

# Attractivité des destinations touristiques Quelles stratégies d'organisation territoriale en France ?

Alain Escadafal

Volume 26, Number 2, Summer 2007

L'attractivité touristique des territoires

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1070943ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1070943ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Escadafal, A. (2007). Attractivité des destinations touristiques : quelles stratégies d'organisation territoriale en France ? *Téoros*, 26(2), 27–32.  
<https://doi.org/10.7202/1070943ar>



# Attractivité des destinations touristiques

## Quelles stratégies d'organisation territoriale en France ?

**Alain Escadafal**

### L'évolution de l'organisation territoriale du tourisme en France

#### Vers des territoires de projet

L'organisation territoriale de la France est d'une complexité parfois déroutante ; les données suivantes peuvent l'illustrer simplement :

- il y a 36 571 communes, nombre nettement plus élevé que dans les autres pays européens. Par exemple, l'Allemagne en compte actuellement 13 000 sur une superficie inférieure de 35 % à celle de la France ;
- on compte cinq échelons territoriaux de base, allant du territoire national aux communes (État, Région, département, Communauté de Communes, Commune), sans compter les combinaisons possibles par le biais de syndicats mixtes, de syndicats intercommunaux, d'associations locales... et les territoires politiques qui n'ont pas la nature de collectivité territoriale, à savoir les cantons et les circonscriptions électorales.

Un des faits majeurs concernant l'aménagement et le développement territoriaux ces dernières années est l'émergence des pays, instaurés par deux lois fondamentales que sont les lois dites Pasqua (1995) et Voynet (1999). Nous ne développerons pas ici l'analyse de ces textes, ce qui est fait notamment dans des ouvrages comme celui de Christel Alvergne et Pierre Musso (2003) ou celui de Nicolas Portier et Michèle Quiquere (2002). Précisons simplement qu'il s'agit, par l'intermédiaire de



La cathédrale Saint-Front, Périgueux. Dordogne.

Photo : Laurent Reiz, CRTA.

ces textes ainsi que des outils et des politiques qui les exploitent, de privilégier « une organisation du territoire fondée sur les notions de bassins de vie, organisés en pays, et de réseaux de villes ». La Loi Pasqua définit succinctement le pays comme un territoire qui présente une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale. Censé exprimer « la communauté d'intérêts économiques et sociaux ainsi que, le cas échéant, les solidarités réciproques entre la ville et l'espace rural », il sert de cadre à la définition par les collectivités territoriales et leurs groupements d'un « projet commun de développement », dont la loi indique qu'il doit être élaboré « en concertation avec les acteurs concernés ». La Loi Voynet quant à elle introduit le « projet commun de développement durable » dans le dispositif et définit une procédure plutôt lourde de constitution des pays

et de contractualisation, notamment par le biais des contrats de plan État-Région.

Précisons enfin que le concept de territoire de projet et de contractualisation, autour du projet, entre une structure représentant le territoire et un échelon territorial supérieur (Département ou Région), n'est pas nouveau. Ainsi, dans les années 1970 déjà, des contrats de pays avaient été conclus entre les établissements publics régionaux et des territoires de taille variable ; dans les années 1980, des pays touristiques se sont constitués, rassemblant élus et professionnels du secteur, pour développer l'économie touristique et organiser l'offre et la promotion. Certains départements ou régions ont créé des dispositifs de contractualisation particuliers, notamment dans le tourisme. On peut citer par exemple la politique des pôles de séjours organisés du



département de la Gironde, qui vise à structurer le territoire du département et à créer une dynamique de développement touristique sur des regroupements territoriaux définis pour la circonstance, au-delà des seules divisions administratives.

### Le rôle renforcé des acteurs territoriaux du tourisme

La montée en puissance des acteurs territoriaux du tourisme s'inscrit dans le processus élargi de décentralisation entamé en France depuis 25 ans. Le désengagement de l'État, pour ce qui concerne notamment la responsabilité du tourisme (Vlès, 2006 : 210-225), est un phénomène largement mondial, mais il a pris des tournures particulières en France.

Tout d'abord, le centralisme (jacobinisme) traditionnel de l'État français s'est manifesté par des résistances au changement et des dysfonctionnements, comme le maintien jusqu'en 2004 des délégations régionales au tourisme (DRT), représentant l'autorité de l'État sur le tourisme en région. Les comités régionaux de tourisme avaient en effet acquis leur autonomie, devenant fort logiquement le « bras armé » des régions, lesquelles ont vu leur nature juridique et leur rôle singulièrement renforcés dans les années 1980. Il n'était dès lors plus nécessaire que subsistât une entité d'administration déconcentrée spécifique au tourisme : la logique de les intégrer dans les secrétariats généraux aux affaires régionales (SGAR) a enfin prévalu en 2004.

Ensuite, plusieurs étapes législatives et réglementaires ont permis d'affirmer et de préciser le rôle des collectivités territoriales dans la politique touristique. Nous citerons en particulier la Loi de janvier 1987 sur l'organisation régionale du tourisme, la Loi de décembre 1992, dite Loi Mouly, portant répartition des compétences en matière de tourisme, et enfin la Loi d'août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales, dont le chapitre II contient plusieurs dispositions sur le tourisme, notamment sur la création des offices de tourisme. Enfin, en 2006, la création du code du tourisme est l'occasion non seulement de compiler l'ensemble des textes relatifs à ce domaine, mais aussi de peaufiner certains aspects de l'arsenal législatif et réglementaire.

On peut résumer très sommairement la situation du Service public touristique local (Vlès, 2001, 2006) de la façon suivante :

- Les communes ont la compétence « tourisme » sur leur territoire (tout comme l'État, les Régions et les Départements).
- Une commune peut créer un office de tourisme, dont les missions comprennent au moins l'accueil et l'information des touristes qui viennent sur son territoire, ainsi que la promotion touristique. D'autres missions peuvent être confiées à l'office, notamment en fonction de la forme juridique qu'il aura prise, par exemple la commercialisation des produits touristiques. Notons que la réglementation française définit des règles précises quant à l'exercice d'une telle mission de commercialisation, afin d'éviter une concurrence déloyale vis-à-vis du secteur privé.
- Ces missions sont confiées à l'office de tourisme à l'intérieur d'une délégation de service public, laquelle peut être faite auprès d'un organisme intercommunal dans le cas où la commune fait partie d'une communauté de communes (il n'est plus guère de portion du territoire français qui échappe à cette logique de regroupement de communes, une façon de compenser l'incapacité à diminuer le nombre excessif de ces communes).
- Les comités départementaux et régionaux sont en quelque sorte les offices de tourisme des régions et des départements, avec des différences quant à leur rôle. Par exemple, la loi instaure que les régions ont la responsabilité de la collecte des données sur l'activité touristique (observatoires régionaux du tourisme).

Les communes sont donc l'acteur de base du tourisme territorial, puisqu'elles interviennent également sur l'aménagement de leur territoire, notamment grâce à des outils de planification et de gestion urbaine (plan locaux d'urbanisme, permis de construire, création de zones d'aménagement...). Elles sont également l'interlocuteur premier des entreprises touristiques, lesquelles sont intégrées dans la vie locale en tant qu'acteur économique, et parfois politique, lorsque la responsabilité du tourisme au sein du conseil municipal est confiée à un professionnel.

Dans les territoires fortement touristiques, il y a donc des forces contradictoires : d'un côté la volonté, surtout dans le cas des

stations importantes et des villes fortement touristiques, de garder le contrôle à l'échelle communale de la gestion du tourisme ; d'un autre côté une incitation politique, institutionnelle et même professionnelle au regroupement, à la mutualisation de moyens et à la collaboration à divers échelons territoriaux.

Cette incitation est particulièrement importante dans le contexte des pays, ces territoires de projet dans lesquels le volet tourisme est parfois central. Le pays est alors porteur du projet de développement touristique et l'entité juridique porteuse de ce projet peut se voir confiées, sur le principe de la mutualisation et du regroupement, des missions relevant des offices de tourisme.

### Service public touristique local et attractivité

#### Le décalage entre territoire administratif et destination

La multiplicité des structures territoriales, avec une logique politique et administrative, fait que bien peu de ces structures correspondent à des territoires-destinations. La destination étant d'abord le lieu où l'on se rend pour un séjour, il faut que ce lieu soit connu et clairement identifié pour prétendre au statut de destination.

Ainsi, l'Aquitaine, par exemple, n'est pas réellement une destination touristique ; elle est plutôt une Région comportant en son sein plusieurs pôles touristiques qui jouent le rôle de destination : le Pays basque, la côte landaise, le Périgord... Des régions comme l'Alsace, la Bretagne, la Bourgogne correspondent (en dehors de débats comme celui sur l'appartenance de la Loire-Atlantique à la Bretagne) assez largement à des territoires identifiés, repérés, imaginés et même fantasmés par les clientèles. Cela est principalement lié à une identité bien repérée par celles-ci, y compris par le biais de clichés, mais aussi bien entendu à l'exploitation de traits de cette identité pour en faire des avantages distinctifs, tels par exemple les marchés de Noël en Alsace, dont le succès fait qu'ils sont outrageusement copiés par ailleurs. D'autres éléments montrent un tel décalage, par exemple la confusion qui peut s'installer dans l'esprit des clientèles touristiques par rapport aux limites territoriales.



D'ailleurs, une enquête menée en 2000 (Lasserre, 2002) pour le Syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) Landes Côte Sud, avec un étudiant du Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) aménagement et gestion des stations touristiques de l'Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme, posait entre autres la question : « Pour vous la station où vous êtes hébergé s'identifie plutôt à la côte basque ou à la côte landaise ? », avec une échelle de réponses allant de 1 (côte basque) à 10 (côte landaise). Si une large majorité des personnes interrogées situent l'ensemble en question (Hossegor, Capbreton, Seignosse et Labenne) sur la côte landaise, il ressort que seulement la moitié ont une position tranchée (notes 9 et 10). En outre, la confusion avec la côte basque est particulièrement marquée pour les marchés émetteurs les plus lointains, à savoir Île de France et étrangers. Notons au passage que les touristes ont raison d'une certaine façon : outre que la station d'Hossegor joue beaucoup sur son identité « basco-béarnaise », elle a fait sa promotion dans les années 1930 avec la côte basque, les Landes n'étant pas encore un département organisé en matière de tourisme.

### Le poids de l'offre non marchande

Une des constantes dans la caractérisation de l'attractivité des destinations est l'importance, et même la prédominance, des constituants de l'offre qui ne font pas l'objet de transactions (Escadafal, 1997), ce que l'on peut appeler l'offre non marchande. Nous différencions ici de la définition habituelle du secteur non marchand, qui repose sur l'opposition lucratif / non lucratif, en revenant tout simplement à l'étymologie selon laquelle le terme marchand fait très directement référence à une activité commerciale.

Nous pouvons illustrer ce poids par une enquête que le Comité régional de tourisme d'Aquitaine a réalisée en 2004 auprès des touristes qui séjournaient en Aquitaine et qui met en évidence les facteurs d'attractivité (tableau 1).

Certes, l'Aquitaine étant une Région à forte fréquentation balnéaire (près de 40 % des séjours se font sur le littoral), les items « mer » et « climat » pèsent lourdement. Mais les séjours ne sont pas forcément beaucoup plus actifs en tourisme rural (part importante du *farniente* ou de loisirs sim-

ples et non marchands) ou en tourisme urbain (la promenade en ville est un tourisme de badaud). Une analyse de l'enquête dite « Suivi de la demande touristique » (Sofres – Direction du Tourisme) permet de voir que les activités pratiquées pendant le séjour sont peu nombreuses et sont d'abord du *farniente* ou des activités peu mobilisantes (Escadafal, 2003).

Le premier facteur à caractère sensiblement marchand, la gastronomie et la restauration, vient en septième position. Encore peut-on préciser que, tout particulièrement dans le Sud-Ouest, le caractère éminemment culturel de la gastronomie et l'image d'art de vivre sont des aspects non marchands et en font une ressource territoriale (Escadafal, 2004).

Le management territorial du tourisme a donc un rôle du seul fait de cette particularité : les éléments forts de l'attractivité sont des ressources, des biens publics / biens communs, dont la gestion est essentiellement une prérogative de la collectivité. Dès lors, le Service Public Touristique Local ne saurait se réduire à l'accueil, à l'information et à la promotion : l'aménagement du territoire, la régulation urbanistique, la préservation de l'environnement, la valorisation du patrimoine culturel sont fondamentaux.

C'est une des particularités du modèle français : le développement touristique passe nécessairement par une forte action publique, avec également un rôle de coordination des acteurs, y compris privés, qui restent les piliers de l'économie touristique.

### Quelques cas de stratégies d'organisation territoriale

#### Rapports centralité / périphéries : entre isolationnisme et coopération

Un phénomène très classique s'observe également dans des territoires touristiques, celui de l'opposition centralité / périphéries. La gestion d'une telle situation et la résolution des conflits afférents prennent des tournures variées.

Une première configuration est la cristallisation de l'opposition, fondée notamment sur un différentiel très net aussi bien d'attractivité que d'organisation. C'est le cas

Tableau 1

#### Touristes séjournant en Aquitaine

En % – plusieurs réponses possibles	Français	Étrangers	Ensemble
Mer	45,8	35,3	43,8
Soleil, climat	30,1	41,5	32,4
Repos, oisiveté	29,9	35,7	31,0
Découverte d'une ville	21,6	32,5	23,7
Visite de la famille, des amis	24,4	15,2	22,6
Randonnée, promenade	21,6	17,1	20,7

Source : Comité régional de tourisme d'Aquitaine (2004).

de Saint-Émilion au sein du Pays du Libournais. Ce territoire est caractérisé par une hétérogénéité largement due à sa construction à travers un regroupement de circonstances et de possibilités, par une méconnaissance, voire une méfiance, en ce qui concerne le tourisme et par des difficultés récentes ayant fragilisé la structure de pilotage du pays. De son côté, Saint-Émilion s'appuie sur une longue tradition d'accueil de visiteurs, qui sont d'abord attirés par la notoriété liée au vin, puis qui découvrent un très joli village avec un patrimoine très intéressant. Son récent classement, au titre de son paysage viticole, au patrimoine mondial par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a sensiblement renforcé son potentiel. En outre, son ancrage territorial se fait par l'intermédiaire d'une communauté de communes qui couvre le territoire de la Jurade de Saint-Émilion, au moment même où la relative déliquescence du pays est compensée par la montée en puissance des communautés de communes, notamment sur le développement touristique. Dès lors, le dialogue est difficile entre un pôle attractif qui n'a pas vraiment besoin du pays pour son développement touristique et un pays dont certaines parties et certains acteurs craignent le poids excessif de Saint-Émilion. On en vient à constater le refus de stratégies d'alliance avec Saint-Émilion autour du développement de produits œno-touristiques au nom de ce refus de son hégémonie supposée.



Une autre configuration intéressante est celle de l'agglomération de Bordeaux. La Communauté urbaine de Bordeaux n'a pas la compétence tourisme et ne peut donc intervenir directement sur cette question. En outre, l'opposition centralité/ périphérie y est autant celle, classique, entre une ville centre à forte notoriété et sa banlieue, que celle entre une ville centre tenue par une municipalité de droite (et surtout par un personnage politique de premier plan, Alain Juppé) et sa périphérie très largement aux mains de municipalités de gauche. La gestion de la Communauté urbaine est ainsi, au fil de batailles quasi homériques et de quelques chausse-trappes, aux mains de la gauche (conduite par l'autre personnage politique d'envergure, Alain Rousset, par ailleurs président du Conseil régional et de l'Association des Régions de France). Si l'enjeu du tourisme est loin d'être au premier plan dans les batailles au sein de cette Communauté urbaine, il peut constituer dans les années à venir un terrain intéressant concernant la gestion de l'agglomération. Comme il ne saurait être question de nier le rôle essentiel de la ville de Bordeaux en termes d'attractivité, on a vu se construire des partenariats qui, comme dans d'autres domaines, savent faire fi de cette opposition centralité/ périphéries. Ainsi, la Communauté urbaine est partenaire des deux grands événements qui animent alternativement le début de l'été, à savoir la fête du Fleuve et la fête du Vin. On voit également des projets en périphérie qui, tout en cherchant à contourner la ville centre, ne jouent pas la logique d'affrontement. C'est par exemple le cas du réseau envisagé entre plusieurs parcs urbains, notamment celui du Bourgaill à Pessac (Le Thi Thuy, 2006) : l'hypothèse d'une connexion avec le jardin botanique de la ville de Bordeaux, désormais ancré sur un équipement récent et novateur en rive droite, est de plus en plus crédible.

Dernière configuration intéressante, celle de Sarlat et du Périgord Noir. L'opposition entre cette petite ville de Sarlat, à notoriété et fréquentation touristique importantes, et le territoire dans lequel elle est ancrée, à savoir le Périgord Noir, a longtemps été forte, y compris là aussi pour des raisons politiques. Deux circonstances vont modifier la configuration : d'une part la création et la montée en puissance du pays du Périgord Noir, d'autre part la crise financière vécue par



Vue générale du vignoble de Saint-Émilion.

Photo : Office de Tourisme de la Juridiction de Saint-Émilion

l'Office de tourisme de Sarlat. La restructuration du management local du tourisme va conduire à une solution relativement originale :

- un pays d'accueil touristique qui relaie le pays Périgord Noir sur le projet de développement touristique, avec une particularité, la coprésidence entre le président de l'Office de tourisme de Sarlat et un professionnel du tourisme ;
- le réseau des offices de tourisme, chargés principalement de l'accueil, de l'information et de la promotion, et qui sont évidemment parties prenantes du pays d'accueil ;
- une association commerciale, en partenariat public / privé « destination Périgord Noir ».

L'adage qui dit « nécessité fait loi » trouve ici sa justification, autant dans la nécessité de prendre le train de la structuration territoriale à travers notamment des pays que dans le besoin de résoudre une crise. La coopération au sein d'un mariage de raison n'est peut-être pas la moins efficace.

### Réseaux formels et informels

On a souligné précédemment l'importance du Service Public Touristique Local, assuré par des offices de tourisme aux structures juridiques et aux territoires de référence variés. L'ensemble des offices de tourisme (et des syndicats d'initiative) constitue *de facto* un réseau, formalisé par une organisation pyramidale suivant les niveaux territoriaux : union départe-



mentale (UDOTSI), fédération régionale (FROTSI), fédération nationale (FNOTSI)<sup>1</sup>. D'autres réseaux plus ou moins formels sont constitués, tels les clubs de Maison de la France, organisme de promotion de la France à l'étranger. Le club « littoral », par exemple, regroupe depuis 2000 un total de 36 stations des différentes côtes françaises et lance régulièrement des opérations spécifiques comme le « printemps du littoral ».

Les pays eux-mêmes sont d'une certaine façon des systèmes de mise en réseau des acteurs locaux, avec un important rôle de connexion sur l'environnement institutionnel, tels les acteurs départementaux et régionaux. Bien souvent, la multiplication des groupes de travail, des comités de pilotage et d'autres aréopages d'acteurs locaux et institutionnels est

vécue comme un excès de formalisme. Pour répondre à cette inquiétude, tout en donnant davantage d'outils de « réticularisation » (mise en réseau) aux acteurs locaux, des initiatives tentent de trouver un compromis entre la formalisation à caractère bureaucratique et l'improvisation permanente.

C'est le cas de la MOPA (Mission offices de tourisme et pays touristiques d'Aquitaine). Née en 2003 à l'instigation de deux fédérations régionales, celle des offices de tourisme et syndicats d'initiative (FROTSI) et celle des pays d'accueil touristiques (FRPAT), cette structure est restée jusqu'à la fin 2006 très informelle, malgré des moyens croissants et un programme de travail chargé, en étant simplement hébergée par la FRPAT<sup>2</sup>.

Soutenue par l'État et la région, puis seulement par cette dernière, la MOPA travaille sur 3 thèmes (voir [<http://www.aquitaine-mopa.fr/>]) :

- la professionnalisation des acteurs du tourisme,
- la structuration touristique des territoires,
- le développement des marques de pays et la qualité.

Ce dernier point mérite d'être souligné car il constitue une autre forme de mise en réseau et même de virtualisation partielle des territoires. Il s'agit en effet d'un ensemble de marques, déposées par la Fédération nationale des pays d'accueil touristiques (FNPAT), reposant sur l'alliance de la découverte des productions locales, de la convivialité et de la qualité (Battaglia, 2006). Une bonne illustration de ce principe est la marque « Assiette de pays ».

L'Assiette de Pays est un plat unique, salé, sucré ou sucré-salé, préparé à base de produits du terroir provenant de producteurs locaux ou d'entreprises régionales artisanales. Tous les renseignements concernant l'origine des produits, les sites de production ou de transformation, les possibilités de visite, de dégustation et d'achat sont mis à disposition dans les restaurants. L'Assiette de Pays s'inspire si possible de recettes traditionnelles. C'est une assiette découverte du territoire qui peut aller de l'entrée au dessert ; elle est toujours accompagnée d'un verre de vin ou d'une autre boisson locale.

Il s'agit donc d'un outil de promotion des produits du terroir, mais aussi d'un produit de restauration venant compléter l'offre, d'un outil d'animation du territoire avec les autres marques (Cafés de Pays, Auberges de Pays). La synergie recherchée en termes de marque tend à créer une « virtualisation » du pays même : le client ne serait alors pas à la recherche de l'offre spécifique du pays visité, mais chercherait, grâce aux attributs identifiés pour la marque « Pays », une sorte de concept générique de la qualité et de l'art de vivre.



La dune du Pyla, Bassin d'Arcachon.

Photo : Laurent Reiz, CRTA.



En ce qui concerne la virtualisation, la MOPA est également très active sur le terrain de l'e-tourisme, aussi bien par le biais de l'important programme de formation mis en place que celui des outils d'échange et de dialogue entre les acteurs aquitains du tourisme.

Mais le succès a rattrapé la MOPA et l'augmentation de ses programmes et des moyens correspondants a conduit à une formalisation et à la création, le 1<sup>er</sup> janvier 2007, d'une association *ad hoc*. L'enjeu est de garder la souplesse dont elle a su faire preuve, tout en montant en puissance : c'est à l'aune de luttes éventuelles de pouvoir et des cristallisations de formalisme que l'on mesurera le succès de cette mutation.

### Création de marque

La question de la marque territoriale a été évoquée précédemment à propos d'identification des territoires touristiques en tant que destinations. Bien entendu, la marque est plus qu'une dénomination et nous avons vu que la seule dénomination administrative d'un territoire, fût-elle créative, ne peut suffire.

Un exemple de stratégie de création de marque peut être trouvé dans le cas des stations de Carcans, de Hourtin et de Lacanau sur la côte médocaine (nord Gironde). Ces trois stations avaient déjà connu au début des années 1990 une expérience de regroupement grâce au premier pôle de séjour organisé (cf. précédemment), dénommé « Médoc Bleu ». Cette expérience a connu une fin malheureuse, par implosion, à la suite de dissensions politiques.

Les conditions locales ayant évolué avec la création (laborieuse étant donné le passé lourdement chargé) d'une communauté de communes (CdC des Lacs médocains), une nouvelle stratégie de pôle touristique a pu se dessiner. Outre la clarification de l'enjeu touristique, par la question des compétences de la communauté de communes, la première étape toute récente est celle de la création d'une marque commune, « Médoc Océan ». On peut toutefois regretter que la démarche de projet de développement touristique soit quelque peu inversée : les premières actions

concernent la communication, dont la création d'un portail Internet, avant même que l'on ait précisé le projet commun en termes de développement touristique. La stratégie produite est pour l'instant quelque peu absente des discussions, même si elle a été mise en avant par les premiers travaux d'un groupe d'atelier du master en aménagement touristique de l'Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme.

En outre, on peut s'interroger sur les repères posés avant la création de cette marque : Quelle notoriété pour les trois stations ? Quels tests d'acceptabilité et d'attributs spontanés ont été faits sur la marque choisie ? Quelles autres marques testées et pourquoi ces choix ?

La transformation d'un outil éminemment marketing en instrument de régulation politique, servant à contourner des obstacles ayant déjà créé de graves difficultés, est compréhensible, mais préoccupante : la création de la marque n'est pas appuyée sur des fondations marketing solides, il s'agira donc de les créer rapidement.

### Conclusion

La réputation de complexité et de rigidité de l'organisation territoriale en France est largement justifiée, mais des évolutions récentes montrent des tentatives de contournement des obstacles, à défaut de les lever réellement. La déconnexion partielle du management des territoires-destinations de leur carcan administratif est une piste largement explorée : des stratégies d'alliances locales et régionales multiples aux réseaux informels ou faiblement formels et partiellement virtualisés, plusieurs outils permettent de se diriger vers un management territorial de plus en plus proche d'un véritable management de destination (Pike, 2004), même si les particularités du modèle français perdurent.

**Alain Escadafal** est maître de conférences à l'Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme de l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3.

### Notes

- 1 UDOTSI : Union départementale des offices de tourisme et syndicats d'initiative ; FROTSI : Fédération régionale des offices de tourisme et syndicats d'initiative ; FNOTSI : Fédération nationale des offices de tourisme et syndicats d'initiative.
- 2 FRPAT : Fédération régionale des pays d'accueil touristiques.

### Bibliographie

- Alvergne, Christel, et Pierre Musso (2003), *Les grands textes de l'aménagement du territoire et de la décentralisation*, Paris, Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) – La documentation française.
- Battaglia, Céline (2006), *Les Marques de Pays, un outil de développement local, d'animation de territoire et de valorisation de filières*, Pessac, Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme de l'Université de Bordeaux 3.
- Escadafal, Alain (1997), *L'articulation du marketing et de l'aménagement dans le projet de station touristique – exemples aquitains*, thèse de doctorat en sciences de l'aménagement, Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3
- Escadafal, Alain (2003), « Tourisme sportif et stations touristiques », *Sud-Ouest Européen*, n° 15.
- Escadafal, Alain (2004), « Aménagement touristique : quelles ressources territoriales au service de l'attractivité des destinations ? », *Montagnes Méditerranéennes*, n° 20, p. 97-102.
- Lasserre, Bruno (2002), *La restructuration du port de plaisance de Capbreton : étude de cas de tourisme nautique*, Pessac, Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme de l'Université de Bordeaux 3.
- Le, Thi Thuy Tien (2006), *Mise en réseau des espaces naturels par l'écosite du Bourgailh*, Pessac, Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme de l'Université de Bordeaux 3.
- Pike, Steven (2004), *Destination Marketing Organisations*, Oxford, Elsevier.
- Portier, Nicolas, et Michèle Quiquere (2002), *Les pays*, Paris, DATAR - La documentation française.
- Vlès, Vincent (2001), *Service public touristique local et aménagement du territoire*, Paris, L'Harmattan.
- Vlès, Vincent (2006), *Politiques publiques d'aménagement touristique*, Pessac, Presses Universitaires de Bordeaux.