichit potentiellement l'observation touristique, engendre également une complexité accrue dans la gestion et l'analyse de ces informations. Les différents dispositifs impliqués dans la collecte et la diffusion des données utilisent des formats variés, des méthodologies distinctes et produisent des résultats avec des degrés de fiabilité variables. Un défi majeur réside également dans la disparité des échelles territoriales couvertes par ces diverses sources de données. Certaines fournissent des données détaillées à l'échelle communale, tandis que d'autres se limitent à des niveaux plus agrégés, comme le département, la région, voire le pays entier. Cette hétérogénéité spatiale rend difficile la comparaison et l'intégration des données dans une analyse cohérente à l'échelle d'un territoire donné. De plus, la disparité s'étend également à l'échelle temporelle, avec des sources de données couvrant différentes périodes, ce qui ajoute une couche supplémentaire de complexité à l'analyse et à la comparaison des informations touristiques dans le temps.

La plateforme Lot Tourisme Analyse n'échappe pas à ces défis liés à l'hétérogénéité des sources de données. Le développement de cet outil a mis en constat les obstacles que cette réalité pose à l'analyse approfondie et intégrée des données touristiques. La disparité spatio-temporelle des données crée des incohérences significatives dans le cadre d'une approche analytique qui se veut systémique et globale. Cette situation complique la tâche de dresser un portrait complet et cohérent de l'activité touristique sur le territoire.

Le recours à l'open data, bien qu'il offre des opportunités pour diversifier les sources et affiner les indicateurs, présente également ses propres défis. Outre la disparité spatio-temporelle déjà mentionnée, les données en libre accès peuvent parfois manquer de fiabilité

ou nécessiter un travail considérable de récupération et de traitement avant de pouvoir être intégrées de manière pertinente dans l'analyse.

Un autre aspect problématique qui émerge de cette situation est la gestion du "no data", c'est-à-dire l'absence de données pour certains indicateurs ou certaines périodes. Cette problématique doit être gérée avec précaution pour ne pas perturber le déroulement de l'analyse et l'observation touristique. La complexité de la gestion du "no data" réside dans le risque de devoir limiter, voire supprimer, certains indicateurs qui pourraient normalement enrichir l'observation. Cette situation peut conduire à une simplification excessive de l'analyse, au détriment d'une compréhension nuancée et complète du phénomène touristique.

Face à ces défis et dans un scénario idéal, il convient de mettre en place des processus de standardisation et de centralisation des données, d'élaborer des méthodes d'estimation pour combler les lacunes dans les séries de données, ou encore de développer des outils d'analyse capables de prendre en compte et de pondérer les différences méthodologiques entre les sources. Cependant, la réalité de l'observation touristique est plus complexe qu'elle ne le paraît.

2. QUEL APPORT DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE POUR UNE PLATEFORME COMME LOT TOURISME ANALYSE ?

L'observation touristique est aujourd'hui largement perçue comme une fin en soi, plutôt que comme un moyen d'action et de développement territorial. Cette approche se manifeste de manière uniforme à toutes les échelles territoriales, privilégiant systématiquement des indicateurs quantitatifs qui mettent en avant la performance touristique d'un territoire dans une logique de positionnement concurrentiel. Cette tendance reflète une volonté généralisée de s'approprier la compétence d'observation, comme un gage de capacité et de légitimité dans le domaine touristique. Cependant, cette appropriation reste souvent superficielle, ne parvenant pas à intégrer véritablement l'observation dans les stratégies de développement territorial par le tourisme.

Face à ce constat, il apparaît nécessaire de repenser fondamentalement l'approche de l'observation touristique. Plutôt que de partir d'indicateurs standardisés et décontextualisés, il serait judicieux d'inverser la perspective en prenant comme point de départ les problématiques territoriales spécifiques, pour ensuite adapter l'observation touristique à ces

enjeux locaux. Cette approche se justifie d'autant plus que la recherche a démontré que le tourisme dépasse largement le cadre d'un simple secteur d'activité économique pour s'affirmer comme un système complexe, étroitement lié au territoire par les multiples impacts qu'il génère.

Pour exploiter pleinement le potentiel de l'observation touristique comme instrument d'aide à la résolution de ces problématiques territoriales, il est essentiel d'adopter une logique d'ingénierie territoriale. Pour rappel, celle-ci peut être définie comme un ensemble d'outils et d'instruments déployés par un système d'acteurs coordonné, visant le développement intelligent de projets territoriaux au sein d'une institution.

La composante « outils et instruments » de l'ingénierie territoriale fait directement écho à l'observation touristique, soulignant la nécessité de concevoir celle-ci non pas comme une fin en soi, mais comme un moyen au service de l'action territoriale. Cela implique de développer des outils d'observation plus flexibles et adaptables, capables de répondre aux besoins spécifiques de chaque territoire et de s'ajuster aux problématiques locales.

La dimension « système d'acteurs coordonnés » met en avant l'importance cruciale de la gouvernance dans ce processus. Une gouvernance efficace peut jouer un rôle déterminant à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle peut contribuer à établir un cadre favorisant la neutralité des données, réduisant ainsi les divergences d'intérêts qui peuvent biaiser l'observation. Ensuite, elle peut faciliter la centralisation des sources de données, limitant les risques d'hétérogénéité et améliorant la cohérence et la fiabilité des informations recueillies. Enfin, elle peut favoriser une mutualisation des compétences, permettant une exploitation plus intelligente et plus pertinente des instruments d'observation.

La composante « projet » de l'ingénierie territoriale souligne l'importance de l'orientation vers l'action. L'objectif final de cette approche est de répondre concrètement aux problématiques territoriales liées au tourisme, en s'appuyant sur un processus d'intelligence territoriale qui mobilise l'observation comme un outil stratégique au service du développement local.

Dans ce contexte, une plateforme comme Lot Tourisme Analyse, qui adopte une finalité et une approche différentes de celles de l'observation touristique classique, peut potentiellement devenir un instrument efficace pour des projets d'ingénierie territoriale. Cependant, pour réaliser pleinement ce potentiel, il est important que cette plateforme soit

effectivement exploitée comme un outil d'aide à la décision, capable d'apporter des réponses à des problématiques concrètes du tourisme sur le territoire lotois. Si cette plateforme n'est pas utilisée de cette manière, elle risque d'être réduite à une simple compétence d'observation sans action concrète, se heurtant aux différents défis qui limitent actuellement les champs d'analyse du phénomène touristique.

Conclusion de la partie

Cet exercice de recherche et son application pratique à travers la plateforme Lot Tourisme Analyse ont mis en lumière plusieurs constats sur l'observation touristique et de son rôle dans le développement territorial :

1. Le tourisme et le territoire constituent deux systèmes complexes interconnectés, s'influençant mutuellement à travers leurs impacts respectifs.
2. La neutralité des données touristiques est compromise dès leur utilisation par un acteur ou un organisme d'observation, orientant ainsi l'analyse vers les intérêts spécifiques de ces derniers.
3. L'observation touristique est souvent considérée comme une fin en soi, plutôt que comme un outil d'aide à la décision et à l'action territoriale.
4. La diversité des sources de données nécessite une approche centralisée, intégrant un modèle hybride combinant des dispositifs publics et privés.
5. L'observation touristique, en tant qu'instrument de l'ingénierie territoriale peut s'inscrire dans une stratégie de développement touristique.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'analyse approfondie des pratiques actuelles d'observation touristique et de leur articulation avec les processus de développement territorial a révélé un décalage significatif entre le potentiel de ces outils et leur utilisation effective sur le terrain.

L'observation touristique, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, se trouve souvent réduite à une simple collecte de données quantitatives, principalement axée sur la mesure de la performance économique du secteur. Cette approche, bien qu'utile pour évaluer certains aspects de l'activité touristique, se révèle insuffisante pour appréhender la complexité des interactions entre le tourisme et le territoire dans son ensemble. Elle ne permet pas de saisir pleinement les impacts sociaux, environnementaux et culturels du tourisme, ni de comprendre comment celui-ci s'inscrit dans les dynamiques plus larges du développement territorial.

La recherche a également souligné l'importance croissante de l'ingénierie territoriale comme cadre conceptuel et opérationnel pour le développement local. L'accent mis sur la coordination des acteurs, la mobilisation des ressources locales et l'élaboration de projets intégrés, offre un potentiel considérable pour repenser l'observation touristique. En effet, l'ingénierie territoriale peut proposer une vision et une gestion systémique du territoire, prenant en compte l'ensemble des facteurs qui influencent son développement, y compris le tourisme.

L'intégration de l'observation touristique dans une démarche d'ingénierie territoriale représente donc une opportunité majeure pour dépasser les limites de l'approche classique. Elle permettrait de transformer l'observation d'une simple accumulation de données en un véritable instrument de développement territorial, capable de guider l'action publique et privée vers un tourisme mieux intégré aux dynamiques locales. Cette évolution nécessite cependant un changement de paradigme dans la façon dont les acteurs territoriaux conçoivent et utilisent l'observation touristique, passant d'une logique de performance et de compétition à une approche plus collaborative et orientée vers la résolution des défis territoriaux concrets.

Le cas de la plateforme Lot Tourisme Analyse, étudié dans ce mémoire, montre bien les potentialités et les défis de cette approche. Bien que le projet soit encore en développement, son application théorique en tant qu'instrument d'aide à la décision, montre comment une

observation touristique intégrée à une démarche d'ingénierie territoriale peut contribuer à une meilleure compréhension des enjeux locaux et à l'élaboration de stratégies de développement plus concrètes.

En somme, ce mémoire ouvre de nouvelles perspectives pour l'apport combiné de l'observation touristique et l'ingénierie territoriale pour repenser le développement touristique. Toutefois, comment les acteurs territoriaux peuvent-ils réellement mettre en place des structures de gouvernance qui favorisent une synergie efficace entre ces deux domaines ? Quel en est le degré de complexité ? Et l'organisation territoriale du tourisme telle qu'elle est aujourd'hui aura-t-elle la volonté de s'intéresser à cette approche combinée ?

BIBLIOGRAPHIE

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT). (n.d.). France Tourisme Ingénierie : L'ANCT au service de projets structurants et innovants. Consulté le 12 août 2024, sur <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/france-tourisme-ingenierie-lanct-au-service-de-projets-structurants-et-innovants-190>

Barthon, C., & Le Roy, M. (2021). L'attractivité touristique au service des territoires : de nouveaux enjeux face à une société de plus en plus exigeante. Tangram Lab. Consulté le 25 août 2024, sur <https://www.tangram-lab.fr/2021/01/11/lattractivite-touristique-au-service-des-territoires-de-nouveaux-enjeux-face-a-une-societe-de-plus-en-plus-exigeante/>

Baudelle, G., Guy, C., & Merenne-Schoumaker, B. (2011). *Le développement territorial en Europe : Concepts, enjeux et débats*.

Bertrand, N., & Wallet, F. (2014). Aide à la décision pour le développement territorial: de nouveaux enjeux pour la recherche. *Sciences Eaux & Territoires pour tous*, (1), 2-3.

Beyrand, S., Sergent, P., & Pin, J.-F. (2007). *L'ingénierie du développement territorial : Dynamisme et enjeux économiques d'un secteur d'activités*. Étude réalisée à la demande de la DIACT et de la CDC. Institut National du Développement Local (INDL).

Blanc, J.-M. (2006). L'observation, un outil de stratégie touristique. *Cahiers Espaces*, 90, 158-162.

Boucetta, S. (2023). *Les modalités d'évaluation d'un tourisme facteur du développement territorial* (Mémoire de master 1, Université Toulouse - Jean Jaurès, ISTHIA).

Camus 1, S., Hikkerova 2, L., & Sahut 3, J. M. (2010). Tourisme durable: une approche systémique. *Revue management et avenir*, (4), 253-269.

Carrausse, R. (2015). *De l'ingénierie publique à l'ingénierie territoriale : Le rôle des sociétés d'économie mixte face au désengagement de l'État* (Mémoire de master 2, Université de Pau et des Pays de l'Adour).

Cavoz, S. (2023). Développeur touristique, un métier en question. *Espaces*, Hors-série (janvier), 98-102.

Chaspoul, C. (2013). Réinventer le tourisme social. *Espaces : Tourisme & Loisirs*, 310(janvier-février), 1-14.

Comité Régional du Tourisme et des Loisirs Occitanie. (2024). Tableau de bord du tourisme durable : Vers une approche globale et évolutive de l'observation touristique en Occitanie. Hors-série *Espaces*.

Condès, S. (2004). Les incidences du tourisme sur le développement. *Revue Tiers Monde*, 45(178), 269-291.

Corne, A. (2018). Performance touristique et gestion du territoire français : L'impact de la réforme NOTRe.

de Sède-Marceau, M. H., & Moine, A. (2012). Les observatoires territoriaux. Une représentation collective du territoire. *Communication & langages*, (1), 55-65.

de Sède-Marceau, M. H., Moine, A., & Thiam, S. (2011). Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme. *Espace géographique*, 40(2), 117-126.

Dewailly, J. M. (2008). Complexité touristique et approche transdisciplinaire du tourisme. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27(27-1), 22-26.

Dossier, (2024). Flux Vision, observer pour quoi faire ? *Espaces*, Hors-série (avril), 36-37.

Edmond, P. (2018). *L'ouverture des données au lendemain de la loi NOTRe, catalyseur d'intelligence territoriale dans les territoires touristiques* (Mémoire de master 1, Université Toulouse - Jean Jaurès).

Encyclopédie Wikiterritorial. (n.d.). L'ingénierie territoriale à l'épreuve des transitions territoriales. Consulté le 12 août 2024, sur <https://encyclopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/fiches/Lingenierieterritorialealepreuvedestransitionsterritoriales/>

Escadafal, A. (2007). Attractivité des destinations touristiques : Quelles stratégies d'organisation territoriale en France ? *Téoros*, 26(2), 27-32.

FranceArchives. (n.d.). Archives et mémoire collective en France. Consulté le 15 août 2024, sur https://francearchives.gouv.fr/fr/authorityrecord/FRAN_NP_007224

Guidotti, T. L. (2022). The observatory: a model for studies in health, society, and the environment. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 12(4), 827-837.

Idbendris, B., & Debbagh, B. (2021). *Les systèmes d'information et ingénierie territoriale au service de l'action publique locale : Revue de la littérature*.

Joncour, I. (2018). *La gestion collaborative de données au service de l'attractivité touristique des territoires : Le cas du réseau Apidae Tourisme* (Mémoire de master 2, Université de Toulouse - Jean Jaurès, ISTHIA).

Kadri, B., & Bédard, F. (2006). Vers les « sciences du tourisme » ? Complexité et transdisciplinarité. *Téoros*, 25(2), 62-64.

Kervevan, C. (2024). Le Tableau de bord du tourisme durable : Un nouvel outil pour guider la transformation de l'industrie touristique. *Espaces*, Hors-série, 22-23.

- Kirchner, J., Trognon, L., Bergeron, J., Cayre, P., & Lardon, S. (2011). *Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale*. Projet IngéTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3.
- Landel, P. A., & Pecqueur, B. (2016). Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? *Développement durable des territoires*, 31-45.
- Lapointe, D. (2022). Tourisme, territoire et société : Mobilité, habité et complexité. *Téoros*, 41(2).
- Lapostolle, D. (2011). Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement. L'ingénierie territoriale prise en étau entre les conceptions organique et mécaniste du développement territorial. *Géographie Économie Société*, 13(4), 339-362.
- Lardon, S. (2016). L'ingénierie territoriale à l'épreuve des transitions territoriales. Wiki territorial, CNFPT.
- Lardon, S., Chia, E., & Rey-Valette, H. (2008). Introduction : Dispositifs et outils de gouvernance territoriale. *Norois*, 209(4), 7-13.
- Le Marec, J., & Belaën, F. (2012). La création d'un observatoire : que s'agit-il de représenter?. *Communication & langages*, (1), 29-45.
- Legendre, A., & Fock, S. (2024). Flux Vision : La donnée au service du tourisme durable. *Espaces*, Hors-série, 64-66.
- Lemoisson, P., Maurel, P., & Tonneau, J. P. (2011, November). Observatoires et gouvernance territoriale: une approche par la co-construction de modèles. In *CIST2011-Fonder les sciences du territoire* (pp. 284-289).
- Lenormand, P. (2011). *L'ingénierie territoriale à l'épreuve des observatoires territoriaux: analyse des compétences des professionnels du développement dans le massif pyrénéen* (Doctoral dissertation, Université Toulouse le Mirail-Toulouse II).
- Lot Tourisme (2023). Rapport d'activités 2023. Consulté le 27 août 2024, sur <https://www.tourisme-lot-ressources.com/lot-tourisme/actions/>
- Loustalet, B. (2020). *L'ingénierie territoriale comme "couture" politique des régimes périurbains institutionnalisés* (Thèse de doctorat, ENTPE – Vaulx-en-Velin). HAL Archives Ouvertes.
- Mabile, J. (2011). La décentralisation en France : un processus en mutation. Fondation Jean-Jaurès. Consulté le 9 août 2024, sur <https://www.jean-jaures.org/ressource/la-decentralisation-un-processus-en-mutation/>
- Maud'hui, P. (2024). France Tourisme Ingénierie, le partenaire d'investissement des territoires et des porteurs de projets. *Espaces*, Hors-série (juin), 42-43.
- Maud'hui, P. (2021). France Tourisme Observation, une réponse à des attentes croissantes en matière d'intelligence économique. *Espaces*, 360(mai-juin), 100-101.

Maurel, P. (2012). *Signes, Données et Représentations Spatiales : Des éléments de sens dans l'élaboration d'un projet de territoire intercommunal.: Application au territoire de Thau* (Doctoral dissertation, Université de Toulon).

Mercier, P., & Mellet, K. (2012). La diffusion des pratiques culturelles à l'ère numérique. *Communication & Langages*, 174(1), 55–72.

Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales. (n.d.). L'ingénierie territoriale. Consulté le 12 août 2024, sur <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/ingenierie-territoriale>

Moine, A., & Sorita, N. (2015). Chapitre 2. Le territoire comme un système complexe. *Politiques et interventions sociales*, 51-92.

Pecqueur, B., & Peyrache-Gadeau, V. (2010). Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale Introduction. *Territoires-Interdisciplinarité-Systèmes*, (4), 613-623.

Pelissier, M. (2009). Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : L'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? *Revue internationale d'intelligence économique*, 2(2), 291-303.

Pelissier, M., & Pybourdin, I. (2009). L'intelligence territoriale : Entre structuration de réseau et dynamique de communication. *Les Cahiers du Numérique*, 5(4), 93-109.

Perrin-Malterre, C., & Chanteloup, L. (2015). Observer les pratiques récréatives des touristes : Complémentarité des méthodes et des acteurs de l'observation.

Piveteau, V. (2011). L'ingénierie territoriale, défi pour la gouvernance. *Pour*, (2), 159-164.

Roy, F., & Viau, A. A. (2008). Les systèmes cadastraux : des instruments de base pour la gouvernance des territoires en Amérique latine?. *Norois*, 209, 147-166.

Sagnac, S. (2024). L'ingénierie et le développement touristique du secteur : Sud Tourisme crée un nouveau pôle. *Espaces, Hors-série (mars)*, 86-87.

Sénat. (2020). Rapport sur l'organisation territoriale et les compétences des collectivités locales. Consulté le 11 août 2024, sur <https://www.senat.fr/rap/r19-591/r19-5912.html#fn9>

Seulin, L. (2023). L'identité territoriale pour moteur touristique. *Espaces, Hors-série (janvier)*, 16-19.

Signoret, P. (2011). *Territoire, observation et gouvernance. Outils, méthodes et réalités* (Doctoral dissertation, Université de Franche-Comté).

Signoret, P., & Moine, A. (2008, October). Du territoire au territoire par l'observation, prendre en compte la diversité des territoires et adapter les méthodes et les outils. In *6th*

International Conference of Territorial Intelligence" Tools and methods of Territorial Intelligence".

Stock, M., Coëffé, V., Violier, P., & Duhamel, P. (2017). Les enjeux contemporains du tourisme. *Une approche géographique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Torchy, M. (2018). *Le rôle de l'Observatoire Touristique dans la mise en place de la stratégie marketing départementale* (Mémoire de master 2, Université Toulouse - Jean Jaurès, ISTHIA).

Trognon, L., Janin, C., Seguin-Callois, F., & Carton, A. (2012). IngeTerr : Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale. Projet PSDR Auvergne Rhône-Alpes, Série Les 4 pages PSDR3.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADT : Agences de développement touristique

ANCT : Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

ANCV : Agence Nationale pour les Chèques-Vacances

API : *Application Programming Interface*

ATE : Association Départementale du tourisme équestre

BI : Business Intelligence

CAUE : Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CDRP : Comité Départemental de la Randonnée Pédestre

CDT : Comités Départementaux de Tourisme

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

CREAI : Centre Régional d'Etudes, d'Actions et d'Informations

CRT : Comités régionaux de tourisme

CSS : *Cascading Style Sheets*

DGE : Direction Générale des Entreprises

ELT : *Extract, Load, Transform*

EPCI : Établissements Publics de Coopération Intercommunale

ETL : *Extract, Transform, Load*

FTO : France Tourisme Observation

GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

GR : Grande Randonnée

HTML : *Hypertext Markup Language*

INPN : Inventaire National du Patrimoine Naturel

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères

NOTRe : Nouvelle organisation territoriale de la République

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme

ONB : Observatoire National du Bâtiment

ONC : Observatoire National du Covoiturage

ORS : Observatoire Régional de la Santé

OT : Offices de Tourisme

OTO : Occitanie Tourisme Observation

PDIPR : Plan Départemental des Itinéraires de Promenade et de Randonnée

PE : Pistes Équestres

SDT : Suivi de la Demande Touristique

SGBD : Système de Gestion de Bases de Données

SIC : Système d'Information Cadastale

SIG : Système d'Information Géographique

SIT : Système d'Information Touristique

SIT : Systèmes d'Information Territorial

SQL : *Structured Query Language*

SSH : Secure Shell

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature

TABLE DES FIGURES

FIGURES

Figure 1: La boucle de rétroaction qui anime les territoires	24
Figure 2: Composition et articulation des bouquets de compétences en ingénierie territoriale	36
Figure 3: Modèle conceptuel de l'ingénierie territoriale et de ses interactions dans l'action	42
Figure 4: Organisation des actions des pôles de Lot Tourisme	61
Figure 5: L'organigramme de Lot Tourisme	64
Figure 6: La répartition des compétences dans la chaîne des partenaires de Lot Tourisme	65
Figure 7: Les modules d'analyses conjoncturelles et structurelles de FTO	74
Figure 8: Le module « Conjoncture » de la plateforme FTO	75
Figure 9: Le module « Dépenses Internationales » de la plateforme FTO	75
Figure 10: Le module « Territoire et Filières » de la plateforme FTO	76
Figure 11: Les thématiques d'observation présente dans l'interface OTO	80
Figure 12: Tableau de bord des nuitées touristiques présenté dans l'interface OTO	81
Figure 13: Les axes de différences entre les deux modes de diffusion des données : data exploration et data storytelling	84
Figure 14: Le schéma méthodologique de Lot Tourisme Analyse	86
Figure 15: Extrait de la maquette de la page d'accueil de Lot Tourisme Analyse	91
Figure 16: Extrait de la maquette du module diagnostic de Lot Tourisme Analyse	92
Figure 17: Extrait de la maquette du module Dashboard de Lot Tourisme Analyse	93

TABLEAUX

Tableau 1: La grille des questions de l'observation appliquée à l'ONC	17
Tableau 2: La grille des questions de l'observation appliquée au CREA-ORS Occitanie	19
Tableau 3: La grille des questions de l'observation appliquée à l'ONB	20

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	6
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
PARTIE I :	12
L'OBSERVATION TOURISTIQUE COMME INSTRUMENT DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE	12
Introduction de la partie	13
Chapitre I : L'observation entre concepts et applications sur le terrain	14
1. L'OBSERVATION : S'AGIT-IL DE SIMPLEMENT CONNAÎTRE OU DE CONNAÎTRE POUR AGIR ?	14
2. LES APPLICATIONS DE L'OBSERVATION DANS DIVERS DOMAINES	16
2.1. L'Observatoire National du Covoiturage	16
2.2. L'Observatoire Régional de la Santé en Occitanie.....	18
2.3. L'Observatoire National du Bâtiment.....	20
2.4. L'application de l'observation : analyse et constats.....	22
3. L'OBSERVATION TERRITORIALE APPLIQUÉE AU TOURISME.....	23
3.1. Les fondements de l'observation territoriale	23
3.1.1. Comprendre la complexité du territoire	23
3.1.2. L'interprétation des données	25
3.1.3. La gouvernance	26
3.2. L'observation du tourisme par le territoire.....	27
3.2.1. Le lien entre le tourisme et le territoire	27
3.2.2. Quelle observation pour le tourisme ?.....	28
Chapitre II : La nature systémique et transversale de l'ingénierie territoriale.....	30
1. L'INGÉNIERIE TERRITORIALE : D'UNE COMPÉTENCE CENTRALISÉE À UN ENJEU DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL LOCAL.....	30
1.1. La notion de l'ingénierie dans la littérature.....	30
1.2. Les mutations de l'ingénierie territoriale au fil du temps	31
1.3. De l'impératif du développement territorial à la nécessité de l'ingénierie territoriale	32
2. L'INTERRELATION ENTRE LES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE.....	34
2.1. Le réseau d'acteurs.....	34
2.2. Les compétences transversales.....	35
2.3. Les outils et instruments	37
2.3.1. Les systèmes d'information comme outils technologiques.....	37
2.3.2. Les observatoires territoriaux comme outils à double facette : technologique et de gouvernance	39
2.4. Les projets territoriaux.....	40
3. L'INGÉNIERIE TERRITORIALE ET L'INTELLIGENCE TERRITORIALE : DEUX NOTIONS DISTINCTES MAIS COMPLÉMENTAIRES	41
Chapitre III : L'ingénierie territoriale intégrée par les observatoires touristiques : une analyse comparative	43
1. LA DIMENSION TERRITORIALE DES OBSERVATOIRES TOURISTIQUES	43
1.1. L'organisation territoriale de l'observation du tourisme	43
1.2. La compétence d'observation par échelon territorial.....	44

1.2.1.	<i>Une évolution chronologique de l'observation touristique</i>	44
1.2.2.	<i>L'observation touristique nationale</i>	45
1.2.3.	<i>L'observation touristique régionale</i>	46
1.2.4.	<i>L'observation touristique départementale</i>	46
2.	LES PRATIQUES ET MÉTHODES DE TRAITEMENT DES DONNÉES TOURISTIQUES	47
2.1.	L'administration des données	47
2.2.	L'identification et l'analyse des indicateurs	49
2.3.	La restitution et la datavisualisation	50
2.4.	Les méthodes de traitement des données dans l'observation touristique : analyse et constats	51
3.	LES RÉSULTATS PRÉSENTÉS PAR LES OBSERVATOIRES TOURISTIQUES	52
3.1.	Une diffusion des connaissances touristiques	52
3.2.	une ambition d'observer différemment	55
3.3.	...mais un déficit d'ingénierie territoriale	56
	Conclusion de la partie	58
	PARTIE II :	59
	LE MODÈLE COMBINÉ DE L'OBSERVATION ET L'IT DE LOT TOURISME : OUTILS, MÉTHODOLOGIE ET RÉALITÉS	59
	Introduction de la partie	60
	Chapitre IV : Lot Tourisme, une agence de développement touristique	61
1.	LA STRUCTURE, LA STRATÉGIE ET LES MISSIONS PRINCIPALES DE L'INSTITUTION 61	
1.1.	Le pôle Ingénierie et Développement (ID)	62
1.2.	Le pôle Information et Communication (IC)	63
1.3.	L'équipe	64
1.4.	La chaîne des partenaires	65
2.	LE POSITIONNEMENT DE LOT TOURISME EN MATIÈRE D'OBSERVATION TOURISTIQUE ET D'INGÉNIERIE TERRITORIALE	67
	Chapitre V : L'observation touristique lotoise à l'épreuve des réalités	69
1.	LA RÉALITÉ DES DONNÉES TOURISTIQUES EXISTANTES	69
1.1.	Des sources de données relativement variées	69
1.2.	... mais des analyses restreintes face à la complexité du système touristique	71
2.	L'OBSERVATION TOURISTIQUE FAITE PAR LES COLLABORATEURS DE LOT TOURISME	73
2.1.	FTO, un outil de centralisation des données	73
2.2.	La volonté d'ADN Tourisme de quantifier le tourisme durable	78
2.3.	Un pari de « data exploration » pris par le CRTL	79
	Chapitre VI : Lot Tourisme Analyse : plus qu'une plateforme d'observation touristique	82
1.	L'IDÉE, LA FINALITÉ ET LA MÉTHODOLOGIE DERRIÈRE LE PROJET	82
1.1.	Un projet naissant des besoins d'automatisation, de démocratisation et de mutualisation des données 82	
1.2.	La méthodologie adoptée pour la réussite de la plateforme	85
2.	LES OUTILS ET MOYENS DÉPLOYÉS POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF DU PROJET	86
2.1.	Les instruments techniques internes	86
2.2.	Les compétences humaines	88

3. UNE APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE À PARTIR DES MISSIONS DE L'ALTERNANCE	88
3.1. En quoi consiste un(e) chargé(e) de mission data et observation ?	88
3.2. Notre participation dans le développement de la plateforme	90
3.2.1. <i>L'identification des champs d'analyse</i>	90
3.2.2. <i>L'administration des données</i>	90
3.2.3. <i>Le co-développement de la plateforme</i>	91
Conclusion de la partie	95
PARTIE III :	96
LOT TOURISME ANALYSE AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE : LIMITES ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION	96
Introduction de la partie	97
Chapitre VII : L'opérationnalité du projet Lot Tourisme Analyse : premiers retours d'expérience et perspectives d'avenir	98
1. UNE PREMIÈRE VERSION CENTRÉE SUR LES SOURCES DE DONNÉES EXISTANTES ..	98
2. DES CHAMPS D'ANALYSE PLUS ÉLARGIS DANS LA DEUXIÈME VERSION	99
3. LES PERSPECTIVES D'AVENIRS DE LOT TOURISME ANALYSE	101
Chapitre VIII : Vers un scénario plus amélioré pour Lot Tourisme Analyse	104
1. DES FREINS LIÉS PRINCIPALEMENT À LA DONNÉE TOURISTIQUE MAIS QUI S'ÉTENDENT SUR DES NIVEAUX DE COMPLEXITÉ PLUS LARGES	104
2. QUEL APPORT DE L'INGÉNIERIE TERRITORIALE POUR UNE PLATEFORME COMME LOT TOURISME ANALYSE ?	105
Conclusion de la partie	108
CONCLUSION GÉNÉRALE	109
BIBLIOGRAPHIE	111
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	116
TABLE DES FIGURES	119
TABLE DES MATIERES	120
RESUMÉ	123
ABSTRACT	123

RESUMÉ

Initialement ancré dans la démarche scientifique, le terme « observer » s'est progressivement étendu à divers domaines, adaptant sa définition et sa finalité selon les acteurs et les contextes. Dans le secteur touristique, l'observation est passée d'une compétence centralisée à une responsabilité partagée entre différentes échelles territoriales. Cette décentralisation a entraîné une diversification des intérêts, réduisant parfois le champ d'action et l'efficacité du processus d'observation. Aujourd'hui, l'observation touristique se limite souvent à la collecte de données quantitatives, utilisées pour construire des représentations subjectives, sans s'inscrire pleinement dans une stratégie de développement touristique ou de résolution des problématiques territoriales. Or, le tourisme et le territoire forment deux systèmes complexes interconnectés, s'influçant mutuellement. Cette réalité appelle à une approche plus intégrée, combinant l'observation avec une expertise ancrée dans le territoire, regroupant outils, gouvernance et prise de décision comme l'ingénierie territoriale. Alors comment l'observation et l'ingénierie territoriale peuvent-elles être combinées efficacement pour favoriser le développement touristique ? Comment évolue le rôle de l'observation touristique lorsqu'elle est associée à l'ingénierie territoriale ? Cette approche combinée permet-elle de surmonter les obstacles actuels rencontrés dans l'observation touristique ? Et quel niveau de complexité peut atteindre la mise en œuvre concrète de cette synergie entre observation et ingénierie territoriale ?

Mots-clés : Observation touristique, ingénierie territoriale, développement touristique, approche systémique, data et données touristiques, transversalité, acteurs touristiques.

ABSTRACT

Initially rooted in scientific methodology, the term « observe » has gradually expanded to various fields, adapting its definition and purpose according to actors and contexts. In the tourism sector, observation has shifted from a centralized competence to a responsibility shared across different territorial scales. This decentralization has led to a diversification of interests, sometimes reducing the scope and effectiveness of the observation process. Today, tourism observation is often limited to collecting quantitative data, used to construct subjective representations, without fully integrating into a tourism development strategy or addressing territorial issues. However, tourism and territory form two complex interconnected systems, mutually influencing each other. This reality calls for a more integrated approach, combining observation with expertise grounded in the territory, encompassing tools, governance, and decision-making such as territorial engineering. So how can observation and territorial engineering be effectively combined to encourage tourism development? How does the role of tourism observation evolve when associated with territorial engineering? Does this combined approach allow overcoming the current obstacles encountered in tourism observation? And what level of complexity can the concrete implementation of this synergy between observation and territorial engineering reach?

Keywords: Tourism observation, territorial engineering, tourism development, systemic approach, tourism data and information, transversality, tourism stakeholders