



*Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou*  
*Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*  
*Département Sciences Commerciales*

## **Mémoire de fin de cycle**

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales Option:*  
*Marketing Hôtelier et Touristique*

### **Thème**

***Les conditions d'émergence d'un territoire en  
tant que destination touristique***

***Cas: Lac Noir d'Akfadou***

#### **Présenté par :**

BENA MARA Fatiha

#### **Dirigé par :**

D<sup>r</sup> .HADJOU Lamara

#### **Membres de jury**

Président: Mr SEDIKI Abderrahmane, UMMTO.

Examineur: Mr. KHEDACHE Samir, UMMTO.

Rapporteur: D'HADJOU Lamara, UMMTO.

Co-rapporteur: Mr. AKKOUL Jugurtha, UMMTO.

*Promotion 2019*

# Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir donné du courage et de la patience afin de réaliser ce modeste travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon promoteur Dr HADJOU Lamara. Merci à vous de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

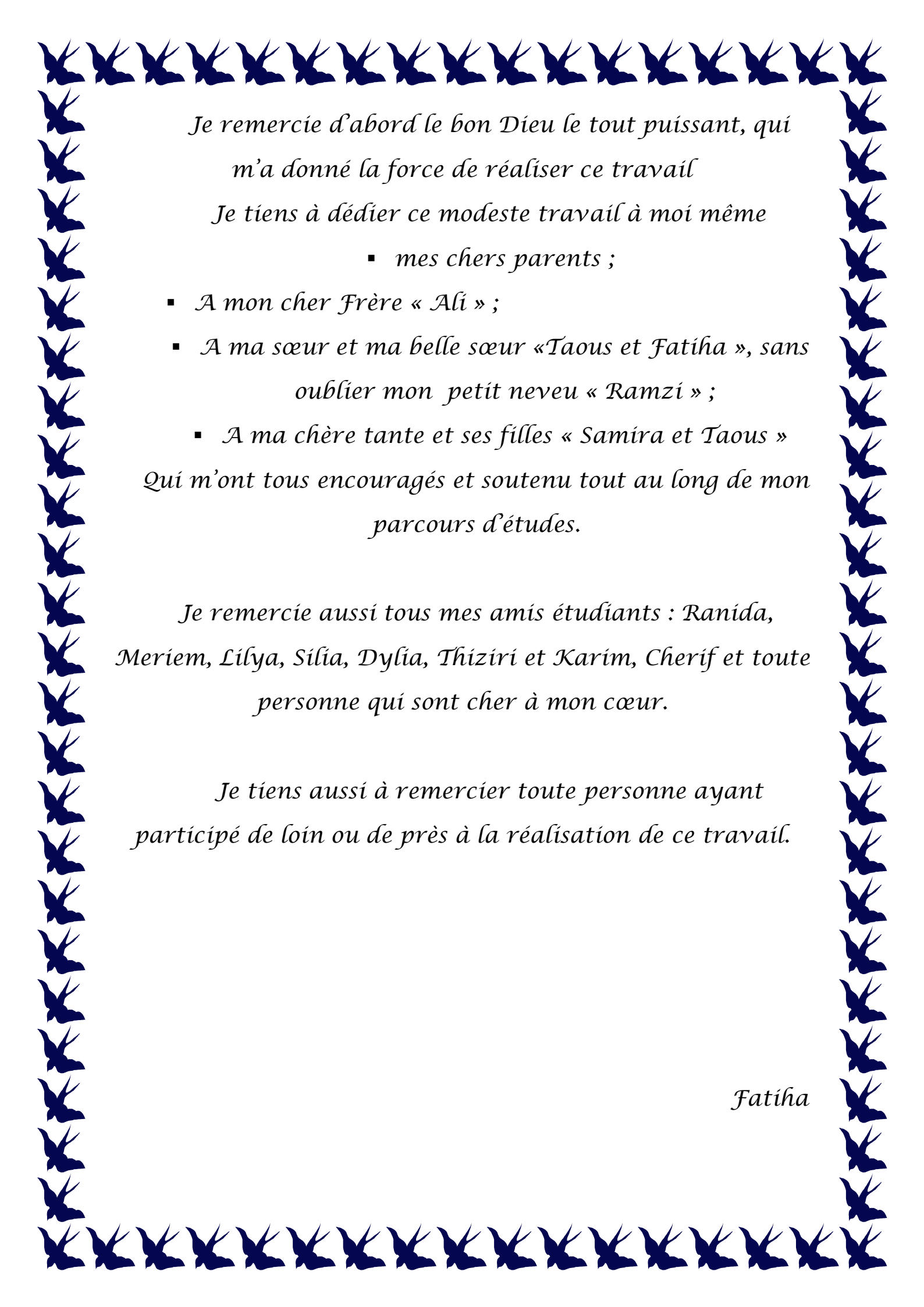
J'adresse mon sincère remerciement à tous les enseignants, en particulier Mr KHEDDACHE Samir pour ses précieux conseils et le temps qu'il m'a accordé durant tout mon travail de recherche.

Je remercie également toute la population D'ADKAR, les gens d'Akfadou, et la population de TIFRA, en particulier le directeur d'hôtel HAMMAM SILLAL Mr BOUNEHAR Mohamed Amokrane, et le jeune guide touristique MAREDJ Mokrane, Mr SEGUEG Idir, je remercie également Mr BOUNOUAR Mohandsalah président de l'association AMNIR de Tizi-Ouzou, Mr FERRADJI Yassine Président du Club Les Amis de La nature, et Mr BOUAZARA Said directeur de l'agence de voyage BOUAZARA TOUR, club des randonneurs âgés de Kabylie, ainsi que les membres de l'association randonneurs Béjaia, pour leurs immenses aides et leurs conseils qui m'ont été précieux.

Je manifeste également ma grande reconnaissance aux membres de jury qui m'ont fait l'honneur de participer à l'évaluation de ce travail.

Mo profond remerciement à ma famille BENAMARA et les proches, les ami(e)s qui m'ont soutenu et qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail de près ou de loin à son accomplissement.



*Je remercie d'abord le bon Dieu le tout puissant, qui  
m'a donné la force de réaliser ce travail*

*Je tiens à dédier ce modeste travail à moi même*

- *mes chers parents ;*
  - *A mon cher Frère « Ali » ;*
  - *A ma sœur et ma belle sœur « Taous et Fatîha », sans  
oublier mon petit neveu « Ramzi » ;*
  - *A ma chère tante et ses filles « Samira et Taous »*
- Qui m'ont tous encouragés et soutenu tout au long de mon  
parcours d'études.*

*Je remercie aussi tous mes amis étudiants : Ranida,  
Meriem, Lilya, Sîlia, Dylia, Thiziri et Karim, Cherif et toute  
personne qui sont cher à mon cœur.*

*Je tiens aussi à remercier toute personne ayant  
participé de loin ou de près à la réalisation de ce travail.*

*Fatîha*

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

---

AGCS	Accord Général sur le Commerce des Service
CA	Chiffre d’Affaire
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
PIB	Produit Intérieur Brut
PNB	Produit National Brut
QG	Quartier General
TIC	Technologie d’Informations et de Communications

# ***SOMMAIRE***

---

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : TOURISME ET DEVELOPPEMENT TERRITORIAL ....</b>	<b>6</b>
Section 01 : le tourisme et son rôle dans le développement territorial .....	8
Section 02 : destination touristique, définitions et enjeux .....	23
<b>CHAPITRE II : LES CONDITIONS D'EMERGENCE D'UNE DESTINATION TOURISTIQUE.....</b>	<b>33</b>
Section 01 : l'innovation organisationnelle est un vecteur d'émergence ou de renouvellement de la destination touristique .....	35
Section 02 : le transfert organisationnel permet l'émergence ou le renouvellement de la destination touristique .....	42
<b>CHAPITRE III : LA DESTINATION TOURISTIQUE LAC NOIR .....</b>	<b>57</b>
Section 01 : Présentation du territoire .....	59
Section 02 : les résultats d'enquête .....	61
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	

*Introduction  
générale*

## Introduction générale

---

Le tourisme est une activité économique majeure à l'échelle mondiale, tant pour les pays en développement que pour les pays émergents. Etant la première industrie de service avec 12% du PNB mondial, le tourisme est considéré comme un secteur de l'économie à part entière et ouvre des perspectives d'avenir pour les nations<sup>1</sup>.

Le tourisme est une activité ancienne née durant les années 1800 plus exactement en 1811 qu'il est découvert en Angleterre avec le déplacement de jeunes Anglais de la plus haute société vers l'Europe. A l'époque, l'activité était seulement réservée à la minorité bourgeoise. Ce n'est qu'avec le développement des progrès en matière de transport (chemins de fer, et plus tard le voyage aérien) et aussi par des innovations dans la grande hôtellerie et dans les systèmes de commercialisations des voyages que le tourisme s'est développer en touchant les autres catégories sociales qui ont pu à leurs tour profiter des plaisirs du voyage.

Ce dernier, constitue un vecteur de la mondialisation permettant d'infiltrer des usages et des pratiques multiples (sociaux, économiques, culturels, managériaux). Il génère d'autres problèmes (par exemple, la transformation de la sphère familiale, l'utilisation intensive de ressources naturelles, etc.), rendant « le processus de touristification ambivalent » en termes d'impacts sociaux et culturels. Cependant le tourisme est aussi un élément de reconstruction des territoires touchés par des événements tragiques, des situations dangereuses. Par la mise en réseau d'acteurs privés et publics sur laquelle il repose, il peut également être un vecteur permettant l'évolution de la gouvernance d'un territoire.

Il favorise l'ouverture de grands chantiers, source de création d'emplois et moteur de développement économique et social, non seulement par le tourisme en lui-même, mais aussi par l'effet d'entraînement qu'il a sur tous les domaines de l'activité économique, tels que l'agriculture, la construction, la réalisation des structures modernes et nécessaires, l'artisanat (dont les touristes sont les principaux consommateurs de ces produits), le commerce dans ses multiples formes, et surtout les services de transport, d'assurances et bancaires.

Les destinations touristiques dans toute leur diversité sont parfois frappées par des événements qui mettent en péril leur activité touristiques. Elles doivent faire face à d'innombrables risques potentiels ou réels : risques naturels, épidémiologiques, politiques, sociaux, etc. En outre, les infrastructures et équipements vieillissants des destinations

---

<sup>1</sup> BELBACHA M. L ; Mémoire de Magister ; « La capacité de charge touristique au sein de la démarche du projet urbain pour un tourisme durable – Cas de Constantine » ; Université Mentouri de Constantine ; Juin 2011, Page 12.

# Introduction générale

---

touristiques anciennes deviennent parfois inadaptés aux goûts, motivations, pratiques, usages et désirs qui évoluent sans cesse.

De son côté, l'Algérie renferme un potentiel touristique riche et diversifié, son passé historique, son climat, sa géographie, sa côte méditerranéenne et en particulier le Sahara, devraient lui permettre d'être un pays touristique au même rang que celui des pays du Maghreb (Maroc et Tunisie) qui se situent globalement au même niveau de développement avec elle.

Malgré les performances de ce secteur, l'Algérie n'a jamais su donner l'image d'une destination à vocation touristique alors que ces performances peuvent défendre de grands espoirs si cette facette économique est développée.

Les zones de montagnes attirent chaque année de plus en plus de touristes à la recherche d'évasion, de l'aventure et de la découverte. Les montagnes ont toujours été un sujet d'émerveillement et une source d'inspiration pour les hommes.

Les effets positifs du tourisme en zone de montagne sur le développement local peuvent accompagner d'autres effets néfastes notamment sur l'environnement si les capacités de charge des sites ne sont pas pris en considération, d'autant plus, que l'intérêt des touristes se tourne de plus en plus vers les zones relativement vierges et aux écosystèmes particulièrement fragiles.

## 1. Objet du travail

A partir de ce constat, il nous a paru intéressant que l'objet du travail puisse être d'étudier l'expérience algérienne en matière de développement touristique à travers le cas de Lac Noir d'Akfadou. Akfadou est un massif montagneux de la kabylie. Le Lac Noir qui est un Lac naturel situé à la fin fond de la forêt d'Akfadou du côté d'Adekar à 1200 M d'altitude, et d'une superficie de 3ha et d'environ 1m de profondeur. D'une diversité et d'une richesse remarquables tant en flore qu'en faune. La forêt d'Akfadou occupe la majeure partie de ce carrefour naturel d'une ampleur sans précédent en Afrique du nord au point de devenir le poumon de l'Algérie.

## 2. Problématique et hypothèse de recherche

Le thème central de ce travail est celui de l'étude des conditions d'émergence d'un territoire en tant que destination touristique. Dans cette perspective, nous posons la problématique suivante: quelles sont les conditions d'émergence du lac noir en tant que

## Introduction générale

---

destination touristique ?

Dans le secteur du tourisme, l'Algérie ne participe que timidement au niveau international et elle se limite à occuper les derniers rangs de destinations touristiques, notamment dans le bassin méditerranéen. De ce fait, ce n'est qu'à partir de la décennie 2000 que l'Algérie commence à s'intéresser au tourisme et lui réserve une place dans ses stratégies et ses projets de développement par un nombre important d'investissements touristiques qui soutient la politique de développement et de l'aménagement touristique.

Le Lac Noir, une zone humide au cœur de la forêt d'Akfadou à Bejaia, un site touristique majestueux à découvrir est très fréquenté. En effet, il attire chaque weekend des milliers de visiteurs ce qui a incité plusieurs agences de voyage à opter pour cette destination.

Tenant compte du nombre de personnes en provenance de différentes wilayas du pays attiré par le Lac Noir d'Akfadou qui est une destination relativement récente des touristes locaux et des randonneurs, mais aussi des difficultés auxquelles se heurte le pouvoir public dans la valorisation du patrimoine, nous avons formulé une hypothèse qui guidera notre recherche. Celle-ci est formulée comme suit : « **l'émergence du lac noir est dû à la présence d'une ressource spécifique** ».

### 3. Démarche méthodologique

Nous avons opté pour la réalisation de ce travail de recherche à une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux points :

- **Revue de la littérature** : nous avons dans le cadre de ce travail emprunté les travaux de (CACCAMO Jean-Louis 2005, PECQUEUR .B 2007, LAURENT. D 2008, portant sur le tourisme en particulier, le développement durable ainsi que la valorisation du patrimoine. Notre objectif étant de déterminer les conditions dans lesquelles le tourisme peut être un vecteur de développement territorial.
- **Etude empirique** : nous avons mené une étude empirique auprès des touristes locaux, randonneurs et d'associations pour réaliser notre travail de terrain, et nous avons fait appel à une démarche combinant une méthode quantitative et qualitative.

# Introduction générale

---

## 4. Plan de travail

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré au tourisme et développement territorial. Il est ainsi subdivisé en deux sections. La première propose le tourisme et son rôle dans le développement territorial, la deuxième aborde quand à elle définitions et enjeux de destinations touristiques.

Le deuxième chapitre est consacré aux conditions d'émergence d'une destination touristique. Dans la première section ces effets seront abordés d'un point de vue général en mettant l'accent sur l'innovation organisationnelle. La deuxième section abordera le transfert organisationnel qui permet l'émergence ou le renouvellement de la destination touristique.

Le troisième et dernier chapitre est consacré au résultat de notre étude empirique auprès des touristes. La première section du chapitre éclairera la présentation du terrain d'étude et la méthodologie suivie lors de l'enquête. Dans la deuxième section nous faisons la restitution de nos résultats de la recherche.

*Chapitre I : Tourisme et  
développement  
territorial*

### Introduction

Le tourisme est un secteur qui n'a pas seulement un rôle important dans la sphère économique pour la création de la richesse et l'amélioration de la qualité de vie des populations des destinations touristiques ; il contribue également à mettre les individus et les communautés humaines en contact et à croiser cultures et civilisations. Il a donc un rôle important à jouer, celui de «facilitateur de dialogue entre les cultures<sup>1</sup> ». D'un point de vue économique, le tourisme est le secteur qui produit les revenus les plus élevés, dans les plus brefs délais et avec les moindres investissements. Compte tenu du fait qu'il y a beaucoup de pays pauvres et de régions dans le monde qui ne possèdent pas suffisamment de ressources pour développer des économies industrielles, le tourisme devient une solution pertinente et rapide pour améliorer les conditions de vie et réduire la pauvreté.

Dans ce chapitre, nous allons parler de la notion du développement territorial et des effets que le tourisme peut avoir sur le développement.

---

<sup>1</sup> Bouchenaki, M.(2006). Tourism, culture and sustainable development. Nimes, France : UNESCO. Cité par : Wafaa Nasser. « Construction territoriale, développement local et tourisme : le cas du Liban. Economies ET finances. Université de Grenoble, 2001, p 17.

## Section 01 : le tourisme et son rôle dans le développement territorial

Dans un monde où le niveau de développement économique est l'une des préoccupations principales des gouvernements et des organisations internationales (telle les Nations unies), les travaux portant sur le concept de développement sont devenus l'un des domaines de recherche les plus actifs. Par conséquent, le concept de développement a subi beaucoup de changements tout au long de l'histoire.

### 1.1 le développement territorial

Avant les années 1970, le développement avait seulement une dimension économique. C'est en 1969 que des auteurs comme Dudley Seers ont commencé à parler du développement comme un phénomène social et économique, qui vise non seulement l'augmentation des revenus nationaux, mais aussi la diminution de la pauvreté, la création d'emplois, tout en préservant l'égalité entre les citoyens et entre les différents territoires<sup>2</sup>. Aujourd'hui, le développement a trois dimensions principales qui sont les dimensions sociales, économiques et environnementales.

En plus des changements introduits dans le concept de développement, la façon d'aborder ce phénomène a également beaucoup évolué au fil des années. Auparavant, le développement était visé par des stratégies nationales pour un pays dans son ensemble, ou par des stratégies de développement sectoriel qui ciblent le développement de chaque secteur ou industrie en soi, indépendamment des autres secteurs. Cependant, aujourd'hui, il a été montré que la façon la plus efficace pour aborder le problème du développement se rapporte à l'utilisation d'une approche à l'envers, de l'intérieur vers l'extérieur, ce qui signifie que le développement doit être déclenché à partir des niveaux locaux et non pas des niveaux nationaux.

Suite à ce changement dans la façon d'aborder les processus de développement, les pays développés ainsi qu'en voie de développement ont appliqué des modifications administratives afin de donner plus de liberté et d'indépendance aux autorités locales, qui leur permettent de poursuivre eux-mêmes leurs objectifs de développement<sup>3</sup>. Les institutions locales sont aujourd'hui de plus en plus chargées de décider et de planifier leur propre avenir. Elles sont en charge d'établir leurs objectifs et visions de développement, de mettre en place leurs

---

<sup>2</sup> Seers, D. The Meaning of Development. *International Development Review* 11(4), 3-4. 2006.

<sup>3</sup> Cole, A. Décentralisation in France: Central Steering, Capacity Building and Identity Construction. *French Politics*, vol. 4, 31-57. 2006 Cité par : Wafaa Nasser. *Construction territoriale, développement local et tourisme: le cas du Liban*. Economies et finances. Université de Grenoble, 2011

stratégies de développement local afin d'atteindre ces objectifs et puis de superviser les différentes étapes de mise en œuvre de ces stratégies.

Selon Pecqueur, « le développement local fait aujourd'hui recette dans les discours sur les politiques publiques dans les pays du Sud. Il est souvent jumelé avec un processus de décentralisation, souhaité et souvent différé. En examinant, au plus près du terrain, les réalisations effectuées en son nom, on comprend la nécessité de clarifier les principes de base de son fonctionnement.

On peut interpréter le développement local de diverses manières, depuis la gestion d'urgence au plan local jusqu'au modèle alternatif à la mondialisation. Nous avançons ici que le développement local apparaît plutôt comme un dépassement des théories du développement endogène en qualifiant, à l'aide de la notion de « territoire », un véritable contenu à ce qui est « dedans » par rapport à un « dehors » forcément endogène. Il ne s'agit donc pas d'une alternative mais plus modestement d'un accompagnement, là où cela est possible, d'un processus de développement qui aide à l'adaptation des sociétés et des populations à la mondialisation, en valorisant des ressources jusque-là ignorées <sup>4</sup>».

Le territoire peut être défini comme « un concours d'acteurs ancrés dans un espace géographique délimité, qui vise à identifier puis tente de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs<sup>5</sup> ».

Jambes considère que « le territoire relève d'un capital et d'un levier d'orientation potentiel. Le « territoire » agit sur l'acteur de la même manière que l'acteur agit sur lui <sup>6</sup>»

Plus récemment, Alexandre Moine a défini « le territoire comme un tout au sein duquel émergent plusieurs facettes. Il relève de la matérialité, c'est l'espace géographique ; il est approprié, suivant la conscience que chacun s'en fait, au travers notamment de la perception et du vécu qu'il en a, mais aussi de l'usage qu'il en fait. Il est enfin ce que certains acteurs veulent ou souhaitent qu'il devienne au gré des aménagements qui ne cessent d'être envisagés de manière quelque fois contradictoire, idéal projeté ou tout simplement anticipation d'un devenir souvent imprécis <sup>7</sup>». La décomposition et l'aménagement territorial

---

<sup>4</sup> Pecqueur, B. Fondements théoriques et conceptuels du développement gouvernance territoriale. Dans A. Diop, Développement local, gouvernance territoriale: enjeux et perspectives (pp. 11-22). Dakar: Karthala. 2008. Cité par : Wafaa Nasser. Construction territoriale, développement local et tourisme: le cas du Liban. Economies et finances. Université de Grenoble, 2011 P 18.

<sup>5</sup> Pecqueur, B. Le développement local : pour une économie des territoires. Alternatives économiques, 2<sup>o</sup> édition.2000. Cité par : Wafaa Nasser, op.cit, P 18.

<sup>6</sup> Jambes, J.-P. Territoires apprenants: esquisses pour le développement local du XXIe siècle. Condé sur Noireau: Corlét numérique. 2001 Cité par : Wafaa Nasser, op.cit. P 19.

<sup>7</sup> Moine, A. Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. L'Espace géographique février 2006 (Tome 35), 115-132. Cité par : Wafaa Nasser. Op.cit.P 19.

sont des processus qui ne concernent pas seulement l'aspect physique d'un territoire existant dans une certaine nation, mais qui touchent surtout l'homme et la société dans leurs relations intimes avec leur environnement naturel, ethnologique et culturel.

« Le développement territorial désigne tout processus de mobilisation des acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base d'une identification collective à une culture et à un territoire <sup>8</sup> ». Ces contraintes extérieures représentent principalement les défis globalisation auxquels le territoire doit faire face. « Le mécanisme de « territorialisation » repose sur le principe de spécification des actifs, ce qui représente la recherche de la ressource propre au territoire qui lui permet de se différencier de son voisin plutôt que d'être en concurrence sur des productions standards<sup>9</sup> ».

Le système territorial d'acteurs peut donc prendre des formes très diverses (districts industriels, clusters ou tout autre mode d'organisation productive). Sa caractéristique de base est la mise en place, inscrite dans l'histoire longue, d'un processus de construction par les acteurs. Elle n'est donc pas seulement une modalité d'optimisation de dotations en facteurs censés préexister. En d'autres termes, la dynamique de développement territoriale vise à révéler des ressources inédites, et c'est en cela qu'elle constitue une innovation <sup>10</sup>

Selon Bernard Pecqueur, un territoire peut être donné ou construit ; même les ressources de ces territoires peuvent être existantes/données, ou construites. La ressource qui est déjà existante est considérée comme ressource mais par contre, la ressource qui est construite est vue comme un actif, ce qui signifie qu'il devient productif.

Les actifs peuvent être classifiés en actifs génériques et actifs spécifiques. « Un actif générique est une ressource révélée et utilisée, mais d'une manière uniforme et indépendante du « génie de lieu ». En revanche, les actifs spécifiques sont issus des combinaisons de stratégies des acteurs pour résoudre un problème inédit ; ils ne sont pas commensurables et sont donc absolument non transférables, et ils résultent d'une histoire longue, d'une accumulation de mémoire, d'un apprentissage collectif cognitif. Ils sont aussi, dans certains cas, produits dans un territoire en effet de règles, de coutumes, d'une culture élaborée dans un espace de proximité géographique et institutionnelle, à partir d'une forme d'échange distincte de l'échange marchand : la réciprocité<sup>11</sup> ».

---

<sup>8</sup> Pecqueur, B. (2005). Le développement territorial: une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du sud. Dans B. Antheaume, *Le territoire est mort, vive les territoires* (pp. 295-316). Paris: IRD. Cité par : Waffa Nasser. Op.cit, P 19.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Colletis, G., & Pecqueur, B. Révélation des ressources spécifiques et coordination située. *Revue économie et institution* N° 6-7. 2005. Cité par waffa Nasse. Op.cit, P 20.

Si on prend l'exemple de la ressource « main-d'œuvre », on peut dire que la main-d'œuvre non qualifiée et non utilisée est une ressource. La main-d'œuvre non qualifiée mais utilisée est un actif générique, et une main-d'œuvre qualifiée et utilisée est un actif spécifique. Donc, on distingue deux processus : le processus de révélation pour créer un actif et le processus de spécification pour la création d'un actif spécifique<sup>12</sup>.

Étant donné l'importance du niveau local dans le développement, d'un côté, et les effets négatifs de la mondialisation sur le développement des territoires touristiques, de l'autre côté, il s'avère que le besoin de trouver des moyens pour accroître la compétitivité des territoires touristiques devient de plus en plus exigeant afin de pouvoir garantir des niveaux plus élevés de développement et donc de meilleures conditions de vie pour leurs populations. La principale question à aborder dans ce contexte est la suivante : que doivent faire les territoires touristiques pour se développer et garder leur compétitivité ?

Par compétitivité territoriale, nous n'entendons ici pas seulement la croissance, car « les lieux de croissance ne sont plus nécessairement ceux du bien-être ; ils ne sont ni les plus attractifs du point de vue des choix de résidence, ni ceux qui luttent le plus efficacement contre la pauvreté, ni ceux où le revenu par habitant progresse le plus vite<sup>13</sup>».

Selon Farrell et al. « La compétitivité signifie le pouvoir à supporter la concurrence du marché<sup>14</sup> ». Pour critiquer cette définition, Farrell et al. Donne un exemple sur un territoire qui produit des matières premières agricoles à très bon marché, mais dans des conditions sociales déplorables et sans considération pour son environnement. Il considère que dans telles conditions, nous ne pourrions pas dire que ce territoire serait compétitif. Selon lui, la compétitivité a un sens plus large, qui s'exprime dans le concept de compétitivité territoriale. «Un territoire devient compétitif s'il peut affronter la concurrence du marché tout en assurant une durabilité environnementale, économique, sociale et culturelle fondée sur des logiques de réseau et d'articulation interterritoriale». Autrement dit, « la compétitivité territoriale suppose :

- la prise en compte des ressources du territoire dans la recherche d'une cohérence d'ensemble ;
- l'implication des acteurs et des institutions ;
- l'intégration des secteurs d'activité dans une logique d'innovation ;

<sup>12</sup> Colletis, G., & Pecqueur, B. 2005. Cité par wafaa Nasser. Op.cit, P 20.

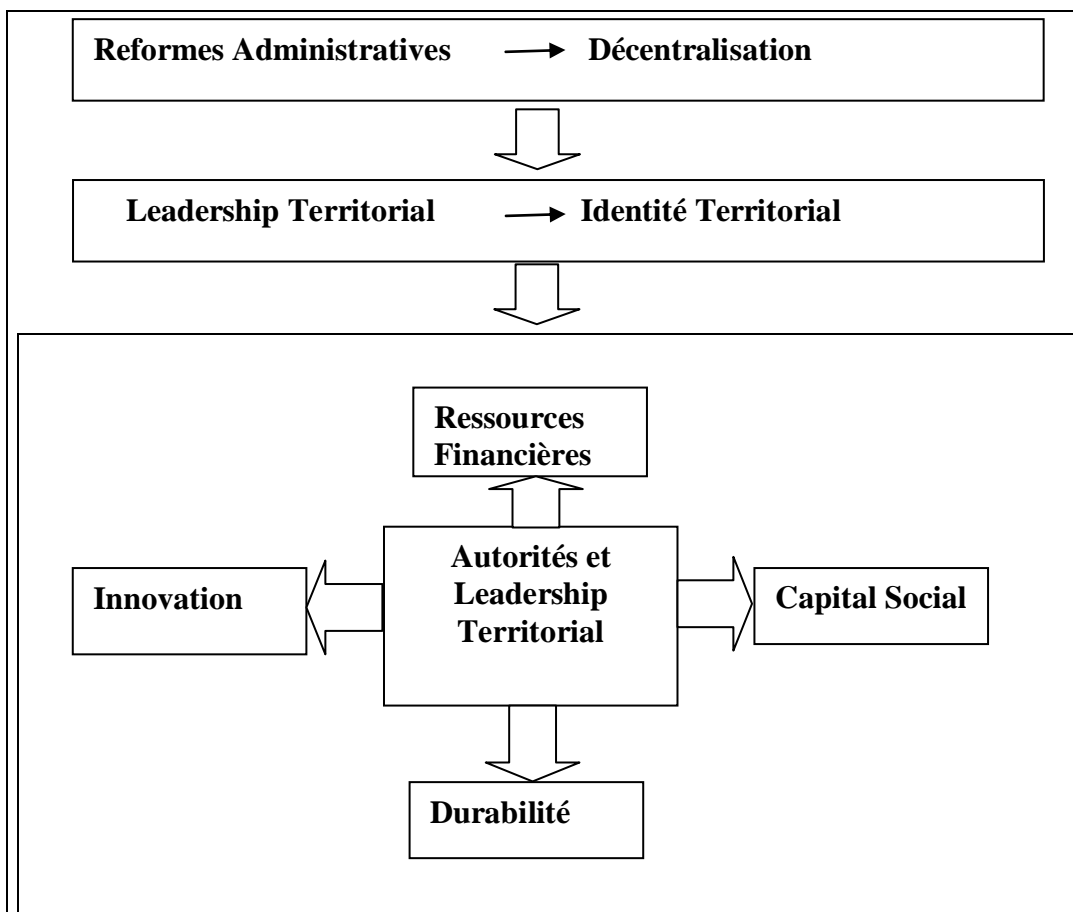
<sup>13</sup> Laurent, D. 2008. La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses. Paris: La République des Idées. Cité par wafaa Nasser. Op.cit, P 21.

<sup>14</sup> Farrell, G., Thirion, S., & Soto, P. La compétitivité territoriale Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER. Commission Européenne Direction générale de l'agriculture. 1999. Cité par wafaa Nasser. Op.cit, P 21.

- la coopération avec les autres territoires et l’articulation avec les politiques ; régionales, nationales, européennes et le contexte global <sup>15</sup>».

La compétitivité territoriale doit donc prendre en compte l’aspect de la force économique mais aussi l’aspect social du territoire. C’est-à-dire qu’elle considère le rôle des populations locales dans le renforcement de la compétitivité et le bien-être que cette compétitivité est capable de leur donner.

**Figure 01: La voie pour aborder la compétitivité territoriale**



Source : Travaux de l’auteur

Cette figure résume le contexte théorique des processus de création des bases solides pour la compétitivité et le développement territorial. La première étape est l'application de réformes administratives qui introduisent la décentralisation, et en deuxième lieu vient l'importance de la création d'un leadership territorial pour faciliter la conception d'une identité territoriale qui réunit tous les acteurs. Les identités territoriales sont d'une importance particulière dans les régions touristiques. Elles servent de support solide pour les stratégies de marketing touristique. La troisième étape d'accroissement de la compétitivité exige le travail simultané du leadership territorial et des autorités locales.

<sup>15</sup> Farrell, G., Thirion, S., & Soto, P. 1999. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 21.

### 1.1.1 La décentralisation et le leadership territorial

Comme le montre la figure 1, la décentralisation et la création d'un leadership territorial constituent la base du processus de développement territorial. La décentralisation est l'une des réformes fondamentales qui ont été appliquées dans les pays développés, suivant leur prise de conscience de l'importance de commencer le développement des niveaux locaux. La décentralisation signifie la dispersion du pouvoir du gouvernement central, des possibilités accrues pour les leaders responsables et les groupes précédemment marginalisés d'entrer en politique, et une attention soutenue envers les préoccupations locales. Avec la décentralisation, les décisions locales peuvent être adaptées aux besoins locaux, permettant ainsi aux ressources rares d'être générées et déployées, et aux services publics d'être fournis avec plus d'efficacité<sup>16</sup>.

Selon Paytas, le problème de la décentralisation est qu'à long terme, les structures gouvernementales dispersées peuvent entraver le développement.<sup>17</sup> Les gouvernements locaux peuvent être trop petits, soit en termes de superficies territoriales ou en termes de ressources fiscales, pour être capables de promouvoir des activités de développement ou de s'adapter à l'évolution des circonstances économiques. Mais de l'autre côté, Paytas considère que les plus grandes structures décentralisées (par exemples la division administrative des 'états' aux États-Unis) peuvent aussi manquer de souplesse face à la concurrence. La décentralisation devrait donc être accompagnée par la création de nouvelles unités territoriales, dont la taille et la structure doivent être adaptées aux besoins de développement et aux caractéristiques socio-économiques spécifiques de chaque région.<sup>18</sup>

Un aspect très important du développement territorial est la création d'un leadership territorial<sup>19</sup>, et plus précisément d'un leadership mixte public - privé. Les membres de ce leadership qui viennent du secteur privé travaillent en fonction de leurs obligations sociales envers le développement de leur territoire, et ce travail est plus efficace et plus axé sur les résultats. Tandis que les membres qui viennent du secteur public sont plus légitimement obligés de travailler pour améliorer les niveaux de développement de leur territoire, et ainsi, leur travail est plus axé sur les processus (à cause de la bureaucratie publique). C'est pour cette raison qu'un leadership qui unit les deux secteurs devrait être plus fructueux. La création

---

<sup>16</sup> Fisman, R., & Gatti, R. Decentralization and corruption: evidence across countries. *Journal of Public Economics*, 2002. Volume 83, Issue 3, 325-345. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 23.

<sup>17</sup> Paytas, J. Does governance matter? The dynamics of metropolitan governance and competitiveness. Pittsburgh: thèse de doctorat, Université de Pittsburgh. 2001. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 23.

<sup>18</sup> Paytas, J. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 23.

<sup>19</sup> Leiken, S., & Kempner, R. Collaborate leading regional innovation clusters. *Etats Unis: The council on competitiveness annual report*. 2010 Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 23.

d'un leadership revêt une importance particulière dans les territoires touristiques, car celui-ci est capable de créer une identité territoriale qui distingue ses offres touristiques des autres offres. L'identité territoriale peut agir comme un avantage compétitif qui spécifie et renforce la réputation d'une destination touristique et fonctionne comme un ferme soutien à ses stratégies de marketing. L'identité ne travaille pas seulement sur les niveaux extérieurs pour attirer les touristes, mais aussi à l'intérieur du territoire pour unir toutes les villes et tous les villages concernés sous le même titre et la même personnalité, permettant aux acteurs du territoire de travailler ensemble pour leur bénéfice mutuel<sup>20</sup>. L'identité d'une certaine destination peut être déterminée par des éléments naturels, par une uniformité géologique, topographique ou écologique, ou bien elle pourrait refléter le rythme de la colonisation de l'homme, marqué par une langue, une ethnie ou une culture commune<sup>21</sup>.

Outre l'application de la décentralisation et la création d'un leadership qui fonctionne comme un hub pour construire une identité et unir tous les acteurs territoriaux autour de cette identité, la prochaine étape vers l'amélioration de la compétitivité territoriale réside dans la construction d'une vision sur l'avenir et dans la mise en place de stratégies suffisantes pour reproduire cette vision en réalité.

### **1.1.2 Axes pour accroître la compétitivité territoriale**

Établir des stratégies qui visent à soutenir le développement territorial par l'accroissement de la compétitivité territoriale est une tâche qui doit être dirigée par le leadership, en coopération avec les autorités territoriales officielles. Néanmoins, tous les acteurs territoriaux doivent participer à ce processus. Selon la Commission européenne, les indicateurs de compétitivité régionaux comprennent les institutions, la stabilité macroéconomique, l'infrastructure, la qualité de l'enseignement primaire et secondaire, l'enseignement supérieur et/ou la formation et l'apprentissage continu, l'efficacité du marché du travail, la taille du marché, la capacité technologique et la sophistication des affaires<sup>22</sup>. Kitson et al, avancent que la base de l'avantage concurrentiel régional repose sur des éléments spécifiques qui sont : les connaissances/capital créatif, le capital productif, le capital humain, le capital social institutionnel, le capital culturel et le capital d'infrastructure. La

<sup>20</sup> Nifle, R. Conception et ingénierie du tourisme territorial: une mutation radicale de l'approche et de la pratique. 2004. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 24.

<sup>21</sup> Scott, T. Regional identity and economic change: the Upper Rhine, 1450-1600. New York: Oxford university. 1997 press Inc. Annoni, P., & Kozovska, K. (2010). EU Regional Competitiveness Index, RCI 2010. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union.

<sup>22</sup> Annoni, P., & Kozovska, K. EU Regional Competitiveness Index, RCI 2010. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 24.

combinaison de tous ces éléments dans une certaine région améliore la productivité régionale, l'emploi et le niveau de vie<sup>23</sup>.

Michael Porter s'est aussi intéressé à la compétitivité régionale dans tous ses travaux sur les clusters et la compétitivité. Il considère que ces derniers constituent un cadre approprié pour la mise en œuvre des politiques publiques et pour l'organisation de la collaboration public - privé afin d'améliorer la compétitivité. Les indicateurs de compétitivité utilisés par Porter sont les suivants : l'éducation et la qualité de la main-d'œuvre, la formation, l'attraction des entreprises, la promotion des exportations, la disponibilité des informations sur le marché, les infrastructures physiques, la protection des ressources naturelles, la gestion de l'environnement, la science et la technologie, l'innovation et les investissements (dans les départements universitaires)<sup>24</sup>.

Les indicateurs de la compétitivité territoriale pourraient être résumés en quatre axes principaux, qui sont :

- L'axe du capital social : représenté par toutes sortes d'interactions sociales ; les réseaux de communication, la gestion de l'information, les relations publiques - privé, les normes, etc.
- L'axe d'innovation : y compris le développement des infrastructures, le renforcement du capital humain et de la formation, la recherche et le développement, l'éducation, etc.
- L'axe financier : la planification stratégique, la gestion financière, la croissance économique, le niveau de vie, les incitations financières/impôts, prêts, subventions d'investissement.
- La durabilité : la responsabilité environnementale, la préservation et la protection des ressources territoriales et la sensibilisation à la santé.

Ces quatre axes constituent les bases d'une stratégie efficace pour la compétitivité et le développement territorial. Parmi ces piliers, on distingue l'importance particulière du capital social dans la détermination du niveau de développement et de la compétitivité territoriale. Le capital social est le lien qui réunit toutes les actions menées au niveau territorial afin d'améliorer la compétitivité. Une étude a été réalisée par le Conseil des affaires Sierra, aux États-Unis, pour déterminer les stratégies qui pourraient contribuer à l'amélioration de la compétitivité régionale dans les régions des États-Unis. Elle conclut que la création à long terme du capital social est l'un des objectifs les plus importants qui devraient être mis en place

---

<sup>23</sup> Kitson, M., Martin, R., & Tyler, P. (2004). Regional Competitiveness: an elusive yet key concept. *Regional Studies*, Vol. 38.9, 991-999. 2004. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 25.

<sup>24</sup> Porter, M. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86, no. 1. 2008. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 25.

dans toute stratégie visant à accroître la compétitivité régionale, pas seulement en capitalisant sur les actifs existants, mais aussi en catalysant les partenariats communautaires et en renforçant l'innovation et la diversité économique.

Michael Porter se concentre principalement sur l'innovation et la création de partenariats et de réseaux afin de stimuler la compétitivité. Dans son livre, intitulé *Clusters and Innovation : les Fondements de la Compétitivité Régionale des États-Unis*, Porter affirme que « si les politiques budgétaires et monétaires nationales sont destinées à stimuler le niveau de l'activité économique, c'est l'innovation au niveau régional qui fournit l'économie avec de nouvelles idées, produits, services et des technologies qui améliorent sa compétitivité. Les clusters forts et compétitifs des industries liées entre elles dans une région sont la force motrice de l'innovation régionale et de la hausse de la productivité. Elles sont très essentielles pour un niveau de vie élevé et croissant des résidents de la région <sup>25</sup>».

Porter indique que les caractéristiques des clusters s'appliquent à pratiquement tous les secteurs de l'économie, et pas seulement aux industries avec une forte intensité de connaissance, telles que les sciences de la vie ou la technologie de l'information, comme on le pense parfois. Il donne un exemple sur la façon dont les clusters peuvent exister dans le secteur touristique, décrivant les principaux constituants du cluster touristique du nord-ouest de Cairns en Australie, où il y a des attractions naturelles telles que la proximité de la grande barrière de corail et la forêt tropicale humide. La productivité et les dépenses touristiques journalières sont très élevées dans ce cluster, non seulement en raison de l'existence d'attractions naturels, mais surtout parce qu'il y a un groupement d'hôtels de haute qualité, des restaurants, des guides touristiques et de nombreuses autres activités de soutien, qui sont importantes pour offrir une excellente expérience au visiteur<sup>26</sup>.

## **1.2 Tourisme et développement**

Le tourisme est considéré aujourd'hui comme le leader mondial du secteur économique, avec une contribution de plus de 10% au PIB mondial. En 1963, la conférence des Nations unies sur le tourisme a défini le touriste comme « un visiteur temporaire séjournant au moins vingt quatre heures dans le pays visité, quels que soient les motifs de son

---

<sup>25</sup> Porter, M. *Clusters of innovation initiative: regional foundations of U.S. competitiveness*. Harvard university press. 2001. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 26.

<sup>26</sup> Porter, M., Delgado, M., & Ketels, C. *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. Dans M. Porter, *Global Competitiveness Report 2007-2008*. London: Palgrave Macmillan. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 26.

séjour<sup>27</sup> ». En 1994, les Nations unies ont étendu la définition du tourisme pour qu'elle comporte « toutes les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leurs environnements habituels, pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et pour autres motifs non liés à une activité rémunérée dans le lieu visité ».

La vision de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) sur le secteur du tourisme porte sur les domaines clés suivants :

- L'incitation des gouvernements à accepter le secteur du tourisme et du voyage comme une priorité économique stratégique pour le développement et l'emploi.
- L'orientation vers les marchés ouverts et compétitifs en soutenant la mise en œuvre de l'AGCS. Libéralisation du transport aérien et déréglementation des télécommunications dans les marchés internationaux.
- L'élimination des obstacles à la croissance du tourisme, ce qui implique l'expansion et l'amélioration des infrastructures : par exemple l'augmentation des capacités aéroportuaires, la construction et la modernisation des aéroports, des routes et des installations touristiques.

Morena explique que « le secteur du tourisme représente un facteur de développement économique et de création d'emplois directs et indirects dans les hôtels, les agences de voyages, les entreprises de transport et les restaurants, pour les guides, dans le monde du spectacle, dans les monuments, dans les parcs et dans d'autres secteurs voisins comme les assurances, la santé, le bâtiment, ainsi que l'éducation et la formation des ressources humaines<sup>28</sup> ». L'activité touristique est très importante surtout pour les zones rurales où le tourisme représente le seul choix de développement à cause du déclin de toutes les autres activités économiques traditionnelles. Le tourisme ne facilite pas seulement la création d'emplois, il a également un rôle important pour la création d'une égalité dans la répartition des richesses entre les différentes régions. Il réduit la période de financement des nouvelles infrastructures et aide à la protection des monuments historiques qui représentent des ressources pour l'activité touristique.

« Le tourisme est un moyen d'épanouissement individuel et collectif, dans la mesure où il favorise la compréhension et le respect mutuels entre les peuples et entre les sociétés. Les

<sup>27</sup> PASQUALINI, J.-P., & JACQUOT, B. *Tourismes: organisation, économie et action touristiques*. Dunod. 1989. Cité par WAFAA Nasser. Op.cit. P 27.

<sup>28</sup> MORENA, A. d. *LE tourisme en tant que moteur du développement économique et social durable*. Vingt-neuvième congrès de l'Africa travel association (ATA). Douala (Cameroun).2004 Cité par WAFAA Nasser. Op.cit. P 28.

voyages pour des motifs de religion, de santé, d'études et d'échanges culturels ou linguistiques sont des formes particulièrement bénéfiques de tourisme qui méritent d'être encouragées, de même que le tourisme de nature ou l'écotourisme<sup>29</sup>».

Le développement des destinations touristiques est fortement affecté par la mondialisation; le tourisme est « une industrie construite autour du concept de l'État-nation, où chaque destination a ses institutions, ses systèmes politiques, économiques et son capital social/culturel. Pourtant, ils sont tous en concurrence les uns avec les autres pour la richesse et le statut que le tourisme peut créer<sup>30</sup>». La concurrence touristique ne se limite pas aux destinations qui offrent des services identiques ou similaires, elle peut être étendue aux destinations proposant des offres touristiques complètement différentes.

La théorie du développement et celle du tourisme ont évolué sur des lignes de temps similaires depuis la Seconde Guerre mondiale. La recherche sur le tourisme a progressé principalement après la Seconde Guerre mondiale, avec l'apparition du tourisme de masse<sup>31</sup>. Des documents sur le tourisme peuvent être trouvés dans les années 1930 et précédentes, mais l'essentiel de la littérature sur le tourisme a évolué à partir des années 1960<sup>32</sup>. La recherche sur le tourisme a initialement fonctionné comme un instrument de développement, avec la majorité de la recherche menée par des planificateurs et des économistes qui ont travaillé pour des organisations comme les Nations unies, la Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économique<sup>33</sup>. Durant les années 1960, le tourisme était assimilé au développement. Il y avait une croyance selon laquelle le tourisme crée des augmentations de taux de change et de l'emploi, et que les dépenses touristiques génèrent un effet multiplicateur important, ce qui a le pouvoir de stimuler les économies locales<sup>34</sup>. Toutefois, dans le temps, les auteurs ont commencé à remettre en question les bénéfices du tourisme indiquant que les effets multiplicateurs bas et les niveaux élevés de fuites ont été plus proches de la réalité.

---

<sup>29</sup> MORENA, A. d. WAFAA Nasser. Op.cit. P 28.

<sup>27</sup> JAMAL, T., & Robinson, M. The handbook of tourism studies. SAGE Publications Ltd. 2009. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 29.

<sup>28</sup> BRITTON, S. The political economy of tourism in the third world. *Annals of Tourism Research* 9 (3), 331-358. 1982. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 29.

<sup>29</sup> PEARCE, P. The Social Psychology of Tourist Behaviour. Pergamon. Cité par Wafaa Nasser. Op.cit. P 29.

<sup>30</sup> GRABURN, N., & Jafari, J. (1991). Introduction; *Tourism Social Science. Annals of Tourism Research*, 1-11. Cité par WAFAA Nasser. Op.cit. P 29.

<sup>31</sup> PEPPELENBOSCH, P., & Tempelman, G. The pros and cons of international tourism to the Third World. Dans T. Singh., L. Theuns, & F. Go, *Towards appropriate tourism: The case of developing countries* (pp. 23-34). Frankfurt: Peter Lang. 1982. Cité par WAFAA Nasser. Op.cit. P 29.

Les impacts négatifs du tourisme dans les pays en développement ont commencé à être documentés de plus en plus dans des disciplines comme l'anthropologie et la sociologie. Dans les années 1980 et 1990, les études touristiques ont été axées sur les marchés internationaux et la compétitivité des exportations, comme le tourisme est une industrie d'exportation invisible dans le secteur tertiaire. Plus récemment, la recherche en tourisme a adopté le concept de durabilité, qui fait partie du paradigme du développement alternatif<sup>35</sup>.

La modernisation a été la base implicite pour les études touristiques dans les pays en développement. Le tourisme a été promu comme une stratégie de développement pour le transfert de technologies ; il permet d'accroître l'emploi, de générer des devises, d'augmenter le PIB et afin d'attirer les capitaux de développement. Il a été également soutenu que le tourisme génère des transformations des sociétés traditionnelles en milieux ruraux<sup>36</sup>. Les agents de développement du tourisme proviennent à la fois du secteur privé et du secteur public. Dans les pays en développement, où il y a une faiblesse dans le secteur privé, le gouvernement peut agir comme un entrepreneur afin d'attirer les investissements étranger pour le développement du tourisme. Le code mondial d'éthique du tourisme spécifier les pouvoirs que possèdent les agents du développement touristique dans la gestion des problèmes de développement touristique ainsi que les responsabilités et obligations qui leur incombent<sup>37</sup>.

### **1.2.1 Impacts négatifs du tourisme**

Les premières études économiques du tourisme ont porté sur ses aspects positifs. Plus tard, ces études ont commencé à questionner la valeur de ce secteur. Le tourisme, cependant, a été promu comme un outil de développement régional en tant que forme de justice distributive. Les gouvernements qui cherchent à équilibrer le développement de différentes régions à travers leurs pays ont trouvé dans le tourisme un outil très efficace dans ce contexte. Oppermann a exploré l'utilisation du tourisme international comme un outil de développement régional en Malaisie<sup>38</sup>. Les résultats de son enquête ont montré que les touristes actifs (ceux qui avaient séjourné dans au moins quatre endroits différents de la Malaisie) ont contribué

---

<sup>35</sup> TELFER, D., & SHARPLEY, R. *Tourism and development: concepts and issues*. Channel View Publications. 2002. Cité par : WAFAA Nasser. Op.cit, P 29.

<sup>36</sup> PICAUDOU, N. (1989). *La déchirure Libanaise*. Bruxelles: Editions Complexe. Cité par : WAFAA Nasser. Op.cit, P 29.

<sup>37</sup> LANFANT, M.-F. *L'appel à l'éthique et la référence universaliste dans la doctrine officielle du tourisme international*. Tiers-Monde, Volume 45, Numéro 178, 365-386. 2004. Cité par : Wafaa Nasser. Op.cit, P30.

<sup>38</sup> OPPERMAN, M. (1992). *International Tourist Flows in Malaysia*. The Annals of Tourism Research 19, 482-500. Cité par: WAFAA Nasser. Op.cit, P30.

davantage au développement régional, alors que les habitudes de voyage des touristes moins actifs tendent à renforcer les disparités spatiales.

Le tourisme n'a pas forcément toujours un effet positif sur le niveau de vie de la pluralité des populations des régions touristiques. Cela est dû principalement à l'effet de fuite, car, généralement, un très faible pourcentage des dépenses de séjours touristiques reste dans la localité visitée<sup>39</sup>. Toutefois, nous considérons que le tourisme est capable de générer une gamme d'avantages économiques et des retombées pour les communautés vivant dans ou à proximité des régions touristiques. Le tourisme contribue à l'amélioration du bien-être humain, grâce à la création d'emplois, la croissance des possibilités d'affaires, grâce à ses rapports avec les autres secteurs et notamment l'agriculture et l'industrie artisanale, et aussi à travers la modernisation des infrastructures et la création de liens vers des marchés extérieurs.

La dépendance a été l'une des théories du développement dominant utilisées dans la recherche en tourisme, en particulier en ce qui concerne les impacts négatifs du tourisme. La base de l'argument réside dans la dépendance de l'organisation de l'industrie du tourisme et dans la structure des économies du tiers-monde. La force de contrôle et d'intégration dans le tourisme international est devenue l'apanage des grandes sociétés multinationales qui contrôlent les compagnies aériennes, les tours de gros et les chaînes d'hôtels. Ces entreprises sont capables de créer, de coordonner et de promouvoir des composants de l'industrie pour développer le tourisme comme un produit<sup>40</sup>.

Une étude menée par Haralambopoulos et Pizam, portant sur la perception des habitants de Pythagorion, une destination touristique bien établie de l'île grecque de Samos, a révélé que les habitants, non seulement appuyaient l'ampleur actuelle de l'industrie du tourisme, mais aussi favorisaient son expansion<sup>41</sup>. Malgré cela, les personnes interrogées ont identifié plusieurs impacts négatifs du tourisme, qui, selon elles, avaient des conséquences sur le village. Ces impacts sont les suivants : inflation, toxicomanie, vandalisme, querelles d'ivrognes, avances sexuelles importunes et crime. Cependant, cette étude a confirmé à nouveau que les habitants qui dépendaient économiquement du tourisme avaient une attitude plus favorable envers l'industrie que ceux qui n'en dépendaient pas.

---

<sup>39</sup> ASHLEY, C. & DILYS, R. IIED wildlife and development series N°11, Enhancing community involvement in wildlife tourism issues and challenges. London: IIED (international institute for environment and development). 1998. Cité par: WAFAA Nasser. Op.cit, P30.

<sup>40</sup> TELFER, D., & SHARPLEY, R. Tourism and development: concepts and issues. Channel View Publications. 2002. Cité par: WAFAA Nasser. Op.cit, P31

<sup>41</sup> HARALAMBOPOULOS, N., & PIZAM, A. (1996). Perceived impacts of tourism: The case of Samos. *Annals of Tourism Research*, Volume 23, Issue 3, 503-526. Cité par: WAFAA Nasser. Op.cit, P31.

Le tourisme est donc l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale. Les pays en développement tentent de tirer profit de cette industrie en expansion, dans une tentative de stimuler l'investissement étranger et les réserves financières. Tout en concédant que la croissance incontrôlée de cette industrie peut entraîner de graves problèmes environnementaux et sociaux. Les Nations unies soutiennent que ces effets négatifs peuvent être contrôlés et réduits en faisant du tourisme un secteur plus durable.

### 1.2.2 Tourisme durable

Le débat sur le concept de tourisme durable est un phénomène datant des années 1990. Toutefois, ses origines se situent dans le concept plus large de développement durable qui nous accompagne depuis de nombreux siècles.

Par durable, nous entendons un développement qui répond à nos besoins actuels sans compromettre, à l'avenir, la capacité des gens à répondre à leurs besoins. Il s'agit donc d'adopter une perspective à plus long terme que d'habitude chez l'homme, et ceci implique un besoin d'intervention et de planification. Le concept de durabilité englobe clairement l'environnement, des personnes comme des systèmes économiques.

Ces dernières années, le concept de développement durable a pris une place centrale dans le monde du tourisme. Il a stimulé de nombreuses conférences, des manuels et des énoncés de politique d'entreprise. Les principes sous-jacents du tourisme durable selon Swarbooke sont les suivants :

- Le tourisme durable ne consiste pas seulement à protéger l'environnement, il est également préoccupé par la viabilité économique et la justice sociale.
- Les initiatives visant à parvenir à un tourisme durable apportent des avantages à certaines personnes et des coûts aux autres.
- Le tourisme durable est inséparable du débat général sur le développement durable.
- Il y a un besoin d'évaluation plus critique de la pensée et des techniques existantes dans le domaine du tourisme durable. Il y a des sujets très nombreux qui ne sont pas remis en question de manière assez rigoureuse comme les preuves que le petit tourisme est plus durable que le tourisme de masse.
- Les progrès vers un tourisme plus durable dépendent beaucoup plus des activités de l'industrie et des attitudes des touristes que des actions des organismes du secteur public<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> SWARBROOKE, J. Cité par: WAFSA Nasser. Op.cit, P31.

Le tourisme est l'une des nombreuses forces externes qui influencent l'orientation et les options du développement local. La question de savoir si le tourisme peut être durable ou s'il peut contribuer à un développement local durable est légitimement abordée dans le cadre de l'Agenda 21 local (International Council on Local Environmental Initiatives, 1999). L'Agenda 21 est l'un des résultats les plus importants du sommet de la Terre de 1992. Il souligne la nécessité de « penser globalement et agir localement » et encourage les autorités locales à élaborer leur propre Agenda 21 local qui supporte le développement durable de leurs localités<sup>43</sup>.

Le tourisme est donc un secteur économique qui soutient le développement si ses effets négatifs sont gérés.

---

<sup>43</sup> FRAGOSO. N, A. R. Local agenda 21 and the implementation of renewable energies at the local level. Lisbon: University of Lisbon, Phd thesis. 2007. Cité par WAFAA Nasser. Op.cit, P31.

## Section 02 : destinations touristiques, définitions et enjeux

Cette section a pour objectif de définir ce qu'est une destination, comment elle se construit, se développe, puisque c'est la matière première du tourisme.

### 2.1 Du territoire à la destination

La qualification d'un territoire en destination touristique peut s'avérer complexe. J.L. Caccomo en donne pourtant une définition simple : « Une station balnéaire ou une ville est touristique parce qu'il y a déjà des touristes <sup>44</sup> ». En effet, les touristes vont là où ils savent qu'ils peuvent aller.

Selon l'approche historique du tourisme, depuis l'hivernage des anglais et le Grand Tour, c'est bien le déplacement de ces élites sociales qui ont fait de leur territoire de villégiature des destinations touristiques, notamment par effet de mimétisme vis-à-vis de la masse qui les a suivis. C'est la fréquentation qui confère sa valeur à la destination. Le mimétisme des populations est une externalité de la fréquentation d'un territoire, en fait, c'est un choix rationnel pour le touriste car le choix des autres lui donne une information, et cela lui permet de diminuer le risque pris quant au choix de son lieu de vacances.

Selon J.-P. Lozato-Giotart, ce qui fait d'un espace une destination touristique c'est la combinaison des conditions naturelles (géographie, climat, paysage), des patrimoines culturels et historiques, du potentiel technique et l'environnement économique, ce que Hazebroucq nomme la touristicité<sup>45</sup>. Hazebroucq ajoute une précision : l'importance des acteurs : une destination est un « macro produit » touristique qui repose sur un système complexe composé d'acteurs hétérogènes et disséminés sur le territoire<sup>46</sup>.

L'attractivité est considérée comme la caractéristique essentielle pour faire d'un territoire une destination. Pour émerger en tant que destination, un territoire se doit de devenir attractif aux yeux des visiteurs.

#### 2.1.1 Qu'est-ce que l'attractivité touristique ?

Selon Caccomo, « l'attractivité dépend de la fréquentation touristique qu'est capable de générer une destination touristique ». Selon lui, la fréquentation est le critère clé,

---

<sup>44</sup> CACCOMO J.L, SOLONANDRASANA .B. L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et stratégies. 2e édition. Paris : l'Harmattan, 2006, P176

<sup>45</sup> LOZATO-GIOTART J.P. Géographie du tourisme : de l'espace regardé à l'espace consommé. 4e édition. Paris : Masson, 1993, P 312. Cité par SAVIDAN. B. émergence ou renouvellement de la destination touristique et innovation organisationnelle. Master Tourisme et Hôtellerie. Université de Toulouse II, Année 2012/ 2013. P31.

<sup>46</sup> HAZEBROUCQ J. M. Destination innovantes et développement du tourisme. in BA Alioune et al. Tourisme et innovation : La force créative des loisirs. Paris : l'Harmattan, 2007, p. 117-153. Cité par : Baptiste SAVIDAN. Op.cit, P31.

permettant de définir l'attractivité d'une destination. Cependant, Caccomo ajoute que l'attractivité dépend également de trois (03) facteurs :

- Le capital touristique : c'est-à-dire les infrastructures et la valeur économique des patrimoines ;
- Le capital humain touristique ;
- Le facteur risque : le sentiment de sécurité perçu par le visiteur par rapport à la destination.

Pour Hazebroucq, l'attractivité d'une destination est définie par ses caractéristiques naturelles et anthropiques. La destination est un véritable système touristique, soumis à des interrelations entre les acteurs<sup>47</sup>. Ce système constitue ce que Hazebroucq nomme la « touristicité » de la destination, c'est-à-dire son potentiel attractif.

Nathalie Fabry quant à elle donne une précision sur la qualité de l'attractivité : « On entend par attractivité touristique le fait, pour une destination, d'attirer des touristes. La qualité de cette attractivité est révélée non seulement par le nombre d'entrées mais aussi par la durée des séjours et surtout des dépenses générées par ces touristes dans le respect de l'environnement socioéconomique de l'espace mis en tourisme<sup>48</sup>. »

Elle rajoute également que l'attractivité d'une destination découle de l'influence des facteurs push et pull de l'environnement.

Aussi il est important de souligner que la fréquentation touristique d'un territoire doit être prise en compte avec prudence car elle entraîne des conséquences qui peuvent être négatives pour l'attractivité du territoire.

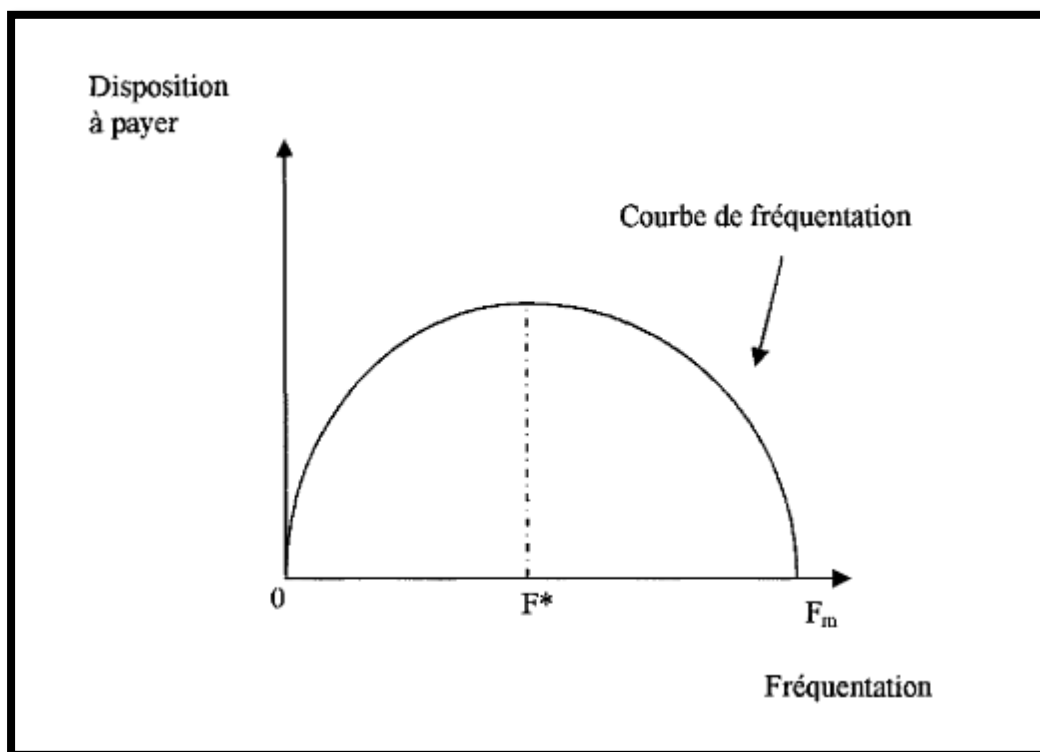
---

<sup>47</sup> HAZEBROUCQ Jean-Marie. Cité par : Baptiste SAVIDAN. Op.cit, P32.

<sup>48</sup> FABRY. N. Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. Revue internationale d'intelligence économique, janvier 2009, volume 1, p. 55-66.

## 2.1.2 Externalités et dynamiques de fréquentation touristique

Figure 02 : Courbe de fréquentation touristique en présence d'externalités de fréquentation



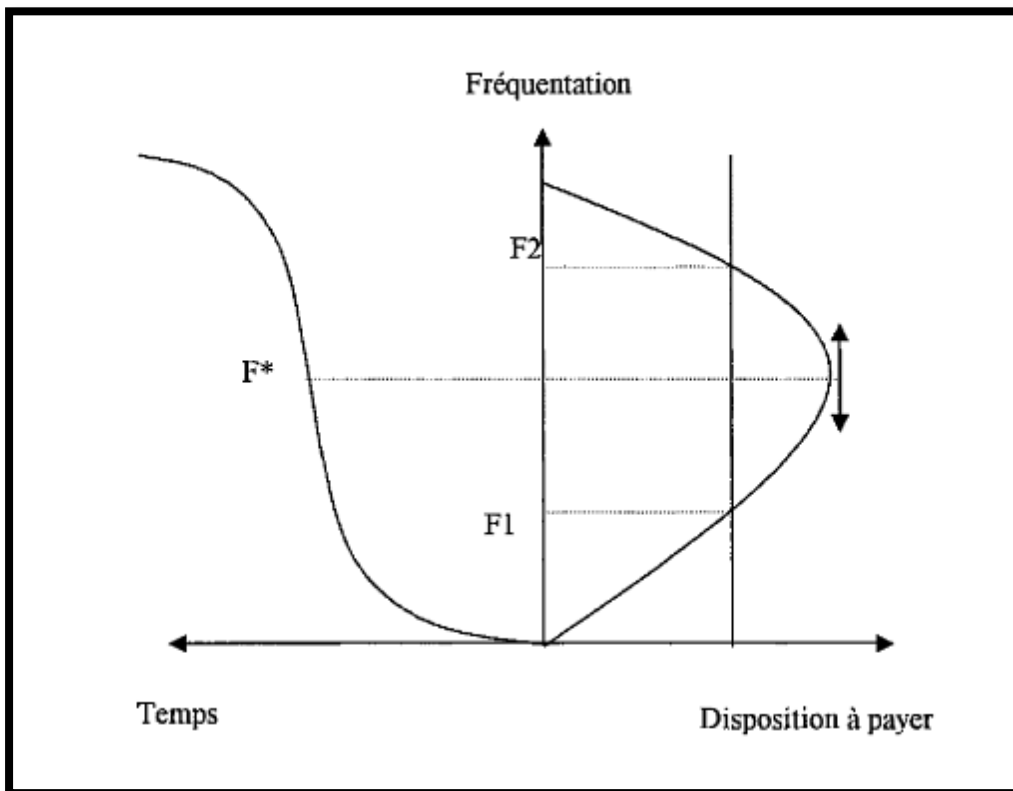
Source : J.L. Caccomo. 2006, p.138

D'après cette figure, dans la première phase, celle de croissance, la destination touristique prend de la valeur aux yeux des visiteurs car sa fréquentation augmente. La fréquentation permet d'identifier la taille du marché et aussi sa qualité. Lors de cette phase, les externalités sont positives, car elles permettent l'augmentation de la fréquentation du site, donc son attractivité. C'est le point d'émergence de la destination. La seconde phase illustre la perte de valeur du site ou de la destination dès lors que sa fréquentation devient trop importante. La disposition des touristes à payer s'en ressent, la destination perd de la valeur. Les externalités sont devenues négatives.

Le point le plus haut au centre de la courbe représente le point de retournement. C'est le point pour lequel la disposition à payer des visiteurs est maximale. Nous pouvons considérer que c'est le niveau maximal de valeur pour la destination. Au-delà de ce seuil, la sur fréquentation de la destination est perçue comme négative pour les visiteurs, il est donc préférable de diminuer les prix pour continuer d'attirer des visiteurs.

Enfin, le point  $F_m$  de la courbe illustre le niveau ou la fréquentation de la destination est maximale mais la propension des touristes à payer est redevenue nulle. Ce niveau représente un niveau de saturation de la destination.

Figure 03: Dynamique d'évolution de la fréquentation touristique



Source : J.L. Caccomo. 2006, p.146

Sur cette courbe, le seuil de fréquentation représente la phase d'expansion de la fréquentation touristique, qui correspond à la période d'incubation.

Le point central de la courbe,  $F^*$ , est l'apogée de la phase de décollage. Enfin, au-delà du point  $F_2$ , nous pouvons considérer que la destination touristique est en phase de saturation<sup>49</sup>.

Une fois cette phase atteinte, la destination, notamment les acteurs qui la composent, vont devoir mettre en place des stratégies afin de sortir de cette phase de saturation et démarrer une nouvelle phase. Nous allons voir justement quels sont les éléments, qui composent la destination.

### 2.1.3 Les composants de la destination

Pour qu'un territoire émerge en tant que destination, il est indispensable qu'il soit attractif et génère de la fréquentation. Pour cela, les acteurs du territoire s'appuient sur ce qui le compose, afin d'utiliser les ressources pour développer son attractivité.

Une destination est tout d'abord constituée de ressources naturelles et patrimoniales, d'acteurs privés et institutionnels du tourisme et de touristes.

<sup>49</sup> CACCOMO J.L., SOLONANDRASANA. B. Op.cit, P176.

**Figure 04: Les 4 attributs d'une destination touristique**

Attributs	Supports	Illustrations
Portefeuille de ressources	Ressources naturelles : difficilement reproductibles localisées, base de la spécialisation touristique	Espaces touristiques et paysages : reliefs, climat, littoral, rivières, fleuves, lacs, faunes, flore, montagnes... Patrimoine historique, artistique, culturel et naturel, château de Versailles, Joconde, Tour Eiffel, côte d'Azur
	Ressources créées : valorisation de ressources et accueil de touristes.	Main d'œuvre Infrastructures : transports, hébergements ; aménagements touristiques,...
Politique de compétitivité	Industrie touristique compétitive (rapport qualité-prix)	Concentration spatiale des acteurs du tourisme Capacité à innover, différencier l'offre, fiabilité des infrastructures et équipements, qualité de ressources humaines, planification régionale...
Support institutionnel	Renforcer l'image touristique d'une destination	Communication touristique, organisations de grandes manifestations Encadrement de la profession, normes, formation
Demande touristique soutenue	Cibler la demande au niveau national et international	Goût pour la variété des touristes et prise en compte de la variété des goûts des touristes : différenciation, niches, innovation, de produits.

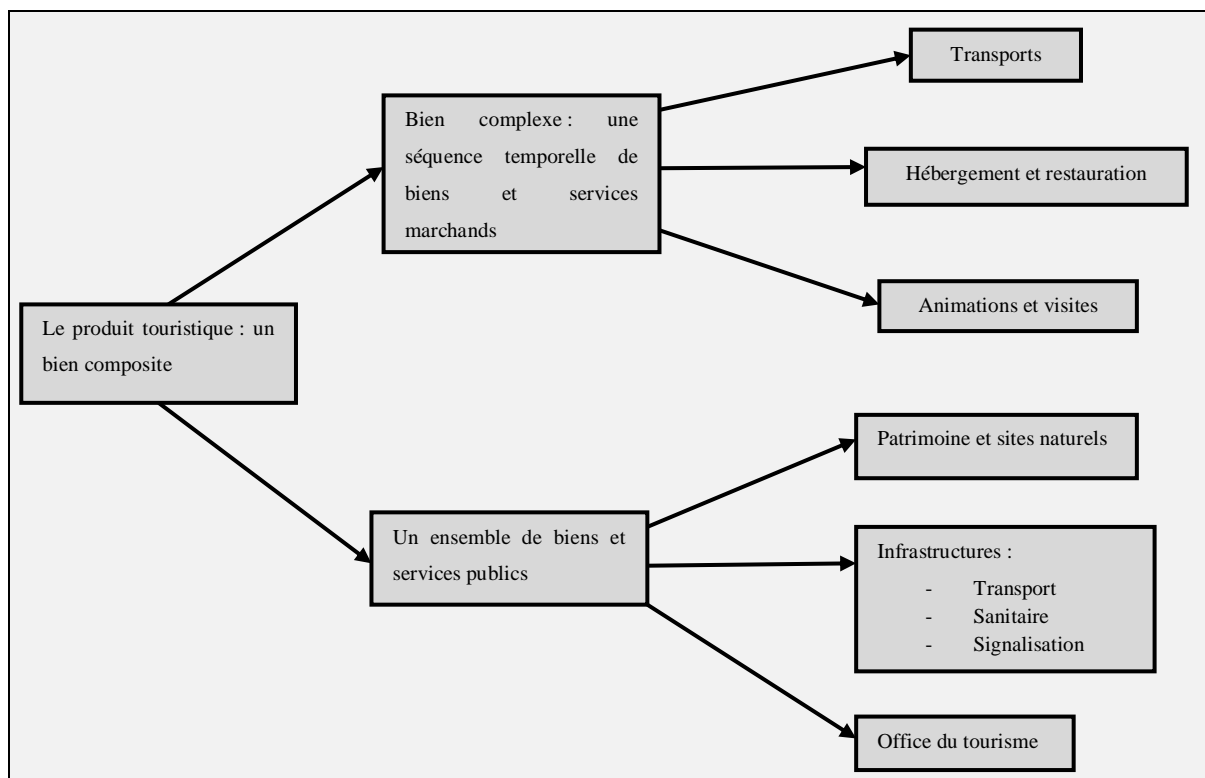
Source : Hazebroucq, le système d'acteurs entrepreneurs

Selon Hazebroucq, une destination est composée d'un « système d'acteurs entrepreneurs<sup>50</sup> ». Ces acteurs sont, selon lui, disséminés sur le territoire et entretiennent des relations d'interdépendance (bien souvent inconsciemment). C'est un mélange de professionnels mais aussi d'amateurs passionnés en plus des touristes. Le client est donc lui-même un acteur du produit qu'il consomme, dans la mesure où nous pouvons parler de produit pour les destinations.

Ce qui est le cas pour Cacommo, pour qui la destination est un « bien composite ».

<sup>50</sup> HAZEBROUCQ Jean-Marie. Cité par : Baptiste SAVIDAN.Op.cit, P37.

Figure 05 : Les éléments du bien touristique



Nous retrouvons presque les mêmes éléments que ceux décrits précédemment par Nathalie Fabry. En revanche, contrairement à cette dernière et J.M. Hazebroucq, Caccamo ne considère pas le touriste comme un composant de la destination.

## 2.2 Les enjeux des destinations

Selon un rapport de l'OCDE, le tourisme représente un enjeu de taille pour les destinations car il contribue à générer de l'activité dans presque tous les secteurs économiques d'un territoire<sup>51</sup>. Les dépenses des visiteurs sur leur lieu de vacances vont vers des activités connectées au tourisme. Ces activités n'ont pas conscience de l'impact de cette demande sur leur développement et donc ne se sentent pas concerné par le tourisme. Cela traduit la complexité de ce secteur pour fédérer les acteurs du territoire, alors que le tourisme peut porteurs d'avantages sociaux et économiques sur la destination, notamment pour les populations locales.

En effet l'OCDE, dans son rapport sur les tendances et politiques du tourisme élaboré en 2010, nous dresse un portrait de l'importance que continue de prendre l'activité touristique dans le monde :

<sup>51</sup> OCDE. Les tendances et politiques du tourisme de 2010. [www.oecd.fr](http://www.oecd.fr) Consulté le 22 Novembre 2019

« L'impact d'une croissance économique vigoureuse dans de nombreux pays en développement, le libéralisme économique, l'évolution spectaculaire des transports en termes d'efficacité et de coût, ainsi que l'essor d'une classe moyenne mondiale (estimée actuellement à plus de deux milliards d'individus) bénéficiant d'un meilleur niveau de vie, ont créé une nouvelle dynamique dans les flux touristiques internationaux ».

Face aux enjeux qu'il représente, notamment économiques et sociaux, aujourd'hui l'offre est supérieure à la demande et les destinations doivent faire face à une concurrence plus « frontale » entre elles<sup>52</sup>.

### 2.2.1 Développer leur compétitivité et leur attractivité

L'innovation doit être le catalyseur de l'attractivité, de la « touristicité » de la destination.

Le territoire constitue la matière première de la destination touristique. Il est important de rappeler la primauté de la localisation par rapport à l'attractivité : en effet, dans le tourisme c'est le client qui va au produit.

« Le temps basket représente le moment ou les heures exclusivement consacrés à une activité, en ne comptabilisant que le temps réel, comme au basket ». L'augmentation du temps basket sur un territoire permet d'augmenter l'utilité du bien, ou produit qu'est le territoire, aux yeux du visiteur, ce qui le rend plus attractif. Le type et les potentialités touristiques d'un territoire sont caractérisés par ces données spatiotemporelles (distance-temps au regard de l'offre touristique sur le territoire). Il faut donc tenir compte de la structure du territoire, car l'innovation se fait en fonction de ses caractéristiques, tous les territoires ne sont pas égaux en termes de potentiel d'innovants, et pourtant ils sont en concurrence. Si les territoires souhaitent maintenir ou développer leur compétitivité/attractivité ils devront mettre en place des stratégies d'innovation.

### 2.2.2 Fédérer les acteurs du territoire

Une destination touristique est un « macroproduit » touristique qui repose sur un système d'acteurs. Ces acteurs sont éparpillés sur le territoire et entretiennent entre eux des interrelations (bien souvent inconsciemment), qui contribuent à l'attractivité de la destination.

Un des principaux enjeux des destinations touristiques à l'avenir va être de mettre en place des actions, organisations, dans le but de fédérer les acteurs de son territoire.

---

<sup>52</sup> HA - DATAR. Géographie de l'innovation en Europe : Observer la diversité des régions françaises. Paris : La Documentation française, 2012, 110 p. ZEBROUCQ Jean-Marie. Cité par : Baptiste SAVIDAN. Op.cit, P39.

### **2.3 Les spécificités de la diffusion des innovations et leurs impacts dans l'industrie touristique**

Contrairement au secteur industriel de production de biens informatiques ou au secteur de l'aéronautique, le tourisme est un secteur perçu comme peu innovant et souvent résumé à la simple introduction et utilisations des TIC. Le manuel d'Oslo explique cette impression par le fait que l'innovation, dans le secteur des services, présente des caractéristiques différentes que dans l'industrie des biens et par conséquent, elle est plus complexe à évaluer.

#### **2.3.1 Le poids des TIC**

Le tourisme a connu de profondes mutations depuis le début des années 90, essentiellement liées à l'apparition d'innovations dans d'autres secteurs d'activités qui se sont diffusées ensuite dans ce secteur économique. En effet, Camal Gallouj, qualifie le tourisme de « technology users » à ce titre. C'est-à-dire que le tourisme n'est pas un secteur « innovant » mais qu'il profite d'innovations apparues dans d'autres secteurs en adoptant ses technologies<sup>53</sup>.

Pierre Kalfon insiste lui sur le rôle du développement des TIC dans l'innovation en matière de tourisme<sup>54</sup>, notamment depuis la fin des années 90 et l'apparition d'Internet. Les innovations en TIC ont été des catalyseurs de l'innovation en tourisme.

Les TIC ont également favorisées l'élaboration de nouveaux procédés, notamment dans le transport aérien avec les e-tickets mais aussi de nouveaux modèles économiques, en témoigne la révolution low-cost dans l'aérien. Néanmoins, malgré son rôle de « technology users », le tourisme parvient à s'adapter et à maîtriser rapidement ces nouveaux outils, au point d'être un acteur majeur du e-commerce aujourd'hui en se situant à la première place des ventes en ligne des entreprises françaises.

Les TIC ont participées à l'élaboration de nouvelles formes de produits touristiques, notamment le package dynamique. Ce nouveau produit a permis aux professionnels du tourisme de s'adapter à la demande du marché, car il permet au consommateur de co-construire un produit touristique avec l'opérateur. De ce fait, on ne peut plus distinguer la production de la consommation, nous pouvons parler alors de « consom'acteur »<sup>55</sup>. Ce nouveau produit est une source d'innovation dans le sens où il permet de modifier le processus classique de production, plus exactement de servuction.

---

<sup>53</sup> GALLOUJ.C, LEROUX. E. E-tourisme, innovation et modes d'organisation. Management & Avenir, Février 2011, n°42, p.213-231. Cité par SAVIDAN. B Op.cit, P23.

<sup>54</sup> KALFON. P. Tourisme et innovation : Comment décrypter les tendances qui bouleversent le monde du voyage ? Paris : l'Harmattan, 2009, P.130. Cité par : Baptiste SAVIDAN. Op.cit, P24

<sup>55</sup> HAZEBROUCQ J .M. Cité par SAVIDAN.B . Op.cit, P25.

Cacomo qualifie un bien touristique comme « bien d'expérience », c'est-à-dire que le produit ne peut être évalué, jugé qu'après l'expérience de consommation. Le facteur important, afin de diminuer le risque d'une mauvaise expérience de consommation, est l'information. Les TIC, aujourd'hui, ont permis d'augmenter les sources d'informations, et l'asymétrie informationnelle entre le consommateur et l'agent de voyages a fortement diminué même si elle n'a pas tout à fait disparu<sup>56</sup>. De plus, les territoires ont également mis en place, grâce aux TIC, des moyens afin de diffuser l'information sur place aux visiteurs.

### 2.3.2 Les spécificités de la diffusion de l'innovation des produits touristiques :

J.L. Cacomo nous illustre la dynamique de l'évolution des nouveaux produits touristiques, élaborés par les professionnels du secteur pour tenter d'adapter leur offre en fonction des attentes du marché. Pour cela il nous décrit les principales phases du cycle de vie du nouveau produit touristique:

**Tableau 01 : Classification des différentes phases**

Critères phases	Incubation	Décollage	Saturation
Nombre de firmes	Réduit	Important	Réduit
Types d'information	Mode d'emploi/ utilité réelle	Rapport qualité/ prix	Prix

Source : J.L. Cacomo

- La première phase que Cacomo nomme « Incubation ».

Est la période de R&D et de lancement sur le marché du produit. Ici, les opérateurs sont peu nombreux et ce sont eux qui assument une grande partie du risque. En contrepartie de laquelle, ils pourront se retrouver en situation de monopole en cas de succès. L'information recherchée par le consommateur lors de cette phase est le « mode d'emploi » du produit, c'est-à-dire sa finalité. La communication joue ici un rôle essentiel car l'objectif est d'accroître sa clientèle, l'entreprise va devoir la convaincre du bénéfice qu'elle va tirer de ce produit.

- La deuxième est celle dite du « Décollage ».

Elle représente la diffusion et le succès économique de la diffusion. Cette période est marquée par une augmentation de la taille du marché via l'apparition de nouvelles firmes. L'information importante de cette phase est le rapport qualité/prix. L'objectif sera, pour la firme, de faire connaître les spécificités de ces produits aux consommateurs. L'innovation aura pour objet la différenciation vis-à-vis des concurrents par rapport au même produit ou service.

<sup>56</sup> CACCOMO J.L, SOLONANDRASANA. B. Cité par SAVIDAN.B .Op.cit, P25.

- La troisième phase est celle de la « Saturation ».

Le produit ici est banalisé, largement répandu sur le marché. Nous observons dès lors, un processus de concentration des acteurs, qui établissent des barrières à l'entrée à l'encontre de potentiels nouveaux entrants. Ici les biens ou services sont homogénéisés, l'information pertinente pour le consommateur sera donc le prix.

### **2.3.3 Les limites de la diffusion des innovations dans le tourisme**

Sans diffusion, l'innovation ne peut pas exister. La diffusion de l'innovation représente donc un moment critique dans le cycle de vie du produit touristique. Le produit touristique étant un bien complexe, en raison de la pluralité des acteurs qui le compose (transporteurs, restaurateurs, producteurs, distributeurs,..), le risque de ne pas réussir à diffuser le nouveau produit est multiplié.

Il faut également prendre en compte l'environnement multidimensionnel du tourisme (politique, économiques, social, écologique...), car chacun de ses acteurs est une source potentielle de risque. La paix est nécessairement une condition indispensable pour la diffusion de nouveaux produits, au même titre que la situation sanitaire ou technologique.

### **Conclusion**

Le succès du tourisme est étroitement lié à la diversité et à la richesse des ressources dont disposent les destinations, ressources naturelles et climatique, architecturales, culturelles, etc. Les équipements et infrastructures sont également d'une importance cruciale. La mise en tourisme n'est pas seulement une addition d'équipements, de ressources et d'événements. La destination ne peut donc être seulement « objet » de transformation, mais également un « projet » et un ensemble de « projets » (social, économique, géographique, urbain).

*Chapitre II: Les  
conditions d'émergence  
d'une destination  
touristique*

### **Introduction**

Un territoire devient une destination touristique dès lors qu'il génère de la fréquentation. Pour faire émerger une destination, l'essentiel est donc de développer l'attractivité des territoires.

L'essentiel aujourd'hui sera de mettre en place des organisations selon des logiques de destination, en cohérence avec le territoire (non seulement administratif mais surtout au niveau touristique).

Dans ce chapitre nous allons présenter comment et en quoi, l'innovation organisationnelle permet de développer l'attractivité d'un territoire, et par conséquent d'en faire une destination nouvelle ou renouvelée.

### **Section 01 : l'innovation organisationnelle est un vecteur d'émergence ou de renouvellement de la destination touristique**

Une destination touristique constitue un système d'acteurs, disséminés sur un territoire, qui entretiennent des relations entre eux. Le plus souvent, ces acteurs sont inconscients du rôle qu'ils ont à jouer dans le développement de l'attractivité touristique du territoire dans lequel ils sont implantés. Nous allons voir pourquoi un des enjeux de l'organisation touristique du territoire réside dans une dynamique de mobilisation de ses acteurs afin de favoriser l'attractivité et le développement touristique.

#### **1.1 Pérenniser la destination ou développer de nouveaux espaces**

La notion de cycle de vie, d'attractivité d'une destination est une notion essentielle pour comprendre le rôle que peut jouer l'innovation organisationnelle dans l'émergence ou le renouvellement de la destination touristique.

##### **1.1.1 L'innovation organisationnelle permet le renouveau de la destination**

Le territoire constitue la matière première de la destination touristique. La destination est considérée comme un « macro produit » touristique. Elle est donc soumise au cycle de vie du produit touristique, décrit par Caccomo. Ce cycle est caractérisé par 3 phases, l'incubation, le décollage et la saturation. L'innovation intervient au début de ce cycle et à la fin<sup>1</sup>.

En ce qui concerne le renouvellement de la destination, c'est lors de la phase, voire avant, que l'innovation organisationnelle est essentielle. Son rôle va être d'atténuer la phase de saturation par la mise en place d'un nouveau système plus adapté à la phase que connaît la destination. L'objectif d'une nouvelle organisation va être de s'adapter aux changements que fait subir l'environnement à la destination dans un objectif de pérennité.

Par exemple, e-tourisme permet la remise en valeur de sites industriels et patrimoniaux en les détournant de leur fonction première. Le tourisme permet la reconversion<sup>2</sup>.

L'élaboration d'un mode d'organisation souple et attentif aux évolutions de l'environnement, des effets push et pull, mais aussi compétent en matière de réactivité est la clé de voûte de la réussite du processus de sortie de la phase de saturation vers une nouvelle phase.

---

<sup>1</sup> CACCOMO. J. L, SOLONANDRASANA. B. L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et stratégies. 2e édition. Paris : l'Harmattan, 2006, P 176.

<sup>2</sup> MICHAUD J.L, BARREY. G. Acteurs et organisations du tourisme. Bruxelles : De Boeck, 2012, P 174.

### 1.1.2 L'innovation organisationnelle permet le développement de nouveaux espaces touristiques

L'innovation organisationnelle a un rôle à jouer dans le renouveau de la destination, notamment lors de la phase de saturation. Mais, la naissance, la phase d'incubation de la destination peut aussi être permise par l'innovation organisationnelle.

En effet, chaque destination est composée d'un système d'acteurs hétérogènes, ainsi que de ressources naturelles et culturelles. A ce titre, nous pouvons émettre l'hypothèse que chaque territoire est potentiellement une destination touristique. La clé réside dans l'organisation pour tirer profit de ces ressources dans un objectif de développement touristique. En effet, dès lors qu'un territoire génère de la fréquentation il est considéré comme destination.

Bien sur il est évident que chaque territoire est doté de façon inégale en richesse naturelles et culturelles.

Mais, l'évolution de la demande liée à la mise en place d'un mode d'organisation du tourisme compétent et adapté permet l'émergence d'un territoire à priori non touristique en tant que destination. La demande touristique est génératrice de nouveaux espaces touristiques (par exemple, le déplacement de la demande du tourisme balnéaire vers le tourisme rural).

L'essentiel pour l'innovation organisationnelle réside dans sa capacité à tirer profit des ressources disponibles pour faire d'un territoire une destination.

### 1.2. Une nouvelle gouvernance au service d'une dynamique de mobilisation des acteurs

Un des enjeux majeurs des destinations consistait en la fédération des acteurs du territoire pour faire émerger la destination.

Ce processus est indispensable aussi bien dans une perspective d'émergence que de renouveau de la destination.

#### 1.2.1 Une destination est une construction

Une « destination touristique est une construction, une mise en réseau et non une collection d'acteurs juxtaposés »<sup>3</sup>. De fait, la multiplicité des intervenants, disséminées sur le territoire, représente une main d'œuvre importante (Conseil National du Tourisme), qui agit souvent de manière isolée. L'enjeu pour la destination, et l'innovation organisationnelle est de

---

<sup>3</sup> FABRY. N. Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. Revue internationale d'intelligence économique, janvier 2009, volume 1, p. 55-66. Sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info) Consulté le 30 Novembre 2019.

mettre en interrelation les acteurs du territoire, qu'ils se sentent concernés ou non par l'activité touristique<sup>4</sup>.

Les compétences cloisonnées des institutions du tourisme entraîne des problèmes de cohérence des stratégies territoriales et nationales<sup>5</sup>.

L'objectif de la construction de la destination est de fédérer les acteurs du territoire sur lequel ils opèrent. La réalisation d'objectifs communs, via des actions de coopération, est un enjeu majeur de la cohérence des politiques menées par la destination. La cohérence est également un facteur de lisibilité et de communication de la destination.

Des acteurs regroupés, ayant des objectifs communs, par exemple autour de la qualité, sont vecteurs d'une image cohérente, lisible, du territoire pour les visiteurs. Le choix du positionnement des objectifs est une problématique essentielle car ce sont ces objectifs qui permettent de mettre d'accord et de réunir des acteurs aux intérêts parfois contradictoires.

Une destination est une construction. C'est la construction d'un réseau, d'une dynamique de mobilisation et de coopération des acteurs publics et privés dans un objectif de développement territorial. Des innovations en matière d'organisation du tourisme auront essentiellement pour finalité de rassembler les acteurs, de gérer les compétences de chacun en matière de tourisme mais également de répartir les pouvoirs, les champs de compétences et les ressources à allouées dans le développement du tourisme.

### 1.2.2 Vers une nouvelle gouvernance ?

A l'instar de l'innovation, le concept de gouvernance est complexe à définir car il suppose autant de perceptions que d'auteurs. En effet, cette notion est étudiée dans différents domaines tels que l'économie, l'administration publique ou encore les sciences politiques. Il est cependant entendu que la notion de gouvernance est plus vaste que celle de gouvernement<sup>6</sup>.

Lequin met en avant trois notions qui font surgir le concept de gouvernance :

- Une crise de gouvernabilité, c'est-à-dire la diminution de l'efficacité ou l'efficacités de l'action publique ;

---

<sup>4</sup> CONSEIL NATIONAL DU TOURISME. Tourisme et innovation : bilan et perspectives. Paris : La Documentation française, 2005, P165. [www.tourisme.gouv.fr](http://www.tourisme.gouv.fr). Consulté le 15 Novembre 2019

<sup>5</sup> MICHAUD J.L, BARREY.G. Op.cit.P175.

<sup>6</sup> LEQUIN. M. Ecotourisme et gouvernance participative. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec, 2001, P76. [www.books.google.com](http://www.books.google.com) Consulté le 18 Novembre 2019.

- Désillusionnement de l'opinion publique envers l'action publique ;
- Emergence d'une nouvelle forme de gouvernance plus adaptée au contexte.

L'innovation organisationnelle est le processus par lequel l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance est possible, en y intégrant la coopération et la responsabilisation des acteurs, pour atténuer l'effet de désillusionnement de l'opinion publique et la perte d'efficacité. Une nouvelle gouvernance basée sur la coopération est indispensable au tourisme, du fait du caractère dispersé de ses acteurs.

En effet, « la gouvernance constitue un mode de gestion qui permet de résoudre les conflits, de faciliter la coopération et également de diminuer les problèmes résultant de l'action collective dans un univers d'acteurs indépendants »<sup>7</sup>.

L'Etat, via son importance dans l'organisation du tourisme, a un rôle prépondérant à jouer dans la mise en place d'une nouvelle gouvernance, qui prend en compte le caractère systémique de l'activité touristique. C'est l'Etat qui est le garant de la cohérence des politiques menées et catalyseur de l'innovation organisationnelle permettant l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance plus adaptée à la situation. Une nouvelle gouvernance en matière de tourisme doit, pour être efficace, tenir compte des logiques d'action de chaque acteur qui composent le système touristique de la destination, l'identité et les valeurs du territoire.

La gouvernance en matière de tourisme est un processus de négociation et de concertation permanent entre des acteurs qui tendent à un objectif commun qui repose sur un réseau. La communication interne est une donnée essentielle de la réussite de la mise en place d'un système de gouvernance.

Le rôle de l'Etat évolue alors vers l'élaboration d'un cadre, d'un système qui permet la collaboration, le partage. En fait, L'Etat doit mettre en place un système de gouvernance nouveau, basé sur la coopération, la recherche de synergies et de complémentarité des acteurs, pour atteindre des objectifs communs. C'est ce que l'on appelle la gouvernance participative, dans laquelle chacun des acteurs disposent de compétence et de pouvoir préétablis qui lui permettent d'agir à son niveau en collaboration avec les autres acteurs du système. La gouvernance participative a donc pour objectif de définir un cadre au sein duquel les pouvoirs sont définis, et organisés de façon collective, négociés entre les acteurs.

Dans une perspective de mise en place d'un mode de gouvernance participatif, Lequin dégage cinq principes indispensables :

---

<sup>7</sup> LEQUIN. M. Op.cit. P 85.

- Le système de gouvernance doit se composer d'un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous au gouvernement ;
- Les frontières et les responsabilités de chacun des acteurs doivent être plus claires ;
- L'interdépendance des pouvoirs des institutions et de l'action collective ;
- L'intervention de réseaux d'acteurs autonomes ;
- L'autonomie du pouvoir. L'Etat jouant le simple rôle d'orientation et de guidage de l'action collective.

Ces principes indispensables à la mise en place de la gouvernance participative nous permettent d'élaborer les démarches nécessaires à sa mise an application. Lequin, développe huit leviers de changement <sup>8</sup>:

- Définition de nouvelles valeurs (autour du partage du pouvoir, des responsabilités, etc....) ;
- Privilégié les relations horizontales, la transparence, l'accessibilité à l'information et la flexibilité des équipes ;
- Développer de nouvelles habiletés, compétences. Aider les membres à assumer un nouveau rôle, à s'adapter, et les soutenir face à ces nouvelles responsabilités ;
- Chaque acteur peut être un décideur, à chacune des étapes de la décision ;
- L'accessibilité et la capacité à traiter l'information ;
- Les relations entre les acteurs ;
- La détermination et l'indépendance des membres ;
- Les systèmes de contrôles sont définis par les acteurs et non imposés par l'extérieur.

Dans ce type de gouvernance, l'intervention de l'Etat est moins dirigiste, moins contraignante. Les participants sont plus responsables et impliqués dans la gestion de leur politique touristique. L'Etat joue davantage un rôle de médiateur, il a la charge de donner un cadre systémique propice au développement d'un nouveau mode de gouvernance.

L'innovation organisationnelle et la gouvernance sont donc intimement liées. Là, l'innovation organisationnelle est nécessaire pour arriver à mettre en place une structure organisationnelle sur le territoire capable d'adapter ce nouveau mode de gouvernance.

---

<sup>8</sup> LEQUIN. M. Op.cit.P 86.

L'objectif est ici de rendre les acteurs plus proches de leur territoire et de les faire collaborer entre eux. Ils auront la responsabilité du développement touristique de leur territoire. Cependant, nous pouvons émettre une limite au niveau des compétences en matière de tourisme et de connaissances des institutions de ces acteurs, qui sont des conditions nécessaires à la réussite d'un mode de gouvernance participatif.

### **1.3 Efficience organisationnelle et gestion des ressources humaines**

#### **1.3.1 L'efficience organisationnelle**

Le concept de l'efficience nous vient du secteur de la finance. : « L'efficience consiste en l'utilisation de moins de moyens possibles pour arriver à un même résultat (consommation minimale de ressources) <sup>9</sup> ». L'efficience se distingue de l'efficacité car elle introduit la notion de gestion optimale des ressources.

L'efficience organisationnelle ou institutionnelle du tourisme est aujourd'hui un enjeu considérable pour l'attractivité des destinations et la compétitivité de ses acteurs. Son objectif est la recherche de complémentarité et de synergies entre les acteurs, notamment institutionnels du tourisme qui opèrent sur une destination.

La recherche d'efficience, de synergies, de coopérations passe par la gestion des ressources humaines et des compétences touristiques notamment pour assurer l'efficience organisationnelle, des organisations capables de s'adapter et partager des connaissances sur le mode de la coopération.

#### **1.3.2 La spécificité de la gestion des ressources humaines dans le tourisme :**

Le tourisme étant une activité de services, l'intensité capitalistique y est faible, et ce sont les ressources humaines qui ont un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises et l'attractivité des destinations, en termes de qualité d'accueil, de prestations... le bien touristique est un bien d'expérience, et ici, le facteur humain est déterminant dans la qualité de service perçue par le consommateur. Plus que la qualité du produit, c'est l'expérience de consommation qui sera jugée, notamment la relation entre le touriste et le professionnel.

L'homme est le principal vecteur de la qualité dans le tourisme<sup>10</sup>. L'introduction des TIC très importante aujourd'hui dans l'activité touristique, au niveau de la production, de la distribution mais aussi de la promotion et de la communication a entraîné un bouleversement en matière de compétences requises. Le développement de l'activité, notamment de la

---

<sup>9</sup> BARTHE. L. Stratégie des Organisations. Cours de Master 1 MIT, Département ISTHIA, Université Toulouse Le Mirail, 2012-2013. Cité par : SAVIDAN. B. Op.cit.P 69.

<sup>10</sup> MERASLI .S. Attractivité durable des destinations touristiques. Baixas : Balzac éd., 2012, 203 p. Cité par SAVIDAN. B .émergence ou renouvellement de la destination touristique et innovation organisationnelle. Master Tourisme et Hôtellerie. Université de Toulouse II, Année 2012/ 2013.P 69.

production vers des marchés de niche hyper spécialisé couplé à l'importance de grandes entreprises industrialisées dans le secteur de la production de masse et standardisées « traduit une dichotomie entre des emplois peu qualifiés et polyvalents et d'autres très spécialisés sur un marché de l'emploi touristique où le mal endémique reste sa saisonnalité. L'enjeu majeur pour le secteur réside dans la qualification et la disponibilité de ces emplois saisonniers pour atteindre des objectifs de qualité exigé par les visiteurs. C'est sur ce point que l'innovation en termes d'organisation, de formation et de gouvernance est un enjeu stratégique de renforcement de la compétitivité des acteurs. La priorité est de faire ressortir les compétences nécessaires, et de les gérer, de former le personnel pour les acquérir afin de faire des ressources humaines un avantage comparatif de la destination en termes de performance en qualité.

La gestion des connaissances est un axe primordial de compétitivité et l'innovation organisationnelle est un vecteur du développement de partage et de gestion des connaissances car elle permet le décloisonnement des métiers, la recherche de synergies et le partage de connaissances, compétences et de savoir faire.

### **Section 02 : le transfert organisationnel permet l'émergence ou le renouvellement de la destination touristique**

Le tourisme est un secteur d'activité dynamique, réactif et propice à la diffusion d'innovations. Nous allons présenter ici comment le tourisme a pu s'approprier de nouvelles formes d'organisation empruntées à d'autres secteurs d'activité, sur le même principe que le transfert de technologies.

#### **2.1 Le concept de transfert organisationnel**

A l'image de la large diffusion et utilisation des TIC dans le secteur du tourisme, est la principale source d'achats sur internet. Des modes d'organisations développés dans des secteurs différents ont été utilisés par des professionnels du tourisme. Ce processus constitue effectivement une forme d'innovation, en plus de sa rentabilité économique, une invention pour devenir innovation doit nécessairement être diffusée.

De cette façon, nous pouvons considérer qu'il existe une démarche de transfert organisationnel entre des secteurs d'activité différents concernant l'organisation du travail. L'innovation organisationnelle dans le tourisme passe donc par l'appropriation de nouvelles formes d'organisations.

Cette appropriation nécessite des facultés d'adaptation. Tout d'abord il est indispensable de mettre en place des outils de veille organisationnelle. Les destinations peuvent mettre en place des cellules de veille pour se tenir informer de l'évolution des formes d'organisation.

Il est également essentiel pour les destinations de faire des efforts en termes de recherche et développement et en formation de personnel.

#### **2.2 Le management de projet touristique**

Un projet se définit comme une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir<sup>11</sup> ». Le premier objectif d'un projet est de répondre à un besoin, que ce soit d'un client, d'un utilisateur ou même d'un territoire. Le projet est caractérisé par des actions à mettre en place pour atteindre l'objectif fixé, qui a permis de définir le projet. Il convient aussi de définir les moyens (humains, techniques, financiers) nécessaires à sa réalisation. Il est nécessaire d'en établir les principaux obstacles et parties prenantes pour veiller à son bon déroulement.

---

<sup>11</sup> CARLIER. B, MARTINETTI J.P. La conduite de projets touristiques durable. éd-SEPT, 2006, P330. [www.books.google.com](http://www.books.google.com) Consulté le 28 Novembre 2019.

### 2.1 Les origines du management de projet

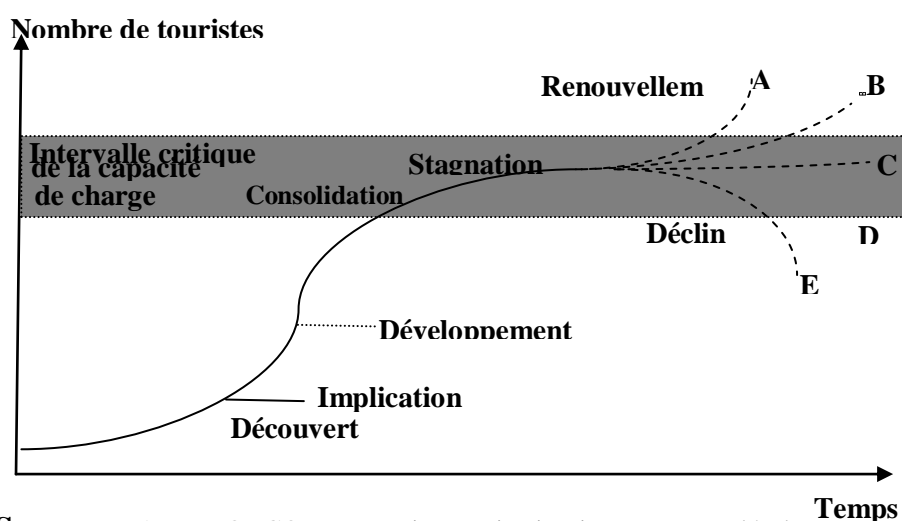
Le management de projet est une méthode d'organisation du travail, qui aujourd'hui est largement répandue dans le secteur du tourisme. Or, à l'origine le management de projet était utilisé essentiellement dans des secteurs industriels que sont l'aéronautique, la construction ou le spatial.

Le management de projet est particulièrement intéressant dans le cadre de l'émergence ou de renouvellement d'une destination touristique du fait de sa transversalité et du consensus qu'il nécessite entre les différentes parties prenantes.

### 2.2.2 Projet et émergence (ou renouvellement) de la destination

Le développement touristique d'un territoire nécessite d'avoir une approche systémique. L'espace touristique c'est le « territoire traversé et le territoire d'accueil », il est au cœur de ce qu'Hazebroucq appelle le « écosystème touristique ». La destination étant un « macro-produit » touristique, le management de projet est une solution adéquate pour le développement de la « touristicité » de la destination. En effet, une démarche de projet sur un territoire s'articule autour de l'hétérogénéité et la transversalité des acteurs et compétences qui le composent, de la superposition de cultures multiples, la recherche d'un consensus, qui sont autant de facteurs nécessaires au succès d'un projet. Dans une perspective de renouvellement ou d'émergence d'une destination touristique, le projet a un rôle à jouer<sup>12</sup>. Ci-dessous, la figure nous permet d'en avoir une illustration :

**Figure 06: Cycle d'évolution selon Butler**



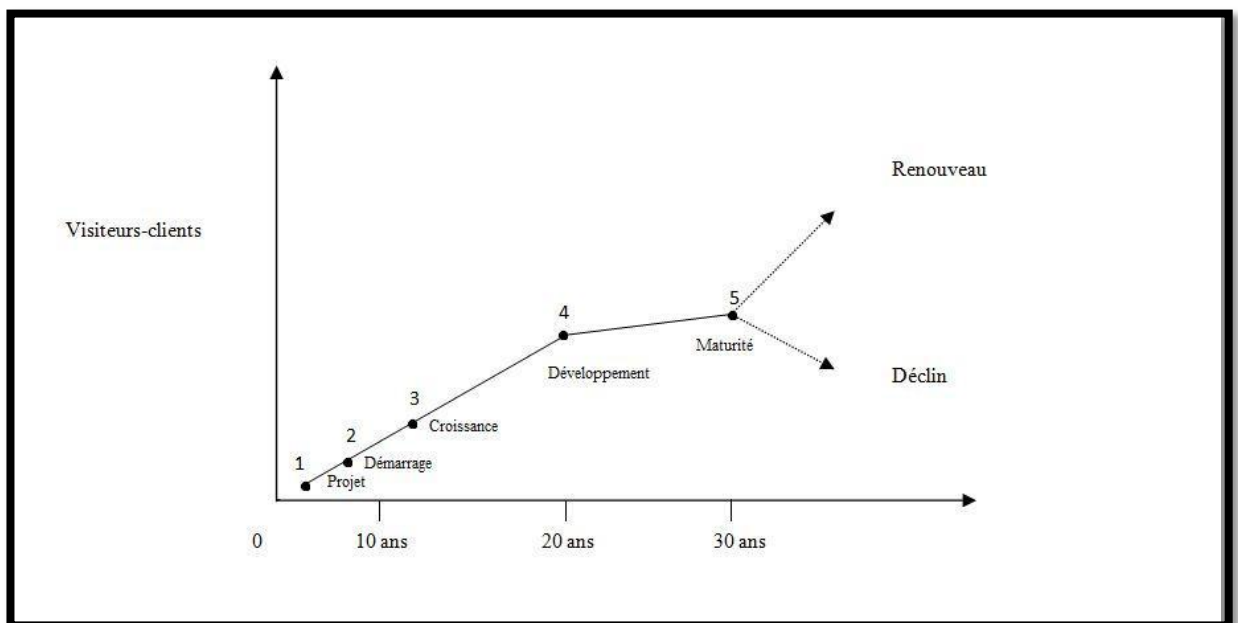
**Source :** HAZEBROUCQ Jean-Marie. Destination innovantes et développement du tourisme. 2007, P122.

<sup>12</sup> HAZEBROUCQ J.M. Destination innovantes et développement du tourisme. In BA Alioune et al. Tourisme et innovation : La force créative des loisirs. Paris : l'Harmattan, 2007, p. 117-153. Cité par SAVIDAN. B. Op. cit. P 74.

Cette figure met en avant le cycle de vie de la destination, qui ressemble au cycle de vie du produit. Ce que nous montre cette figure, c'est que le développement de formes d'organisations innovantes, tel que le management de projet, permettent au produit, ici à la destination touristique, de se renouveler. Cette forme d'organisation permet à la destination de s'adapter à son environnement par de nouveaux projets, et ainsi elle contribue à la pérennité de la destination touristique.

Hazebroucq nous propose également une autre figure, qui illustre cette fois ci le rôle à jouer du projet dans l'émergence de la destination touristique <sup>13</sup>:

**Figure 07: Cycle d'évolution du projet**



**Source :** HAZEBROUCQ Jean-Marie. Destination innovantes et développement du tourisme. 2007, P122.

Grâce à la figure ci-dessus, Hazebroucq nous fait remarquer à quel point le développement de l'organisation de la destination autour d'un projet permet de faire émerger une destination touristique, en d'autres termes, de la rendre attractive. Au point n°5 de la courbe, le point de « maturité », nous pouvons penser qu'une nouvelle forme d'organisation ou encore un nouveau projet innovant sur la destination permettra de passer cette phase de déclin vers une nouvelle phase de renouvellement. Ce qu'il faut retenir de ces courbes c'est que l'attractivité d'une destination est cyclique, et c'est précisément là où le management de projet permet de dépasser ces cycles afin d'assurer la pérennité de la destination <sup>14</sup>.

<sup>13</sup> HAZEBROUCQ J.M. Cité par SAVIDAN. B. Op.cit.P 74

<sup>14</sup> Idem

Chaque territoire dispose d'un potentiel d'innovation et d'adaptation différent et inégal. Il est nécessaire d'en tenir compte, de même qu'il faut tenir compte, de même qu'il faut tenir compte de la structure du système d'acteurs, des usages du territoire, de son identité géographique et historique. Cela, afin que les projets de développement et d'innovation en tiennent compte pour revendiquer ces différences en tirer profit, pour accentuer le différentiel entre destinations, qui est à la base de la démarche touristique.

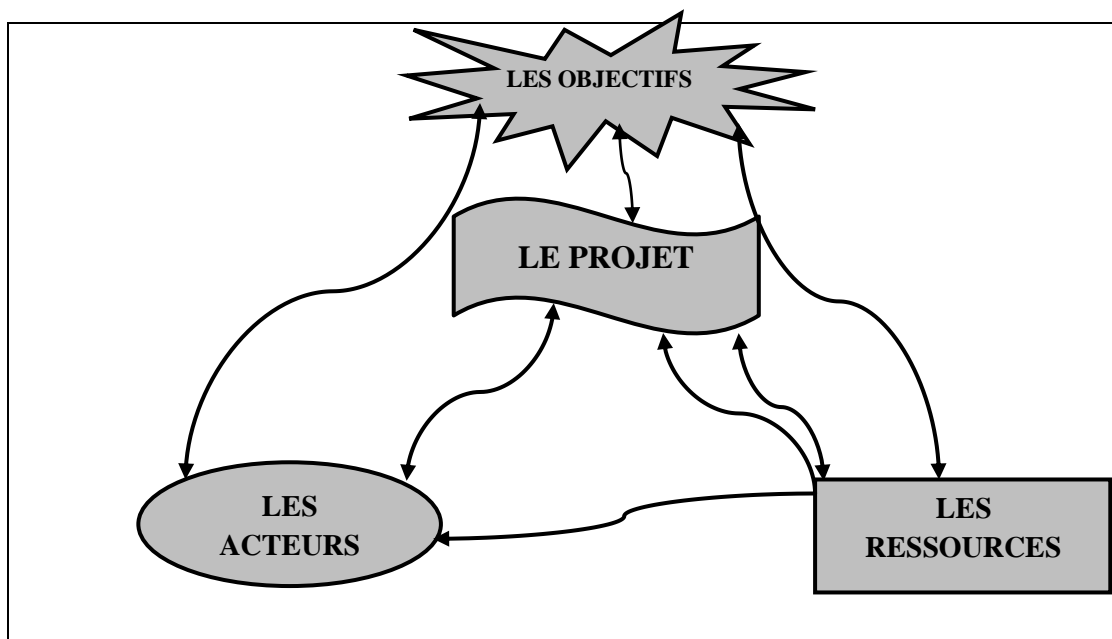
### 2.2.3 La méthodologie de projet touristique

Le management de projet suppose la coopération d'acteurs aux activités et stratégies diverses, et donc aux intérêts divers. Un facteur essentiel dans la réalisation du projet va être de favoriser les échanges et débats entre les différents acteurs du territoire concernés par l'activité touristique, car un projet nécessite de la cohérence, une réflexion d'ensemble sur le territoire. C'est pourquoi, dans la mise en œuvre de projets, les pouvoirs publics ont un rôle de moteur, de médiateur qui permet la recherche du consensus. Dans ce contexte, ils doivent permettre d'élaborer autour de ces acteurs une stratégie et prendre des décisions.

#### A. Conception et définition du projet

La première étape du projet sera donc de définir, concevoir le projet. Hazebroucq met en avant l'interaction indispensable entre trois pôles, que sont les objectifs, les acteurs et les ressources dans l'identification du projet<sup>15</sup>.

**Figure 08: Identification du projet**



<sup>15</sup> HAZEBROUCQ J.M. Cité par SAVIDAN. B. Op.cit.P 74

Avant d'entamer une démarche de projet il est nécessaire de procéder à un inventaire des ressources disponibles sur le territoire. Ce recensement doit ensuite devenir permanent, un dispositif de veille est nécessaire à ce travail. En ce qui concerne les projets touristiques, nous retenons quatre types de ressources :

- Les ressources physiques : la géographie, le climat, les sites, la faune, la flore... ;
- Les ressources patrimoniales : matérielles et immatérielles ;
- Les ressources financières.

Hazebroucq propose un outil permettant de faciliter la lecture de cet environnement. Il l'appelle la « matrice des projets touristiques <sup>16</sup> ». Cet outil, également utilisé pour réaliser des diagnostics, permet de faciliter la compréhension des stratégies, donner une approche systémique, et faire ressortir les métiers, le portefeuille d'activités et les synergies. C'est également un outil de communication, dans le sens où il sert de support pour le dialogue.

**Tableau 02 : Matrice des projets touristiques**

Objectifs	Espace	Environnement	Équipement	Événement	Encadrement
Aménager					
Animer					
Administrer					

Source : Hazebroucq, 2007, p.129

Cette matrice, nommée aussi « 5E, 3A », se lit de cette façon. Le « E » pour Equipement renvoie à la création d'infrastructures innovantes et structurantes pour le territoire. Par exemple, sera pris en compte la question de la réversibilité des aménagements.

Le « E » pour Encadrement renvoi quant à lui à des problématiques de management, de gestion des compétences du tourisme et de son développement.

Ces deux outils permettent de mieux définir le besoin auquel doit répondre le projet et facilite le consensus.

<sup>16</sup> HAZEBROUCQ Jean-Marie. Cité par SAVIDAN. B. Op.cit.P 78.

### **B. La formulation**

Cette étape a pour but de mettre à plat l'idée du projet, de le définir précisément et concrètement. Toutes les caractéristiques du projet seront ainsi mentionnées ici. Carlier et Martinetti nous en fournissent une liste exhaustive <sup>17</sup>:

- l'ampleur et la définition précise du projet;
- les objectifs quantifiés et organisés selon un planning ;
- les risques et éventuels obstacles ;
- l'étude de marché dans lequel le projet s'inscrit ;
- les modes de financements ;
- les contraintes éventuelles liées à l'environnement ;
- les métiers engagés.

A propos des métiers engagés, il est important de nommer un responsable du projet qui assurera sa coordination, son animation, en étant appuyé par une équipe, composé d'acteurs provenant de métiers différents.

C'est lors de cette étape que l'on prépare le passage de la phase de réflexion à la phase d'actions : objectifs, moyens, résultats.

Carlier et Martinetti propose à ce titre d'élaborer un outil, une fiche projet, qui va permettre de formaliser le projet, et faciliter sa compréhension, notamment dans les actions à réaliser.

### **C. L'analyse détaillée**

Cette étape a pour but de décider quelles sont les meilleures solutions pour atteindre les objectifs fixés préalablement. Ces solutions sont appuyées par des outils d'aide à la décision telles que des études de faisabilité, techniques notamment utilisées pour les projets basés sur des aménagements importants, mais aussi des études d'impacts environnementaux et sociaux<sup>18</sup>.

### **D. L'action**

Cette étape est celle de l'opérationnalisation. Une fois tous les acteurs mis d'accord sur le projet et toutes les études établies et validées. Il reste lors de cette étape à :

- Prendre les décisions définitives ;
- Lancer la communication interne, vis-à-vis de toutes les parties prenantes au projet ;

---

<sup>17</sup> CARLIER. B, MARTINETTI J.P. Cité par SAVIDAN. B. Op.cit.P 80.

<sup>18</sup>Idem.

- Elaborer et lancer le plan d'action. Pour cela, il est indispensable de planifier les tâches à accomplir et définir les missions de chacun en fonction du calendrier. Il est important de penser à prévoir des rectifications pendant la mise en place du projet, donc d'élaborer un tableau de bord permettant d'assurer le suivi du projet ;
- Dresser le bilan du projet, en relever les faiblesses et dysfonctionnements.

C'est lors de cette phase que les méthodes de management de projet vont être mises à contribution. Une des méthodes adéquates à la démarche de projet touristique est celle des contrats d'objectifs. Ceux-ci permettent une définition claire des responsabilités, des missions de chaque acteur et la mise en place d'un modèle de management participatif. Cet outil favorise l'association des acteurs car ils sont directement impliqués dans les décisions, ils maîtrisent les responsabilités de chacun ainsi que leurs objectifs.

Carlier et Martinetti nous propose une architecture qui nous servira d'exemple afin d'illustrer ce qu'est un contrat d'objectif.

Il convient en premier lieu de présenter le projet de façon précise.

**Figure 09 : Contrat d'objectifs: Présentation du projet**

<b>Nom du projet :</b>	
<b>-Direction :</b>	<b>-Service :</b>
<b>-Politique publique concernée :</b>	<b>-Segment d'activité concernée :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition du projet : donner une définition détaillée de projet.</li><li>• Résultats attendus : préciser sans les détailler les résultats attendus.</li><li>• Forces : préciser les forces dont on dispose pour assurer les chances de succès du projet.</li><li>• Faiblesses : préciser les faiblesses existantes afin de les prendre en compte et d'agir en conséquence pour assurer une meilleure réussite.</li></ul>	

Ensuite, nous trouvons une fiche récapitulant les objectifs à atteindre. Un projet qui comporte plusieurs objectifs devra contenir une fiche par objectif. Les objectifs sont formulés sous formes d'orientations à poursuivre qui serviront à susciter des actions à mettre en œuvre. Ils sont établis ainsi <sup>19</sup>:

<sup>19</sup> CARLIER. B, MARTINETTI J.P. Cité par SAVIDAN. B. Op.cit.P 82.

**Tableau 03 : Définitions des objectifs**

<b>Les actions antérieures réalisées :</b>	
<b>Les échéances :</b>	
<b>Le pilote responsable :</b>	
<b>Résultats attendus :</b>	
-Quantitatifs :	
-Qualitatifs :	

La troisième partie du contrat d'objectifs concerne les moyens nécessaires au déroulement du projet. Le but de cette partie du contrat est de contrôler, de mesurer les moyens permettant de réaliser les objectifs et de les planifier <sup>20</sup>:

**Tableau 04 : Moyens à mettre en œuvre**

	<b>Coût cible</b>	<b>Consommation théorique</b>	<b>Consommation réelle</b>
<b>Moyens financiers</b>			
<b>Moyens humains</b> -coût du personnel affecté : -recrutements			
<b>Réalisation physiques</b> -suivi de la réalisation des échéances	Etat d'avancement du projet	Indicateurs : ils sont à définir pour mesurer l'état d'avancement du projet	

La quatrième partie du contrat proposé par Carlier et Martinetti concerne les méthodes de management à mettre en place pour réaliser le projet<sup>21</sup>:

**Tableau 05 : Outils de management**

<b>La motivation / animation</b>	
<b>L'organisation des méthodes de travail</b>	

L'objectif n'est pas de mettre en place une démarche de projet touristique et de détailler toutes ses composantes. Le but est d'illustrer par cet exemple que le tourisme a su s'adapter à des formes d'organisation du travail émanant d'autres secteurs d'activité.

Aussi, même s'il est un outil adapté et largement répandu aujourd'hui dans le tourisme, notamment au niveau des institutions, car il permet de fédérer les acteurs et engendre une cohérence au niveau du territoire, le projet en tourisme présente des obstacles, des limites nécessaires.

<sup>20</sup> CARLIER. B, MARTINETTI J.P. Cité par : SAVIDAN. B. Op.cit.P 81.

<sup>21</sup>Idem.

### 2.2.4 Les limites de la conduite de projet touristique

Une destination touristique se compose d'acteurs qui ont chacun leurs prérogatives et intérêts à défendre. Le projet touristique, bien qu'il ait vocation à réunir ces acteurs autour d'un consensus, ne permet pas toujours de faire l'unanimité auprès de ses parties prenantes. Ces projets concernent des hommes et leurs idées. La première des limites va donc être l'hétérogénéité des acteurs qui composent une démarche de projet. Ils ont tous des attentes multiples, parfois contradictoires, et sont une source supplémentaire de complexité dans la réalisation d'un projet de développement touristique.

En outre, il faut souligner les limites en termes de compétences, tant dans le tourisme que dans le management de projet de ces acteurs<sup>22</sup>. Bien souvent ces acteurs sont nombreux, issus de métiers différents, parfois d'amateurs qui, s'ils permettent une vision nouvelle, n'ont pas les savoirs faire et compétences requises en termes de développement et management de projet.

L'adaptation des méthodes et outils de management de projet n'a pas été complète car, un des problèmes majeurs dans la réalisation de projets touristiques, est le manque d'outils d'analyses, notamment de coûts, des projets. Et de ce fait, nous l'avons précisé de nombreuses fois, une invention, si elle n'a pas de rentabilité économique avérée, reste une invention. Or, bien souvent, nous manquons d'informations nécessaires, précises nous permettant d'affirmer qu'un projet a constitué une innovation. Cela concerne notamment les projets d'aménagement d'infrastructures lourdes (tels que des palais omnisports) ou même bien souvent des projets d'événementiels.

Même s'il induit des limites, des obstacles à sa réalisation, le management de projet reste une innovation organisationnelle en matière de développement touristique d'une destination.

Cette méthode d'organisation permet de fédérer les parties prenantes et acteurs du tourisme sur le territoire, et surtout de les réunir autour d'objectifs communs, validés par consensus. Cet outil permet à la destination d'émerger ou de se renouveler de façon cohérente, en répartissant les tâches et missions à accomplir. Elle permet le développement de synergies entre les acteurs et leur solidarité, notamment grâce aux responsabilités et l'implication des parties prenantes dans la réalisation du projet.

---

<sup>22</sup> HAZEBROUCQ Jean-Marie. Cité par SAVIDAN. B. Op.cit.P 78

### 2.3 Le cluster de tourisme

Nous avons vu qu'un territoire, pour émerger ou se renouveler en tant que destination touristique, se doit d'être attractif aux yeux des touristes.

Le management de projet est un moyen susceptible d'organiser le développement touristique d'une destination.

#### 2.3.1. Définition du cluster et spécificités du cluster en tourisme

D'une manière générale le cluster est défini comme suit : « groupe de firmes engagées dans des activités identiques ou liées dans le cadre d'une économie nationale <sup>23</sup> ». Globalement, ils s'agit de toutes les organisations présentes sur un territoire, c'est-à-dire les entreprises, les institutions de formations, et les infrastructures, qui constituent en outre, la compétitivité d'une région. Plus précisément que la somme des acteurs c'est surtout le système d'acteurs. Un cluster c'est un système d'acteurs complémentaires, proche géographiquement et mis en réseau, dans une perspective de collaboration et recherche de synergies.

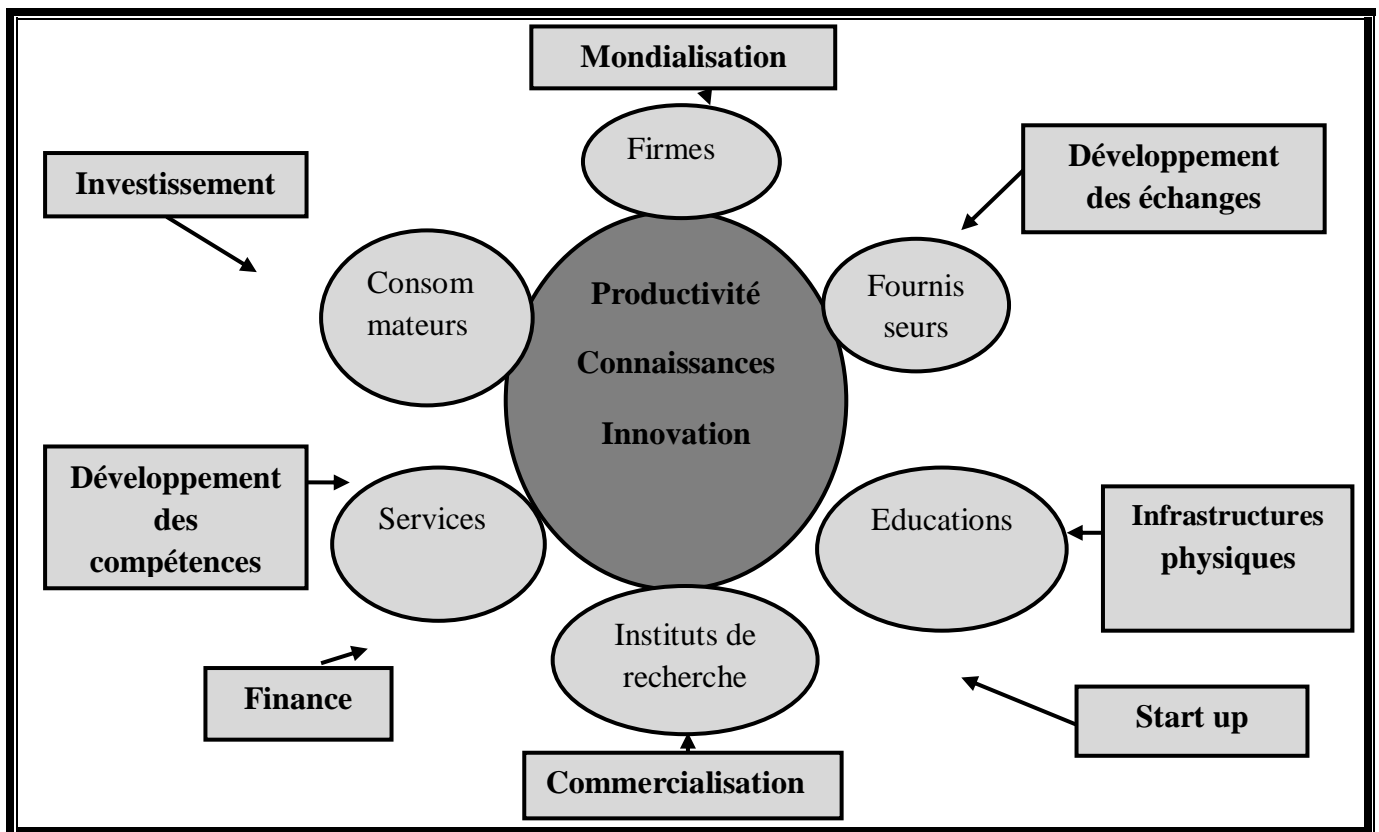
En matière de tourisme il y a deux types de cluster :

- géographiques : par exemple la cote d'azur
- par types d'activité : tourisme vert, tourisme viticole...

---

<sup>23</sup> CONSEIL NATIONAL DU TOURISME. Op.cit. P 110.

Figure 10: Cluster et développement touristique



Source : Conseil National du Tourisme, 2004, p.58

Cette figure, permet de constater que la somme d'acteurs mis en réseau et collaborant entre eux entraînent des effets de synergies. Pour Nathalie Fabry, le cluster de tourisme se distingue des clusters industriels car il repose sur des activités de services. Il est, et ne produit pas, le « produit » à consommer. Il représente le territoire, son image.

Il est surtout étudié en tourisme pour sa capacité à faire émerger ou repositionner une destination<sup>24</sup>. La constitution d'un cluster est motivée par les objectifs multiples qu'il peut atteindre.

### 2.3.2 Les objectifs recherchés

Un des objectifs principaux est la recherche d'un cercle vertueux, par la collaboration et le partage de connaissances entre ses composantes : « synthèse de concurrence (au stade de la commercialisation, et de comportements plus coopératifs (au stade de la production et, plus en amont, de l'innovation<sup>25</sup> ». C'est une véritable démarche de recherche de synergies par la favorisation du partage de connaissances. C'est pourquoi la proximité des acteurs est une condition sine qua non pour la réussite d'un tel projet.

<sup>24</sup> FABRY. N. Op.cit. P 55-66.

<sup>25</sup> CONSEIL NATIONAL DU TOURISME. Op.cit. P 110.

Pour Fabry, le cluster c'est aussi le support de la chaîne de valeur informationnelle, de compétitivité des acteurs et de l'attractivité du territoire. Il permet aux acteurs locaux de développer une activité sur un territoire, et stabiliser la population, notamment dans le cas de l'émergence d'une destination.

**Tableau 06: Grille de lecture des clusters (Fabry, 2009, p.61)**

	REMISE EN TOURISME	MISE EN TURISME
RAISONS	Attractivité en érosion	Attractivité à construire
OBJECTIFS	S'affranchir de la saisonnalité et assurer une fréquentation pérenne toute l'année.	Entrer sur le marché et devenir une destination touristique
MOYENS	<p>Redéfinition et réorientation de l'offre</p> <p>Introduction de nouvelles activités et de nouveaux concepts</p> <p>Diversification de l'offre par intégration amont/ aval d'activités</p>	<p>Fédérer des acteurs dans un secteur émergent</p> <p>Valoriser le patrimoine et les avoires naturels ou créés</p>
EXEMPLES	<p>Alpine Wellness (Alpes Suisse et autrichiennes) : stations de ski avec accueil de non skieurs (Spa, natation, bien-être, randonnées, remise en forme, esthétique...)</p> <p>Wine clusters : (Californie, Australie, RU) : des régions viticoles s'organisent pour proposer des circuits touristiques pour valoriser leur paysage, leur terroir, et les traditions culinaires locales.</p> <p>Cluster de bien-être (Hongrie) : capitaliser sur une pratique ancienne mais ne répondant plus aux normes et attentes de touristes internationaux.</p>	<p>Création ex-nihilo :</p> <p>Dubaï : tourisme d'affaires et haut de gamme.</p> <p>Disney Resort Paris : parcs de loisir et complexe hôtelier</p> <p>Reconversion d'un bassin industriel vers les services touristiques :</p> <p>Friches industrielles : mines, témoin ...)</p> <p>Cluster de tourisme des régions périphériques (Chine)</p>

Source : Fabry, 2009, p.61

Le cluster est une forme d'organisation qui va permettre de fédérer les acteurs, ce qui est indispensable dans la recherche d'attractivité permanente. C'est aussi un outil de valorisation du patrimoine, de communication car cela renvoie une image de cohérence, tant

vis-à-vis de la population locale que des visiteurs. De plus, pour une destination à la recherche de renouvellement, c'est un moyen de diversifier et de renforcer son offre touristique. L'information, la coopération et le partage de connaissances sont les conditions nécessaires à la véritable réussite d'un cluster de tourisme.

L'objectif ultime pour la destination étant l'accroissement de la compétitivité, et de la capacité à innover : grâce à la diffusion et au partage des connaissances facilitées, à la coopération, une meilleure réactivité et capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement (des effets push et pull).

Fabry rajoute que le cluster permet de renforcer la visibilité externe et la lisibilité interne d'une destination<sup>26</sup>.

Selon elle la visibilité externe consiste à donner une image thématique de la destination aux visiteurs, en d'autres mots c'est un moyen de se positionner en tant que destination vis-à-vis de ces concurrents et de communiquer de manière uniforme et cohérente aux visiteurs.

Quant à la lisibilité interne : cela consiste à fédérer la somme d'acteurs éparpillés et de le regroupés géographiquement pour valoriser les interactions par un processus de mise en réseau.

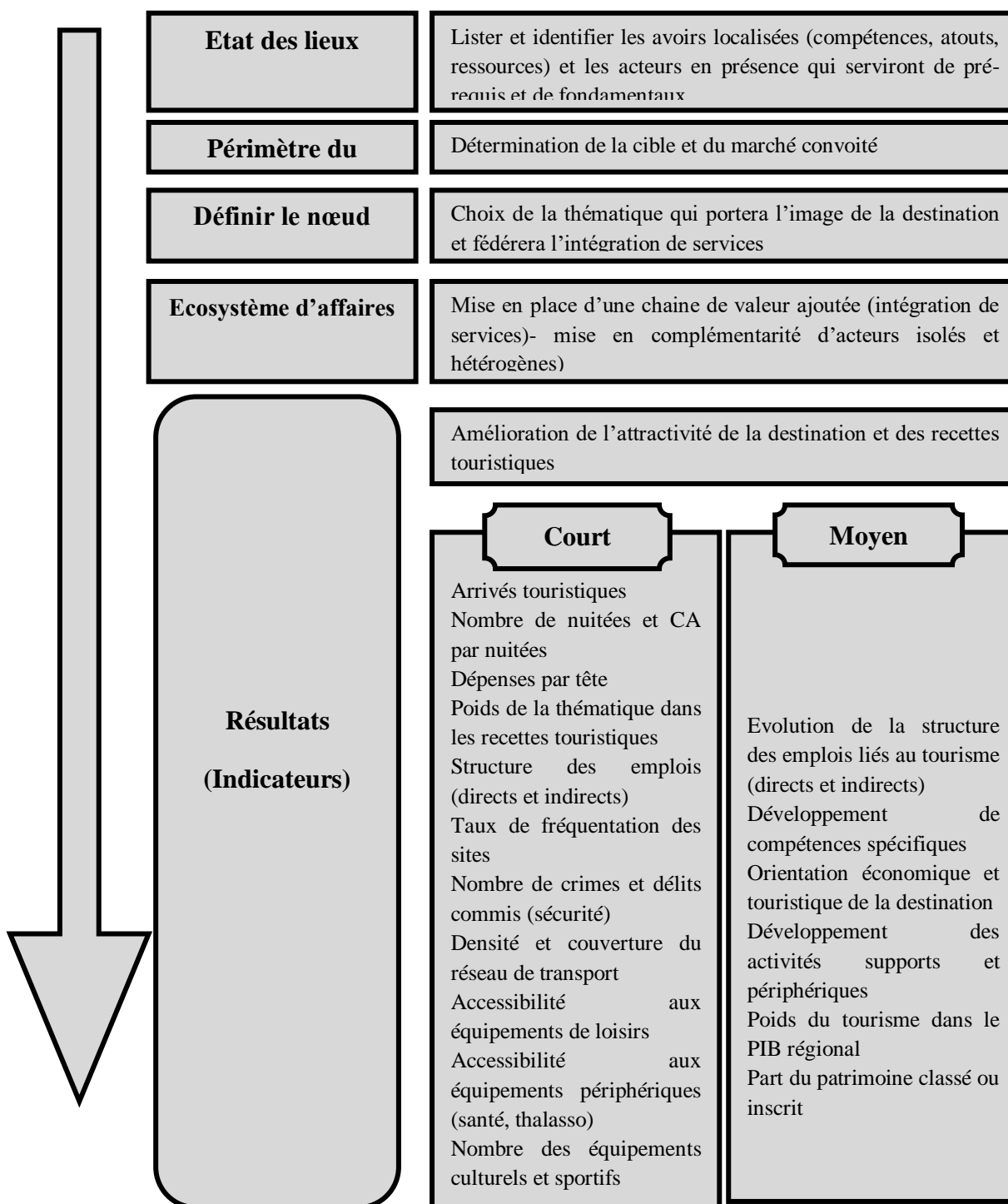
### **2.3.3. Le processus de mise en place et les limites du cluster**

Nathalie Fabry propose un schéma, qui reprend les différentes étapes de mise en place d'un cluster.

---

<sup>26</sup> FABRY. N. Op.cit. P 55-66.

Figure 11 : Etapes de mise en place d'un cluster construit et indicateurs de performances



Source : Fabry. N. 2009, p.64

Cependant elle pointe une limite importante : la différence entre un cluster spontané et un cluster construit. Afin qu'il soit plus efficace, le cluster doit nécessairement être construit. En effet, en tant que support de la constitution d'une communauté d'activités complémentaires basées sur l'identité, la culture et les savoirs faire locaux propres au

territoire ou il est implanté, il a pour objectif la lisibilité interne et la visibilité externe. Or, bien souvent le cluster spontané est basé sur la seule visibilité<sup>27</sup>. En d'autres termes il n'est qu'un outil de communication, de marketing, et ne remplit pas ses fonctions principales de recherche de synergies, complémentarités, coopération et de compétitivité.

Le cluster doit être le fruit de synergies, donc des acteurs qui se comprennent, se connaissent, malgré leurs différences. C'est un système, ou « écosystème d'affaires ».

Le cluster de tourisme, il peut devenir le support solide de l'attractivité d'une destination et de la compétitivité de ses acteurs. Son principal avantage, en termes d'organisation est la lisibilité de la destination qu'il procure, pour les visiteurs mais aussi et surtout pour les acteurs locaux. Le cluster permet la mise en réseau des acteurs, la compétition, et renforce la cohérence de la destination. Par la proximité et la coopération des acteurs qu'un cluster demande, cela permet à la destination de se renouveler en s'adaptant à son environnement, la proximité et le partage des connaissances permettant l'innovation et l'adaptation. C'est un mode d'organisation, même de structuration de la destination qui peut la faire émerger, la rendre pérenne en apportant attractivité, compétitivité et innovation

L'innovation organisationnelle permettait d'agir sur l'émergence ou le renouvellement de la destination. En étant le point de départ de la phase d'incubation ou bien en tant que déclencheur d'une nouvelle phase après une période de saturation.

### **Conclusion**

L'innovation organisationnelle donne à la destination la capacité de s'inventer ou de se réinventer, d'impulser une dynamique d'attractivité, notamment à travers la structuration d'un système d'acteurs compétitifs, œuvrant pour le territoire en coopération. Nous retiendrons que c'est la mobilisation des acteurs du territoire autour d'un objectif commun qui est l'enjeu majeur de l'innovation organisationnelle sur le territoire.

---

<sup>27</sup> FABRY. N. Op.cit. P 55-66.

*Chapitre III : Cas  
pratique*

### Introduction

Chaque territoire a ses atouts, ressources spécifiques, qui constituent son « fonds de commerce touristique ». Un construit qui peut être révélé par l'aménagement touristique de ce dernier. Le tourisme entretient des liens particuliers à la forme de l'aménagement territorial qui fait « l'objet même de la consommation touristique ».

La Kabylie, entre mer et montagne, est une région riche d'un patrimoine culturel et environnemental. Elle se caractérise par son authenticité et ses traditions, tout en se modernisant grâce à sa jeunesse très active qui représente 70% de la population.

Le Lac Noir est un Lac naturel situé au fin fond de la forêt d'Akfadou. L'Akfadou qui est un massif montagneux de la Kabylie. Il prolonge vers le Nord-est le Djurdjura et s'étend de Tizi Icelladen à l'Est jusqu'à Yakouren à l'Ouest. Il fait office de point de jonction entre la haute et la basse kabylie. Orienté plein Est, il fait face à la vallée de la Soummam.

Ce chapitre est consacré au résultat de notre étude empirique auprès des touristes. Nous allons présenter dans un premier lieu le terrain d'étude ainsi que la méthodologie suivie lors de l'enquête. Dans la deuxième section nous allons présenter nos résultats de recherche.

**Section 01 : Présentation du territoire****1.1 Présentation de la destination touristique Lac Noir**

Ce lieu touristique est méconnu du grand public. Les pouvoirs publics, qui ne cessent de parler de l'investissement dans le tourisme de montagne, n'ont rien entrepris pour le faire connaître.

La dense forêt de l'Akfadou recèle en son cœur un site touristique majestueux. Le massif forestier est partagé par quatre communes de la wilaya de Béjaïa : Akfadou, Adekar, Chemini et Taourirt Ighil, et trois communes de la wilaya de Tizi-Ouzou : Ath Idjeur, Bouzeguene et Yakouren. Cette forêt est connue surtout pour y abriter le Lac Noir, appelé communément par les gens de la région « Agoulmim Aberkane »

Si administrativement l'immense forêt dépend de la wilaya de Béjaïa, géographiquement elle partage les deux wilayas limitrophes de la Kabylie. Mais paradoxalement, c'est un site touristique méconnu du grand public. Les pouvoirs publics, qui ne cessent d'encourager, dans le discours, l'investissement dans le tourisme de montagne, n'ont rien entrepris pour le faire connaître. C'est un paradis dont Dame Nature a gâté les deux wilayas, Béjaïa et Tizi-Ouzou, et que le pouvoir politique a sciemment ignoré.

Pour preuve, la forêt n'est toujours pas classée ni comme Parc national ni comme Réserve de biosphère. Et faire ensuite l'objet de recherches scientifiques sur la conservation des paysages et des écosystèmes, la gestion des ressources naturelles et l'impact des modèles à des projets de développement durable et d'éducation à l'environnement.

Pourtant, ce n'est pas faute d'avoir essayé. « Le problème du classement de la forêt de l'Akfadou est plus profond que l'on ne le pensait. Il remonte à 1962, à vrai dire », a déclaré Abane Lehlal de la conservation des forêts de Béjaïa. Et de préciser que « le dossier d'étude de son classement est au niveau du ministère de l'Agriculture depuis une décennie. Comme le ministère de l'Environnement fait partie de la commission d'études pour trancher la question, on attend ». Pis encore, pour la piste d'Akfadou menant à partir des deux communes limitrophes, Adekar et Taourirt Ighil, au lieu dit Lambert mais aussi à Agni Tilist pour les habitants des deux régions vers ce Lac Noir, est dans un état non carrossable. C'est une route ouverte vers la forêt de l'Akfadou du temps de la présence de l'armée coloniale de la France. Du fait que cette immense forêt est, pour reprendre le regretté Matoub Lounès : « Akfadou rahva amukran, Imersa Imoudjahidine ». Signification « L'Akfadou, bastion des moudjahidine », le massif forestier avait servi de QG à la wilaya III et à son redoutable chef, le colonel Amirouche.

Aujourd'hui, la désormais piste est classée chemin de wilaya et dépend de la direction des travaux publics de la wilaya de Béjaïa. Un axe routier qui fait jonction avec le CW 43 dans la commune de Toudja. Il relie Adekar à la commune de Toudja, via Taourirt Ighil, jusqu'à l'aqueduc romain de Toudja à Ifrène. Et dans l'autre versant, c'est vers le col de Tagma, wilaya de Tizi-Ouzou.

Pour se rendre au Lac Noir à partir d'Adekar, il faut emprunter ce chemin de wilaya, sinueux et difficilement praticable. Aussi, les familles et les randonneurs qui s'y rendent sont obligés de laisser les véhicules plus loin. La conservation des forêts de la wilaya de Béjaïa, qui aurait pu effectuer des travaux, est stoppée net en raison du statut de ce chemin de wilaya, qui dépend de la direction des travaux publics. Le site est situé pas loin des hauteurs surplombant le village d'Adekar et à une altitude de 1260 m.

Le site offre une image à couper le souffle. Un lac, nappé de fleurs et ceinturé par des arbres et avec la présence de ses 50% d'espèces méditerranéennes de flore et de faune.<sup>1</sup>

- **De nouveaux cerfs de Berbérie introduits**

Depuis 2005, une opération de réintroduction des cerfs de Berbérie est menée par le centre cynégétique de Zéralda avec le concours de la conservation des forêts de la wilaya de Béjaïa. Dans l'antiquité, le cerf de Berbérie (communément appelé cerf de Barbarie) occupait toute l'Afrique du Nord, de la Tunisie vers l'ouest, et outre que seules quelques centaines survivent entre Annaba, le Nord-Ouest Tunisien et Souk Ahras.

D'où l'importance et l'intérêt du projet initié par cette équipe de scientifiques du centre cynégétique de Zéralda, qui consiste en la réintroduction de cette sous-espèce de cervidés unique sur le continent africain, dans la forêt d'Akfadou limitrophe du djurdjura dans un premier temps, avant d'étendre l'expérience à deux autres zones dans le djidjelli et collo. Trois cerfs ont été ramenés et lâchés dans un deuxième temps, c'est le pré-lâche avant de le lâcher dans la nature.

### **1.2 Présentation de la méthodologie d'enquête utilisée**

Afin de compléter notre étude théorique, une enquête sur le terrain est nécessaire pour mieux cerner les enjeux du territoire en tant que destination et logiques d'actions de ces acteurs. Nous allons proposer ici une méthodologie pour mener cette enquête.

---

<sup>1</sup> OUBIRA.L, LE LAC NOIR DE L'AKFADOU RETROUVE SES VISTEURS. Un site touristique majestueux à découvrir, publié le 13/08/2016. Journal LIBERTE ALGERIE. Consulté le 20/12/2019, sur le site <http://www.liberte-algerie.com>.

**1.2.1 Le choix de l'échantillonnage**

Le premier outil à mettre en place est donc le recueil d'informations sur le nombre de touristes. Dans ce cas, afin de connaître les motivations des visiteurs à venir sur le site, leur provenance, leurs temps passés sur le site et les raisons de leurs visites nous proposons de mettre en place une enquête quantitative par l'administration d'un questionnaire. Pour mettre en place cette enquête, nous allons choisir un échantillon pris d'une manière aléatoire sur le territoire.

Dans un second temps, nous proposons une étude auprès des acteurs locaux. Cette étude se fera sous la forme d'entretiens, afin de faire ressortir des informations d'ordre qualitatives et qui sont propre à chaque acteur. Cette étude se fera à l'aide d'un guide d'entretien qui nous permettra de cadrer l'échange, la discussion autour d'un fil rouge. Les acteurs qui nous semblent pertinent d'interroger sont les habitants, les associations, un directeur d'hôtel, club les amis de la nature, club des randonneurs âgés de kabylie et une agence de voyage. Nous estimons que pour connaître les logiques d'actions de chacun, il est indispensable de connaître le point de vue de tous types d'acteurs.

Le corps de ce questionnaire<sup>2</sup>, se compose de deux axes portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions.

1. le premier axe correspond à l'identification de l'enquêté. Il regroupe des questions permettant de ressortir les caractéristiques de notre échantillon. ([1...7], *Voir en annexe N° 1*);
2. le second axe concerne à l'état des lieux de Lac Noir, Il regroupe des questions qui nous permettent de faire le constat sur l'image, la fréquentation et l'accessibilité de ce site. ([8...25], *Voir en annexe N° 1*).

**Section 02 : les résultats d'enquête****2.1 Présentation des résultats d'enquête****2.1.1 Présentation des résultats issus de questionnaire****A. Fiche signalétique**

Notre enquête est faite sur cent (100) personnes par un questionnaire destiné pour les touristes locaux et un guide d'entretien destiné aux acteurs locaux et aux professionnels de tourisme.

---

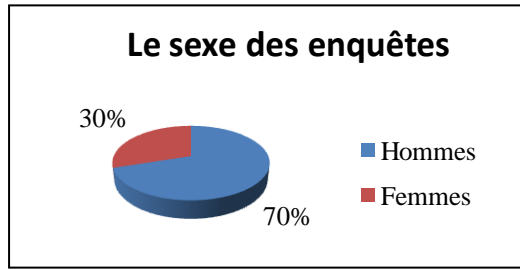
<sup>2</sup> Voir en annexe N° 1 le questionnaire

**Question N° 01 : Êtes-vous ? (homme / femme)**

**Tableau 07 : le sexe des enquêtés**

Le sexe	Nombre	Fréquence
Hommes	70	70%
Femmes	30	30%
Total	100	100%

**Figure 12 : le sexe des enquêtés**



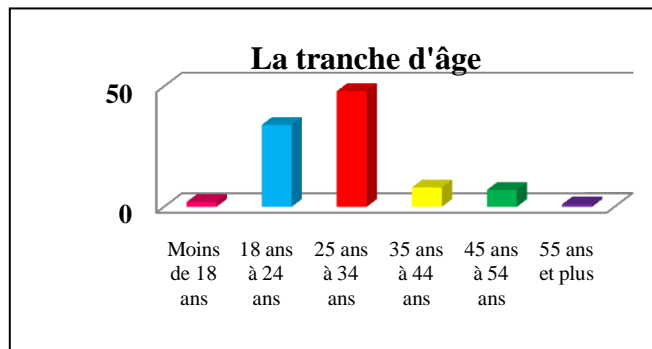
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain.

Les résultats montrent que soixante-dix (70) personnes sur cent (100), soit un taux de 70% sont des hommes. En revanche, les trente (30) personnes restant, soit un taux de 30% sont des femmes, donc on remarque que cette destination touristique est fréquentée beaucoup plus par Le sexe homme.

**Question N° 02 : A quelle tranche d'âge appartenez- vous ?**

**Tableau 08 : La tranche d'âge**      **Figure 13 : La tranche d'âge**

Tranche d'âge	Effectifs
Moins de 18 ans	2
18 ans à 24 ans	34
25 ans à 34 ans	48
35 ans à 44 ans	8
45 ans à 54 ans	7
55 ans et plus	1
Total	100



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

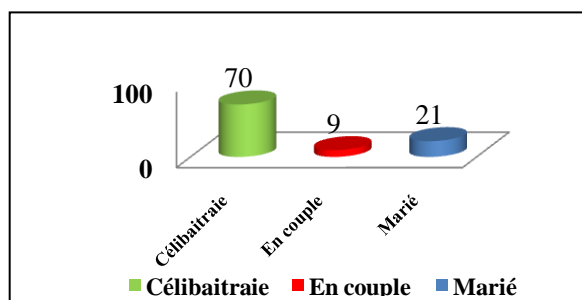
Quarante-huit (48%) des interviewés se situent entre 25 et 34 ans , trente-quatre (34%) se situent dans la classe 18-24 ans , huit (8%) se situent entre 35-44 ans, et sept (7%) se situent entre 45-54 ans, et en fin la classe de moins de 18ans avec un taux de deux (2%), et la classe de plus de 55ans avec un taux de un (1%).

**Question N°03 : Quelle est votre statut ?**

**Tableau 09 : Le statut des enquêtés**

Statut	Nombre	Fréquence
Célibataire	70	70%
En couple	9	9%
Marié	21	21%

**Figure 14 : Le statut des enquêtés**



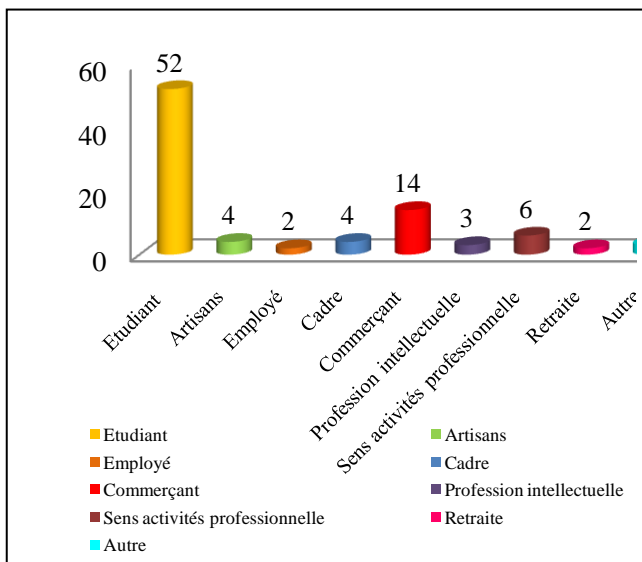
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

On remarque que le statut le plus élevé c'est la catégorie des célibataires qui visitent cette destination avec soixante-dix (70) personnes sur cent (100), soit avec un taux de 70%.

**Question N° 04 : Quelle est votre activité socioprofessionnelle ?**

**Tableau 10 : Activité socioprofessionnelles**      **Figure 15 : Activité socioprofessionnelles**

Activité socioprofessionnelles	Effectif	%
Etudiant	52	52%
Artisans	4	4%
Employé	2	2%
Cadre	4	4%
Commerçant	14	14%
Profession intellectuelle	3	3%
Sens activités professionnelle	6	6%
Retraite	2	2%
Autre	3	3%



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

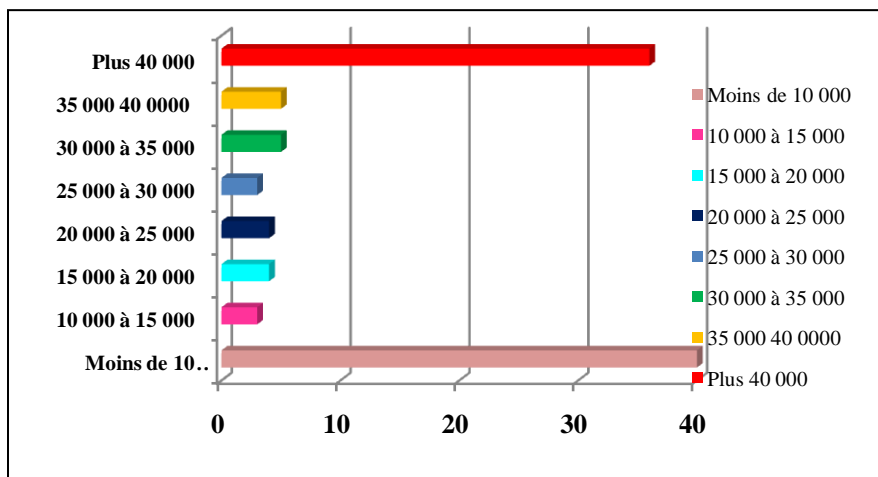
Par groupe socioprofessionnels, le groupe des étudiants constitue 52% de l'effectif global, suivi par les commerçants avec un taux de 14%.

**Question N° 05 : Dans quelle tranche se situe votre revenu mensuel ?**

**Tableau 11 : Le revenu mensuel**

**Figure 16 : Le revenu mensuel**

Le revenu mensuel	Effectifs	%
Moins de 10 000	40	40%
10 000 à 15 000	3	3%
15 000 à 20 000	4	4%
20 000 à 25 000	4	4%
25 000 à 30 000	3	3%
30 000 à 35 000	5	5%
35 000 40 0000	5	5%
Plus 40 000	36	36%



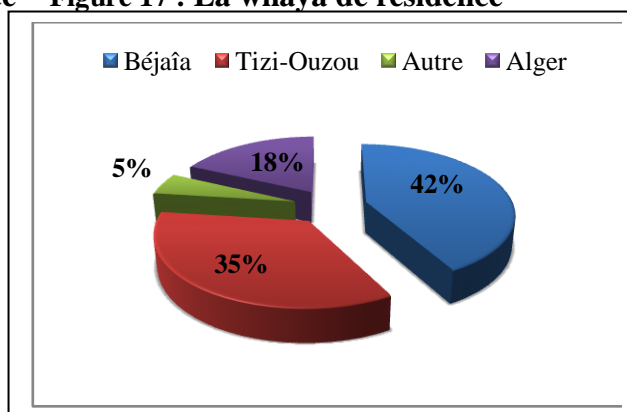
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain.

Les résultats montrent que le revenu mensuel le plus élevé est le revenu moins de 10 000 DA avec un effectif de quarante (40) personnes, soit un taux de 40% de l'effectif global parce que ce sont les étudiants beaucoup plus qui visitent cette destination comme nous l'avons cités auparavant, suivie par le revenu plus de 40 000 DA de trente-six (36) personnes sur cent (100), soit un taux de 36%.

Question N° 06 : Votre wilaya de résidence ?

Tableau 12 : La wilaya de résidence Figure 17 : La wilaya de résidence

La wilaya	Effectifs	%
Bejaïa	42	42%
Tizi-Ouzou	35	35%
Autre	5	5%
Alger	18	18%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain.

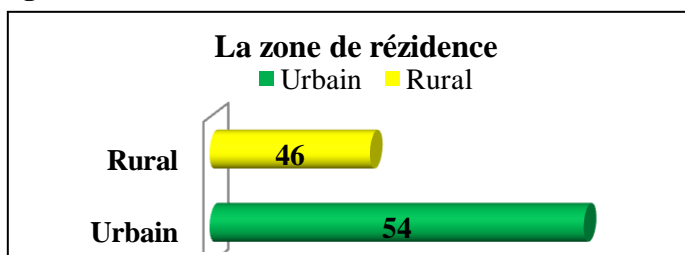
Par wilaya de résidence on remarque que la wilaya de Bejaïa constitue quarante-deux (42) personnes sur cent (100), soit un taux de 42% de l'effectif global, suivie par la wilaya de Tizi-Ouzou avec trente-cinq (35) personnes sur cent (100), soit un taux de 35%. Et la wilaya d'Alger de son coté avec dix-huit (18) personnes sur cent (100) soit un taux de 18%.

Question N° 07 : Votre zone de résidence ?

Tableau 13 : La zone de résidence

La zone de résidence	Urbain	Rural	Total
Effectif	54	46	100
%	54%	46%	100%

Figure 18: La zone de résidence



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Les résultats montrent que cinquante-quatre (54) personnes sur cent (100), soit un taux de 54% viennent de zones urbaines. En revanche, les quarante-six (46) personnes restant, soit un taux de 46% viennent de zones rurales.

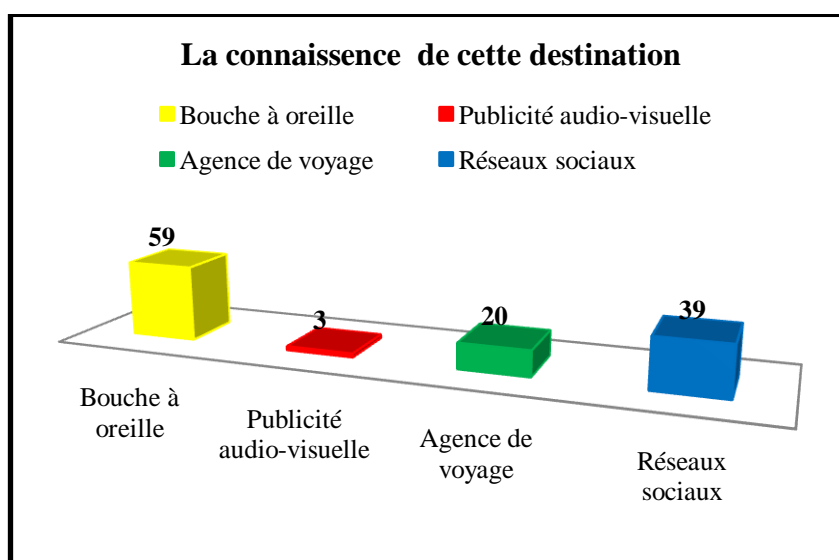
B. Le Lac Noir

Question N° 08 : Le lac noir une destination touristique très fréquentée ces dernières années. Comment avez-vous connu cette destination touristique ?

Tableau 14 : La connaissance de cette destination touristique

La connaissance de cette destination touristique	Effectif
Bouche à oreille	59
Publicité audio-visuelle	3
Agence de voyage	20
Réseaux sociaux	39
Totale	100

Figure 19 : La connaissance de cette destination touristique



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

**Pour cette question, les répondants avaient plusieurs réponses possibles, c'est pourquoi le total des réponses dépasse 100.**

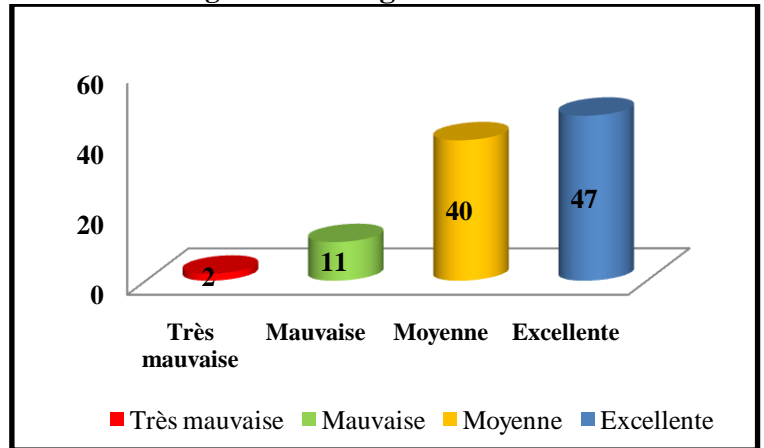
Les résultats de l'enquête montrent que la destination Lac Noir est connue par la population à travers le bouche à oreille qui est l'effectif le plus élevé avec cinquante-neuf (59) personnes de l'effectif global, soit un taux de 59%. Suivie par les réseaux sociaux de trente-neuf (39) personnes, soit un taux de 39%. Les agences de voyages de leur part avec vingt (20) personnes sur cent (100), avec un taux de 20%. Et en fin les publicités audio-visuelles avec trois (3) personnes de l'effectif global, soit un taux de 3%.

Question N° 09 : Quelle image vous avez du lac noir comme destination ?

Tableau 15 : Image du Lac Noir

Image de Lac Noir	Effectifs	%
Très mauvaise	2	2 %
Mauvaise	11	11 %
Moyenne	40	40 %
Excellente	47	47 %
Total	100	100 %

Figure 20 : Image du Lac Noir



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

L'enquête a révélée que 47% des répondants affirment que l'image de cette destination Lac Noir est excellente' d'un autre coté 40% la trouvent moyenne.

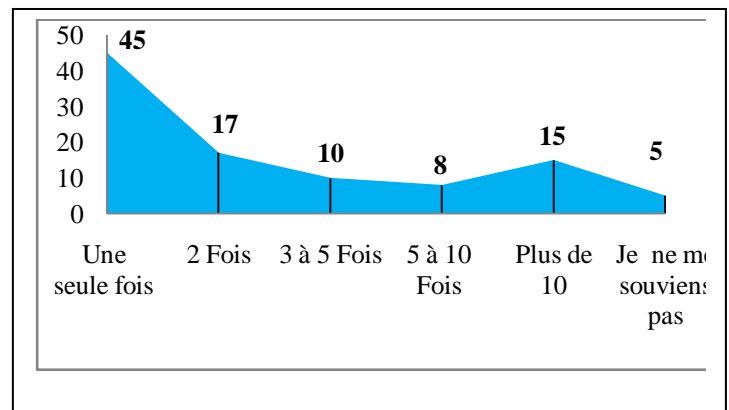
Question N° 10 : Combien de fois avez-vous visité cette destination touristique (y compris cette fois-ci) ?

Tableau 16 : la fréquence des visites sur le site étudié

Nombre de visite	Effectifs	%
Une seule fois	45	45%
2 Fois	17	17%
3 à 5 Fois	10	10%
5 à 10 Fois	8	8%
Plus de 10	15	15%
Je ne me souviens pas	5	5%
Total	100	100%

Figure 21 : la fréquence des visites sur le site étudié

Le tableau ci-contre montre que 38% des enquêtés se rendent plusieurs fois sur ce site. - 62% s'y rendent assez peu (une fois ou deux fois).



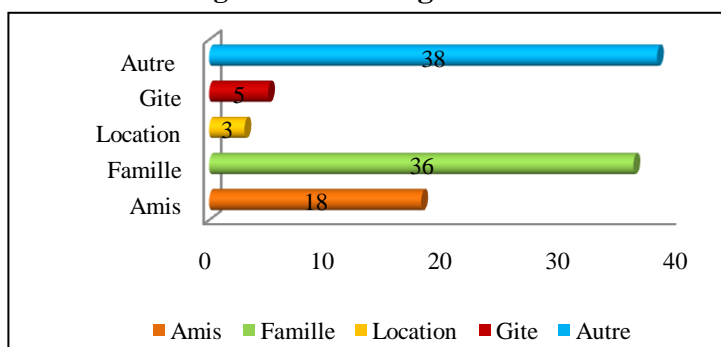
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Question N° 11 : Logez-vous chez ?

Tableau 17 : Hébergement

Hébergement	Effectifs	%
Amis	18	18%
Famille	36	36%
Location	3	3%
Gite	5	5%
Autre	38	38%
Total	100	100%

Figure 22 : Hébergement



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Le graphe ci-dessus nous indique que 54% sont logés chez de la famille et des amis, 5% dans des gites, 38% dans d'autres types d'hébergements.

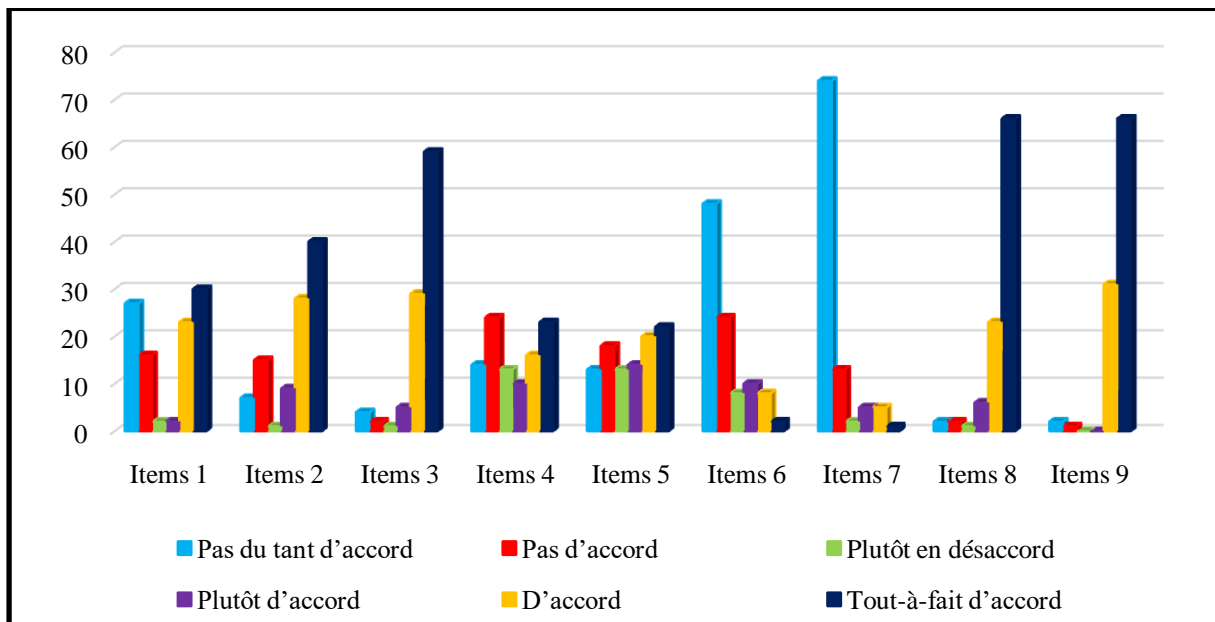
Question N° 12 : Pourquoi avez-vous choisis de venir dans cette destination touristique aujourd'hui ?

Tableau 18 : Les raisons de visite

Items	Pas du tant d'accord	Pas d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout-à-fait d'accord
1. Pour randonnées	27	16	2	2	23	30
2. Pour me relaxer me détendre	7	15	1	9	28	40
3. Pour découvrir l'endroit	4	2	1	5	29	59
4. Pour me faire plaisir, m'évader	14	24	13	10	16	23
5. Pour oublier les soucis de la vie quotidienne	13	18	13	14	20	22
6. Pour créer des liens sociaux avec la population	48	24	8	10	8	2
7. Pour la sécurité	74	13	2	5	5	1
8. Trouver un coin tranquille, pour la paix	2	2	1	6	23	66
9. Autres	2	1	0	0	31	66

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Figure 23 : Les raisons de visite



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain.

Certains items sont parfois très clairement positifs (par exemple, l'item 8 et 9) ou négatifs (comme l'item 7), concernant l'item 1, les résultats montrent que 30% des enquêtés sont tout à fait d'accord, suivi par tout à fait en désaccord avec 27%, suivi par les personnes qui sont d'accord avec un taux de 23%, et 16% de personnes enquêtés sont pas d'accord, et en fin 4% entre ceux qui sont plutôt en désaccord et plutôt d'accord.

Par rapport à l'item 2, on remarque que 40% des enquêtés sont tout à fait d'accord, suivi par 28% qui sont d'accord, en revanche 15% Sont pas d'accord. Les 17% restant sont entre pas du tout d'accord avec 7%, plutôt d'accord avec un taux de 9% et en fin plutôt en désaccord avec 1%.

Dans l'item 3, on remarque que les résultats sont positifs, d'ailleurs 88% des personnes enquêtées sont tout à fait d'accord et d'accord. Par contre 6% des enquêtés sont entre tout à fait d'accord et pas d'accord, en fin les 6% restant sont entre plutôt en désaccord et plutôt d'accord.

Les résultats de l'item 4 montrent que 24% des enquêtés sont pas d'accord, suivi par 39% entre ceux qui sont tout à fait d'accord avec un taux de 23% et 16% de ceux qui sont d'accord. Suivi par 23% entre ceux qui sont plutôt en désaccord et plutôt d'accord. Et les 14% restants sont pas du tout d'accord.

42% des personnes enquêtées sur l'item 5 sont d'accord et tout à fait d'accord, suivi par 31% entre ceux qui sont pas du tout d'accord et ceux qui ne sont pas d'accord, en fin les

27% restant sont entre ceux qui sont plutôt d'accord avec un taux de 14% et plutôt en désaccord avec un taux de 13%.

Les résultats de l'item 6 montrent que 72% des enquêtés sont pas du tout d'accord et pas d'accord, suivi par 18% entre ceux qui sont plutôt en désaccord et plutôt d'accord. En fin les 10% restant sont entre ceux qui sont d'accord avec 8% et 2% pour ceux qui sont tout à fait d'accord.

Concernant l'item 7 on remarque que les résultats sont négatifs avec un taux de 87% dont 74% sont pas du tout d'accord et 13% sont pas d'accord, suivi par 7% entre les personnes qui sont plutôt en désaccord et plutôt d'accord. En fin 6% sont partagés entre des personnes qui sont d'accord et tout à fait d'accord.

Pour l'item 8, les résultats d'enquête sont positifs, on remarque que 89% des personnes enquêtés sont presque tout à fait d'accord et d'accord. Suivi par 7% entre ceux qui sont plutôt en désaccord et plutôt d'accord, en fin les 4% restant sont négatifs.

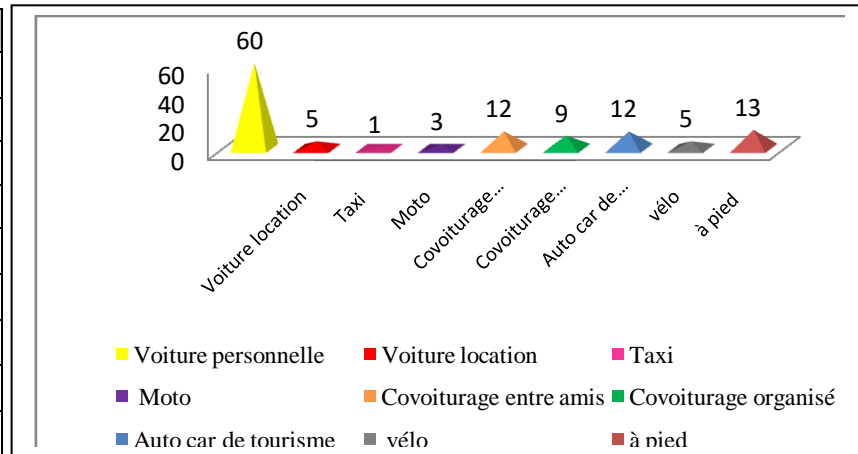
Et en fin l'item 9, les résultats d'enquêtes montrent que 97% des enquêtés sont tout à fait d'accord, et 3% négatifs dont uniquement 2% qui sont pas du tout d'accord.

**Question N° 13 :** Quel (s) de transport vous-avez utilisé pour arriver sur le site ?

**Tableau 19 : Le transport utilisé**

Le moyen de transport	Effectifs	%
Voiture personnelle	60	60%
Voiture location	5	5%
Taxi	1	1%
Moto	3	3%
Covoiturage entre amis	12	12%
Covoiturage organisé	9	9%
Auto car de tourisme	12	12%
vélo	5	5%
à pied	13	13%

**Figure 24 : Le transport utilisé**



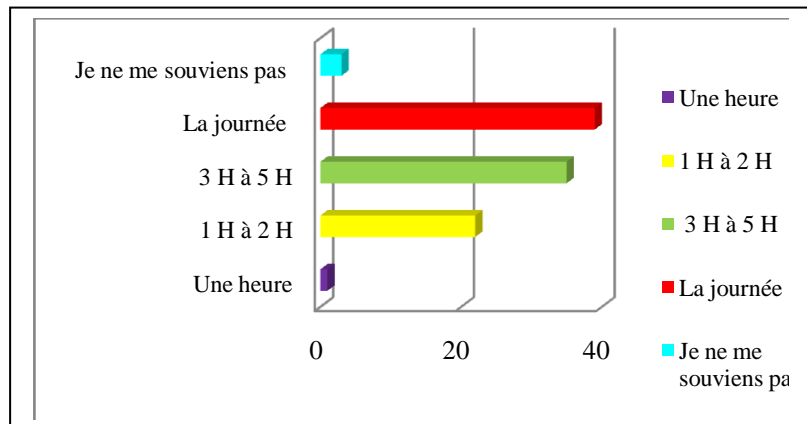
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Le mode de transport le plus utilisé pour le déplacement vers ce site est la voiture avec un taux de 60%. Le vélo est également cité mais de manière très minoritaire. L'isolement de certains sites ainsi que l'absence de transports en commun accentue la nécessité de la voiture.

Question 14 : Combien de temps êtes-vous resté ?

Tableau 20: La durée de séjour sur le territoire Figure 25 : La durée de séjour sur le Territoire

La durée	Effectif
Une heure	1
1 H à 2 H	22
3 H à 5 H	35
La journée	39
Je ne me souviens pas	3
Total	100



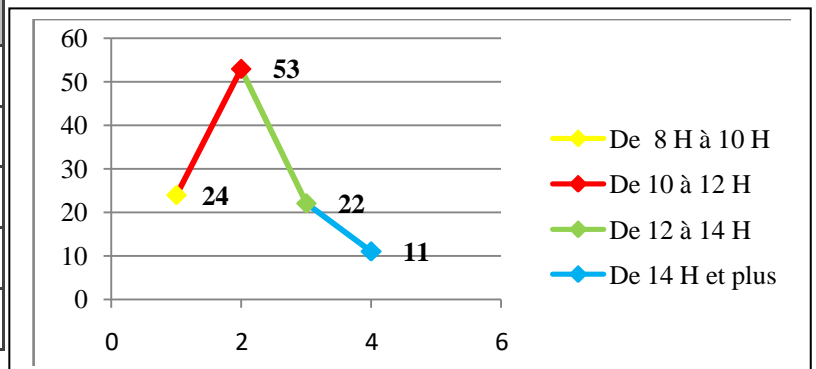
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Les réponses obtenues dans le graphique ci-dessus démontrent que le temps de séjour sur le site est relativement court, correspondant environ à une demi-journée.

Question N° 15 : L'heure d'arrivée à cette destination ?

Tableau 21 : L'heure d'arrivée à cette destination Figure 26 : L'heure d'arrivée à cette destination

L'heure d'arrivée	Effectifs	%
De 8 H à 10 H	24	24%
De 10 H à 12 H	53	53%
De 12 H à 14 H	22	22%
De 14 H et plus	11	11%
Total	100	100%



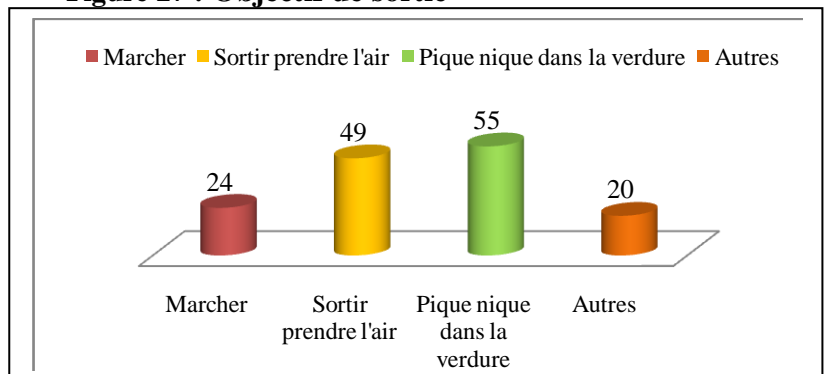
Les résultats d'enquête montrent que 53% des visiteurs enquêtés arrivent dans cette destination entre 10h et midi.

Question N°16 : Quel est l'objectif de votre sortie ?

Tableau 22 : Objectif de sortie

Objectifs	Effectifs
Marcher	24
Sortir prendre l'air	49
Pique nique dans la verdure	55
Autres	20

Figure 27 : Objectif de sortie



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

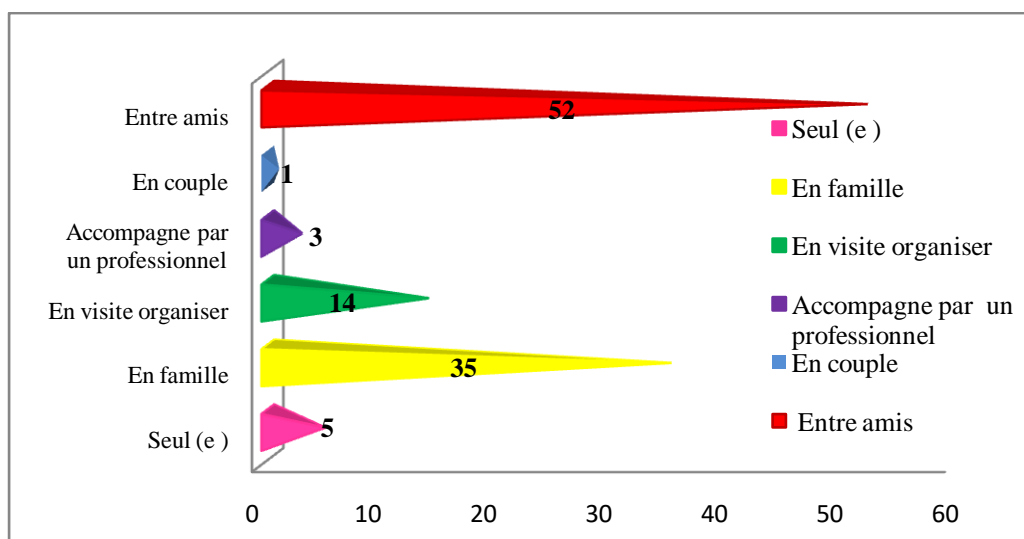
On remarque alors que les activités pratiquées sur le site 55% des personnes interrogées font des piques niques dans la verdure, 49% pour l’observation de la nature ou sortir prendre l’air. Seuls 24% des visiteurs déclaraient pratiquer la marche et 20% se rendaient sur le site pour effectuer d’autres choses.

**Question N°17 : Avec qui êtes-vous venus ?**

**Tableau 23 : les accompagnants des visiteurs**

Accompagnants de visiteurs	Effectifs
Seul (e)	5
En famille	35
En visite organiser	14
Accompagne par un professionnel	3
En couple	1
Entre amis	52

**Figure 28 : les accompagnants des visiteurs**



Source : Réalisé à partir des données de l’enquête de terrain

Le Lac Noir est une destination pour les sorties entre amis puisque 52% des personnes interrogées sont venus entre amis. C’est également une destination familiale avec un taux de 35% et pour les visites organisées avec un taux de 14%.

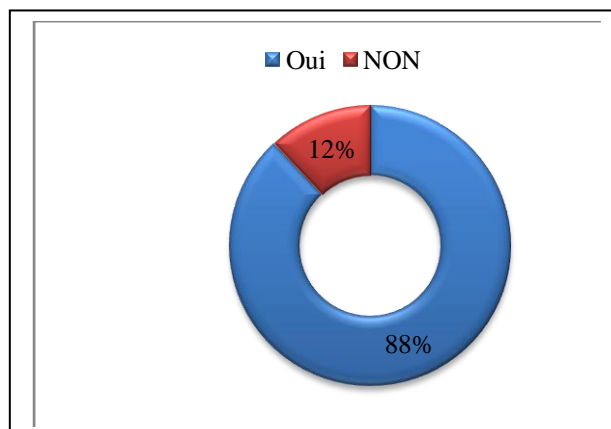
Question N°18 : Est-ce que vous avez consommés quelques choses sur le site ?

Tableau 24 : la consommation sur le site

Est-ce qu'ils sont consommés quelques choses	Effectifs	%
Oui	88	88%
NON	12	12%
Total	100	100%

▪ 88% des visiteurs interrogés déclarent déjeuner sur le site, alors que 12% pas du tout. Mais un certain nombre de personnes interrogées regrettent parfois l'absence de moyens et surtout services de restaurations au niveau du site.

Figure 29 : la consommation sur le site



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Question N°19 : pensez-vous que votre présence sur le site à des effets négatifs ?

Tableau 25 : L'effet de présence des visiteurs sur le site

La présentation des visiteurs	Items	Effectifs
Oui	Flore	10
	Paysage (pollution)	32
	Pollution de l'air	16
	Autres	8
Non		56

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

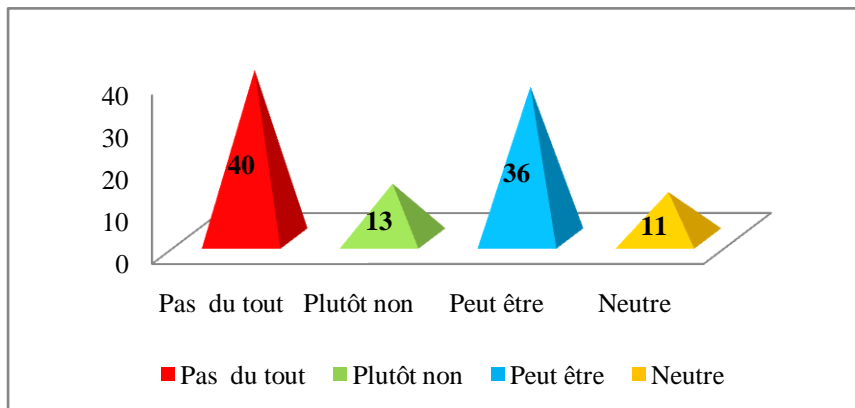
▪ A partir des données acquises dans cette étude on constate que 56% des répondants affirment que leurs présence n'a pas d'effets négatifs sur le site, alors que 66% ont répondu par oui dont 10% sur la flore, 32% pollution de paysage, 16% pollution de l'air et en fin les 8% qui restent ont des effets sur d'autres choses.

Question N°20 : La communication en ligne de cette destination touristique le Lac Noir pourrait-elle changer l'image de cette dernière pour vous ?

Tableau 26 : la communication en ligne de la destination Lac Noir

La communication	Effectifs	%
Pas du tout	40	40%
Plutôt non	13	13%
Peut être	36	36%
Neutre	11	11%
Total	100	100%

Figure 30 : la communication en ligne de la destination Lac Noir



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

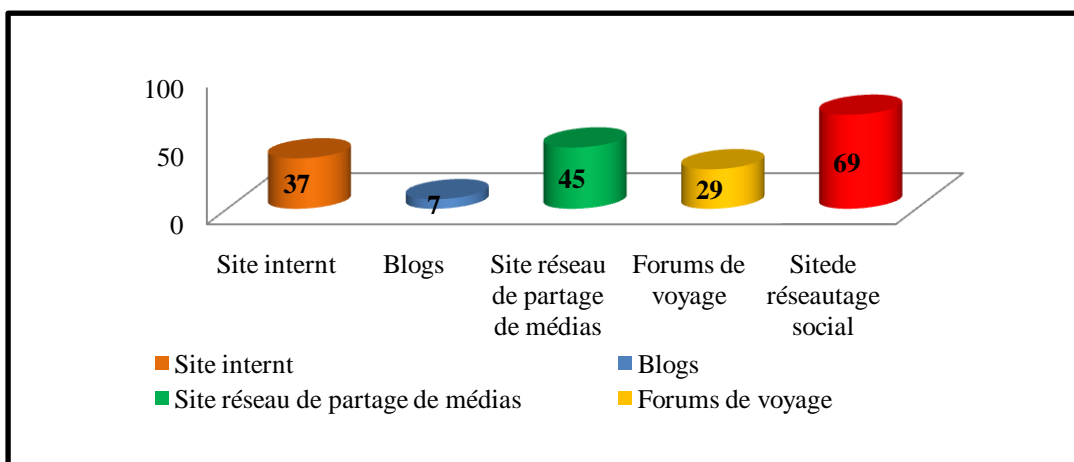
40% des personnes enquêtés affirment que la communication en ligne de la destination Lac Noir ne pourrait pas changer l'image de cette dernière pour eux, en revanche 36% ont répondu par peut être.

**Question N°21 : Selon vous, quel outil de communication à été le plus efficace pour forme l'image de la destination du Lac Noir**

Tableau 27 : les outils de communication

La communication la plus efficace	Effectifs
Site internet	37
Blogs	7
Site réseau de partage de médias	45
Forums de voyage	29
Site de réseautage social	69

Figure 31: les outils de communication



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

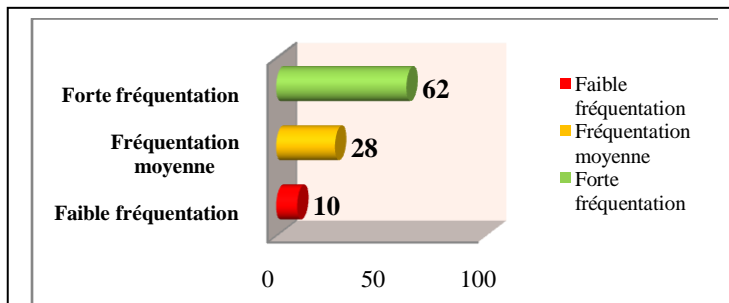
Le graphe ci-dessus montre que l'outil le plus efficace pour former l'image de la destination Lac Noir c'est le site de réseautage social avec un taux de 69%, suivi par les sites

de réseau de partage avec 45%. Les forums de voyages de leurs parts avec un taux de 29%. Sites internet 37%, et en fin les blogs avec un taux de 7%.

**Question N°22 : Quel est votre avis concernant la fréquentation de ce site aujourd'hui ?**

**Tableau 28 : Degré de fréquentation du site**      **Figure 32: Degré de fréquentation du site**

Fréquentation	Effectifs	%
Faible fréquentation	10	10%
Fréquentation moyenne	28	28%
Forte fréquentation	62	62%
<b>Total</b>	100	100%



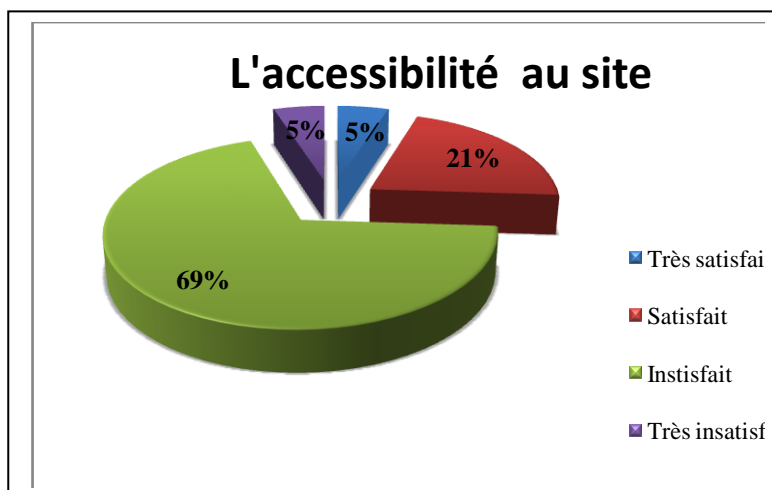
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

62% des personnes enquêtées affirment qu'il y a une forte fréquentation de cette destination. Seuls 10% qui démontrent le contraire.

**Question N°23 : Concernant l'accessibilité au site, globalement vous êtes ?**

**Tableau 29 : L'accessibilité au site**      **Figure 33 : L'accessibilité au site**

Accessibilité au site	Effectifs	%
Très satisfait	5	5%
Satisfait	21	21%
Insatisfait	69	69%
Très insatisfait	5	5%
<b>Total</b>	100	100%



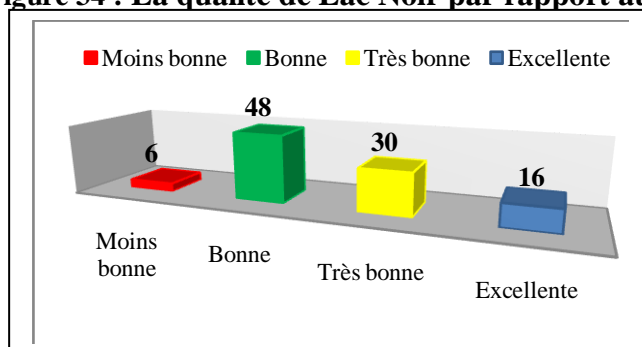
69% des visiteurs enquêtés sont insatisfaits de l'accessibilité vers le site.

**Question N°24 : Par rapport aux autres destinations que vous avez visitées, cette destination, est ?**

**Tableau 30 : La qualité de Lac Noir par rapport aux autres destinations**

La destination	Effectifs	%
Moins bonne	6	6%
Bonne	48	48%
Très bonne	30	30%
Excellente	16	16%
<b>Total</b>	100	100%

Figure 34 : La qualité de Lac Noir par rapport aux autres destinations



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain

Les résultats d'enquêtes montrent que 48% des visiteurs enquêtés trouvent la destination Lac Noir bonne par rapport aux autres destinations touristiques. Suivi par 30% qui la trouvent très bonne. 16% excellente.

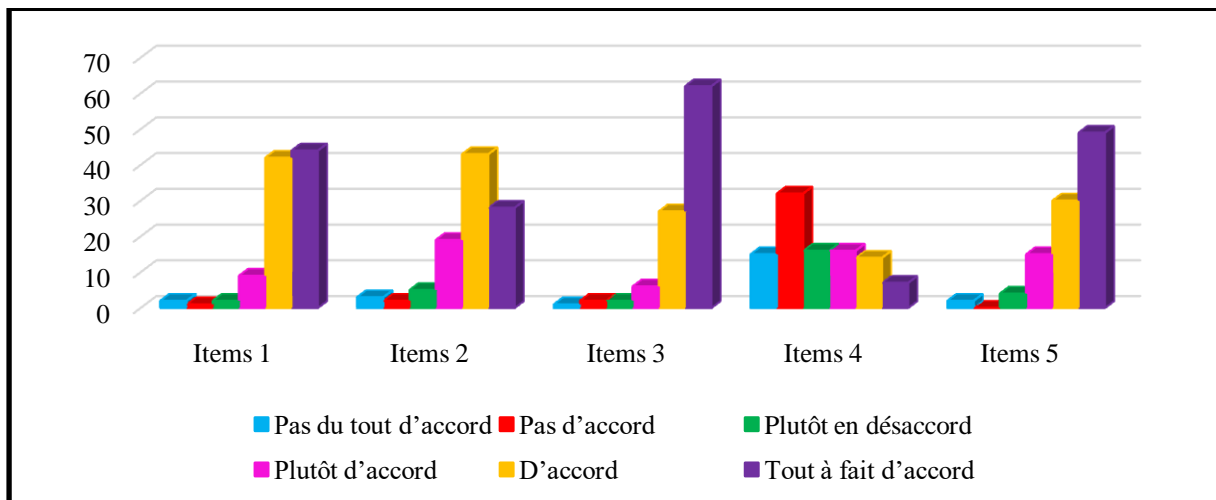
**Question N°25 : Veuillez indiquer à présent votre degré d'accord ou de désaccord avec chance des affirmations suivantes concernant votre intention de fidélité à cette destination touristique ?**

Tableau 31 : Degré de fidélité des visiteurs

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Je parlerai positivement de cette destination touristique à d'autres personnes	2	1	2	9	42	44
2. j'ai l'intention de recommander cette destination à d'autres personnes	3	2	5	19	43	28
3. j'ai l'intention d'encourager mes amis et ma famille à visiter cette destination touristique	1	2	2	6	27	62
4. je considèrerais cette destination touristique comme mon premier choix	15	32	16	16	14	7
5. Je continuerai à visiter cette destination touristique	2	0	4	15	30	49

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain.

Figure 35 : Degré de fidélité des visiteurs



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête de terrain.

Le tableau ci-dessous montre pour l'item 1 que 86% des personnes enquêtées sont entre d'accord et tout à fait d'accord. Suivi par 11% entre ceux qui sont plutôt en désaccord et plutôt d'accord, en revanche seulement 3% qui ne sont pas d'accord.

Les résultats d'enquêtes montrent que dans l'item 2, 71% des personnes enquêtées sont d'accord et tout à fait d'accord. En revanche 24% des enquêtés sont entre plutôt en désaccord et plutôt d'accord. Et seulement 5% qui ne ont pas d'accord.

Dans l'item 3, on remarque que 89% des enquêtés entre d'accord et tout à fait d'accord. En revanche 8% sont entre plutôt d'accord et plutôt en désaccord. En fin seulement 3% qui ne sont pas d'accord.

Pour l'item 4, les résultats montrent que 47% de visiteurs ne sont pas d'accord, dont 15% sont pas du tout d'accord. En revanche 32% des visiteurs sont entre plutôt en désaccord et plutôt d'accord. Et enfin pour cet item uniquement 21% qui sont d'accord, dont 7% sont tout à fait d'accord.

Et enfin pour le dernier item, les résultats montrent que 79% des visiteurs sont d'accord, dont 49% sont tout à fait d'accord, suivi par 19% des enquêtés qui sont entre plutôt en désaccord et plutôt d'accord, en fin 2% seulement parmi les 100 qui sont pas du tout d'accord.

### 2.1.2 Présentation des résultats issus de l'entretien

L'entretien de ce présent travail s'est déroulé avec monsieur BOUNEHAR MOHAMED Amokrane propriétaire de l'hôtel HEMMAM SILLAL, l'agence de voyage BOUAZARA TOUR (Mr BOUAZARA Said), l'association AMNIR Tizi-Ouzou (Mr BOUNOUAR Mohandsalah), randonneurs Bejaia, club des randonneurs âgés de Kabylie, enfin club les amis de la nature.

En effet, selon Mr BOUNEHAR la forêt d'Akfadou représente l'un des plus importants massifs forestiers d'Afrique du Nord. La flore de ce massif culminant à plus de 1600 mètres d'altitude est principalement constituée de chênes de différentes espèces (zeen, vert, liège ...etc). Au sein de cette forêt, à 1200 mètres d'altitude, se cache un lac naturel appelé le « Lac noir » d'une étendue de 3 hectares pour 1 mètre de profondeur. Selon lui c'est une vraie merveille et paradis sur terre de part sa beauté et sa richesse en faune et flore sauvage, et aussi par son importance sur le plan historique lors de la guerre de libération nationale.

Le lac noir est un site époustouflant, doté d'une nature verdoyante et un lieu d'apaisement par excellence, le circuit était là depuis la colonisation à l'époque de l'Algérie française, des randonneurs de différents horizons venaient pratiquer leurs sports mais avec la décennie noire s'est devenue risqué de s'aventurer au milieu des arbres de cette forêt.

Cependant, Après avoir été longtemps méconnu du grand public à l'exception des étrangers telle que les allemands qui venaient visiter cette forêt et ce merveilleux lac avant les années 80 ainsi que les riverains de cette vaste forêt jadis vierge, notamment les bergers qui faisaient paître leurs troupeaux dans ses vastes pâturages à longueur d'année, des habitués des lieux qui l'ont pourtant déserté durant presque deux décennies à cause de l'insécurité.

Avec l'avènement des réseaux sociaux, notamment Facebook et l'amélioration des conditions de sécurité, ce lac sort de l'anonymat avec fracas depuis un peu plus de six ans.

Chaque weekend des randonneurs, des amoureux de la nature opte pour la marche à pied afin de profiter pleinement des paysages de cette vaste forêt, mais ce qu'il y a eu à noter c'est que durant longtemps c'est beaucoup plus les gens de la wilaya de Bejaia et Alger ainsi que les villageois qui entourent cette zone dont Yakouren qui visite cette droit, et qui profite de cette nature remarquable, mais ces dernière années avec l'aide des réseaux sociaux, chaque jour des centaines de bus et de véhicules personnels arborant des plaques minéralogiques de plusieurs wilayas arpentent la sinueuse piste de quelques 11 kilomètres pour pénétrer dans les entrailles de cette merveilleuse forêt qui enveloppe jalousement ce petit paradis terrestre.

Contrairement aux amis de la nature, beaucoup d'agence de voyage telle que BOUZARA TOUR et l'association AMNIR Tizi-Ouzou trouvent des difficultés quand il s'agit de découvrir le lac noir vue qu'il n'y a pas de voie accessible par véhicule pour atteindre directement le lieu en question, cela veut dire que ce n'est pas tout le monde qui trouve du plaisir à marcher ce qui empêche certaine agence de voyage d'organiser des sorties vers ce site. Et d'après Mr BOUNEHAR c'est depuis 2012 qu'un projet touristique est lancé pour faire de cet endroit un parc national accessible à tous mais c'est sans vaine.

Devenant vite le lieu de prédilection, pour les associations, les établissements scolaires, les étudiants universitaires et les particuliers à longueur de semaine, notamment les week-ends. L'ingratitude de l'homme rattrape ce lieux féérique, en effet chaque jour des déchets sont jetés sans gêne ni scrupule, par de nombreux visiteurs des lieux qu'on peut classer facilement dans la case des touristes sauvages, sur les abords de ce lac et même à l'intérieur de ses eaux, mais aussi, tout au long de la piste qui mène à ce lieu. Sans oublier les autorités locales qui ne prennent pas au sérieux ce segment ce qui a engendré un laisser y aller, route non praticable et manque de panneaux pour les randonneurs.

Des gestes et des comportements irresponsables qui peuvent facilement causer des dommages considérables et une destruction de cette nature, de cet espace vital pour l'homme et les animaux sauvages qui y sont encore présents, sachant notamment que la piste qui mène à cet endroit longe la petite réserve qui sert de lieu de reproduction du cerf de berberie. Un projet très ambitieux, lancé il y'a plusieurs années par le centre cynégétique de Zeralda avec la collaboration de la conservation des forêts de la wilaya de Bejaia, en vue de la réintroduction prochaine de cette espèce dans la forêt d'Akfadou et qui semble porter ses fruits.

Pour parier à ce danger imminent. Plusieurs activistes du monde associatif et des amoureux de la nature de la région lance un cri de détresse aux autorités afin de trouver une solution et éradiquer au plus vite possible ce préjudice. Parce que si les autorités fasse un effort en plaçant des mécanismes de surveillance et surtout de protection de l'environnement, sinon à ce stade y'aura pas une vrai coordination entre les acteurs du tourisme et les substances des forêts.

A ce sujet chacun y vas de sa proposition, allant de la classification de cette forêt comme réserve naturelle, jusqu'à la limitation de l'accès aux simples randonneurs et l'interdiction de tous véhicules à l'intérieure de cet espace. En attendant que les autorités concernées notamment les services des forêts, bougent, le danger demeure, l'ingratitude des

hommes plane sur les lieux à la place des faucons, c'est pour cela qu'on doit créer une richesse pour la région mais hélas on doit travailler d'avantage pour y arriver.

*Conclusion  
générale*

## Conclusion générale

---

La création d'une nouvelle destination touristique ne peut se faire sans une combinaison harmonieuse entre plusieurs facteurs naturels, économiques, culturels et historique.

Une destination touristique est un produit global qui représente un système complexe impliquant les différents acteurs d'un territoire (résidents). Ce système d'acteurs fonctionne avec une certaine indépendance entre ses différentes composantes.

Pour transformer un territoire en une destination touristique, le diagnostic territorial révèle ses potentialités est nécessaire afin de la rendre attractif. L'attractivité touristique intègre essentiellement trois ressources : économique, patrimoniale et humaine. Les acteurs d'un territoire peuvent agir distinctement sur ces différentes composantes pour créer et développer son attractivité.

L'objet de notre recherche consiste à étudier l'expérience algérienne en matière de développement touristique à travers le Lac Noir d'Akfadou.

Dans le premier chapitre, nous avons tenté de faire une revue de la littérature pourtant sur le tourisme et le développement territorial. A cet égard, notre étude a bien éclaircie le développement territorial et des effets que le tourisme peut avoir sur le développement. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, un territoire devient une destination touristique dès lors qu'il génère de la fréquentation. C'est elle-même qui va nous permettre de mesurer l'attractivité touristique de la destination. Pour faire émerger une destination, l'essentiel est donc développer l'attractivité des territoires. Lors de premier chapitre, nous avons constaté le nombre important d'acteurs du tourisme institutionnels sur un territoire. L'essentiel aujourd'hui sera de mettre en place des organisations selon des logiques de destination, en cohérence avec le territoire.

Dans le deuxième chapitre, nous avons pu démontrer en quoi l'innovation organisationnelle permettait d'agir sur l'émergence ou le renouvellement de la destination. En étant le point de départ de la phase d'incubation ou bien en tant que déclencheur d'une nouvelle phase après une période de saturation. L'innovation organisationnelle donne à la destination la capacité de s'inventer ou de se réinventer, d'impulser une dynamique d'attractivité, notamment à travers la structuration d'un système d'acteurs compétitifs, œuvrant pour le territoire en coopération. Nous retiendrons que c'est la mobilisation des acteurs du territoire autour d'un objectif commun qui est l'enjeu majeur de l'innovation organisationnelle sur le territoire.

# Conclusion générale

---

Ce qui nous intéressait ici pour ce travail, c'était de savoir en quoi des innovations en termes d'organisation pouvaient être favorable à l'émergence d'une destination. Après avoir entrepris de définir et expliquer le processus de construction de la destination, nous en retenons que c'est la fréquentation touristique qui fait du territoire une destination. En d'autres termes, en tourisme c'est les consommateurs qui font le produit, les professionnels s'occupant de la gérer et de l'adapter. Car les destinations, comme tout produit, connaissent des cycles, et c'est sur ces cycles que l'innovation intervient.

Lors de notre enquête, nous avons démontré que l'enjeu essentiel était la collaboration et la mobilisation des acteurs autour d'objectifs communs, ce que l'organisation touristique actuelle peine à faire du fait du cloisonnement de ces compétences et de sa structure administrative qui ne correspond pas toujours au territoire touristique pertinent.

Dans le cas du territoire Lac Noir, nous pouvons dire que ce n'est pas une destination qui doit émerger car elle reçoit déjà des touristes. Ce territoire est déjà une destination. Au regard de son potentiel touristique propre et son environnement, doit faire face à des enjeux de mobilisation des acteurs, ainsi que l'adaptation à la demande touristique, ce qui confirme notre hypothèse de recherche « **l'émergence du Lac Noir est dû à la présence d'une ressource spécifique** » en prenant en compte l'offre des destinations voisines, par exemple la destination TIKJDA.

## ▪ Les limites

Au cours de notre enquête, nous avons eu des difficultés pour avoir des informations en ce qui concerne l'historique de ce territoire.

- Le sujet choisi est complexe et nécessite un peu plus de temps pour pouvoir le réaliser avec efficacité.
- Sur le plan théorique manque de documentation en particulier sur l'émergence de destination touristique.
- Sur le plan pratique, le fait que notre enquête ait porté sur un seul site touristique, peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats. Ceci dit nos résultats ne semblent pas s'écarter des résultats des études portant sur le tourisme en Algérie.

# Conclusion générale

---

## ▪ Les recommandations

- La création d'espaces de loisir, de détente et des aires de repos adaptés au paysage et à l'environnement du site ;
- L'aménagement d'un terrain de camping avec des hébergements de plein air et d'une zone récréative de loisir pour les jeux d'enfants et des aires de piqueniques ;
- L'accueil des campings pour mieux gérer le stationnement des visiteurs, la commercialisation de l'offre d'hébergement et d'ouvertures d'établissements de restauration gastronomique locale ;
- La réservation d'espaces commerciaux pour les artisans locaux afin de présenter et de vendre leurs produits ;
- L'élargissement et la modernisation de la base nautique en réservant un espace de cours destinées aux sports nautiques : voile, ski, nautique.
- La valorisation des produits de terroir, artistiques et artisanaux, ainsi, que l'exploitation des plantes médicinales de façon à ne pas endommager les écosystèmes pour en créer une petite industrie pharmaceutique.
- Amélioration de l'état des routes et circuits vers la forêt d'akfadou ainsi que le Lac Noir.

# *Bibliographie*

# Bibliographie

---

## 1. Ouvrages

1. CACCOMO Jean-Louis, SOLONANDRASANA Bernardin. L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et stratégies. 2e édition. Paris : l'Harmattan, 2006.
2. CARLIER Bruno, MARTINETTI Jean-Pierre. La conduite de projets touristiques. Voiron : éditions de « La Lettre du cadre territorial », 2003.
3. HAZEBROUCQ Jean-Marie. Destination innovantes et développement du tourisme. in BA Alioune et al. Tourisme et innovation : La force créative des loisirs. Paris : l'Harmattan, 2007, p. 117-153.
4. JAMAL, T., & Robinson, M. The handbook of tourism studies. SAGE Publications Ltd. 2009.
5. JAMBES, J.-P. Territoires apprenants: esquisses pour le développement local du XXIe siècle. Condé sur Noireau: Corlét numérique. 2001
6. LAURENT, D. La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses. Paris: La République des Idées.2008
7. LOZATO-GIOTART Jean-Pierre. Géographie du tourisme : de l'espace regardé à l'espace consommé. 4e édition. Paris : Masson, 1993, P 312.
8. MERASLI Saida. Attractivité durable des destinations touristiques. Baixas : Balzac éd., 2012, 203 p.
9. MICHAUD Jean-Luc, BARREY Guy. Acteurs et organisations du tourisme. Bruxelles : De Boeck, 2012, 174 p.
10. MOINE, A. Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. L'Espace géographique février 2006 (Tome 35), 115-132.
11. NIFLE, R. Conception et ingénierie du tourisme territorial: une mutation radicale de l'approche et de la pratique. 2004.
12. PASQUALINI, J.-P., & Jacquot, B. Tourismes: organisation, économie et action touristiques. Dunod. 1989.
13. PECQUEUR, B. Le développement territorial: une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du sud. Dans B. Antheaume, Le territoire est mort, vive les territoires (pp. 295-316). Paris: IRD 2005.
14. TELFER, D., & Sharpley, R. Tourism and development: concepts and issues. Channel View Publications. 2002.

## 2. Mémoires et thèses

1. BARTHE Laurent. Stratégie des Organisations. Cours de Master 1 MIT, Département ISTHIA, Université Toulouse Le Mirail, 2012-2013.
2. BELBACHA. M, L; Mémoire de Magister ; « La capacité de charge touristique au sein de la démarche du projet urbain pour un tourisme durable – Cas de Constantine » ; Université Mentouri de Constantine ; Juin 2011, Page 12.
3. BOUCHENAKI, M. Tourism, culture and sustainable development. Nimes, France : UNESCO. Cité par : Wafaa Nasser. « Construction territoriale, développement local et tourisme : le cas du Liban. Economies et finances. Université de Grenoble, 2001
4. COLE, A. Décentralisation in France: Central Steering, Capacity Building and Identity Construction. French Politics, vol. 4, 31-57. 2006
5. FRAGOSO NEVES, A. R. Local agenda 21 and the implementation of renewable energies at the local level. Lisbon: University of Lisbon, Phd thesis. 2007.
6. SAVIDAN. B .émergence ou renouvellement de la destination touristique et innovation organisationnelle. Master Tourisme et Hôtellerie. Université de Toulouse II, Année 2012/2013.

# Bibliographie

---

7. SCOTT, T. Regional identity and economic change: the Upper Rhine, 1450-1600. New
8. WAFAA Nasser. Construction territoriale, développement local et tourisme: le cas du Liban. Economies et finances York: Oxford university. 1997. Université de Grenoble, 2011 P 18.

### 3. Article et revue

1. ANNONI, P, & KOZOVSKA, K. EU Regional Competitiveness Index, RCI 2010. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union.
2. BRITTON, S. The political economy of tourism in the third world. *Annals of Tourism Research* 9 (3), 331-358. 1982.
3. COLLETIS, G., & Pecqueur, B. Révélation des ressources spécifiques et coordination située. *Revue économie et institution* N° 6-7. 2005
4. FABRY, Nathalie. Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*, janvier 2009, volume 1.
5. FISMAN, R, & GATTI, R. Decentralization and corruption: evidence across countries. *Journal of Public Economics*, 2002. Volume 83, Issue 3, 325-345
6. GRABURN, N., & JAFARI, J. (1991). Introduction; *Tourism Social Science. Annals of Tourism Research* , 1-11.
7. KITSON, M., MARTIN, R., & Tyler, P. (2004). Regional Competitiveness: an elusive yet key concept. *Regional Studies*, Vol. 38.9, 991-999. 2004.
8. LANFANT, M.-F. L'appel à l'éthique et la référence universaliste dans la doctrine officielle du tourisme international. *Tiers-Monde*, Volume 45, Numéro 178, 365-386. 2004.
9. MORENA, A. d. Le tourisme en tant que moteur du développement économique et social durable. Vingt-neuvième congrès de l'Africa-travel association (ATA). Douala (Cameroun), 2004.
10. PECQUEUR, B. Fondements théoriques et conceptuels du développement gouvernance territoriale. Dans A. Diop, *Développement local, gouvernance territoriale: enjeux et perspectives* (pp. 11-22). Dakar: Karthala. 2008.
11. PEPPELENBOSCH, P., & TEMPELMAN, G. The pros and cons of international tourism to the Third World. Dans T. Singh., L. Theuns, & F. Go, *Towards appropriate tourism: The case of developing countries*. Frankfurt: Peter Lang. 1982.
12. PICAUDOU, N. (1989). *La déchirure Libanaise*. Bruxelles: Editions Complexe.
13. PORTER, M., Delgado, M., & Ketels, C. The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. Dans M. Porter, *Global Competitiveness Report 2007-2008*. London: Palgrave Macmillan.
14. SAVIDAN. Baptiste *Émergence ou renouvellement de la destination touristique et innovation organisationnelle*. 2013,

### 4. Rapports et Documents

1. ASHLEY, C. & DILYS, R. IIED wildlife and development series N°11, *Enhancing community involvement in wildlife tourism issues and challenges*. London: IIED (international institute for environment and development). 1998.
2. FARRELL, G., Thirion, S., & Soto, P. *La compétitivité territoriale Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER*. Commission Européenne Direction générale de l'agriculture. 1999.
3. HARALAMBOPOULOS, N., & PIZAM, A. Perceived impacts of tourism: The case of Samos. *Annals of Tourism Research*, 1996. Volume 23, Issue 3, 503-526.

# Bibliographie

---

4. LEIEKEN, S., & Kempner, R. Collaborate leading regional innovation clusters. Etats Unis: The council on competitiveness annual report. 2010
5. OPPERMANN, M. International Tourist Flows in Malaysia. *The Annals of Tourism Research* 19, 1992. 482-500.
6. PORTER, M. *Clusters of innovation initiative: regional foundations of U.S. competitiveness*. Harvard university press. 2001.
7. PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86, no. 1. 2008.
8. SEERS, D. The Meaning of Development. *International Development Review* 11(4), 3-4. 2006
9. TELFER, D., & SHARPLEY, R. *Tourism and development: concepts and issues*. Channel View Publications. 2002.
10. TELFER, D., & Sharpley, R. *Tourism and development: concepts and issues*. Channel View Publications. 2002.

## 5. Webographie

1. [www.tourisme.gouv.fr](http://www.tourisme.gouv.fr). Consulté le 15 Novembre 2019.
2. [www.books.google.com](http://www.books.google.com) Consulté le 18 Novembre 2019.
3. [www.oecd.fr](http://www.oecd.fr) Consulté le 22 Novembre 2019.
4. [www.cairn.inf](http://www.cairn.inf) Consulté le 30 Novembre 2019.
5. [www.liberte-algerie.com](http://www.liberte-algerie.com). Consulté le 20/12/2019

*La liste des tableaux et  
figures*

## LA LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 01	Classification des différentes phases
Tableau02	Matrice des projets touristiques
Tableau03	Définitions des objectifs
Tableau 04	Moyens à mettre en œuvre
Tableau 05	Outils de management
Tableau 06	Grille de lecture des clusters
Tableau 07	le sexe des enquêtés
Tableau 08	La tranche d'âge
Tableau 09	Le statut des enquêtés
Tableau 10	Activités socioprofessionnelles
Tableau 11	Le revenu mensuel
Tableau 12	La wilaya de résidence
Tableau 13	La zone de résidence
Tableau 14	La connaissance de cette destination touristique
Tableau 15	Image du Lac Noir
Tableau 16	La fréquence des visites sur le site étudié
Tableau 17	Hébergement
Tableau 18	Les raisons de visite
Tableau 19	Le transport utilisé
Tableau 20	La durée de séjour sur le territoire
Tableau 21	L'heure d'arrivée à cette destination
Tableau 22	Objectif de sortie
Tableau 23	les accompagnants des visiteurs
Tableau 24	la consommation sur le site
Tableau 25	L'effet de présence des visiteurs sur le site
Tableau 26	la communication de la destination Lac Noir
Tableau 27	les outils de communication
Tableau 28	Degré de fréquentation du site
Tableau 29	L'accessibilité au site
Tableau 30	La qualité de Lac Noir par rapport aux autres destinations
Tableau 31	Degré de fidélité des visiteurs

## La liste des figures

---

Figure 01	La voie pour aborder la compétitivité territoriale
Figure 02	Courbe de fréquentation touristique en présence d'externalités de fréquentation
Figure 03	Dynamique d'évolution de la fréquentation touristique
Figure 04	Les 4 attributs d'une destination touristique
Figure 05	Les éléments du bien touristique
Figure 06	Cycle d'évolution selon Butler
Figure 07	Cycle d'évolution du projet
Figure 08	Identification du projet
Figure 09	Contrat d'objectifs: Présentation du projet
Figure 10	Cluster et développement touristique
Figure 11	Etapas de mise en place d'un cluster construit et indicateurs de performances
Figure 12	le sexe des enquêtés
Figure 13	La tranche d'âge
Figure 14	Le statut
Figure 15	Activités socioprofessionnelles
Figure 16	Le revenu mensuel
Figure 17	La wilaya de résidence
Figure 18	La zone de résidence
Figure 19	La connaissance de cette destination touristique
Figure 20	Image du Lac Noir
Figure 21	la fréquence des visites sur le site étudié
Figure 22	Hébergement
Figure 23	Les raisons de visite
Figure 24	Le transport utilisé
Figure 25	La durée de séjour sur le territoire
Figure 26	L'heure d'arrivée à cette destination
Figure 27	Objectif de sortie
Figure 28	Les accompagnants des visiteurs
Figure 29	La consommation sur le site
Figure 30	La communication en ligne de la destination Lac Noir
Figure 31	Les outils de communication
Figure 32	Degré de fréquentation du site
Figure 33	L'accessibilité au site
Figure 34	La qualité de Lac Noir par rapport aux autres destinations
Figure 35	Degré de fidélité des visiteurs

# *ANNEXES*

# Questionnaire

---

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION**



**DEPARTEMENT SCIENCE COMMERCIALE**

**SPECIALITE : MARKETING HÔTELIER ET TOURISTIQUE**

Bonjour Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Permettez-moi avant toute chose de vous remercier pour votre participation à cette enquête, qui s'inscrit dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en master sous le thème « Les conditions d'émergence d'un territoire en tant que destination touristique : Cas Lac Noir d'AKFADOU ».

Le questionnaire suivant pourra nous être d'une grande aide dans la poursuite de notre recherche. Pour cela, il est indispensable que vous répondiez à toutes les questions le plus spontanément et sincèrement possible. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, seule votre opinion personnelle compte, bien entendu, vos réponses resteront strictement anonymes et confidentielles.

Votre contribution nous sera précieuse pour mener à bien notre recherche. Une copie de notre mémoire sera disponible sur le site de l'université. Si vous avez besoin d'explications ou des questions n'hésitez pas à nous communiquer en écrivant par courrier électronique à l'adresse suivante. [tihabenamara@gmail.com](mailto:tihabenamara@gmail.com)

Nous vous remercions par avance du temps que vous voudrez bien nous consacrer

# Questionnaire

## I. Fiche signalétique

### 1. Êtes-vous ?

- Homme
- Femme

### 2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 18 ans	18 à 24 ans	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et plus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Êtes-vous

Célibataire  Marié (e)  En couple

### 4. Quelle est votre activité socioprofessionnelle ?

- Etudiant (e)
- Artisan (e)
- Cadre
- Profession
- Retraité (e)
- Employé (e)
- Commerçant (e)
- Sans activités professionnelle
- Autres

### 5. Dans quelle tranche se situe votre revenu mensuel ?

- Moins de 10 000 DA
- De 10 000 à 15 000 DA
- De 15 000 à 20 000 DA
- De 20 000 à 25 000 DA
- De 25 000 à 30 000 DA
- De 30 000 à 35 000 DA
- De 35 000 à 40 000 DA
- 40 000 DA et plus

### 6. Votre wilaya de résidence ? (réponse obligatoire).

.....

# Questionnaire

## 7. Votre zone de résidence ?

- Rural
- Urbain

## I. Le Lac Noir

### 8. Le lac noir est une destination touristique très fréquentées ces dernières années.

Comment avez-vous connus cette destination touristique ?

- Par le bouche à oreille
- Par les publicités audio-visuelles
- Par les agences de voyages
- Par les réseaux sociaux

### 9. Quelle image vous avez du lac noir comme destination touristique ?

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

### 10. Combien de fois avez-vous visité cette destination touristique (y compris cette fois-ci) ?

Une seule fois (c'était la première)	2 fois	3 à 5 fois	5 fois à 10 fois	Plus de 10 fois	Je ne me souviens pas

### 11. Logez-vous chez :

- Amis
- Famille
- Location
- Gite
- Autres

# Questionnaire

12. Pourquoi avez-vous choisis de venir dans cette destination touristique aujourd'hui ? (pour quelles raisons ?)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout-à-fait d'accord
Pour randonnés						
Pour me relaxer, me détendre						
Pour découvrir l'endroit						
Pour me faire plaisir, m'évader						
Pour créer des liens sociaux avec la population						
Pour oublier les soucis de la vie quotidienne						
Pour la sécurité						
Trouver un coin tranquille, pour la paix						
Autres						

13. Quel mode (s) de transport vous avez utilisés pour arriver sur le site ?

- Voiture personnelle
- Voiture location
- Taxi
- Moto
- Covoiturage entre amis
- Covoiturage organisé
- Auto-stop
- Auto-partage
- Transport en commun
- Auto car de tourisme
- Vélo
- A pied

# Questionnaire

14. Combien de temps êtes-vous resté ?

Une heure	1h à 2h	3h à 5h	La journée	NSP

15. Quelle est votre heure d'arrivée à cette destination ? (réponse obligatoire).

.....

16. Quel est l'objectif de votre sortie ?

- Marcher
- Sortir prendre l'air
- Pique nique dans la verdure
- Autres

17. Avec qui êtes vous venus ?

- Seul
- En famille
- En visite organiser
- En couple
- Avec des amis
- En colonie
- Accompagner par un professionnel

18. Avez-vous consommé quelques choses sur le site ?

- Oui
- Non
- 

19. Pensez-vous que votre présence sur le site à des effets négatifs ?

- Oui
- Non

# Questionnaire

---

➤ Si oui, sur quoi ?

- Flore
- Paysage (pollution)
- Pollution de l'air
- Autres

**20.** La communication en ligne de cette destination touristique le Lac Noir pourrait-elle changer l'image de cette dernière pour vous ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Peut être
- Neutre

**21.** Selon vous, quel outil de communication à été le plus efficace pour former l'image de la destination du Lac Noir ?

- Site internet
- Blogs
- Site réseau de partage de médias « Instagram, Youtube... »
- Forums de voyage
- Site de réseautage social « Twitter, Google, Facebook... »

**22.** Quel est votre avis concernant la fréquentation de ce site aujourd'hui ?

- Faible fréquentation
- Fréquentation moyenne
- Forte fréquentation
- NSP

**23.** Concernant l'accessibilité au site, globalement vous êtes ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Insatisfait
- Très insatisfait

## Questionnaire

---

**24. Par rapport aux autres destinations que vous avez visitées, cette destination, est ?**

- Moins bonne
- Bonne
- Très bonne
- Excellente

**25. Veuillez indiquer à présent votre degré d'accord ou de désaccord avec chacune des affirmations suivantes concernant votre intention de fidélité à cette destination touristique.**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je parlerai positivement de cette destination touristique à d'autres personnes						
j'ai l'intention de recommander cette destination à d'autres personnes						
j'ai l'intention d'encourager mes amis et ma famille à visiter cette destination touristique						
je considérerai cette destination touristique comme mon premier choix						
Je continuerai à visiter cette destination touristique						

# Guide d'entretien

---

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT SCIENCE COMMERCIALE**

**SPECIALITE : MARKETING HÔTELIER ET TOURISTIQUE**



Bonjour Monsieur, Madame

Permettez-moi avant toute chose de vous remercier pour votre participation à cette enquête, qui s'inscrit dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en master sous le thème « Les conditions d'émergence d'un territoire en tant que destination touristique : Cas Lac Noir d'AKFADOU ».

Le questionnaire suivant pourra nous être d'une grande aide dans la poursuite de notre recherche. Pour cela, il est indispensable que vous répondiez à toutes les questions le plus spontanément et sincèrement possible.

Votre contribution nous sera précieuse pour mener à bien notre recherche. Une copie de notre mémoire sera disponible sur le site de l'université. Si vous avez besoin d'explications ou des questions n'hésitez pas à nous communiquer en écrivant par courrier électronique à l'adresse suivante. [tihabenamara@gmail.com](mailto:tihabenamara@gmail.com)

Nous vous remercions par avance du temps que vous voudrez bien nous consacrer.

# Guide d'entretien

---

1. Comment avez-vous pris connaissance de l'existence de cette destination touristique (le Lac Noir) ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Comment avez-vous formé construit ce produit ou circuit touristique (processus de création) ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Comment vous avez pris connaissance de l'existence de la demande sur ce produit ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Pensez-vous que ce site est bien connu par la population ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# Guide d'entretien

---

5. Comment avez-vous cherché et trouver les consommateurs ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Comment ça y était le voyage avant et pendant ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Quels sont les problèmes et les contraintes rencontrés durant le voyage ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Comment appréciez-vous l'état actuel de l'activité touristique ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# Guide d'entretien

---

9. Comment trouvez-vous la coordination des acteurs touristique de la région ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Quels sont les effets positifs que le tourisme peut apporter à la région ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11. Quel peut être votre rôle dans ce processus de développement ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Guide d'entretien

---

12. Quelles sont les conditions à réunir pour faire du tourisme un vecteur de développement touristique ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. Avez-vous un rôle à jouer en matière d'organisation et de coordination des acteurs locaux de tourisme ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14. Comment appréciez-vous l'état de sa préservation et son exploitation actuelle ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nous vous remercions du temps que vous avez bien voulu consacré à notre questionnaire. Cordialement.

# *Table des Matières*

# Table des matières

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	I
<b>DEDICACES</b> .....	II
<b>SOMMAIRE</b> .....	III
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	IV
<b>INTRODUCTION GENERAL</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : TOURISME ET DEVELOPPEMENT TERRITORIAL</b> .....	6
<b>Introduction</b> .....	7
<b>Section 01 : Le tourisme et son rôle dans le développement territorial</b> .....	8
1.1 le développement territorial .....	8
1.1.1 La décentralisation et le leadership territorial .....	13
1.1.2 Axes pour accroître la compétitivité territoriale .....	14
1.2 Tourisme et développement .....	16
1.2.1 Impacts négatifs du tourisme .....	19
1.2.2 Tourisme durable .....	21
<b>Section 02 : destination touristiques, définitions et enjeux</b> .....	23
<b>2.1 Du territoire à la destination</b> .....	23
2.1.1 Qu'est-ce que l'attractivité touristique ?.....	23
2.1.2 Externalités et dynamiques de fréquentation touristique.....	25
2.1.3 Les composants de la destination .....	26
<b>2.2 Les enjeux des destinations</b> .....	28
2.2.1 Développer leur compétitivité et leur attractivité.....	29
2.2.2 Fédérer les acteurs du territoire .....	29
<b>2.3 Les spécificités de la diffusion des innovations et leurs impacts dans l'industrie touristique</b> 30	
2.3.1 Le poids des TIC .....	30
2.3.2 Les spécificités de la diffusion de l'innovation des produits touristiques .....	31
2.3.3 Les limites de la diffusion des innovations dans le tourisme.....	32
<b>Conclusion</b> .....	32
<b>CHAPITRE II : CONDITIONS D'EMERGENCE D'UNE DESTINATION TOURISTIQUE</b> .....	33
<b>Introduction</b> .....	34
<b>Section 01 : l'innovation organisationnelle est un vecteur d'émergence ou de renouvellement de la destination touristique</b> .....	35
1.1 Pérenniser la destination ou développer de nouveaux espaces .....	35
1.1.1 L'innovation organisationnelle permet le renouveau de la destination .....	35



# Table des matières

---

1.1.2 L'innovation organisationnelle permet le développement de nouveaux espaces touristiques .....	36
1.2 Une nouvelle gouvernance au service d'une dynamique de mobilisation des acteurs .....	36
1.2.1 Une destination est une construction .....	36
1.2.2 Vers une nouvelle gouvernance ? .....	37
1.3 Efficience organisationnelle et gestion des ressources humaines .....	40
1.3.1 L'efficience organisationnelle .....	40
1.3.2 La spécificité de la gestion des ressources humaines dans le tourisme .....	40
<b>Section 02 : le transfert organisationnel permet l'émergence ou le renouvellement de la destination touristique .....</b>	<b>42</b>
2.1 Le concept de transfert organisationnel .....	42
2.2 Le management de projet touristique .....	42
2.2.1 Les origines du management de projet .....	43
2.2.2 Projet et émergence (ou renouvellement) de la destination .....	43
2.2.3 La méthodologie de projet touristique .....	45
A. Conception et définition du projet .....	45
B. La formulation .....	47
C. L'analyse détaillée .....	47
D. L'action .....	47
2.2.4 Les limites de la conduite de projet touristique .....	50
2.3 Le cluster de tourisme .....	51
2.3.1. Définition du cluster et spécificités du cluster en tourisme .....	51
2.3.2 Les objectifs recherchés .....	52
2.3.3. Le processus de mise en place et les limites du cluster .....	54
<b>Conclusion .....</b>	<b>56</b>
<b>Chapitre III : LA DESTINATION TOURISTIQUE LAC NOIR.....</b>	<b>57</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 01 : Présentation du territoire .....</b>	<b>59</b>
1.1 Présentation de la destination touristique Lac Noir .....	59
1.2 Présentation de la méthodologie d'enquête utilisée.....	60
1.2.1 Le choix de l'échantillonnage.....	61



# Table des matières

---

<b>Section 02 : les résultats d'enquête</b> .....	<b>61</b>
2.1 Présentation des résultats de l'enquête.....	61
2.1.1 Présentation des résultats issus de questionnaire .....	61
A. Fiche signalétique .....	61
B. Le Lac Noir .....	65
2.1.2 Présentation des résultats issus de l'entretien .....	77
<b>Conclusion</b> .....	<b>78</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>VI</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>VIII</b>



## **Résumé**

Aujourd'hui, le tourisme apparaît, comme une expérience importante concernant l'efficacité du concept de développement local. En effet, grâce à ses exigences de qualité, de développement de services et de maintien du patrimoine, il peut être un moteur essentiel du développement.

Notre zone d'étude, qui est le Lac Noir d'Akfadou, présente un environnement favorable en riches potentialités naturelles, en patrimoine historique, arguments majeurs pour la relance et le développement du tourisme en zone de montagne malgré certaines faiblesses.

**Mots-clés :** Développement territorial, innovation, destination, organisation du tourisme, attractivité, projet touristique.

## **Abstract**

Today, tourism appears to be an important experience concerning the effectiveness of the concept of local development. Indeed, thanks to its requirements for quality, development of services and maintenance of heritage, it can be an essential engine of development.

Our study area, which the Black Lake of Akfadou, presents a favorable environment with rich natural potentials and historical heritage, major arguments for the revival and development of tourism in mountain areas despite certain weaknesses.

**Keywords:** Territorial development, innovation, destination, tourism organization, attractiveness, tourism project.



