

Management de destinations touristiques : pratiques et perceptives

Management of tourist destinations: practices and insights

Saïd MIRARI, (Docteur en Tourisme)

*Laboratoire du Tourisme, Patrimoine et Développement Durable des Territoires.
Université Mohammed V Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Université Mohammed V RABAT, avenue Ibn Battouta, BP. 1014 RP, Rabat –Maroc 00212 (05) 37 77 18 76 - 00212(05) 37 77 42 61; http://www.um5.ac.ma
Déclaration de divulgation :	L’auteur n’a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l’objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d’intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d’intérêts.
Citer cet article	MIRARI, S. (2024). Management de destinations touristiques : pratiques et perceptives. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(6), 582-602. https://doi.org/10.5281/zenodo.12511889
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 19, 2024

Accepted: June 21, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 6 (2024)

Management de destinations touristiques : pratiques et perceptions

Résumé :

Le management territorial représente un des plus importantes méthodes et outils adoptés dans la gestion des destinations touristiques. Ce management doit intégrer les éléments externes comme les facteurs climatiques, la structure du territoire et la politique adoptée au niveau local. Ces principes pourraient structurer une démarche de qualité autour d'un territoire et accompagner l'élaboration d'un guide de bonnes décisions managériales qui fédère les différents partenaires territoriaux. Le choix de ce concept se reflète par le déclenchement d'un large débat sur le rôle du management dans l'amélioration des conditions de développement durable d'une destination touristique, dans un monde où règne l'industrialisation accrue, omettant la problématique socioéconomique et environnementale.

Dans cette recherche, nous avons choisi de traiter le management comme une démarche de la gouvernance territoriale, de considérer le tourisme comme une puissante locomotive de croissance socioéconomique, de présenter les décisions managériales comme un instrument d'aménagement et de développement d'une destination touristique. En effet, on aborde un Scoping Review de manière exponentielle pour synthétiser des connaissances liées à des questions émanant du domaine touristique. Ce projet est présenté comme une phase plus avancée de l'aménagement du territoire. Il constitue une nouvelle manière de concevoir et d'organiser les territoires par la valorisation de ressources naturelles, économiques et sociales.

Mots clés : Management, Destination Touristique, Décisions Managériales, Gouvernance & Développement.

JEL Classification : L83, O21

Type du papier : Article théorique

Abstract:

Territorial management represents one of the most important methods and tools adopted in the management of tourist destinations. This management must integrate external elements such as climatic factors, the structure of the territory, and the policies adopted at the local level. These principles could structure a quality approach around a territory and accompany the development of a guide of good managerial decisions that federates the different territorial partners.

The choice of this concept is reflected in the wide-ranging debate on the role of management in improving the sustainable development conditions of a tourist destination, in a world where increased industrialization reigns, overlooking socio-economic and environmental issues. In this research, we have chosen to treat management as an approach to territorial governance to consider tourism as a powerful locomotive of socio-economic growth and to present managerial decisions as an instrument for the planning and development of a tourist destination. A Scoping Review is approached in an exponential manner to synthesise knowledge related to issues arising from the tourism sector. This project is presented as a more advanced phase in regional planning. It represents a new way of conceiving and organising areas by making the most of natural, economic and social resources.

Keywords: Management, Tourist Destination, Management Decisions, Governance & Development.

Classification JEL: L83, O21

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le tourisme est un phénomène complexe qui présente des manifestations diverses. L'activité touristique a une composante spatiale très importante, qui doit toujours être prise en compte (Vera et al., 1997). L'activité touristique, dans la mesure où elle implique un usage déterminé du territoire, de ressources naturelles et la mise en contact direct des voyageurs avec la population locale et sa culture, provoque de forts impacts qui affectent principalement les cadres socioculturels et environnementaux du territoire (Breton, 2000).

Dans ce contexte, l'évolution de l'activité touristique connaît une transition sur tous les niveaux (démographique, économique, social, politique et territorial) à travers une série de réformes et de projets territoriaux (Mirari, 2022). Cette évolution a complètement modifié les enjeux stratégiques de l'économie mondiale. Les décideurs sont entrés dans une nouvelle trajectoire de développement, dans laquelle les attributs des gagnants et des perdants sont très différents du passé. La modernisation du secteur touristique a modifié la nature de la concurrence qui se caractérisait jusqu'alors par l'affrontement de destinations touristiques dotées des caractéristiques largement homogènes dans un marché délimité par le consommateur à travers la commercialisation de sa marque territoriale (Mirari et al., 2019). Les destinations se trouvent confrontées à de nouveaux défis qu'elles ne peuvent relever avec leurs instruments commerciaux traditionnels. Il devient impératif de mettre en place des outils et des méthodes du management spécifiques afin de faire face au danger d'une saturation de marché. Alors, comment assurer, sur le long terme, une activité économique viable offrant à tous les intervenants locaux des avantages socioéconomiques répartis équitablement, améliorant la synchronisation entre les objectifs du territoire et les exigences du développement et constituant une nouvelle manière de recadrer les actions managériales, afin de construire des projets territoriaux ?

En effet, cette politique managériale vise à mieux professionnaliser le tourisme aux destinations soutenables, favoriser les ressources naturelles, augmenter les infrastructures touristiques, et attirer le plus des touristes/ investisseurs possibles. Alors, quel est le rôle du management au sein d'une destination touristique ? Quels sont les champs d'applications du management territorial ? Et enfin, quels sont les outils-méthodes-décisions du management territorial pour le développement d'une destination touristique ?

Notre travail se décline en ensemble des sections présentatives, le modèle de pratiques et des perspectives du management de la destination touristique à travers la clarification de la notion du tourisme, la présentation de la destination touristique, et en même temps à rendre les composantes et les finalités de la destination touristique mieux compréhensible et accessible à tous ceux qui cherchent une lecture simple et synthétique. En effet, nous y essaierons de présenter un plan méthodologique pour la planification, l'aménagement, la gestion et la promotion de la destination touristique par une démarche territoriale et des outils de valorisation. En fin, d'après cette nouvelle perspective, quelques lignes directrices seront mises en exergue pour l'améliorer dans les conditions socioéconomiques et environnementales de la destination touristique. Elle sera question de réconcilier les pratiques de management et l'aménagement territorial à travers une bonne gouvernance dans le cadre de développement durable.

2. Tourisme : une activité du développement

D'entrée à cette section introductive, il convient de connaître le concept fondamental de ce modeste travail : le Tourisme et le tourisme durable. La conceptualisation et la définition peuvent donc différer selon que l'on insiste sur le volet économique, social ou sur le volet environnemental.

Le tourisme est également un instrument d'aménagement et de développement régional qui valorise durablement les territoires, les populations et les patrimoines locaux. Le tourisme prend des formes très variées et diversifiées, le rendant ainsi difficile à définir. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) : « le tourisme comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs » (Demen-Meyer, 2005). Le tourisme y est défini comme : « Un phénomène social, culturel et économique qui implique le déplacement de personnes vers des pays ou des endroits situés en dehors de leur environnement habituel à des fins personnelles ou professionnelles ou pour affaires » (Petr, 2019). Ces personnes sont appelées des visiteurs (et peuvent être des touristes ou des excursionnistes, des résidents ou des non-résidents) et le tourisme se rapporte à leurs activités, qui supposent pour certaines des dépenses touristiques. Le tourisme constitue depuis toujours un secteur moteur et structurant des économies nationales et une industrie exportatrice/importatrice puisque instrument de valorisation de ressources et de patrimoines naturels. C'est aussi un phénomène complexe en permanente évolution, déterminé par une multitude de facteurs liés entre eux : demande et offre touristique, espace géographique et acteurs touristiques.

On dirige vers le fait que le tourisme est un instrument de développement très important et qui nécessite une attention particulière pour un bon déroulement en tant que moteur de développement très recherché. Le tourisme est aujourd'hui une des industries les plus menacées, car la plupart des pays le pratiquent mal. Un phénomène doit être structuré avant qu'on puisse le commercialiser au niveau international. D'un autre côté, le tourisme peut se révéler une force importante pour améliorer les rapports entre la préservation de l'environnement et la croissance socioéconomique (Tardif, 2003). Ce rapport constitue l'aspect le plus propice pour un tourisme durable, car il implique des niveaux de communication et de confiance entre les politiques publiques et les perspectives de développement durable, ce qui depuis toujours s'est révélé difficile à établir. La démarche engagée dans le domaine du tourisme a certes contribué à la spécification du concept de développement durable au niveau des destinations touristiques (intervenants, typologies, catégories de réalisation, identification d'indicateurs mesurables). Elle devrait cependant être complétée par un projet de société fédérateur, nécessitant le partenariat des pouvoirs publics avec la société civile, les opérateurs économiques, les acteurs du développement et les acteurs touristiques (Rey-Valette et al., 2011 ; Aârab & Serrhini, 2020).

À cet égard, le tourisme est présenté comme une solution aux problèmes socioéconomique. Bien évidemment, le tourisme est considéré comme une puissante locomotive de croissance économique. Dans cette perspective, nous avons choisi, de traiter l'action managériale et la valorisation du tourisme comme étant un vecteur de développement durable d'une destination soit avancée ou bien vulnérable. À travers les effets et répercussions, on prend en considération que le tourisme est en particulier un irremplaçable instrument d'aménagement et de développement durable (création d'emplois, valorisation des ressources, génération de revenus).

3. Destination touristique : un produit territorial

“Destination touristique” veut dire le lieu où est consommé le tourisme. La perception de la destination touristique peut varier et être une région, un pays, une ville ou un parc naturel. Selon l'approche Resource-Based View (RBV), une destination touristique se présente donc comme une collection de ressources productives, physiques et humaines (Kraaijenbrink et al., 2010). Le Groupe d'Expert en gestion de destination de l'OMT, dans sa réunion de 2002, est arrivé à la définition suivante : « Une destination touristique locale est un espace physique où un touriste

passé au moins une nuit. Cet espace comprend des produits touristiques tels que des services de soutien et l'attraction et de ressources touristiques qui peuvent être consommées au fil d'un parcours aller-retour dans la même journée. Ses frontières sont physiques et administratives, et elles en définissent le positionnement sur le marché. Les destinations locales comportent plusieurs acteurs parmi lesquels se trouve la société locale et elles peuvent tisser des réseaux qui composent des destinations plus vastes » (Corinne, 2009).

La destination possède des frontières physiques et administratives, avec une gestion propre bien définie qui, par son image et sa perceptibilité, définit sa compétitivité sur le marché (...) ». La destination est le cadre où sont réalisées la plupart des activités de production et consommation touristiques, et où sont produits la plupart des effets géographiques, sociaux, économiques et culturels du tourisme (Caire, 2007). Elle doit être comprise comme étant un sous-système formé par des éléments spatiaux (ressources territoriales, infrastructures, etc.), administratifs (législation, politiques) et productifs (facteurs et ressources de production, acteurs, investissement, etc.) ; ainsi que par l'ensemble de leurs interrelations et les effets qu'elles produisent, et qui sont essentiellement sectoriels (des biens et des services produits et consommés in situ) et géographiques (nouvelles réalités paysagères, changements au niveau des relations territoriales préambules, perception du territoire, images, etc.) (De Grandpré, 2007).

En outre, La destination touristique se présente simultanément comme un « lieu de séjour » et un « système d'offre » » (Marsat et al., 2010); En 2010, l'OMT donne la définition suivante de la destination : « Espace où le touriste passe au minimum une nuit incluant la consommation de produits touristiques tels que des services basiques et complémentaires ». D'un autre, selon Kadri et al., (2011) « tout à la fois un lieu à voir, l'objet d'un désir ou d'un rêve et une organisation capable de réaliser ce rêve ». En 2014 l'OMT présente la destination touristique comme un espace géographique délimité physiquement et administrativement dans lequel le touriste passe au moins une nuit dans le but de consommer les produits et les services locaux, de découvrir de nouvelles aventures et de satisfaire ses besoins.

Il est certain que le développement d'une destination touristique nécessite un programme homogène entre les besoins socioéconomiques et les exigences des touristes. Le développement du tourisme engagera des partenariats entre le pouvoir public, la société civile, et les acteurs d'investissement dans le but d'avoir une vision globalisante pour promouvoir la destination et créer des activités génératrices de revenus (Merasli, 2021). D'après cette définition, on possède les distinctions suivantes :

Destination touristique aux yeux des décideurs : La destination touristique possède un ensemble d'acteurs porteurs de solutions et de décisions aux problèmes territoriaux. Ces décisions sont considérées comme un ensemble de « bonnes pratiques » prônées par de grandes combinaisons du tourisme à l'intention d'un territoire proposé notamment dans une perspective de développement durable. Cette perspective est souvent approchée en tant que mode de gestion et de gouvernance publiques impliquant divers intervenants locaux. Elle renvoie aussi à la mise en place de nouveaux modes de régulation et de gestion plus souples fondés sur le partenariat entre les différents acteurs territoriaux. L'action de décideurs dans une destination touristique se limite à fournir les infrastructures nécessaires, à intégrer la population locale, à former les opérateurs intéressés, à promouvoir les investissements et à commercialiser le produit territorial. On mettra en évidence une réflexion qui vise à gérer un sens de cette nouvelle trajectoire dans laquelle se positionne la destination en matière du développement durable et se repositionner si la stratégie doit être modifiée ou rectifiée. Cette conscience est mise en place par l'émergence du phénomène de la consommation des atouts et les potentialités naturelles. Toute action doit se fonder sur des principes citoyens, participatifs, responsables, éthiques et équitables. Cette orientation a vu le jour grâce à la demande des investisseurs et des touristes, avant d'être adoptée par les parties prenantes et les décideurs.

Destination touristique aux yeux des investisseurs : Le tourisme s'impose dans l'économie locale des investissements publics et privés très importants en majorité des entreprises de petite taille. La compétition entre les investissements, surtout privés, se focalise sur la puissance des équipements, l'offre touristique, la concentration des fonctions stratégiques, la capacité de charge et le profil repéré. L'initiative privée sous forme d'investissement de capitaux locaux ou bien étrangers, en matière de gestion hôtelière et de constructions de nouvelles unités d'hébergement, a été le moteur du développement intégré à travers la création des activités génératrices de revenus et la réduction des problèmes sociaux. Cette initiative se base sur un ensemble de données territoriales quantitatives et qualitatives portant sur la rentabilité de l'investissement, le sens de la créativité, l'impact de localisation et la perspective de développement.

Destination touristique aux yeux des touristes : La destination touristique permet aux touristes de connaître sa potentialité et ses atouts qui comprennent la biodiversité, les valeurs archéologiques et culturelles, la gastronomie, etc. La stratégie vise à attirer les touristes dans l'intérêt des promoteurs locaux et des capitaux étrangers afin d'accueillir les flux marginaux escomptés des grands pôles périphériques ou les clients potentiels avides de découvrir. La spécificité du produit touristique local est d'attirer un profil de touristes qui manifestent un fort intérêt à découvrir un endroit qui véhicule des valeurs fort culturelles et mystiques de la destination touristique donnée (Dahiya & Batra, 2016). Compte tenu de la formule retenue et de la clientèle visée, on peut proposer que l'essentiel devrait se faire par une campagne de promotion auprès de tous les opérateurs spécialisés dans la promotion de tourisme et la mise en place d'une communication performante permettant aux touristes d'organiser un circuit ou un voyage dans le but de satisfaire leurs besoins (Maname & Bencheikh, 2022).

4. Composantes de la destination touristique

Il s'agit, dans cette section, de deux sous concepts juxtaposés à savoir : le management et la destination touristique. La destination touristique possède d'un système dynamique d'acteurs et de composantes multidisciplinaires du management. Autrement dit, le management invite la destination touristique à connaître son identité et l'environnement dans lequel elle se localise. En revanche, la destination touristique cible une clientèle assez spéciale et spécifique, ceci définit un ensemble des éléments créateurs de l'attractivité d'un territoire. Pour cette démarche, il doit être indispensable d'identifier les composantes du territoire pour le rendre attractif à ses populations locales et productives à ses facteurs exogènes et endogènes (Chevalier & Dedeire, 2017). Une destination attractive considère toutes les composantes territoriales comme un créneau du diagnostic stratégique de façon détaillée, développée, analysée, précisée et synthétisée. En effet, les composantes du management territorial possèdent une spécificité économique, sociale, culturelle, géographique, politique et gouvernementale (Martin-Bidou, 2017 ; Gagnon, 2010 ; Mirari, 2021) :

Composante Economique : cette composante possède l'offre, la demande et l'attrait touristique (Huzeima & Salia, 2020). L'étude sur l'économie territoriale donne une idée générale sur le poids de la destination dans le marché concurrentiel, pure et parfait (Konstantyn et al., 2020). Ainsi, les secteurs économiques doivent être assurés d'un certain équilibre sectoriel. Une offre économique solide est le résultat d'une attractivité territoriale forte.

Composante Sociale : l'action vise à étudier la politique publique sociale et considérer l'accès aux équipements culturels, sportifs, scolaires, sanitaires, infrastructures de base et espaces publics comme un facteur de la création de richesse et un moteur du développement socioéconomique endogène, un modèle pour résoudre les problèmes sociaux (Raichuk et al., 2023 ; Светлана et al., 2021).

Composante Culturelle : cette orientation doit se baser sur la dimension historique du territoire, et prend en considération l'action sociale : le climat social, dynamique

événementielle, peuplement, poids de la culture, sa diversité, degré de participation des acteurs sociaux (Graafland et al., 2020).

Composante Géographique : les atouts géographiques locaux jouent un rôle indispensable dans l'arrangement de l'offre territoriale. La morphologie, le climat, les ressources hydriques, la biodiversité et la localisation de la destination attirent l'attention aux investissements économiques et la volonté de développement dans tous les niveaux grâce aux potentialités offertes (Maia, 2022 ; Nguyen, 2021).

Composante Politique : Il s'agit pour les acteurs publics et privés, en charge de la gestion des destinations touristiques, de l'intégrer dans les différentes politiques afin de constituer des choix pertinents pour un projet territorial. Les décisions portant sur le territoire en ce qui concerne un espace particulier doivent se prendre à l'intérieur du contexte précis des objectifs fixés en vue du développement (Busby, 2001 ; Aser B et al., 2011).

Composante Gouvernementale : la construction d'une relation intégrée entre la destination touristique, le développement durable et l'entourage socioéconomique ne serait possible que si la destination est envisagée dans l'optique d'une vision globale de la réalité territoriale à plusieurs dimensions : économique, social, culturel et environnemental. Ainsi, l'existence des services et des finances publiques servent à favoriser la décentralisation et la déconcentration de la décision publique (Carl Milos R. Bulilan, 2021, Natário et al., 2022).

Ces composantes d'application doivent aligner les actions managériales spécifiques requises par la présente approche du management territorial. Cette approche devrait assurer la programmation, l'actualisation, la gestion, le suivi et l'évaluation des actions prévues dans les délais impartis et suivant les règles de l'art du management. L'approche consiste aussi de garantir l'achèvement parfait des divers aménagements dans le respect des caractéristiques fonctionnelles, de la qualité de l'exécution, de produit territorial, de délai prévisionnel de réalisation et de faciliter l'exploitation ultérieure des moyens avec le respect de l'environnement. Actuellement, la politique de gestion de la destination touristique prône l'approche participative comme principe de base pour garantir la durabilité des actions et des systèmes. Les partenaires du développement et les différents responsables de gestion intègrent progressivement et à la fois les diverses composantes du milieu physique et les conditions socioéconomiques. En effet, cette approche pluridisciplinaire sera organisée de telle sorte à ce que l'ensemble des tâches techniques qualitatives et quantitatives, soient assurées avec le maximum d'efficacité, en synchronisation avec les concepts : de "développement rural intégré", de "conservation" et de "gestion des ressources naturelles".

5. Finalité du management de la destination touristique

Dans cette section, on montre la nécessité du management de la destination touristique qui vise à faire profiter les ressources de divers avantages socioéconomiques tout en assurant la durabilité du secteur touristique. Il s'agit d'un calendrier généralement établi à long terme dans le but de réaliser les objectifs intermédiaires et de surveiller la progression évolutive du tourisme, qui doit être souple, étendue, intégrée, respectueuse de l'environnement, durable et réaliste, et s'appuyer sur la communauté. Elle consiste à valoriser une démarche de développement de l'attractivité territoriale et la promotion d'un tourisme rationnel et durable. En revanche, la concurrence est un vrai concept de management qui sous-entend la volonté d'une organisation de proposer son offre partout dans le monde à travers le même produit, ou la même conception, ou encore la même vision, ou le même management dans le cas rarissime d'une stratégie globale complète (Cayla, 2014). D'un autre sens, le management territorial doit chercher une mesure de développement pour améliorer les exigences et les attentes des consommateurs/ investisseurs et les adapter à son offre. Ceci entraîne à dire que l'évolution de

l'offre territoriale et l'amélioration de l'attractivité économique sont les principaux soucis de la concurrence entre les territoires (Keramidas et al., 2016).

Figure 1 : Finalité du management de la destination touristique



Source : Auteur

Parallèlement à ces dynamisations managériales, aux possibilités offertes territoriales, un mouvement innovant de la gouvernance doit être intense et anarchique. Cette situation a été à l'origine de la concurrence aiguë qui existe actuellement entre le développement local et la conservation des ressources naturelles (Mokhtar & Mellett, 2013). Lorsque la demande est de plus en plus croissante vu la qualité du produit, l'offre territoriale (produits et services) doit être diverse, importante et prendre en considération les notions de la durabilité. En effet, le passage d'un statut de production vivrière sans intérêt à un statut de production socioéconomique et environnementale qui vise la rentabilité territoriale constitue un souci majeur pour les décideurs. Cette stratégie est basée sur la rentabilité de produits en fonction de leur valeur : ce n'est pas simplement la quantité de produits que le client peut acheter, mais aussi la qualité du produit tout au long de sa vie. Cette vision est très souvent jugée 'suffisante' en raison du prix territorial et reflète par l'effort consenti pour offrir un aliment de qualité non seulement économique, mais aussi écologique (Daafi et al., 2016).

D'autre part, l'objet du marketing territorial est l'esprit de la concertation et de la coopération entre les différents acteurs et parties prenantes comme condition indispensable garantissant que les actions et les interventions préconisées soient réalistes et durables. C'est le principe d'intégration (Bovais, 2014) qui consiste à assurer une harmonie entre plusieurs dimensions à savoir : la dimension spatiale, la dimension humaine et la variabilité spatio-temporelle des ressources. Cette orientation, qui prend appui sur une approche participative et partenariale, a vu le jour grâce à la demande de la société civile, avant d'être adoptée par les professionnels du tourisme.

L'adaptation d'une stratégie de management permet de planifier les décisions de l'intervention stratégique, garantir une meilleure synchronisation entre les intervenants et les parties prenantes locales. Elle présente une coordination des efforts des multiples acteurs dans et en dehors d'une destination. Elle participe à élaborer une stratégie ou politique efficace pour la prise des décisions selon des modèles de management de destination touristique comme : Le modèle de (Crouch et Ritchie, 1999 ; Ritchie et Crouch, 2000), le modèle de (Flagestad et Hope, 2001) et le modèle de M. Porter (1979) (In, Marsat et al., 2010). Elle facilite aussi les tâches à identifier les objectifs dans lesquels la destination touristique engagera. D'une manière générale, le management de la destination touristique emprunte les mêmes principes du management

appliqué par les entreprises, sauf que le dernier implique les finalités du tourisme durable (Spindler, 2019).

6. Management territorial : Démarche de la planification

Le management territorial basé sur les principes du management d'entreprise, plus précisément dans les domaines de biens et services. L'application de cette approche nécessite un ajustement assez lourd. On insiste sur la différence technique entre l'entreprise et le territoire au niveau de pourcentage de maîtrise de la prise de décision stratégique. Le territoire offre une combinaison des produits tangibles et des services exercés avec des multitudes d'acteurs publics, privés et associatifs. La décision territoriale est difficile à contrôler et gérer la chaîne de production par le décideur/ investisseurs/ touristes, car le profil crée peut-être économique plus que social et gratuit ou subventionné. La vision territoriale, peut-être, inspirait quelque méthodes et stratégies du marketing d'entreprise, mais ne pas coller le même processus d'élaboration d'une décision managériale. Dans ce contexte, la démarche du management territorial connaît une évolution à l'échelle stratégique sur trois séquences :

6.1. Diagnostic territorial

Cette séquence a pour objectif de collecter et rassembler des données sur la situation économique, sociale et environnementale ; présenter les points forts et les opportunités territoriales. Pour orienter le décideur et évaluer les atouts du territoire, six étapes permettent d'analyser et comprendre toutes les facettes du diagnostic territorial : C'est-à-dire c'est une étude de faisabilité/ Business Plan dans le but de fournir les indices et les indicateurs sur la destination, son environnement, son Image/ Branding et la relation entre l'offre et la demande territoriale (Mirari et al., 2019).

Étape 1 : Traitement de l'information

L'élaboration d'une stratégie pertinente doit placer l'information au cœur de la démarche méthodologique. La collection, le traitement et l'analyse de l'information sont des savoir-faire stratégiques à maîtriser. On utilise les outils et les méthodes de traitement : mener une recherche documentaire et mettre en place des outils de veille et de coordination, exploiter des méthodes qualitatives et quantitatives. Après, on commence par la segmentation territoriale (López-Sánchez, & Pulido-Fernández, 2016)¹ selon les groupes décideurs/ investisseurs/ touristes (le plus homogène possible entre eux et hétérogènes les uns des autres), la collection des données (Concurrences, demande et environnement) et l'analyse de l'impact sur la destination touristique.

Étape 2 : Analyse du territoire

À cette étape, il est indispensable de prendre en considération les coûts élevés des études de marché en termes de temps et de moyens. Pour arriver à des données concrètes et toucher la réalité, il faut tout d'abord mener une segmentation de destinations. Cette opération est fondée sur trois motifs principaux : pour répondre aux attentes des décideurs/ investisseurs/ touristes, c'est-à-dire de mieux maîtriser l'offre territoriale, pour exploiter les potentiels et les opportunités que possède la destination à travers l'action de la différenciation et la

¹ Pour chacun des grands marchés à analyser, on pourra utiliser les quatre grands critères suivants de segmentation :

- Les critères sociodémographiques, géographiques et économiques ;
- Les critères de personnalité et de style de vie ;
- Les critères comportementaux : statut, personnalité, quantités, rentabilité ;
- Les critères d'avantages recherchés par les clients.

diversification de l'offre et, en fin, pour gager sur l'esprit concurrentiel et compétitif du territoire pour défendre son positionnement.

Pour avancer dans cet article, ces analyses peuvent aussi se baser sur un ensemble de données qualitatives portant sur le comportement de l'investisseur, le sens de sa créativité, l'impact de localisation et sa perceptive de développement. En même temps, une attention particulière est focalisée sur une analyse systémique de pouvoir impacter la décision territoriale (Simone et al., 2018). Alors, le décideur prend en considération le rassemblement des données qualitatives et quantitatives pour avoir une idée générale, claire et synthétique sur la destination.

Étape 3 : Étudier l'environnement des destinations

La destination est entourée par un ensemble de facteurs/ environnements qui jouent un rôle indispensable et stratégique pour l'encouragement du marché (Lin et al., 2020). L'analyse stratégique du management de destination touristique est une étude qui peut constituer un apport dans la prise des décisions : environnement géographique, économique, politique, juridique, culturel, naturel, démographique et institutionnel.

Étape 4 : Évaluer la position concurrentielle

Le positionnement concurrentiel de l'offre territoriale a un rôle primordial dans le but de la bonne action et gestion territoriale à travers une analyse sur la production territoriale, les concurrents, la compétitivité qualitative et le prix de vente (Hmioui et al., 2019).

Étape 5 : Analyser le mode de mise en relation

La relation entre l'offre et la demande territoriale est médiatisée selon des intermédiaires (prescripteurs, consultants, agences, etc.), soit dans des places de marché, qu'elles soient physiques (salons professionnels par exemple) ou virtuelles.

Étape 6 : Évaluer l'offre territoriale au regard de la demande.

L'étude permet de mesurer le territoire qui bénéficie d'un avantage concurrentiel, de connaître la perceptive territoriale, de recueillir les données permettant de définir une cible en fonction de leurs relations décideurs/investisseurs / touristes et d'identifier certains besoins non encore satisfaits par d'autres territoires (Mezane & Abou Chahoua, 2023). Ainsi, on pourra établir un tableau de synthèse permettant de construire un indice synthétique sur le niveau d'opportunité à accorder au segment étudié. Les « priorités stratégiques » possèdent les avantages compétitifs et le choix stratégique de décisions. Les « marchés délaissés » donnent les éléments négatifs ou les orientations défavorables de la prise de décisions. Les « positions acquises » prennent les marchés avec une faible promotion et peu attractifs. Enfin, les « enjeux stratégiques » élaborent les perspectives stratégiques, mais dans lesquelles l'attractivité du territoire est limitée.

6.2. Déploiement de décisions

Cette séquence vise à traiter des stratégies opérationnelles pour une meilleure planification des décisions dans son champ territorial. Cette vision permet de répondre à des questions pertinentes et précises dans le but d'orienter les choix des décisions vers l'efficacité. Cette deuxième séquence comprend trois étapes :

Étape 1 : Définir des objectifs stratégiques

Dans cette étape le décideur permet de choisir d'après ses compétences et les études d'analyse précédentes un ensemble des objectifs stratégiques pour bien cerner les besoins et les potentialités compétitives de la destination. Dans un marché pur et parfait, l'offre territoriale doit prendre en considération les attentes des clients, les opportunités, les limites et le degré de sa compétitivité (Karl et al., 2020). Cette stratégie comprend trois types d'objectifs : l'un global

qui concerne les différents composants du territoire, le deuxième sur la segmentation stratégique et le troisième sur les gammes de services.

Étape 2 : Planifier pour optimiser

Un plan d'action permet de mener des actions ultérieures au secteur d'activité. Ces actions devront notamment répondre à plusieurs critères de durabilité et de rentabilité. Alors pour élaborer un plan d'action on doit respecter ces normes :

- Pousser les dirigeants à l'élaboration de politique générale de l'organisation ;
- Planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler les ressources des activités ;
- Mobiliser les responsables opérationnels pour la mise en œuvre locale de la politique de l'organisation ;
- Coordonner avec tous les acteurs locaux pour définir les responsabilités et les actions programmées et participer aux efforts de motivation nécessaires ;
- Mener un programme cohérent et adapté aux évolutions territoriales.

Étape 3 : Construire son positionnement et sa partition

Cette étape vise à mettre en valeur le positionnement du territoire et construire une image de qualité. Pour élaborer un choix rentable, on possède les éléments suivants : le ciblage des segments de marché ; adaptation des principes du positionnement (le positionnement global, le positionnement par segments de marché cible et le positionnement de l'offre territoriale) et finalement le choix d'une marque territoriale. Cette dernière séquence présente un ensemble de formalités de synthèse qui possède le marketing, où on en parle sur les actions de communication.

Dans une phase opérationnelle, le marketing territorial inspire une politique du marketing d'entreprise « le mix-Marketing » dans le but de favoriser l'aspect concurrentiel du territoire par un ensemble de combinaisons (Alsharif et al., 2023): le produit, le prix, le placement et la promotion pour arriver en rentabilité. Mais, on peut ajouter le personnel comme une composante indispensable pour l'efficacité dans la prise des décisions et le partenariat pour renforcer sa position compétitive.

6.3. Activités du management territorial

Cette séquence présente le degré d'importance accordé aux activités territoriales qui dépend de la priorité que leur attribue le décideur, lui-même devant se laisser guider par un plan de préparation conçu à développer la destination touristique.

6.3.1. Recherche-Action et Développement

Cette ambiguïté conceptuelle a suscité depuis toujours des débats et des recherches à l'échelle nationale/internationale (O'Leary & Coghlan, 2022). Elle a aussi conduit à plusieurs décisions et à plusieurs actions qui varient d'une destination à l'autre et d'une offre territoriale à l'autre.

- Mise en place du volet recherche : l'innovation est de donner une nouvelle fonction de la recherche scientifique et de mettre en valeur ses applications et ses retombées.
- Élaboration d'une matrice des compétences : les compétences et les savoir-faire visent de manière qualitative à identifier les points forts concurrentiels des acteurs locaux. D'un point de vue quantitatif, elles peuvent bien évidemment mesurer la capacité de charge.
- Déclinaison du plan de formation : Il faut également prévoir une formation au profit des décideurs qui sera adapté à leur niveau respectif. Son fonctionnement doit être établi d'une manière minutieuse et prudente avec une formation qui sera approfondie dédiée au personnel qui sera donc justifié d'un apprentissage complet.

6.3.2. Renforcement des capacités de communication

La démarche de renforcement vise à réaliser un segment bien délimité qui correspond au secteur d'activité et aux compétences distinctives de la destination touristique (Zoheir, 2021). Ainsi cette démarche consiste à favoriser la relation entre les parties prenantes, déterminer la capacité territoriale, maîtriser les facteurs de production et saisir les opportunités de développement :

- Mise en œuvre d'une stratégie de communication : le temps consacré à la planification, à la réalisation des actions de communication et à la qualité des efforts fournis aura une incidence directe sur l'adhésion des publics cibles aux actions proposées dans le cadre du plan de gestion.
- Création d'une plateforme : la mise en place d'une stratégie de promotion, en liaison avec les plateformes de préservation pour instaurer une marque territoriale dans la perception des clients potentiels et le développement de sa notoriété.

6.3.3. Actions collectives structurantes

La démarche engagée au titre du management territorial a certes permis de concentrer les efforts sur les partenaires potentiels (Mirari, 2022) et les acteurs locaux dans la dynamique de développement territorial :

- Renforcement du partenariat : Il est souvent approché en tant que mode de gestion et de gouvernance publiques impliquant divers intervenants locaux. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation et de gestion plus souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs territoriaux.
- Conception de suivi-évaluation : Un système de suivi-évaluation simple et efficace sera mis en œuvre par le personnel de l'unité de management, afin d'assurer le suivi des principales ressources et de leur utilisation, ainsi que de l'efficacité de la gestion.
- Élaboration d'un guide d'usage public : Élaboration d'une stratégie pertinente qui doit placer l'information au cœur de la démarche méthodologique.

7. Outils de valorisation de la destination touristique

D'après la section précédente, le management territorial a permis de concentrer les efforts sur le développement durable des territoires touristiques. Il est marqué par une représentation socioéconomique et environnementale moyennant une démarche novatrice et participative. Même cette section sera dédiée à présenter un plan méthodologique pour la planification, la coordination, l'organisation et le contrôle de destinations touristiques. Elle constituera un document fondateur pour la création d'un guide d'usage public et le développement territorial. Dans cette section, on possède une attention particulière qui est portée sur les enjeux et les stratégies liées à la valorisation de la destination touristique. En examinant de plus près cette voie, nous allons voir qu'elle ne recouvre pas de programme unifié. Un ensemble d'acteurs, munis de ce concept, se présentent comme porteurs de solutions aux problèmes actuels. S'il existe bien une gouvernance croissante dans la reconnaissance de la gravité de la solution.

7.1. Marketing territorial

Ces dernières années, le marketing territorial représente une des plus importantes méthodes du management adoptées dans la gestion des territoires (Clergeau & Spindler, 2015). Il constitue un outil de développement territorial adapté aux problèmes des collectivités locales. Au niveau du marketing, le territoire est considéré comme un produit qu'il faut promouvoir et vendre. Dans ce sens, le territoire entre en phase avec la notion de « marque » et d'« image » : c'est le stade de Branding² (El Khazzar et al., 2016). Les techniques et outils du marketing territorial

²Pour ce qui concerne la démarche consistant à doter un territoire d'un nom de marque.

permettent de promouvoir l'attractivité du territoire dans un but de développement de l'industrie touristique. Elle repose sur la création des nouvelles activités économiques focalisant sur la présentation de l'identité culturelle des populations locales, d'une stratégie d'aménagement du territoire en apportant soutien au développement durable et en améliorant sa connectivité nationale et internationale.

L'action marketing est le fruit d'une analyse territoriale très approfondie et qui rassemble un ensemble d'éléments territoriaux (Vuignier, 2016). Elle permet d'apporter des méthodes, outils, et pratiques utiles pour l'amélioration et le renforcement de l'attractivité des territoires. En effet, la concurrence territoriale est une réalité que toute destination touristique prend en considération pour développer sa compétitivité. Le marketing est une structure complexe et multidimensionnelle, qui nécessite une approche managériale différente de celle de marque commerciale (ELOUALI et al., 2021). L'attention se focalise sur les caractéristiques du territoire et se familiarise avec les principes de développement durable (Fabry & Zeghni, 2014). Cette approche possède une des solutions parmi les chemins et les trajets de développement et d'aménagement des territoires fragiles. Elle vise à répondre aux besoins socioéconomiques et environnementaux selon une offre territoriale contrainte (Alaux et al., 2015) ; et représente l'art de positionner une destination sur le grand marché mondial et bien sûr les facteurs spécialement territoriaux qui puissent attirer des investissements, de commerce ou de compétences. À travers cette démarche, les acteurs locaux assurent le développement du territoire et renforcent l'attractivité territoriale avec la maîtrise de la marque territoriale qui permettrait d'atteindre ses objectifs d'ordre socioéconomique et environnemental (Chamard, & Schlenker, 2017). C'est une démarche globale, une manière de penser.

La réussite d'une politique du marketing ne peut se concevoir sans une réflexion approfondie sur son intégration environnementale et sur les retombées économiques menant vers une politique du développement social. Cette stratégie vise à mieux professionnaliser le tourisme, favoriser les ressources naturelles, augmenter les infrastructures touristiques, attirer le plus de touristes possible et pousser l'effort collectif à valoriser et à adapter la destination touristique aux marchés concurrentiels.

7.2. Système de gouvernance

La compétitivité de destinations touristiques incite les décideurs territoriaux à formuler des stratégies qui permettent de mieux maîtriser leur environnement : la recherche de l'information pertinente, l'amélioration de la qualité de service, la prise en compte des besoins des clients et l'adoption d'un tableau de bord claire et simple. Les destinations touristiques en milieu concurrentiel supposent, pour survivre et rester en compétition, une satisfaction toujours plus grande de leur clientèle pour la fidéliser. La prise en compte des besoins des touristes comme un élément essentiel dans la compétitivité dénote de l'importance des stratégies du marketing. L'objectif principal demeure, en effet, la recherche d'une meilleure adéquation entre le marché et son environnement assurant ainsi une valorisation des produits touristiques (Proulx* & Tremblay, 2006).

Les destinations touristiques se caractérisent par une influence de parties prenantes sur l'action publique par un système de gouvernance qui intègre les intérêts socioéconomiques et ceux du pouvoir public (Louillet, 2019). Ce système donne une forte synchronisation de prise des décisions entre la population locale, le tissu associatif et les dirigeants. Les destinations touristiques se caractérisent aussi par un fort impact de marché concurrentiel et de multiples styles de gestion (Vlès, 2021). Ces derniers peuvent être fermés avec des visions stratégiques vivrières ou rentières ; ou au contraire, ouverts avec des visions stratégiques privilégiant le développement des investissements et visant à arranger le système de gouvernance à travers les normes d'analyse et les pratiques managériales développées pour le territoire (Saraswat et al., 2016).

Le système de gouvernance suppose que les nouveaux styles du management soient des privilèges de développement par la prise de décisions et des actions à travers des mécanismes pluridisciplinaires internes (règles et conditions du pouvoir, conseil d'administration) et externes (marché, de contre-pouvoirs, de réglementation, etc.) (Fernández-Tabales et al., 2017). Ces mécanismes permettent de sécuriser toutes les parties prenantes en contact avec les destinations, et constituent également un outil approprié pour toutes les actions engagées par les gestionnaires dans le cadre des principes du management stratégique (prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler). Ce système répondra à plusieurs critères en rapport à l'environnement qui conduiront vers la conservation et la protection des milieux naturels, la réduction des problèmes sociaux et la création des activités génératrices des revenus à l'échelle du territoire entre plusieurs partenaires. En effets, la gouvernance est un vrai concept de management de destination touristique qui relie la volonté de parties prenantes et les exigences du développement durable (Dos Anjos & Kennell, 2019 ; van Der Yeught, 2009).

7.3. Stratégie du tourisme durable

Le tourisme est un concept et un phénomène complexe qui présente des manifestations diverses et l'activité touristique a une composante spatiale très importante, qui doit toujours être prise en compte (Bagard, 2005). L'activité touristique implique un usage déterminé du territoire, la mise en contact direct des voyageurs avec la population locale et sa culture et provoque de forts impacts qui affectent principalement les cadres socioculturels et environnementaux du territoire.

En revanche, le tourisme durable apparaît comme une opportunité de développement humain et durable, sans mettre en danger les ressources naturelles et socioculturelles locales, par le biais d'initiatives s'inscrivant dans un modèle de développement soutenable. Le tourisme durable est également un instrument d'aménagement et de développement régional qui valorise durablement les territoires, les populations et les patrimoines (Cernat & Gourdon, 2011). Le concept apparaît par opposition au tourisme de masse et plaide pour une distribution équitable des bénéfices et pour la garantie des droits individuels et sociaux, ainsi que de la sécurité, de l'usage et de la jouissance du patrimoine (ressources naturelles et socioculturelles) pour les générations futures. Toutefois, l'activité touristique entraîne des effets multiples dans de nombreux domaines (emplois, transports, équipements, commerce...) et accentue par une demande plus importante et plus exigeante en matière de qualité/prix avec un souci de mise en veilleuse de l'impératif concurrentiel.

À l'instar, les stratégies touristiques, de nombreux pays en développement, semblent le motif des gains économiques très importants et de mettre un système de gouvernance plus apte à préserver les ressources naturelles et socioculturelles. La réussite d'une politique de développement du tourisme durable ne peut se concevoir sans une réflexion approfondie sur son intégration économique. Le compte tenu des impacts socioéconomiques attendus à travers des mesures spécifiques, l'effort de développement un gage sur une reconsidération de la place et du rôle que doit jouer dans l'éventail des activités économiques nationales.

Les spécialistes s'accordent sur les enjeux qui fondent toute politique de développement durable du tourisme : des enjeux économiques, socioculturels, emploi et développement local, environnemental et aménagement du territoire. Ce tourisme s'avère bénéfique pour la dynamisation de l'économie locale, en tant qu'autre forme de tourisme qui doit être développé et y trouve une place de choix stratégique. Ce choix a mis en œuvre le poids sur l'analyse systémique du contexte touristique qu'initialement prévu et pourtant de nombreux facteurs jouent un rôle important dans la situation actuelle et au développement futur (Camus et al., 2010). En effets, toutes les indications étudiées auparavant ne dirigent vers le fait que le tourisme est un instrument de progrès très important et nécessite une attention particulière pour son bon déroulement en tant que moteur de développement très recherché.

8. Politique du management de destinations touristique

Cette section vise à mieux professionnaliser le tourisme, favoriser les ressources naturelles, augmenter les infrastructures touristiques et attirer le plus des touristes possibles à travers les outils de valorisation de la destination touristique. En effet, l'esprit managérial anime de plus en plus les décideurs d'adresser la démarche de planification.

La fonction stratégique du management est de la mise en cohérence, la coordination des initiatives, la mutualisation des intelligences et la synchronisation des moyens et des actions (Grunig, 2006). Dans ce sens, le processus de management territorial engagé semble très efficace de prendre les différentes réformes opérées, et les acteurs de concrétisation et de conception des politiques de développement, pendant le passage d'une vision globale à une vision spécifique (Mazzilli, 2020). Malgré la mise en œuvre, de concertation et des préoccupations de différents acteurs territoriaux, la mission serait insuffisante sans une réelle vision territoriale. En revanche, les principaux obstacles de cette fonction sont inhérents au décalage des visions des différents acteurs territoriaux, à l'incapacité de gestion, à l'absence d'une habilité opérationnelle/étatique, au manque d'une vision stratégique partagée et à la mauvaise modalité d'évaluation et du contrôle (Mykola et al., 2022 ; Francisco & Ferreiro, 2023).

Néanmoins, l'adoption de la politique du management territorial dans une destination touristique contribuera certainement à faciliter l'adoption de la stratégie de développement, et capitalisera les efforts des différents intervenants en vue du progrès prospère (Kesuma et al., 2021 ; Widiati et al., 2018 ; Marsat et al., 2010). Le premier objectif du management est de favoriser le respect de l'environnement, la synchronisation et le partage des décisions pour contribuer véritablement à remédier aux dysfonctionnements de développement touristique. Le deuxième est d'améliorer les conditions environnementales, de travailler pour le développement durable tout en essayant de créer et de consolider des canaux de communication, de participation des communautés locales et de développer la coopération entre les destinations. Troisièmement, le champ de l'intervention sur le management de la destination touristique est élargi, notamment afin de mieux comprendre l'interaction entre au moins cinq dimensions : la croissance économique, la stabilité sociale, la qualité des atouts naturels, l'homogénéité de pouvoirs publics et la performance des objectifs tracés. La réponse à ces nouveaux enjeux passe par la définition, la planification, la coordination, la coopération, l'organisation et l'évaluation des stratégies de développement.

En effets, la réussite de la politique de management efficace et pertinente ne peut se concevoir sans une réflexion approfondie sur son intégration économique. Ce qui veut dire que l'attractivité économique fasse bon ménage avec les autres secteurs surement possèdent des retombées qui soient bien optimisées au niveau local, et donc elle semble indispensable pour orienter la politique du développement vers le bon sens du progrès (Konstantyn et al., 2020).

À travers cette politique, on vise à mieux professionnaliser l'attractivité économique, favoriser les ressources naturelles, augmenter les infrastructures de base, attirer le plus d'investisseurs/touristes possibles et de valoriser les potentialités sociales et environnementales. Pour toutes ces attentes, la notion de la bonne gouvernance mise en avant comme déterminant fondamental de la réussite des politiques de développement (Gabriel et al., 2022). Cette notion ne joue pas seulement un rôle de contrôle, mais elle représente en elle-même des dimensions constitutives du bien-être des populations. En effet, il s'agit d'un engagement éthique entre acteurs territoriaux acceptant d'entreprendre un projet conjoint dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont précisément définis.

Enfin, les méthodes et les pratiques d'application doivent aligner des actions managériales spécifiques dans les domaines requis par la présence d'une approche partenariale. Cette approche devrait assurer la programmation, l'actualisation, la gestion, le suivi et l'évaluation

des actions prévues par le programme en question, dans les délais impartis et suivant les règles de l'art du management.

9. Conclusion

Cependant, le tourisme est un sujet accessible à tous les intervenants territoriaux. Il traite d'un échange incroyable de ressources humaines, financières, économiques, naturelles, techniques et juridiques. La politique de développement touristique peut être un souci majeur des ensembles de pouvoirs publics qui ont ménagé des efforts pour mettre en place un certain nombre des mesures, des instruments accompagnateurs, des pérennisations, l'institutionnalisation des structures, la clarification et la codification du processus et l'instauration des manuels de procédure. En effet, la réussite du défi du développement touristique dépend non seulement des chartes proposées, mais également du mode de gouvernance adoptée surtout avec l'émergence de la mutualisation des intelligences et du renforcement des pratiques managériales. L'importance de la gouvernance touristique, vu ses enjeux économiques, sociaux et environnementaux, est de répondre aux questions de la durabilité et de mesurer le degré d'importance accordée aux activités touristiques dépendant de la priorité que leur décideur et le plan d'action et de gestion proposé.

Néanmoins, le management devrait être le résultat d'une évaluation d'ensemble de diagnostics et de besoins. Il déterminera les points forts, les opportunités, les points faibles et les menaces et également les stratégies destinées à favoriser les efforts. Ce management devrait définir les objectifs de stratégies à long terme de ce territoire, ainsi qu'un schéma de structuration d'un espace territorial dans le but d'identifier les endroits où les activités pourront s'effectuer. Il assiste à la jonction de deux forces différentes afin de créer une relation symbiotique : le management territorial a besoin d'une stratégie économique et la stratégie économique a besoin de management territorial. Il a émergé, d'abord spontanément et ensuite sous l'impulsion des décideurs, pour contribuer à alléger les maux sociaux engendrés par les différentes politiques économiques mises en place. Une vision intégrale de la démarche de l'attractivité territoriale est implicitement présente dans la définition du management territorial, car elle intègre des stratégies économiques à travers l'action de la prise des décisions, l'action du marketing, l'action du développement économique et également des nombreuses actions environnementales qui assurent cette mission.

En effets, ce management peut cibler l'amélioration de développement économique, assurer la répartition de la richesse entre les territoires et contribuer à la protection de l'environnement avec la rationalisation de l'exploitation des ressources naturelles. En seconde part, il peut créer un climat propice pour les investisseurs/touristes, possède des motivations sectorielles en vue de défendre la compétitivité dans du marché concurrentiel et construire une image de marque particulière et exceptionnelle. En troisième, il peut améliorer les efforts collectifs et associatifs dans le but de réaliser un avantage comparatif au marché de développement. En effet, les stratégies du management visent à limiter les recules en matière de développement durable et à permettre la satisfaction des besoins de l'ensemble de la population dans une logique d'équité, de respect d'éthique, et de souci de préservation des ressources naturelles et culturelles.

Références :

- (1). AARAB, H., & SERRHINI, S. (2020). L'impact Des Agences De Voyages Sur La Destination Touristique De Fès (maroc). EL-Manhel Economique, volume 03, Numéro 02, décembre 2020, P 453-468 », Université El Oued, Algérie

- (2). ALAUX, C., SERVAL, S., & ZELLER, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations. *Gestion et management public*, 4(4), 61-78.
- (3). ALSHARIF, A. H., SALLEH, N. Z. M., Abdullah, M., Khraiwish, A., & Ashaari, A. (2023). Neuromarketing Tools Used in the Marketing Mix: A Systematic Literature and Future Research Agenda. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231156563.
- (4). Bagard, V. (2005). *Optimisation spatio-temporelle des pratiques de tourisme* (Doctoral dissertation, Lyon 2).
- (5). BOVAIS Hélène (2014). « Les fondements et les processus de l'intégration organisationnelle : la banque de détail France du Crédit Agricole. *Vie & sciences de l'entreprise* /1 (N° 197), pages 35 à 59. <https://doi.org/10.3917/vse.197.0035>
- (6). BRETON Jean-Marie, 2020 : « Introduction à la relation du tourisme et de l'environnement en Afrique francophone », *Études caribéennes* ; DOI : <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.19292>
- (7). Busby, Graham. (2001). Tourism — politics and public sector management. *Tourism Management - TOURISM MANAGE*. 22. 208-210. 10.1016/S0261-5177(00)00043-1.
- (8). Camus 1, S., Hikkerova 2, L., & Sahut 3, J. M. (2010). Tourisme durable : une approche systémique. *Revue management et avenir*, (4), 253-269.
- (9). Carl Milos R. Bulilan (2021). From Governing to Selling Tourism: Changing Role of Local Government in the Tourism Development of Bohol, Philippines, *Southeast Asian Studies*, Volume 10, Issue 2, Pages 273-293, Released on J-STAGE §
- (10). CAYLA David (2014). " Concurrence ", de quoi parlons-nous ? : Préciser le concept économique pour clarifier le débat politique. [ffhalshs-00994773v2](https://doi.org/10.3917/cayla.2014.01)
- (11). Cernat, L., & Gourdon, J. (2011). Is the concept of sustainable tourism sustainable? Developing the Sustainable Tourism Benchmarking Tool.
- (12). Chamard, C., & Schlenker, L. (2017). La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale. *Gestion et management public*, 6(3), 41-57.
- (13). CHEVALIER, P. & DEDEIRE, M. (2017). Dynamiques endogènes et exogènes contemporaines de la « renaissance rurale » : un essai typologique des régions françaises, espagnoles et italiennes. *Cahiers de géographie du Québec*, 61(174), 529–551. <https://doi.org/10.7202/1053665ar>
- (14). Clergeau, C., & Spindler, J. (2015). Cahier : Management & Tourisme. *Revue Management & Avenir*, (77), 113.
- (15). DAAFI R, MOUSSALIM S, MOUSSLIH M, RACHIDI N, SKALLI H (2016). Vers un positionnement stratégique d'un territoire : Le cas de Rabat. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, N°14
- (16). Dahiya, K. S., & Batra, D. K. (2016). Tourist decision making: Exploring the destination choice criteria. *Asian Journal of Management Research*, 7(2), 140-153.
- (17). DE GRANDPRÉ François (2007). « Attractions, attractions et produits touristiques : trois concepts distincts dans le contexte d'un développement touristique régional », *Téoros [En ligne]*, 26-2 |
- (18). DEMEN-MEYER Cristien (2005) : « Le tourisme : essai de définition. *Management & Avenir* 2005/1 (n° 3), pages 7 à 25 <https://doi.org/10.3917/mav.003.0007>
- (19). Dos Anjos, F. A., & Kennell, J. (2019). Tourism, governance and sustainable development. *Sustainability*, 11(16), 4257.
- (20). El Khazzar, A., & Echattabi, H. (2016). LES PRATIQUES DU MARKETING TERRITORIAL DANS LE CONTEXTE MAROCAIN: ELEMENTS DE REFLEXION [THE PRACTICES OF TERRITORIAL MARKETING IN THE MOROCCAN CONTEXT: REFLECTIONS ELEMENTS]. *International journal of innovation and applied studies*, 16(1), 183-196.

- (21). EL OUALI, A., Smail, H. A., & ETTAHIR, N. (2021). L'apport du Marketing Territorial dans l'amélioration de l'Image de Marque de la Destination Touristique, cas de la pandémie Covid 19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1).
- (22). Fabry, N., & Zeghni, S. (2014). La gastronomie, atout de développement économique et touristique durable?. In 5ème journées scientifiques du Tourisme Durable, *Management du tourisme durable: attractivité du territoire, patrimoine et gastronomie*.
- (23). Fernández-Tabales, A., Foronda-Robles, C., Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L., & García-López, A. (2017). Developing a system of territorial governance indicators for tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(9), 1275-1305
- (24). Francisco, Jesús, Ferreiro, Seoane. (2023). Territorial diagnostics and citizen perception of municipal public management, towards an efficient reform of Local Administration. *European Journal of Government and Economics*, 12(1):58-78. doi: 10.17979/ejge.2023.12.1.9345
- (25). Gabriel, Alier, Riak, PhD., Dut, Bol, Ayuel, Bill. (2022). The role of good governance in the development. *IJRDO - journal of social science and humanities research*, 8(11):109-110. doi: 10.53555/sshr.v8i11.5362
- (26). GAGNON CHRISTIANE (2010). « Quelles sont les composantes du territoire (ex. routes panoramiques, sites patrimoniaux, etc.) qui posent des enjeux d'harmonisation et d'intégration avec le développement de l'industrie des gaz de shale ? ». LA COMMISSION DU BAPE SUR LES GAZ DE SHALE. Développement durable de l'industrie des gaz de schiste au Québec 6212-09-001
- (27). Graafland, Johan & Noorderhaven, Niels. (2020). Culture and institutions: How economic freedom and long-term orientation interactively influence corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*. 51. 10.1057/s41267-019-00301-0.
- (28). Grunig, James. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research - J PUBLIC RELAT RES*. 18. 151-176. 10.1207/s1532754xjpr1802_5.
- (29). HMIQUI, A., ALLA, L., & BENTALHA, B. (2019). La performance touristique territoriale : Cas de la destination Fès. *Alternatives Managériales et Economiques*, 1(1), 3-21.
- (30). Ingrid, Mazzilli. (2020). How to Organise Territorial Competence Management.
- (31). Kadri, B., Khomsi, M-R. et Bondarenko, M. (2011). Le concept de destination : diversité sémantique et réalité organisationnelle. *Téoros*, 30(1), avril 2013, 12-24. Repéré à <https://journals.openedition.org/teoros/1229>
- (32). Karl, M., Muskat, B., & Ritchie, B. W. (2020). Which travel risks are more salient for destination choice? An examination of the tourist's decision-making process. *Journal of Destination Marketing & Management*, 18, 100487.
- (33). KERAMIDAS, O., LE PENNEC, E. & SERVAL, S. (2016). Caractériser l'attractivité d'un territoire, une approche par les ressources : le cas de 5 EMN européennes nouvellement implantées dans la région de Kalouga en Russie. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20, 130–142. <https://doi.org/10.7202/1063710ar>
- (34). Kesuma Andi Ima, Ayu Kurnia Utami, Haedar Akib, Djamil Hasim, Muhammad Ridwan Yunus (2021) Reactualization of Tourism Destination Management Policy: Good Practices from Indonesia. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)* Volume 12, Issue 7, July 2021: 2679 – 2689
- (35). Konstantyn, Viatkin., Eduard, Shyshkin., Oleksandr, Kamieniev., Anna, Pankeieva., Roman, Viatkin., Natalia, Moroz. (2020). Economic aspects for determining attractiveness of territories. 157:03011-. doi: 10.1051/E3SCONF/202015703011

- (36). Konstantyn, Viatkin., Eduard, Shyshkin., Oleksandr, Kamieniev., Anna, Pankeieva., Roman, Viatkin., Natalia, Moroz. (2020). Economic aspects for determining attractiveness of territories. 157:03011-. doi: 10.1051/E3SCONF/202015703011
- (37). Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- (38). L, A, Raichuk., H, M, Chobotko., V.V., Konishchuk. (2023). Social component as a factor and indicator of sustainable development of Ukrainian Polissia region. *Agroèkologičeskij žurnal*, 29-37. doi: 10.33730/2077-4893.1.2023.276724
- (39). Lin, L. P. L., Huang, S. C. L., & Ho, Y. C. (2020). Could virtual reality effectively market slow travel in a heritage destination? *Tourism Management*, 78, 104027.
- (40). López-Sánchez, Y., & Pulido-Fernández, J. I. (2016). In search of the pro-sustainable tourist: A segmentation based on the tourist "sustainable intelligence". *Tourism Management Perspectives*, 17, 59-71.
- (41). LOUILLET, M. C. (2019). Conception d'un outil de gestion de la performance d'un système de gestion de la destination touristique. Thèse de Doctorat. Université de Sherbrooke
- (42). Maia, Akhvlediani. (2022). The Role and Importance of Territorial Marketing in the Development and Arrangement of Tourist Destinations. *Ekonomika*, 105(6-8):167-175. doi: 10.36962/ecs/105/6-8/2022-167
- (43). MANAME, F. Z., & BENCHEIKH, E. A. (2022). Le management territorial au Maroc, entre l'administratif et le politique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-1), 182-197. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378148>
- (44). Marsat, J. B., Guerra, F., & Lépinay, T. (2010). Management stratégique de destination touristique et management territorial. Le cas du Massif du Sancy. In Colloque joint ASRDLF-AiSRE (pp. 25-p). Huzeima M and Salia A (2020) Influence of Tourism Supply and Demand Elements in Destination Attractiveness: The Case of The West Gonja District. *J Tourism Hospit* 9:435. doi: 10.35248/2167-0269.20.9.435
- (45). Marsat, J.-B, Guerra, F. et Lépinay, T. (2010). Management stratégique de destination touristique et management territorial. Le cas du Massif du Sancy. Colloque joint ASRDLF - AiSRE, Aoste, Italie.
- (46). Marsat, Jean-Bernard & Guerra, Fabien & Lépinay, Tanguy. (2010). Management stratégique de destination touristique et management territorial. Le cas du Massif du Sancy. 26
- (47). MARTIN-BIDOU Pascale (2017). « Fiche 3. Le territoire de l'État ». Fiches de Droit international public, pages 16 à 20. <https://www.cairn.info/fiches-de-droit-international-public--9782340019812-page-16.htm?contenu=article>
- (48). MERASLI Saida (2021). « La place de la firme touristique dans le développement d'un tourisme durable ». p. 415-438 In, Bataillou Christian & Schéou Bernard : *TOURISME ET DÉVELOPPEMENT Regards croisés*. Presses universitaires de Perpignan. DOI : 10.4000/books.pupvd.33717
- (49). Mezane, Y., & Abou Chahoua, M. (2023). La vallée de l'OURIKA : 9 étapes pour réussir son marketing territorial The OURIKA Valley : 9 steps for successful territorial marketing. *African Scientific Journal*, 3(16), 775-796.
- (50). MIRARI Saïd (2021) : Développement du tourisme durable à travers l'approche du marketing territorial dans les Oasis de l'Oued Noun (Province de Guelmim-Maroc). Thèse de Doctorat. Université Mohammed V.
- (51). MIRARI Saïd (2022) : « Développement du tourisme durable à travers l'approche du Marketing Territorial dans la province de Guelmim-Maroc. *Revue Espace Géographique et Société Marocaine* N°57, Février 2022

- (52). Mirari, S., Benmlih, A., & Attouch, H. (2019). Territorial Marketing of a Tourist Destination: Oued Noun Oases in Morocco. Available at SSRN 3422763.
- (53). MOKHTAR, E. S., & MELLETT, H. (2013). Competition, corporate governance, ownership structure and risk reporting. *Managerial Auditing Journal*, 28(9), 838-865.
- (54). Mykola, Kyzym., Iryna, Semyhulina., Ihor, V., Yaroshenko. (2022). The Factors of Spatial Development of Territorial Communities in the System of Public Management of Territories. *The Problems of Economy*, 2(52):83-92. doi: 10.32983/2222-0712-2022-2-83-92
- (55). Natário, Maria , Santos, Carlos, Melo, Ana, Ferreira, Augusta & Azevedo, Graça & Biscaia, Ricardo & Marques, Rui Pedro. (2022). Profile of the Local Residents and Visitors of the Historical Villages of a Portugal Network: An Exploratory Study. 10.4018/978-1-6684-3889-3.ch010.
- (56). Nguyen, Quang Hai. 2021. "Impact of Investment in Tourism Infrastructure Development on Attracting International Visitors: A Nonlinear Panel ARDL Approach Using Vietnam's Data" *Economies* 9, no. 3: 131. <https://doi.org/10.3390/economies9030131>
- (57). O'Leary, D., & Coghlan, D. (2022). Action research in hospitality and tourism research. In *Contemporary research methods in hospitality and tourism* (pp. 237-251). Emerald Publishing Limited.
- (58). Organisation mondiale du tourisme (OMT), (2014). Guide pratique de la gestion des destinations touristiques, Madrid, Espagne. OMT
- (59). Organisation mondiale du tourisme (UNWTO) and SNV (2010). Adaptation du "Manual on Tourism and Poverty Alleviation, Practical Steps for Destination.
- (60). Petr Christine (2019) : « Chapitre 1. Qui sont les touristes : définitions et périmètres. La recherche en management du tourisme (2019), pages 27 à 44 <https://doi.org/10.3917/vuib.clerg.2019.01.0027>
- (61). Proulx*, M. U., & Tremblay, D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial: Global positioning of the peripheries with territorial marketing. *Géographie Economie Société*, 8(2), 239-256.
- (62). Rey-Valette, H., Pinto, M., Maurel, P., Chia, E., Guihéneuf, P. Y., Michel, L., ... & Champrigaud, A. (2011). Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires (Doctoral dissertation, auto-saisine).
- (63). Saraswat, C., Kumar, P., & Mishra, B. K. (2016). Assessment of stormwater runoff management practices and governance under climate change and urbanization: An analysis of Bangkok, Hanoi and Tokyo. *Environmental Science & Policy*, 64, 101-117.
- (64). Simone, C., Barile, S., & Calabrese, M. (2018). Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VsA). *Land use policy*, 72, 493-502
- (65). Spindler Jacques (2019) « Tourisme et management public ». In, la recherche en Management du tourisme Magnard-Vuibert,
- (66). TARDIF Jonathan (2003) :« Écotourisme et développement durable », VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement, Volume 4 Numéro 1 ; DOI: <https://doi.org/10.4000/vertigo.4575>
- (67). Van Der Yeught Corinne (2009). Favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis du développement durable. *Management & Avenir* 2009/6 (n° 26), pages 300 à 317 <https://doi.org/10.3917/mav.026.0300>
- (68). VAN DER YEUGHT, C. (2009). La gouvernance du développement durable dans une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie). *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 072-084.

- (69). Vlès, V. (2021). Les difficultés de régulation des flux touristiques dans les organismes de gestion de destination : l'exemple de Porquerolles.
- (70). Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique.
- (71). Widiati Ida Ayu Putu, Suryani Luh Putu, Wirawan Ketut Adi (2018) : Tourism Destination Management in Creating the Local Community Welfare. Proceedings of the International Conference on Business Law and Local Wisdom in Tourism (ICBLT 2018)
- (72). Zoheir, C. (2021). Les outils d'appui de la gouvernance dans le cadre du programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'association (P3A) de l'Union Européenne avec l'Algérie. *Revue Chercheur Economique*/Volume, 8(1), 571-585.
- (73). Светлана, Михайловна, Ефремова. (2021). The social component as a factor of ensuring effective reproduction of human capital and innovative development of the territory. 113-123. doi: 10.26456/2219-1453/2021.1.113-123