



HAL
open science

Analyse pluridisciplinaire des contrats de destination

Aude Ducroquet, Philippe Violier

► **To cite this version:**

Aude Ducroquet, Philippe Violier. Analyse pluridisciplinaire des contrats de destination. Les contrats de destination. Un outil d'attractivité et de valorisation des territoires, 2017. <hal-02534084>

HAL Id: hal-02534084

<https://hal.science/hal-02534084v1>

Submitted on 12 Jan 2022

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

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



HAL Authorization

Analyse pluridisciplinaire des contrats de destination

Ducroquet Aude
Maître de Conférences
ESTHUA, Université d'Angers
Laboratoire GRANEM
Place Mitterrand, 49000 Angers

aude.ducroquet@univ-angers.fr

Violier Philippe
Professeur des Universités
ESTHUA, Université d'Angers
Laboratoire ESO
Place Mitterrand, 49000 Angers

philippe.violier@univ-angers.fr

Résumé :

S'inscrivant dans la stratégie « Destination France 2010-2020 », les 24 contrats de destination se veulent de nouveaux outils innovants et opérationnels pour accélérer le développement des destinations touristiques (Atout France). A travers une analyse pluridisciplinaire de ces contrats, nous mettons en avant les atouts et les faiblesses de ce dispositif, en détaillant la notion de destination, en développant les enjeux des coopérations et les divergences entre les différentes parties prenantes et en étudiant la notion d'image de marque.

Mots clés : coopération, destination, parties prenantes, marque territoriale

Key words : coopération, stakeholders, brand, destination,

Analyse pluridisciplinaire des contrats de destination

S'inscrivant dans la stratégie « Destination France 2010-2020 », les contrats de destination se veulent de nouveaux outils innovants et opérationnels pour accélérer le développement des destinations touristiques (Atout France). Partant du potentiel des 1,2 milliard de touristes internationaux en 2015 mais aussi de la concurrence grandissante entre les destinations, ces contrats ont pour objectif de rassembler des acteurs autour d'un même enjeu, celui de renforcer l'attractivité des territoires et de développer l'image et la notoriété des destinations auprès des touristes principalement internationaux. Au-delà, il s'agit de contribuer à l'objectif fixé par Laurent Fabius, lorsqu'il était Ministre des Affaires Étrangères et du Développement International, d'atteindre, pour la France, 100 millions de touristes non-résidents en 2020.

Une première phase, engagée en 2013, par Sylvia Pinel, alors Secrétaire d'État au tourisme, a vu la validation de quatre contrats. Trois sont thématiques dont deux tournés vers le tourisme de mémoire et de commémoration : tourisme de mémoire en Normandie et centenaire de la grande guerre, et un orienté vers le « tourisme d'affaire » (le contrat « Alsace »). Enfin le dernier concerne le tourisme d'itinérance et porte le nom du département sur lequel il se base : « Tarn et Garonne ».

Par la suite, deux nouveaux appels à projets ont été lancés (2014 et 2015) en parallèle des Assises du Tourisme. La démarche a donc été intégrée à la politique nationale engagée par Laurent Fabius. Ainsi, 20 nouveaux contrats ont vu le jour répartis en cinq catégories :

- écotourisme, bien vivre et découverte de sites naturels et patrimoniaux
- offre patrimoniale
- montagne et ressourcement
- œnotourisme et gastronomie
- sport et détente

Nous avons choisi de mener une analyse incluant deux perspectives : (1) géographique pour les aspects spatiaux, territoriaux et offre touristique, (2) gestionnaire pour les aspects coopératifs, économiques et stratégiques. Nous mobilisons également les apports des sciences politiques, principalement pour l'analyse des politiques publiques par un regard extérieur du scientifique sans parti pris sur l'action publique en référence aux travaux de Cohen et al

(2015). Ces derniers définissent notamment l'action publique comme un « *ensemble des relations, des pratiques et des représentations qui concourent à la production de modes politiquement légitimés de régulation des rapports sociaux* ».

À travers cette analyse pluridisciplinaire de l'ensemble des contrats de destinations signés, nous chercherons à en analyser la valeur en termes de politique touristique. Nous évaluerons si les contrats sélectionnés sont conformes aux objectifs fixés par la démarche initiale et nous apprécierons leurs avantages, leurs freins et les possibilités d'en améliorer les perspectives ou les modes de fonctionnement.

1- Notion de destinations et enjeux des contrats

L'appellation de « contrat de destination » donne à penser que le concept de destination est intégré pleinement par les institutions. Est-ce réellement le cas ?

1.1. Présentation générale des contrats

Les contrats sont très similaires sur leur forme, ils répondent tous au canevas proposé par l'appel à projets. Le contrat commence par la présentation des signataires. Dans une grande majorité des cas, contrairement à la volonté des contrats, on ne voit apparaître que des institutions ou des sites (comme des parcs naturels). Peu d'entreprises font partie de ses grands signataires, on retrouve parfois des acteurs du transport comme Air France et la SNCF ou encore les réseaux autoroutiers. Pour un partenariat plus poussé avec des entreprises privées, il est indiqué que ces dernières pourront être associées en fonction des projets et des besoins.

Certains contrats, essentiellement ceux que l'on perçoit comme un enjeu important pour le territoire ont néanmoins rassemblé un consortium large et varié. Ainsi, pour le projet ALL (Autour du Louvre Lens), on note la présence de 13 hôteliers et restaurateurs, 8 voyagistes et transporteurs, 1 banque, 2 entreprises, 7 équipements sportifs et culturels, mais également 3 pôles d'excellence et le pôle de compétitivité I-trans.

Dans d'autres contrats, les pôles d'excellence, clusters ou pôles de compétitivité font partie intégrante du projet (Mont Saint Michel et sa baie, Voyage dans les Alpes...) et à travers ces organismes médiateurs les acteurs privés sont présents. C'est le cas également à Paris avec le

Welcome City Lab. Logiquement aussi les acteurs de la viticulture sont intégrés dans les contrats centrés sur l'œnologie : pour la Champagne ou la Bourgogne sont investis les différents types de producteurs (vignerons, coopératives, Maisons) ainsi que les négociants. Ces derniers exemples soulignent bien la complexité du secteur touristique qui ne peut être formellement délimité à partir de l'offre ou d'activités dites caractéristiques ; car ce sont bien les touristes qui le définissent en fonction de leurs pratiques, ce qui conduit à intégrer au moins partiellement des acteurs sollicités par les touristes et qui relèvent selon les nomenclatures d'autres secteurs (culture, agriculture, transport...) (Violier, 2013).

Dans une première partie, le préambule, les contrats font un état des lieux des forces de leurs destinations et des opportunités (des ressources au sens de Penrose, 1959) qui s'offrent à elles et exposent leur projet dans le contexte. Biarritz et Paris, Ville augmentée s'inscrivent dans des perspectives événementielles pour légitimer le contrat et les actions qui en découlent (Rider Cup 2018, Euro 2016, JO 2024 et Exposition Universelle 2025...).

Les contrats de destination peuvent être classés en trois grandes catégories:

- ceux qui constituent un levier supplémentaire venant renforcer des dispositifs existants ou des coopérations effectives entre les acteurs territoriaux qu'il s'agit de consolider et de pérenniser (Val de Loire, Lyon...);
- ceux qui souhaitent développer une nouvelle offre et profitent des contrats pour enclencher cette dynamique (Biarritz qui souhaite créer une destination Golf, ou les Pyrénées qui veulent développer une marque reconnue été comme hiver...)
- ceux dont la volonté première est de rassembler les acteurs autour d'un projet collectif afin de mutualiser les moyens, de permettre des échanges et d'offrir une offre structurée (Mont Saint Michel et sa baie...).

Dans une seconde partie, figurent les objectifs principaux et les grands axes d'actions répartis en 4 points :

- structuration et ingénierie de l'offre
- marketing et promotion
- qualité de l'accueil
- observation et évaluation

Les objectifs principaux sont relativement similaires d'un contrat à un autre : il s'agit d'augmenter la fréquentation, principalement internationale, et les retombées économiques. Les contrats de destination sont avant tout un outil permettant d'assurer la promotion d'une destination auprès de clientèles étrangères cibles, parfois de manière directe mais le plus souvent de manière indirecte en passant par les tours opérateurs (TO) et les professionnels du tourisme. La plupart des contrats mettent en avant une démarche collective, notamment des collectivités, afin de concevoir une identité commune, une offre structurée, une lisibilité externe, en développant notamment une marque, symbole identitaire, comme Bourgogne, Champagne, ALL, Auvergne Nouveau Monde...

Le recours aux nouvelles technologies est une des conditions d'éligibilité figurant dans l'appel à projets et apparaît donc dans chaque contrat. Il semble que pour faciliter la promotion et le marketing des destinations, le numérique et le digital soient présentés comme une clé maitresse de la réussite (plateforme commune des offres, réservations en ligne, diffusion d'informations utiles mais aussi collecte de données...).

De même, l'accent est mis sur l'amélioration de l'accueil, à la fois en développant la formation professionnelle des acteurs du tourisme, mais aussi en généralisant l'obtention des labels (notamment Qualité Tourisme).

Enfin, une dernière partie comporte l'ensemble des clauses contractuelles, l'organisation du pilotage qui la plupart du temps reste très sommaire et éventuellement un budget prévisionnel. La plupart des contrats ont une durée de 3 ans mais certains s'étalent sur une période de 5 ans. Ce laps de temps peut apparaître relativement court pour permettre des coopérations entre des acteurs, cela renforce le caractère opérationnel, plus que stratégique de cet outil. Le contrat centenaire de la grande guerre ne dure que trois années, il a été signé en 2013 et s'arrêtera donc en 2016 au milieu de cet anniversaire.

Le document d'ensemble, appelé contrat cadre, va se matérialiser chaque année par un contrat plus opérationnel reprenant les objectifs, le plan d'actions et les moyens humains, matériels et financiers envisagés. Des indicateurs de suivi seront également choisis et opérationnalisés.

1.2. Destinations et territoires : deux notions en quête d'éclairage

Les contrats de destination ont pour volonté d'être des projets inscrits dans une destination définie qui rassemblent plusieurs collectivités et qui dépassent les frontières administratives si souvent restrictives mais servant habituellement de référence. Or, dans les différents contrats, on emploie les termes destination et parfois territoire sans véritablement les différencier.

La notion de destination semble aller de soi et peu de travaux, notamment en marketing, discipline qui utilise régulièrement ce terme, s'interrogent sur sa définition. Souvent considérée comme un produit touristique, la destination est pourtant plus un espace de consommation qu'un simple produit (Cornu, 1996), voire un véritable « *système touristique* » (Stock et al, 2003) puisqu'elle repose sur des « *espaces protéiformes, soumis à des interactions multiples* » (Hazebroucq, 2009). L'équipe MIT (2005) inclut dans ce système l'ensemble des touristes, des lieux, des territoires, des réseaux touristiques, des marchés, des pratiques, lois, valeurs et jeu des institutions sociales.

Néanmoins, la destination relève des représentations et du projet des touristes. Ainsi est-elle « *à la fois, une représentation d'un lieu ou d'un espace dans lequel le touriste se projette pour mettre en œuvre un projet de récréation et [comme] l'espace vécu, c'est-à-dire perçu et pratiqué par le touriste, la destination constitue le lien entre le monde et le lieu* » (Violier, 2009).

Lorsque l'on traite des destinations, on renvoie facilement à la notion de territoire qui est un espace que s'approprie un collectif humain (Lévy et Lussault, 2003) et où coopèrent les différents acteurs (Pecqueur, 2005).

Souvent, les politiques de développement sont limitées aux territoires dits « *froids* » (Tesson, 2014), c'est-à-dire aux territoires de l'administration. Les contrats de destination ont pour vocation de dépasser ces frontières et de mettre en valeur des territoires dits « *chauds* » qui sont eux légitimés par leur culture, qui sont nourris de leurs légendes, de leur histoire, de leurs personnages... mais la spécificité du tourisme réside dans la nécessité stratégique de prendre en considération les représentations portées par les touristes, et non celles des habitants. Dès lors, il est pertinent de s'interroger sur la visibilité du territoire depuis l'extérieur. Est-il perçu comme tel dans sa forme ou dans ses attributs ? Il s'ensuit que tous les territoires ne sont pas perçus, que ceux qui le sont, ne le sont peut-être pas dans les appellations et dans les formes qu'identifient les habitants. Un même territoire peut être représenté différemment par

différentes sociétés ou communautés de touristes dans le monde. Or ce travail de réflexion est peu poussé dans les contrats de destination.

2- Des contrats pour quoi faire ?

Quels sont les objectifs poursuivis à travers ces contrats ? Les contrats sélectionnés sont-ils légitimes pour porter la démarche de développement touristique ? L'offre proposée est-elle en adéquation avec la demande des touristes?... Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette seconde partie.

2.1 Des destinations autoproclamées ?

L'identification par les destinations, c'est-à-dire selon le point de vue des touristes, n'est pas généralisée, malgré ce que sous-entendent ces contrats. Si des identifications sont claires, comme l'Alsace, la Bretagne, la Normandie ou encore Paris, où la mise en avant de la ville s'est désormais imposée, d'autres le sont moins. Que la Champagne ou la Bourgogne soient largement connues comme des régions viticoles, cela est compréhensible, mais comme des destinations touristiques cela est moins sûr. Pour les Pyrénées ou l'Auvergne, le problème de l'identification de ces territoires et de leur perception en dehors d'une certaine proximité géographique est posé comme s'il était nouveau, alors que les tentatives avortées d'imposition d'une marque sont nombreuses dans les deux cas (« Auvergne les grands espaces » mobilisées au milieu des années 1990 - <http://www.ina.fr/video/PUB417943151> - ou « Les Pyrénées frontière sauvage » qui a suscité dans les territoires concernés quelques commentaires acerbes, dans les années 1990 également). Les cas des Vosges et du Jura ne sont pas très éloignés, avec en outre pour le domaine jurassien, l'oubli du versant Suisse. S'agissant des Alpes, si on veut stimuler la fréquentation par les non-résidents, il faudrait peut-être aller plus loin que brandir la dénomination du massif qui s'étend largement hors de France, d'autant plus qu'une autre dénomination, Savoie-Mont-Blanc tend d'ailleurs à se diffuser. Il est vrai que la Savoie au sens des deux départements réunifiés touristiquement, est moins vaste que la Savoie historique mais ne coïncide pas non plus avec les Alpes françaises... Quant au Tarn-et-Garonne, le contrat doit beaucoup à la persévérance de Madame Pinel. Cependant, les enjeux d'une approche par les destinations sont mieux compris, en témoigne notamment, outre les exemples déjà cités, le contrat dédié au Val de Loire qui unit les deux Régions des

Pays de la Loire et du Centre, et qui prolonge une coopération engagée autour d'action concrète, notamment l'itinéraire « La Loire à vélo ».

2.2 Les éléments clés des contrats

Dans l'appel à candidatures de 2015, 8 critères d'éligibilité et 9 critères de sélection permettaient de juger de la recevabilité et de la pertinence des dossiers.

Les critères d'éligibilité sont basés sur les cibles (plusieurs marchés et une dimension internationale de la marque), sur la gouvernance (stratégie partagée, plusieurs collectivités porteuses, association d'Atout France, financement dédié et autonome et autant d'acteurs privés que publics), sur les enjeux (retombées économiques).

Les critères de sélection quant à eux sont liés à la destination même (caractère exceptionnel, visibilité internationale, connaissance de la demande et des clientèles internationales), au projet (à travers la nature stratégique et l'identification des objectifs prioritaires, à travers le partenariat, aux retombées économiques), à la stratégie numérique, à l'adéquation avec la politique nationale et la mise en place d'un suivi à travers des indicateurs.

Le tableau 1. Résumé les éléments principaux des contrats (*cf.* tableau 1)

2.3 Destinations et marque France

L'enjeu fixé notamment par Laurent Fabius est d'accroître le nombre des touristes non-résidents reçus et d'améliorer les retombées économiques, dans la mesure où la France bien que première destination touristique dans le monde, n'occupe que le quatrième rang de la dépense moyenne par touriste. Rappelons tout d'abord que le premier rang sur le plan strictement quantitatif est un peu usurpé. Il est largement lié à la situation de la France, au cœur d'un continent politiquement très morcelé, ce qui mécaniquement augmente le nombre des touristes. Dès lors, une part non négligeable des touristes ne passe qu'un séjour de faible durée en France qu'ils traversent rapidement (16% ne passent qu'une nuit, 15% deux nuits).

Comment ces destinations qui ont concouru dans le cadre de l'appel à projet se situent-elles au sein de l'espace touristique national ? La carte qui localise les contrats sur le site de la

DGE (<http://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/contrat-destination-outil-developpement-l-attractivite-touristique>) donne l'impression d'un pays totalement touristique, car des contrats apparaissent partout. Les principales destinations touristiques reconnues à l'international, soit les plus fréquentées sont présentes. Et il semble pertinent que les objectifs de croissance numérique et d'amélioration des retombées économiques, établis à relativement brève échéance, 2020, tablent d'abord sur les valeurs sûres, comme Paris, le Mont-Saint-Michel, la Vallée de la Loire, le Sud-Est avec les Alpes et la côte Méditerranéenne, la Bretagne, la Normandie, cette dernière mobilisant ses points forts, les plages du débarquement d'une part, et l'impressionnisme partagé avec l'Ile-de-France d'autre part.

L'enjeu posé est aussi celui de la diffusion du phénomène d'abord à partir d'un espace très touristique vers des marges qui le sont moins. Si dans le cas de la Provence il s'agit d'accompagner un processus déjà largement engagé, il est permis d'être plus sceptique pour la capitale au sens du Grand Paris. Car si les monuments et les établissements renommés ne manquent pas (Versailles ou les parcs à thème), s'ils sont effectivement fréquentés, on peut douter, en dehors des hauts-lieux de la mise en tourisme effective des marges, c'est-à-dire qu'elles soient marquées à brève échéance par la présence de touristes et non d'habitants dans le cadre de mobilités de loisir. En effet, ces dernières génèrent beaucoup moins de retombées, et donc elles ne contribueront pas à atteindre les objectifs fixés (100 millions de touristes non-résidents et accroître la dépense moyenne par individu). Le choix des destinations œnotouristiques s'inscrit aussi dans un processus de diffusion, puisque ces espaces sont moins fréquentés. Ces choix semblent pertinents car la notoriété de ces régions est très forte. Mais cela suffira-t-elle pour les muer en destinations touristiques d'envergure. Il y a là un enjeu majeur car ces destinations, si elles sont déjà parcourues par des touristes non-résidents, ne font pas partie des grandes destinations touristiques internationales de la France (l'Aquitaine et la Bourgogne pointaient cependant aux 5^e et 8^e rangs des régions pour l'accueil des touristes non-résidents, alors que la Champagne-Ardenne était avant-dernière en 2015 selon le Memento du tourisme de la DGE). Il y a sans doute un marché de niche, le vin étant un attribut qui concourt à l'image d'une destination, qui participe à l'expérience de découverte d'une région mais suffit-il à combler de satisfaction les touristes ? Là aussi, pour contribuer à atteindre les objectifs fixés nationalement il faudrait sans doute dépasser le cadre de la viticulture. Les acteurs non liés directement à ce monde sont-ils suffisamment intégrés et mobilisés ?

Une autre stratégie apparaît dans une région très touristique, la Côte Basque, déjà fréquentée pour de nombreuses pratiques. A Biarritz, le choix porté par le contrat consiste à intensifier la touristicité en développant une pratique existante mais qui semble, aux yeux des acteurs locaux, insuffisamment valorisée et visible : le golf.

Viennent ensuite des contrats qui mobilisent les acteurs dans des régions jugées peu touristiques, même pour les résidents, comme le Tarn et Garonne et les Pyrénées.

3- Les enjeux et les difficultés de la coopération

Nous pouvons nous demander si les contrats de destination peuvent être vus comme le développement d'un projet territorial partagé et prendre ainsi appui sur les pratiques élaborées par le marketing territorial (Chamard, 2014).

3.1. Les parties prenantes et réseaux territoriaux

Les contrats de destination s'inscrivent dans les démarches de marketing territorial et sont liés à la qualité du réseau territorial et à celle de son mode de gouvernance.

Ils mettent au défi des collectivités de travailler ensemble, autour d'un même projet. Cela rappelle les théories des parties prenantes développées par Freeman (1984), la partie prenante d'une organisation ou d'un projet étant « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs* ».

Malheureusement, les intérêts sont souvent divergents et provoquent inévitablement des luttes de pouvoir.

Les principales parties prenantes sont :

- les acteurs institutionnels : l'état représenté en région par les Direccte, Atout France, les conseils régionaux et départementaux, les villes, les CRDT et CDT, les communautés d'agglomération, les offices de tourisme, les CCI...
- des organisations et sites culturels : festivals, musées, châteaux, Arena...
- des associations ou fédérations : de professionnels, culturelles, sportives, syndicats...

- les acteurs économiques : hôteliers, restaurateurs, voyagistes, transporteurs, pôles de compétitivité ou d'excellence, clusters...
- les acteurs financiers : banque, caisse des dépôts et consignations
- les touristes et visiteurs : cible finale
- des écoles et université : l'école de golf, IREST (seule université partenaire d'un contrat)
- les extérieurs lointains : ceux qui pourraient s'intéresser au territoire, le soutenir, y investir, s'y implanter...

Les réseaux territoriaux sont définis comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger et al., 2007). La coopération est en principe leur mode de coordination. Les parties prenantes veillent au bon déroulement du projet en s'investissant dans l'action et en cherchant l'intérêt collectif. Comme le précise Baudry (1995), ce type de coopération doit être fondé sur des plans d'actions prévisionnels, ce qui est ici le rôle des contrats annuels qui fixent les actions, les indicateurs de suivi ainsi que le budget prévisionnel et les financeurs qu'on y associe.

Néanmoins, plusieurs auteurs ont souligné la nécessité d'apprentissage de la coopération. Elle ne se décrète pas, elle se construit et se structure au fur et à mesure des projets et actions (Doz, 1996). Comme dans toute démarche de coopération, le rôle de la gouvernance est indéniable, elle assure la stabilité et l'existence même du réseau (Alberti, 2001). L'animation du réseau des parties prenantes constitue un enjeu essentiel dans la réussite du projet. La plupart des porteurs de projet sont des CRT, OT ou des structures en charges du tourisme : Biarritz Tourisme, Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne, Office de tourisme et de congrès de Bordeaux Métropole..., ou encore des Conseils Régionaux : CR de Bretagne, CR de Bourgogne, région Normandie...

La coopération étant à construire entre les membres du réseau (Mendez et Bardet, 2008), la brièveté du temps du contrat peut être un obstacle majeur à la volonté de fédérer. Le réseau s'inscrit dans un territoire spécifique avec une trajectoire historique et des caractères sociologiques propres (Maisonasse, 2014). Il est essentiel d'en tenir compte aussi bien dans la gouvernance du projet que dans la priorisation des actions. Le contrat de destination peut

être juste une étape dans la coopération en incitant aux échanges et aux rencontres. Ainsi, les parties prenantes prendront l'habitude de travailler conjointement (Bossard-Préchoux et Bréchet, 2009). L'idée de projet partagé est nécessaire pour créer une dynamique propre avec sa propre identité, sa propre histoire.

Les entreprises, PME et grands groupes, initialement prévus comme signataires dans les contrats de destination sont relativement absentes dans ce premier temps contractuel. Pourtant, plus le nombre d'acteurs fédérés est important, plus le projet peut être ambitieux et plus il aura de chance de se développer. En effet, les acteurs présents dans le projet deviennent des ambassadeurs qui transmettent et diffusent les valeurs et les ambitions du projet. Ils peuvent aussi fédérer un réseau secondaire qui participera à la mise en œuvre du projet de manière directe ou indirecte. Les contrats Val de Loire et Lyon notamment préconisent le recourt aux ambassadeurs pour assurer la promotion, le développement du projet ainsi que pour fédérer d'autres acteurs aux projets ou à la nécessité des labellisations.

On peut se demander si la coopération entre tous les acteurs sera vraiment effective. En effet, la mutualisation souhaitée dans les contrats de destination pourrait se transformer en un simple agrégat des ressources et compétences de chacun sans atteindre une véritable coopération.

3.2. Innovation et formation

Si la démarche de mise en relation et de projet collaboratif n'est pas sans rappeler la dynamique des pôles de compétitivité et des clusters, la différence essentielle réside dans l'absence quasi généralisée de l'objectif d'innovation. Pourtant, l'innovation est considérée comme une clé du dynamisme des réseaux territoriaux. Il y a néanmoins des exceptions. Par exemple, le Val de Loire indique l'importance de l'innovation dans son projet, cette volonté est sans nul doute associée à la démarche régionale des Pays de la Loire de promouvoir, dans certaines disciplines, la Recherche, la Formation et l'Innovation à travers des dispositifs nommés RFI, dont l'un s'est d'ailleurs construit au profit du Tourisme (Angers TourismLab). Le projet Paris ville augmentée met également l'innovation comme priorité, mais c'est l'essence même du projet que de proposer une offre novatrice à travers notamment de nouveaux outils numériques. On retrouve également cette notion d'innovation, dans les contrats de Bourgogne et des Alpes.

Pour réussir dans le contexte concurrentiel actuel, il faut diffuser plus largement ce défi de l'innovation et de la créativité. C'est une démarche indispensable pour créer une offre d'excellence qui sera d'autant plus facile à valoriser vers l'international.

Concernant la formation, l'ensemble des contrats y fait référence à travers la formation des professionnels du secteur touristique. Il s'agira principalement d'améliorer l'accueil des sites. Ces formations seront assurées soit par des organismes professionnels soit par les CCI.

La formation initiale, la formation par apprentissage, les formations universitaires ne sont jamais citées. Seul le contrat de destination de Paris Ville augmentée intègre dans ses partenaires signataires une université (IREST). Toutefois, le contrat Champagne prévoit la création d'une académie de destination en collaboration avec l'ESC de Troyes, « amie de la destination ».

De même il est regrettable que la recherche privée ou publique ne soit associée à ces démarches. Certaines expertises pourraient être utiles par exemple des chercheurs spécialistes de clientèles étrangères (Chine, Amérique Latine, Inde...) ou encore des spécialistes de marketing territorial...

3.3. Image et marque

L'enjeu principal des contrats est la promotion de destinations sous forme d'une vingtaine de marques-clés à résonance internationale, orchestrée elles-mêmes par la marque France. Le développement de marques territoriales permet de communiquer plus efficacement autour d'un même message avec une identité partagée.

L'image territoriale est l'ensemble des représentations sociales, des éléments qui viennent à l'esprit à l'évocation du lieu (Elizur, 1987). Elle se compose des caractéristiques affectives, cognitives, évaluatives et comportementales à l'égard du territoire (Anhott, 2007). C'est sur ces caractéristiques et ces valeurs partagées que le territoire doit s'appuyer pour se promouvoir (Mégard et Deljarrie, 2003).

Toutefois, le nombre de marques territoriales explose (Chamard et Lorey, 2013). Cette prolifération peut entraîner une perte de lisibilité, donc de la confusion chez les touristes. Certaines marques comme la Bretagne ou la Champagne bénéficient d'une reconnaissance

internationale établie. Pour d'autres, il faut se faire une place, parfois avec une offre atypique comme Auvergne nouveau monde ou avec une stratégie de niche comme Biarritz, qui souhaite se créer une offre pour une clientèle particulière: les amateurs de golf. La communication passera par les TO spécialisés dans les séjours golifiques mais avec l'intention d'ouvrir à de nouvelles disciplines (développer le surf) et en faisant du lien entre les différentes pratiques.

On peut se demander si le fait d'avoir des cibles très différentes suivant les contrats et au sein même des contrats n'est pas préjudiciable. Une destination est un territoire qui est commercialisé comme une entité touristique auprès de marchés multiples (Frochot et Legohérel, 2007). Comment s'adresser à des cibles aussi variées que les japonais, les britanniques ou les brésiliens ? Les cibles sont souvent explicitées dans les contrats mais il n'y a pas de réflexion établie sur les façons d'adapter les démarches de prospection, de promotion, d'accueil, de proposition de produits ou de services.

Pour donner de la valeur à leur communication ou en élargir la diffusion, les destinations mettent l'accent sur les outils numériques : plateformes regroupant l'offre, développement d'une marque numérique (guyane-amazonie.fr), suivi de e-réputation (Arts de vivre en Provence), tableaux de bord pour le suivi des clientèles (comme à Biarritz), portail de l'œnotourisme (bordeauxwine.trip)....

Ces dernières années, pour la première fois, la France s'est dotée d'une vraie politique touristique, avec des enjeux stratégiques et économiques considérés comme majeurs. Les contrats de destination s'inscrivent dans cette dynamique, même si les premiers étaient antérieurs à cette démarche. A travers le concept de destination, ils mettent en avant la dimension spatiale du tourisme, tout en dépassant les logiques limitatives des territoires administratifs. Ils veulent rassembler autour d'un projet collectif, en créant une identité commune et une offre structurée. Ils incitent à la coopération des acteurs des collectivités, en attirant aussi des acteurs privés. Tout cela est louable et intéressant.

Même s'il s'agit d'une première étape dans une coopération amenée à perdurer, on peut regretter les objectifs assez élémentaires de certains contrats. Ainsi, nous pouvons nous demander pourquoi le numérique n'est pas déjà plus développé, faut-il attendre des appels à projets nationaux pour permettre la traduction de menus ou l'adaptation des horaires d'ouverture (*cf.* contrat Biarritz) ou encore la mise en place de signalétique routière (*cf.*

Guyane) ?), même chose concernant l'amélioration de l'accueil, cette problématique est soulevée depuis de très nombreuses années...

La notion de destination reste polluée par l'imposition de la notion de territoire. En effet, nombre de contrats sont portés par une collectivité régionale et/ou portent le nom d'un territoire administratif (Champagne, Corse, Bourgogne), donc soumis à leurs pressions institutionnelles. Il est également regrettable que les contrats, les objectifs qu'ils visent et les outils qu'ils mettent en place soient trop souvent construits selon une stratégie d'offre et que la demande des différentes cibles, notamment étrangères soit quelque peu délaissée.

Bibliographie

Alberti Fernando, « The governance of industrial districts : a theoretical footing proposal » *Liuc Papers. Series Piccola e Media impresa* 5 n°82, 2001, pp. 1-31.

Anholt Simon, *Competitive identity The New Brand Management for Nations, Cities and regions*, 2007, Palgrave Macmillan, 147p.

Baudry Bernard, *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Repère, 2005, 128p.

Bossard-Préchoux Véronique et Jean-Pierre Bréchet, « Régulation et projets dans les pôles de compétitivité », in Actes de la XVIII conférence AIMS, Grenoble, 2-5 juin 2009.

Chamard Camille, *Le marketing territorial, comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* De Boeck supérieur, Louvain, 2014, 208p.

Chamard Camille et Thierry Lorey, « de la mesure du capital territoire à la création d'une marque territoriale », journées de recherche « PME et territoires », Corte, 2013.

Cohen Antoine, Bernard Lacroix et Philippe Riutort (sous la direction), *Nouveau manuel de sciences politiques*, La Découverte, Grands Repères, Collection Manuel Dubois Vincent, 2015 (2009), pp 338 à 359.

Cornu Yves, « Pour une autre approche du marketing des destinations touristiques », Paris, *espaces*, n°47, 1996, pp. 114-122.

Doz Yves L., « The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions of learningprocess ? », *Strategic Management Journal*, summer, 1996, p55-79.

Ehlinger Sylvie, Véronique Perret, Didier Chabaud, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? » *Revue Française de Gestion*, n°170, vol. 1, 2007, pp. 155-171.

Elizur Judith, *National images*, Jerusalem, 1987, Hebrew university.

Equipe MIT, *Tourismes 1, Lieux Communs*, Paris, Belin, Coll « Mappemonde » 2005, 320p.

Freeman R. Edward, *Strategic management : A stakeholder approach*, Pitman, 1984, 292p.

- Frochot Isabelle et Legohérel Patrick, *Le marketing du tourisme*, Dunod, 2007, 336p.
- Hazebroucq Jean-Marie, « De l'espace touristique à la « destination touristique ». Un « territoire » qui se projette », in sous la direction de Jean-Pierre Lemasson et Philippe Violier, *Destinations et Territoires, coprésence à l'œuvre*, vol. 1, 2009, pp. 7-22.
- Lévy Jacques et Michel Lussault, *Dictionnaire de la géographie*, ed l'espace des sociétés, Belin, Saint-Just-La-Pendue, 2003, 1034p.
- Maisonnasse Julien, *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'économie de la proximité et de la sociologie de la traduction*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction Ariel Mendez et Nadine Richez- Battesti, Aix Marseille Université, 2014.
- Mégard Dominique et Bernard Deljarrie, *La communication des collectivités locales*, LGDJ, 2003, 120p.
- Mendez Ariel, Manuela Bardet, « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°190, 2008, pp. 123-142.
- Pecqueur Bernard, « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives », *Géographie, Economie, Société*, 2005, pp. 255-268.
- Penrose, Edith, *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959, 272p.
- Stock Mathis, Olivier Dehoorne, Philippe Duhamel, Jean-Christophe Gay, Rémy Knafou, Olivier Lazzaroti, Isabelle Sacareau, Philippe Violier, *le tourisme acteurs, lieux et enjeux*, Paris, Belin et al., 2003, 304p.
- Tesson Frédéric, "L'échec programmé de la rationalisation des périmètres intercommunaux", in *Regards croisés sur les mutations de l'intercommunalité*, Marie-Christine Steckel-Assouere (sous la direction de) Paris, L'Harmattan, 2014, pp. 197-216.
- Violier Philippe, « Proposition pour un modèle d'analyse de la dynamique des lieux touristiques », in sous la direction de Jean-Pierre Lemasson et Philippe Violier, *Destinations et Territoires, coprésence à l'œuvre*, vol. 1, 2009, PP. 26-27.
- Violier Philippe (direction), *Le tourisme, un phénomène économique*, La Documentation Française, Études, 2013, 224p.

	durée	Membres (principaux)	Constats et objectifs	cibles	Moyens/actions
Alsace	3	Institutionnels, Air France, SNCF, Colmar Expo	tourisme d'affaire, augmenter le nombre de congrès et les ROI		promotion développer les vols qualité tourisme accueil mesure des retombées (ROI)
Art'S de vivre en Provence	3	Institutions et aéroports 220 organismes soutiennent la démarche	Fait suite à une stratégie marketing mise en place en 2012 par le CRT dans le but de coopérer Développer la notoriété et l'attractivité Accroître et attirer des clientèles étrangères Allonger la période de fréquentation	Art de vivre et patrimoine : Allemagne, Belgique, GB, Italie, Pays-Bas Art de vivre et culture de gout : Suisse, Suède, Norvège, Danemark, Canada, USA et Japon Art de vivre et culture du vivant : Brésil, Chine, Russie En fonction de la clientèle cible (séniors famille...)	Promouvoir, organiser, marque forte Innovants et créatifs dans les programmes Démarche qualité Formation Applications numériques Pass Provence Promotions auprès des professionnels Mise en place d'événementiels
Autour du Louvre Lens « ALL »	3	Institutionnels, organismes culturels, 13 hôteliers et restaurateurs, 8 voyagistes et transporteurs (SNCF, SANEF) et le pôle de compétitivité I-trans, 3 pôles d'excellence, 1 banque, 2 grandes entreprises, 3 associations professionnelles, 7 équipements sportifs et culturels	développer le tourisme expérientiel à l'image de Bilbao, Liverpool, Hambourg... renforcer le tourisme régional en surfant sur une nouvelle tendance, diffuser la marque ALL, renforcer la promotion, développer les compétences	Benelux, Allemande, Japonaise, Britannique (et Commonwealth)	promotion conjointe ,coopération public-privé, transformation du territoire par le tourisme. Résultats et indicateurs de mesure, Axe numérique et digital, plateforme de collaboration, réseaux sociaux Augmenter la qualité de l'accueil par la formation Elaboration de carnets pratiques et d'inspiration Développer des produits dérivés Lancer un grand événement populaire
Auvergne	3	Institutions, parcs naturels, Thermauvergne, parc Vulcania, VVF village, UNAT, hôtellerie de plein air, l'aéroport	Développer la naturalité et l'éco-tourisme Développer les clientèles cibles et adapter l'offre	Grande Bretagne, Belgique, Pays Bas, Allemagne, Suisse Italie et Espagne	Marque Auvergne nouveau monde Concept d'hébergements spécifiques : Nattitude Stations thermales Classement à l'Unesco Evolution du numérique Augmentation de la formation FC Qualité de l'offre et accueil
Biarritz Destination Golf	3	Institutions, golfs, air France, hébergeurs, écoles de golf	Préparation de la Ryder Cup en 2018 Créer une offre golfique	Cibles EU et Europe (GB et Irlande)	Marque Biarritz Promotion auprès de TO spécialisés Amélioration de l'accueil Investissement notamment amélioration des drainages

					sur les parcours Attention portée au numérique Tableau de bord commun
Bourgogne	3	Institutions et parc régional, voyage sncf.com, Orange Business Services, APRR, CCIR, bureau interprofessionnel des vins, destination Bourgogne, Vive la Bourgogne Bureau interprofessionnel des vins de Bourgogne	Abouissement de 4 ans de partenariat Destination internationalement reconnue : vins gastronomie et patrimoine Déjà 2 signatures de contrats allant dans ce sens (avec un premier contrat de destination en 2012) Développer les offres Marque bourgogne	Marchés européens, USA, Chine, Brésil, Japon Australie	Eco tourisme Gastronomie et œnologie Promotion Innovation Webmarketing, numérique, Développer la démarche qualité et l'accueil Observatoire, mesure et veille Augmenter la consommation des touristes
Bretagne	5	Institutions , structures facilitatrices des destinations touristiques (11 univers et destinations) Sensation Bretagne	Travailler ensemble 22 Chantiers en cours : Bretagne plus cohérente avec une offre structurée et une stratégie marketing partagée Fait suite aux initiatives précédentes pour consolider la relance du tourisme		marque forte modèle de territoire de projet : repenser l'organisation touristique cibler des primo-visiteurs qualité accueil réseau social professionnel
Centenaire grande guerre	3	Institutions association tourisme et mémoire grande guerre, aéroport de Lille, Casino Barrière, Accor, Slih, Gîtes de France, cave de coopérative viticole, Logis de la Marne, agence Cityvision	Mise en réseau des acteurs		Démarche qualité, accueil Augmenter la démarche commerciale Mutualiser les moyens humains, techniques et financiers Formation Supports numériques Outils d'observation et d'évaluation des ROI (collecte des données) Promotion surtout auprès des TO presse consommateur final
Champagne	3	Institutionnels Région et Départements Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne Les « Amis de la destination » réseau diversifié institutionnels et privés	positionner La Champagne comme une "destination incontournable" pour tous les visiteurs internationaux se rendant en France « ou » à Paris, porte d'entrée majeure de la destination France pour le tourisme international	pour tous les visiteurs internationaux La Belgique, le Royaume-Uni et la Chine figurent aujourd'hui parmi les marchés sur lesquels les partenaires sont déjà présents. Le Japon, pour sa part, constitue une cible nouvelle.	Une stratégie de marque pour gagner en visibilité et en attractivité. Une marque de qualification tournée vers l'excellence, classement Unesco Améliorer et homogénéiser la qualité de l'offre Appuyer les démarches de label Soutenir et susciter les investissements Créer une Académie de destination (ESC Troyes) Développer une stratégie de promotion et de mise en marché ambitieuse Le choix d'axer le marketing et la promotion touristique autour du produit Champagne Développement numérique déclinaison précise

Corse*		Institutionnels, Air Corsica, Air France, associations de professionnels	S'appuyer sur l'identité, la culture et le patrimoine. Répartir sur le territoire et dans le temps la fréquentation Structurer l'offre	Europe Mais aussi nouvelles cibles pour permettre l'étalement de saison	Développer les outils numériques Événementiels Analyser les comportements des clientèles
Destination Bordeaux*		Institutions, aéroport, port maritime, cité du vin, conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux...	Œnotourisme Tourisme fluvial et maritime		Création de bordeauxwine.trip.com (portail de l'œnotourisme) Création de croise-bordeaux.com Marque touristique partagée
Destination Paris ville augmentée	3	Institutions, Welcome City Lab, RATP, IREST	préparation de l'Euro, des JO et de l'Exposition Universelle renouvellement de son image qui vieillit, sortir des sentiers battus, étendre au tout paris, nouvelles offres urbaines	cible jeunes générations	numérique innovations (technologiques) développer la médiation activités culturelles et artistiques, événements : tourisme créatif 5 thématiques : art dans la ville et street art, l'art contemporain, la ville cosmopolite, la vie nocturne, la nature en ville
Destination Pyrénées	5	Institutions SNCF aéroports, banque, Air France, parcs national et naturels Porteur : la confédération pyrénéenne du tourisme ensemble des stations	Créer une marque Pyrénées Augmentation de la part de programmation des Pyrénées à l'international par les TO	qui n'existe pas vraiment au delà des frontières	Démarche qualité 3 thématiques : itinérance, neige et bien-être Outils de veille Développer la notoriété à l'international Formation FC
Guyane-Amazonie.fr	3	Institutions, syndicat (hôtelier), représentants socioprofessionnels, compagnies aériennes, Parc national	Doubler la fréquentation (augmenter les emplois et les ROI) Développement touristique décentralisé	pays de l'UE (Bénélux et suisse) et marchés de proximité : Brésil	Numérique marque guyane-amazone.fr Marques territoriales (4 marques et une marque chapeau) Mise en place de package Améliorer la signalétique routière Renforcer la complémentarité de l'offre Formation professionnelle Plan d'observation et de prospective
Lyon Cité de la gastronomie	3	Institutions des entreprises (partenaires opérationnels) soutiennent le projet Only Lyon a été créé en 2007	Accroître la notoriété Gastronomie, city break et œnotourisme		Promotion Événementiel à l'étranger Web marketing Améliorer l'offre et l'accueil Création du label « bouchons lyonnais »
Massif des Vosges	5	Institutions et parcs naturels régionaux	Renaissance économique et industrielle de la Lorraine Augmenter la fréquentation, être	Allemagne, Belgique, Pays Bas	Un événement Depuis 2010 stratégie de tourisme de développement Marque touristique

			reconnue sur le plan national européen et international		
Montagnes du Jura		Institutions Partenaires privés (stations, campings, villages de vacances) proches du projet	Collectif « Montagnes du Jura » depuis 2003 visant à dépasser les limites administratives	Belgique, Pays-Bas, Allemagne Grande-Bretagne	Développement du numérique pour la promotion Structuration de l'offre Qualité de l'accueil
Mont Saint-Michel et sa baie	5	Institutions, pôle de compétitivité TES, Manche Numérique	Sites les plus visités mais conditions de visite ne sont pas adéquates offre structurée en associant acteurs privés et publics, augmenter le temps de séjour, apporter une offre de meilleure qualité	Nouvelles clientèles : Inde, Brésil, Chine Corée du Sud	Promotion et communication, augmentation des ROI Démarche qualité, mise en réseau, attention portée à l'accueil, recherche de nouvelles labélisations (pays d'art et d'histoire), développer le numérique (offres par internet) et l'événementiel, Formation continue
Normandie- Paris Ile de France : destination impressionnisme	5	Institutions, festivals, musées/châteaux et 2 SAS	Mutualiser les ressources, mobilisation commune Projet collectif, réseau d'acteurs, favoriser la complémentarité des acteurs Marque « voyages impressionnistes : instants de bonheur »		Label européen : itinéraire culturel européen ROI mesure des impacts Amélioration de l'accueil et de la qualité Promotion Développer de nouveaux services, encourager des initiatives privées (guinguettes) Inciter l'innovation Développer le numérique, la réalité augmentée et le m-tourisme Développer la formation Coordonner l'offre événementielle Marketing et promotion
Normandie Tourisme de mémoire en	5	Institution Britany Feries, Sanef, pôles d'excellence, comité du débarquement, le Volksbund kreigsgraber fur sirge	En prévision du 70 ^e anniversaire du débarquement le 6 juin 2014 Mobilisation collective Renforcer l'attractivité et la compréhension		Médiation et outils Promotion et communication Intelligence économique Enjeux civiques Complémentaire centenaire de la grande Guerre Candidatures Unesco Territoires historiques et destinations touristiques Numérique, nouveaux sites Développer la démarche qualité, l'accueil Formations FC (par les CCI) Marketing des destinations
Tarn et Garonne	3		mobilisation des acteurs pour augmenter la visibilité de la destination et s'adapter à la clientèle étrangère :	britannique, espagnole et néerlandaise	Intelligence économique structuration partenariale, promotion des itinéraires, nouveaux outils numériques
Val de Loire	3	Institutions	Avant 2012 protocole d'accord pour la promotion touristique de la destination		faire de l'innovation le fer de lance de ce projet Formation des acteurs publics et privés

			Val de Loire Soutien financier pour 3 ans pour promotion du Val de Loire, Loire à vélo		TIC et grande marque digital Deux clusters en création Classement et labellisation (démarche qualité) Marketing promotion et communication Mutualisation des moyens Suivi des actions (tableaux de bord, observatoire, avec indicateurs)
Vallée de la Dordogne*		Institutions, EDF, aéroports	Patrimoine et paysages, Gastronomie et produits du terroir Monde souterrain et préhistoire Tourisme durable		Structuration de l'offre Dynamique qualitative de l'accueil Promotion internationale auprès des voyageurs Développement du numérique
Voyage dans les Alpes	3	Institutions + cluster montagne Agences de voyages, parcs nationaux et régionaux	baisse de 5% de la fréquentation l'été sur 4 ans Marketing, promotion et communication Différentes cibles : séniors, jeunes... Engagement collectif	cibles de proximité Belgique Allemagne Grande Bretagne, Italie Suisse	Innovation Amplifier la mise en œuvre du schéma stratégique du massif des Alpes Marque : voyage dans les Alpes Développer le numérique Augmenter les ROI Renouveler l'image Outils de veille Lisibilité de l'offre de transport Formation Réseau d'ambassadeurs

* les contrats de destination n'ont pu être obtenus

Tableau 1 : résumé des différents contrats (réalisé à partir des contrats de destination et du document de la DGE les 20 contrats de destination, 5 juillet 2016)