



**HAL**  
open science

# Faire territoire par delà des frontières administratives. Les sports de nature comme support d'un développement territorial durable en Suisse-Normande

Antoine Maugin

## ► To cite this version:

Antoine Maugin. Faire territoire par delà des frontières administratives. Les sports de nature comme support d'un développement territorial durable en Suisse-Normande. Sciences de l'Homme et Société. 2025. <dumas-05589805>

**HAL Id: dumas-05589805**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-05589805v1>**

Submitted on 13 Apr 2026

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

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



Distributed under a Creative Commons CC BY-SA 4.0 - Attribution - ShareAlike - International License

Université de Caen Normandie  
Unité de **F**ormation et de **R**echerche en **S**ciences et  
**T**echniques des **A**ctivités **P**hysiques et **S**portives

Mémoire professionnel pour l'obtention du Master S.T.A.P.S

Mention *Management du Sport*

Par Antoine MAUGIN

**FAIRE TERRITOIRE PAR DELA  
DES FRONTIERES ADMINISTRATIVES**  
*Les sports de nature comme support d'un  
développement territorial durable en Suisse-Normande*



Université de Caen Normandie  
Unité de **F**ormation et de **R**echerche en **S**ciences et  
**T**echniques des **A**ctivités **P**hysiques et **S**portives

Mémoire professionnel pour l'obtention du Master S.T.A.P.S

Mention *Management du Sport*

Par Antoine MAUGIN

**FAIRE TERRITOIRE PAR DELA  
DES FRONTIERES ADMINISTRATIVES**  
*Les sports de nature comme support d'un  
développement territorial durable en Suisse-Normande*

## SOMMAIRE :

Glossaire.....	5
Introduction .....	6
Partie I : Les sports de nature : l'activation d'une ressource territoriale.....	8
<b>1. Un levier de développement économique et touristique des territoires.....</b>	<b>8</b>
1.1 L'affirmation des pratiques sportives de pleine nature .....	8
1.2 Tourisme, sport et environnement vers le développement des territoires .....	12
<b>2. La construction d'un territoire touristique : les sports de nature comme fenêtre d'opportunité vers des modèles de développement plus qualitatifs.....</b>	<b>17</b>
2.1 Le territoire, une action collective à la poursuite d'un bien commun.....	17
2.2 Des modèles de développement territorial durable.....	20
2.3 Une économie de la qualité pour le développement des territoires .....	23
<b>3. Tourisme sportif de nature : vers une action publique collective pour le développement des territoires .....</b>	<b>27</b>
3.1 L'action publique par projet comme moteur du développement territorial.....	27
3.2 Des dynamiques de l'action collective .....	30
Partie II : Terrain d'enquête et choix méthodologiques.....	35
<b>1. La Suisse-Normande, un territoire rural en (re)conversion .....</b>	<b>35</b>
<b>2. Des méthodes de recherche qualitatives .....</b>	<b>38</b>
2.1 Un usage compréhensif de l'entretien semi-directif .....	38
2.2 L'analyse de contenu, entre objectivité et interprétation pour l'exploitation des données empiriques.....	40
<b>3. Matériaux : entretiens réalisés et documents récoltés.....</b>	<b>42</b>
Partie III : Résultats.....	44
<b>1. La Suisse-Normande, éléments de définition et enjeux de délimitation .....</b>	<b>44</b>
1.1 Construction socio-historique du territoire .....	44
1.2 La charte paysagère comme point de départ de la « nouvelle » Suisse-Normande .....	47
<b>2. Une gouvernance complexe, entre individualisme et collaboration .....</b>	<b>50</b>
2.1 Un territoire partagé, du niveau départemental à communal.....	50
2.2 Appropriation ou détachement, des choix politiques marqués .....	58
2.3 Les activités physiques et sportives initiateurs de projets communs .....	64
<b>3. Un modèle de développement territorial en constante évolution.....</b>	<b>70</b>
3.1 Un ancrage local fort .....	70
3.2 Des enjeux de valorisation et de communication .....	75
3.3 Vers une exploitation de la ressource naturelle ? .....	80
Conclusion.....	85
Bibliographie .....	88

## ***Glossaire***

CAF : Club d'Alpinisme Français

CAF : Caisse d'Allocation Familiale

CC : Communauté de Communes

CPIE : Centre Permanent d'Initiative pour l'Environnement

ENS : Espace Naturel Sensible

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

FFRP : Fédération Française de Randonnée Pédestre

FFC : Fédération Française de Cyclisme

GESI : Grands Evènements Sportifs Internationaux

NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

PDIPR : Plan Départementaux des Itinéraires de Promenades et de Randonnées

RCT : Réformes des Collectivités Territoriales

TSN : Tour de la Suisse Normande

VTT : Vélo Tout Terrain

## *Introduction*

Au cours des dernières années, la Suisse Normande s'est affirmée comme un territoire moteur dans le développement des sports de nature, comme en témoigne le lancement en 2025 de l'application «Suisse Normande Outdoor». Cette plateforme numérique, destinée à structurer et valoriser l'offre de parcours de trail, de VTT et de randonnée, est le fruit d'une collaboration entre différentes intercommunalités, illustrant la capacité des acteurs locaux à coordonner leurs initiatives. Cette dynamique s'inscrit dans un mouvement plus large, marqué à la fois par un intérêt croissant pour les pratiques sportives de plein air et par une reconfiguration profonde des modes d'encadrement du sport en France.

Les activités physiques et sportives ont longtemps été envisagées comme des instruments d'action publique, mobilisées tantôt pour éduquer, encadrer ou encore fédérer la population. Cela s'incarne par un système institutionnalisé qui reste sous la tutelle de l'Etat *via* le sport « traditionnel »<sup>1</sup>. Le monde sportif s'est toutefois fortement développé tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle avec divers processus qui ne positionnent plus le sport fédéral comme la seule modalité de pratique. Cette relation historique a été bouleversée avec le passage d'un État providence à un État régulateur, modifiant profondément le rôle des collectivités territoriales dans l'encadrement des pratiques sportives. Le processus de décentralisation engagé à partir des années 1980 leur attribue ainsi des compétences auparavant exercées par l'autorité étatique<sup>2</sup>. Pour assumer ces responsabilités, elles disposent de ressources financières provenant principalement des dotations de l'État, de la fiscalité locale ou de l'emprunt, ressources qui restent toutefois limitées. Si cette redistribution des compétences a permis une adaptation plus fine aux réalités locales, elle a aussi contribué à une fragmentation des administrations publiques, rendant plus complexe la cohérence des projets. Dans ce contexte institutionnel éclaté, le champ sportif évolue vers une diversification des acteurs et des pratiques, portée notamment par l'implication progressive de structures privées et par l'évolution des attentes des pratiquants.

Dans ce contexte, les activités physiques et sportives de pleine nature suscitent un intérêt croissant en tant que possible levier de développement. Elles interrogent la manière dont un territoire mobilise ses ressources, renforce son attractivité et construit un projet collectif. Or, si

---

<sup>1</sup> Loirand, G. (2011). L'État et le sport en France De l'intervention autoritaire à la démission. *Savoir/Agir*, 15(1), 11-18.

<sup>2</sup> Chevallier, J. (2004). L'état régulateur. *Revue française d'administration publique*, no111(3), 473-482.

la collectivité renvoie à un cadre administratif défini par la loi, le territoire s'apparente davantage à une construction sociale et politique, dont l'unité ne coïncide pas toujours avec les frontières institutionnelles. C'est précisément dans cet écart, accentué par la fragmentation des administrations publiques issue de la décentralisation, que s'inscrit notre analyse : celle d'un territoire qui cherche à se structurer autour de la ressource naturelle et du développement des sports de nature. La mise en œuvre d'un tel projet, au croisement d'enjeux sportifs, touristiques et environnementaux se confronte également aux exigences du développement durable.

Faire territoire suppose la capacité des acteurs à collaborer au-delà des frontières administratives, afin de construire une orientation collective du développement local. La mobilisation des activités physiques et sportives de pleine nature contribue simultanément à renforcer l'attractivité touristique d'un espace rural, à favoriser la coopération entre les différents acteurs publics, privés et associatifs, et à soutenir la valorisation ainsi que la préservation du patrimoine naturel. Comprendre comment ces dynamiques s'articulent permet d'appréhender la manière dont les sports de nature participent à la structuration d'un projet territorial partagé dans un contexte de gouvernance fragmentée. Dans cette perspective, l'étude du cas de la Suisse-Normande permet d'analyser plus particulièrement la manière dont les acteurs locaux — élus, techniciens, associations, opérateurs privés — coopèrent, s'accordent ou s'opposent pour construire un projet territorial commun autour des sports de nature.

La première partie présente la cadre théorique, en analysant le rôle des activités physiques et sportives de pleine nature dans le développement économique et touristique, ainsi que leur capacité à favoriser des modèles de développement qualitatifs et durables. La deuxième partie présente le terrain d'enquête et les choix méthodologiques, en détaillant le cadre de l'étude qualitative conduite en Suisse-Normande et les outils d'analyse mobilisés. Enfin, la troisième partie expose les résultats de l'enquête, en montrant comment la gouvernance, les acteurs et les pratiques sportives structurent le territoire, tout en soulignant les dynamiques, tensions et potentialités qui se dégagent pour un développement territorial durable.

## *Partie I : Les sports de nature : l'activation d'une ressource territoriale*

### *1. Un levier de développement économique et touristique des territoires*

Selon le baromètre Sport sur les pratiques sportives en France, 55% des français se sont adonnés au moins une fois à une activité sportive de nature. Les activités physiques outdoors prennent une place centrale dans l'offre sportive si bien que 4 français sur 5 ayant pratiqué au moins une activité sportive au cours de l'année déclarent avoir pratiqué au moins une activité sportive de nature. Cela témoigne d'une évolution globale de l'offre sportive avec une affirmation progressive des sports de nature. Si la considération de ces pratiques est aujourd'hui incontestable, elle est le fruit d'une construction sociale et d'un travail d'encadrement de la part des autorités publiques et des structures privées.

#### *1.1 L'affirmation des pratiques sportives de pleine nature*

La compréhension de ces phénomènes qui conduisent à l'affirmation des activités physiques et sportives de nature demande dans un premier temps de revenir sur quelques éléments de définitions. Les activités physiques et sportives de nature se définissent au prisme des lieux de pratique. C'est d'ailleurs de cette manière que le ministère des sports circonscrit ces activités pour la première fois au début des années 2000 : « les sports de nature s'exercent dans des espaces ou sur des sites et itinéraires qui peuvent comprendre des voies, des terrains et des souterrains du domaine public ou privé, des collectivités publiques ou appartenant à des propriétaires privés, ainsi que des cours d'eau domaniaux ou non domaniaux. »<sup>3</sup>. Même si elle fut précisée dans le code du sport par la suite, la considération des sports de nature par le législateur est très récente. Cette définition peu restrictive souligne la diversité des environnements dans lesquels se pratiquent les sports de nature (milieux terrestres, aquatiques et aériens) et traduit la volonté des pouvoirs publics d'encadrer peu à peu ces activités.

---

<sup>3</sup> *Chapitre 1er : Sports de nature (Articles L311-1 à L311-7)—Légifrance.* (s. d.). Consulté le 27 novembre 2024, à l'adresse [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006071318/LEGISCTA000006151572/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071318/LEGISCTA000006151572/)

L'une des étapes clés dans l'encadrement des pratiques sportives de nature par les pouvoirs publics réside dans la politique descendante élaborée au début des années 2000 par le ministère des sports avec la volonté d'établir un « développement maîtrisé des sports de nature »<sup>4</sup>. En effet, le développement de ces pratiques sportives au sein de milieux naturels soulève la question centrale de la préservation de l'environnement. Il s'agit, à travers ces incitations politiques, de « délimiter des valeurs, des normes et des relations causales qui s'imposent comme cadre cognitif et normatif pour les acteurs engagés dans la confrontation de leurs intérêts »<sup>5</sup>. Les sports de nature engagent des acteurs dans un système de collaboration qui peut représenter un frein à son développement. Ainsi, la délimitation d'un cadre ou d'un « référentiel » par les instances de l'Etat, avec la définition de valeurs permettent de cadrer les actions afin d'avoir une cohérence à l'échelle nationale.

La complexité de l'action publique ne facilite pas l'encadrement institutionnel des pratiques sportives de nature. En effet, le sport au même titre que la culture est une compétence facultative, c'est-à-dire que les collectivités ont le choix de l'intégrer ou non à leurs programmes d'actions politiques. Au vu de l'intérêt social et économique que cela implique, l'ensemble des collectivités mènent des politiques sportives que ce soit aux échelles communales, intercommunales, départementales ou régionales. À ce titre, la compétence sport est donc une compétence dite « partagée », qui nécessite une collaboration entre les acteurs pour proposer une offre sportive cohérente sur le territoire.

Dans le but de définir plus spécifiquement le rôle des collectivités territoriales dans l'encadrement des pratiques sportives de nature, la loi Buffet du 6 juillet 2000 délègue la gestion avec une concentration au niveau départemental des missions de planification des accès aux espaces naturels à enjeu sportif. Il s'agit également de définir les modalités de pratique pour préserver et entretenir ces espaces<sup>6</sup>.

Dès lors, l'échelle départementale est considérée comme la plus adaptée pour coordonner les actions de développement des sports de nature. Cela nécessite une collaboration avec de nombreux acteurs (entreprises privées, tissu associatif, collectivités locales) pour assurer le bon

---

<sup>4</sup> Falaix, L. (2012). Les sports de nature dans le département des Landes : du développement maîtrisé à la mobilisation d'une ressource territoriale. *Annales de géographie*, 121(686), 410-432.

<sup>5</sup> Muller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique: Structures, acteurs et cadres cognitifs. *Revue française de science politique*, 55, 155-187. <https://doi.org/10.3917/rfsp.551.0155>

<sup>6</sup> Bayeux, P. (2024, 15 janvier). Le sport une compétence partagée entre les collectivités territoriales. *Décideurs du Sport Par Patrick Bayeux*. <https://patrickbayeux.com/comprendre/le-sport-une-competece-partagee-entre-les-collectivites-territoriales/>

développement de ces pratiques dans un souci de proposer une offre attractive et respectueuse de l'environnement. Le département est donc moteur dans la mise en œuvre de cette politique publique et joue un rôle d'accompagnateur afin de développer de manière cohérente et maîtrisée les pratiques sportives de nature sur les territoires.

Ce processus d'encadrement des pratiques sportives de nature par les pouvoirs publics témoigne d'une montée en puissance de ces activités. L'affirmation des sports de nature s'accompagne d'une nouvelle vision de la pratique sportive qui privilégie la pratique libre, autoorganisée ou à la demande. Des éléments sociologiques permettent d'expliquer l'attrait pour les sports de nature et l'évolution des modalités de pratique.

En effet, les sociologues du sport parlent de « naturalisation »<sup>7</sup> ou encore « d'écologisation »<sup>8</sup> des pratiques sportives. Ce désir de pratiquer les activités physiques et sportives en harmonie avec la nature est en phase avec les préoccupations environnementales actuelles. Les évolutions sociales sont des facteurs explicatifs de l'attrait grandissant pour ces pratiques de pleine nature. Ce que Jean Viard nomme « le sacre du temps libre » en France correspond à une refonte des activités de loisirs<sup>9</sup>. Ces moments, permis par l'évolution des conditions de travail, sont propices à la pratique d'activités recherchant la liberté, l'expérience de lenteur. De la même manière, les activités de loisirs participent au processus de distinction sociale<sup>10</sup>. Le pratiquant de sports de nature est donc considéré comme un individu qui cherche du sens dans ses pratiques de loisirs et qui revient à une condition plus humaine<sup>11</sup>. La pratique des activités physiques et sportives de nature, sans objectifs compétitifs dans une simple recherche de bien-être et de partage, est donc valorisée socialement. Ces deux processus autour de l'augmentation du temps libre et de la distinction par les activités de loisirs forment un contexte social qui positionne les pratiques sportives de nature comme des activités en plein essor et qui correspondent aux attentes des pratiquants.

L'une des conséquences de l'attrait pour ces nouvelles pratiques réside dans la multiplicité des modalités de pratique. En 2020, 88% des pratiquants de sport de nature ont déclaré pratiquer au moins une activité en autonomie. Les activités les plus pratiquées restent en effet très

---

<sup>7</sup> Pociello, C. (1999). *Les cultures sportives : Pratiques, représentations et mythes sportifs*. Presses Universitaires de France.

<sup>8</sup> Chazaud, P. (2000). Les nouvelles consommations de loisirs dans une société en mutation in *Loisirs sportifs, Nouvelles pratiques, Nouveaux enjeux, Cahier Espaces*. n° 6, p. 9-17.

<sup>9</sup> VIARD, J. (2002). *LE SACRE DU TEMPS LIBRE : LA SOCIÉTÉ DES 35 HEURES*. LES ÉDITIONS DE L'AUBE.

<sup>10</sup> Ehrenberg, A. (1991). *Le Culte de la performance*. Calmann-Lévy.

<sup>11</sup> Branget, B. et Miaux, S. (2020). IV. Aménager des espaces favorables aux activités de plein air : une quête d'harmonie. Dans D. Auger, R. Roullet et J. Adjizian *Plein air : manuel réflexif et pratique* (p. 67-84). Hermann.

majoritairement la course à pied, la randonnée pédestre et le vélo<sup>12</sup>. Ces évolutions permettent à de nouveaux acteurs d'investir le champ des activités physiques et sportives en proposant une offre de plus en plus individualisée, s'éloignant des contraintes liées à la pratique fédérale. Ainsi, l'offre encadrée par le mouvement associatif se voit concurrencée par l'émergence de structures privées. Le soutien des collectivités territoriales permet non seulement d'accompagner ces différents acteurs qui proposent de nouvelles formes de pratiques mais également d'encadrer la pratique autoorganisée.

Il y a dès lors un processus de démocratisation des sports de nature<sup>13</sup>, par ailleurs facilité par les spécificités géographiques du territoire français, propice au développement de ces activités avec des massifs montagneux, un climat tempéré et de nombreuses zones forestières. La mobilisation du secteur marchand et du tissu associatif témoigne de l'intérêt des activités physique et sportives de pleine nature. Cela soulève de nombreux enjeux sportifs, sociaux, et environnementaux traduit par la mise en place d'une politique publique forte menée par l'Etat avec une volonté de maîtriser le développement des sports de nature.

Le succès des sports de nature relève donc de différents processus, entre évolutions sociales et restructuration des dispositifs institutionnels, positionnant ainsi ces activités au carrefour du sport, de l'environnement et du tourisme<sup>14</sup>. L'utilisation de ces espaces naturels divers pour pratiquer des activités sportives soulève la question de la conciliation des intérêts entre les politiques de développement économique, de cohésion sociale et de protection de l'environnement. L'objectif est de comprendre de quelles manières ces enjeux se caractérisent et comment les différents acteurs et institutions s'organisent pour développer les sports de nature.

---

<sup>12</sup> Dietsch, B. (2021). Les sports de nature en France. Points de repère et tendances 2020, INJEP Notes &rapports/Note Thématique.

<sup>13</sup>Falaix, L. (2012). Les sports de nature dans le département des Landes : du développement maîtrisé à la mobilisation d'une « ressource territoriale ». *Annales de géographie*, 686, 410-432.

<sup>14</sup> Bessy, O. (2018). *Sport, loisir, tourisme et développement durable des territoires*, Presses universitaires du sport (PUS). 175 pages.

## 1.2 *Tourisme, sport et environnement vers le développement des territoires*

Si les enjeux liés au développement des sports de nature deviennent cruciaux pour les territoires, cela signifie que les activités génèrent de nombreuses externalités avec notamment un poids économique de ces activités qui ne peut être négligé.

L'affirmation des sports de nature se traduit économiquement, comme en témoigne les chiffres de la fédération française des industries du sport et du loisir, mettant en évidence une augmentation constante de la demande. Au sein des dépenses de loisirs de plein-air, les achats dédiés au sport augmentent de 8,2% par an sur la période 1960 à 2015<sup>15</sup>, représentant une consommation globale de plus de 10 millions d'euros en France en 2015. Le développement des sports de nature poursuit donc des intérêts économiques non négligeables que l'on perçoit non seulement à travers le développement d'une nouvelle offre sportive à l'initiative d'entreprises privées mais également par l'encadrement des pratiques par les pouvoirs publics.

Les « territoires »<sup>16</sup> entendent alors se saisir de ces pratiques sportives de nature comme d'un levier de développement touristique. Pour cause, 82% de la clientèle des sports et loisirs de nature est touristique. La directrice régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale Sylvie Mouyon-Porte rapporte ainsi qu' « avec plus de 1.2 millions de pratiquants en Normandie, les sports de nature dépassent les dimensions traditionnelles du sport pour investir le champ du tourisme »<sup>17</sup>. Cela témoigne de l'importance des sports de nature dans le développement économique et touristique d'un territoire.

Nuitées touristiques, consommations diverses et variées sur le territoire, pratiques d'activités physiques et sportives de nature dans le cadre des vacances... Toutes ces activités font émerger le terme « tourisme sportif » dans la littérature spécialisée<sup>18</sup>. La notion caractérise le flux de vacanciers rejoignant un territoire particulier afin de pratiquer une activité physique et sportive et dont la présence stimule l'économie et participe au développement local.

---

<sup>15</sup> *Les dépenses des Français en loisirs de plein air—Insee Première—1664*. (s. d.). Consulté le 17 septembre 2024, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3052936>

<sup>16</sup> Le territoire n'étant pas appréhendé ici comme une réalité géographiques ou institutionnelles mais comme une constitution d'un acteur collectif intégrant un processus de développement

<sup>17</sup> Equipe projet pilotée par Bruno Chandavoine, référent "Sport de nature" à la DRDJSCS Normandie - Edition septembre 2016

<sup>18</sup> Breton, J. (2010). Sport, tourisme, environnement et développement local durable (activités récréatives et sportives et protection de l'environnement : le cas du Parc national de la Guadeloupe). *Revue juridique de l'environnement*, 35, 219-230.

À partir de cette définition, Naria et Sherwin identifient deux types de tourisme sportif<sup>19</sup>. Tout d'abord le « sportif touriste » qui choisit sa destination par rapport à une pratique sportive de nature, que ce soit pour effectuer une compétition ou pour découvrir des lieux identifiés préalablement et qui sont connus ou reconnus pour la pratique d'une activité sportive spécifique. Le deuxième type de touriste est le « touriste sportif ou butineur », il se détache du sportif touriste dans le sens où il est opportuniste et profite de l'offre sportive locale pour effectuer une activité sportive de nature.

L'attrait pour cette forme de tourisme est donc grandissant et s'inscrit dans la continuité du développement des sports de nature. Ainsi « ces activités sont nées de la dynamique du mouvement sportif, relayées par les collectivités territoriales et des investisseurs privés avec des dimensions touristiques, sportives et de loisirs »<sup>20</sup>. Il existe donc une offre sportive de nature à des fins touristiques qui met en jeu de nombreux acteurs. Dans leur article sur le tourisme sportif aux Seychelles, les auteurs identifient pas moins de douze acteurs investis dans le développement du tourisme sportif de nature dont, entre autres, les autorités locales, les services de l'Etat et les entreprises privées<sup>21</sup>.

Or, le développement d'une offre touristique sur un territoire représente autant une opportunité qu'une menace, d'autant plus lorsque cette offre comprend la pratique d'activités physiques et sportives en milieu naturel. L'exemple du Finistère, tel qu'il est analysé par Charles et Sauvin<sup>22</sup>, permet de le comprendre. Dans ce territoire qui souffre d'une hypertrophie du littoral aux dépens de l'arrière-pays, naissent différentes formes de pressions (démographique, économique, immobilière) avec lesquelles les acteurs du territoire doivent composer. Or, malgré ses retombées positives, notamment en terme d'emplois, le tourisme génère aussi des externalités négatives sur l'environnement naturel et les populations locales : activités prédatrices en termes d'espace, les pratiques touristiques peuvent nuire au paysage et à l'authenticité du territoire mais également grignoter sur les terres agricoles et engendrer des conflits d'usages.

---

<sup>19</sup> Naria, O., & Sherwin, K. (2011). Tourisme, sports de nature et développement durable aux Seychelles - Tourism, Nature Sports and Sustainable Development in tropical Islands of Seychelles. *Études Caribéennes*, 19, 177-200.

<sup>20</sup> Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

<sup>21</sup> Dans *Tourisme, sports de nature et développement durable aux Seychelles* (2011)

<sup>22</sup> Charles, E., & Sauvin, T. (2016). Quand un label révèle un autre modèle de développement. *Téoros*, 32(1), 38-46.

De plus, le tourisme est une activité très concurrentielle qui oblige les territoires à se démarquer pour servir leur attractivité. Cette compétitivité qui intervient à tous les niveaux s'explique par les bénéfices générés par ces activités. En effet, le secteur touristique est considéré en France comme le premier secteur en terme de production de richesse<sup>23</sup>. Ainsi les collectivités locales se livrent une concurrence importante pour attirer les touristes français voire internationaux<sup>24</sup>.

Afin de se démarquer, « dans ce contexte global de concurrence, les territoires doivent alors mettre en valeur leurs caractéristiques profondes »<sup>25</sup>. Aussi, le tourisme sportif de nature est perçu comme une opportunité non seulement pour les destinations touristiques reconnues (qui souhaiteraient verdir leur image et se positionner sur un segment de marché en vogue) mais également pour les territoires ruraux encore peu développés (qui identifieraient dans le tourisme un vecteur de développement). Ces derniers, situés à l'intérieur des terres, restent le plus souvent écologiquement préservés<sup>26</sup>. Cela leur permet de proposer une offre de tourisme sportif de nature dans un cadre singulier et encore peu exploité. Dans ce contexte, au-delà de l'intérêt économique-touristique que représente le développement de ces activités, les territoires ruraux sont encouragés à soutenir un tourisme raisonné afin de préserver les lieux de pratiques.

L'émergence du « tourisme doux » répond aux préoccupations sociales et environnementales et permet aux touristes de devenir des acteurs auteurs du développement local. Le touriste de nature peut alors être défini comme un voyageur qui souhaite rencontrer un territoire, au-delà de toutes relations marchandes, pour voir le pays de l'intérieur<sup>27</sup>. Il y a donc bien une cohérence entre les attentes de certains touristes et l'émergence d'une nouvelle offre de tourisme sportif de nature tel que l'on vient de la décrire. De plus les activités sportives de nature peuvent attirer différents publics, avec des niveaux de pratiques qui peuvent aller de la découverte à la compétition et ainsi prendre une place plus ou moins importante dans le choix de la destination touristique<sup>28</sup>.

---

<sup>23</sup> Rapport de l'OMT, de la Commission des Communautés Européennes et du ministère du Tourisme

<sup>24</sup> Les nouvelles stratégies pour attirer les touristes ; Michel Waintrop, le 08/07/2019 à 07:23, <https://www.la-croix.com/Economie/Economie-et-entreprises/nouvelles-strategies-attirer-touristes-2019-07-08-1201034034>

<sup>25</sup> Charles, E., & Sauvin, T. (2016). Quand un label révèle un autre modèle de développement. *Téoros*, 32(1), 38-46.

<sup>26</sup> idem

<sup>27</sup> Coquin, S. (2008) « Le tourisme participatif », *Espaces, tourisme et loisirs*, no 264, p. 7-14.

<sup>28</sup> Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

Construire une offre de tourisme sportif de nature peut donc motiver prestataires, développeurs territoriaux et élus participant ainsi à l'émergence de nouvelles destinations<sup>29</sup>. Le rôle des collectivités territoriales est alors fondamental, ils élaborent et mettent en œuvre des politiques transversales au service de leur territoire. Cela implique donc le déploiement de moyens afin d'accompagner les acteurs locaux dans le but de porter des projets d'aménagements et de gestion du territoire. Dans le secteur sportif, la construction d'équipements adaptés et le soutien aux structures qui encadrent les pratiques sportives sont également des leviers intéressants pour les collectivités locales. La mise en valeur du patrimoine d'un territoire participe également à la valorisation d'une destination touristique. Ainsi les territoires peuvent s'appuyer sur la ressource environnementale au sens large comme véritable moteur de leur attractivité. Mais bâtir une stratégie de développement et d'attractivité territoriale fondée sur le tourisme et les loisirs sportifs de nature, demande une concertation des différents acteurs du territoire pour la mise en œuvre d'un projet partagé.

A partir de ce constat d'affirmation des sports de nature au sein de notre société, nous avons compris que l'instrumentalisation de ces pratiques au profit du développement touristique soulève des enjeux économiques importants pour les territoires. Les politiques de développement touristique s'inscrivent dans un secteur très concurrentiel suivant la logique de marché. Nous pouvons alors nous demander comment les acteurs des territoires s'organisent pour s'imposer et attirer des touristes ? Dans le prolongement de ce questionnement, de quelles manières les acteurs se coordonnent-ils pour développer un territoire en s'appuyant sur le tourisme sportif de nature sans compromettre le fonctionnement des écosystèmes et la durabilité des activités touristiques ? En effet, le débordement de l'écoumène touristique engendre de multiples nuisances. Du fait notamment de la rapide augmentation du trafic aérien et des navires de croisières, on attribue au tourisme 8% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde (transport aérien : 40% ; automobile : 32 % ; hébergement : 20 % , puis navires de croisières)<sup>30</sup>. Ce qui se constate à l'échelle mondiale est d'abord une réalité locale qui ne dépend pas uniquement des comportements individuels mais qui engage aussi la responsabilité du système d'organisation et de promotion du tourisme.

Ainsi, les modèles de développement des territoires doivent se réinventer en prenant en considération la situation climatique et en s'appuyant sur la ressource environnementale. Le

---

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Knafou, R. (2023). *Réinventer (vraiment) le tourisme : en finir avec les hypocrisies du tourisme durable*. Editions du Faubourg.

développement d'un projet touristique partagé reposant sur les pratiques sportives de nature doit alors prendre le contre-pied des modèles quantitativistes et productivistes du développement pour insister sur des modèles plus qualitatifs. L'approche durable de la ressource comme moteur du développement territorial représente une approche ancrée dans la réalité et qui répond aux préoccupations sociales et environnementales.

Il semble alors pertinent dans ce cadre d'analyse de se concentrer sur la manière dont les acteurs des territoires appréhendent cette notion de durabilité et collaborent pour mener à bien des projets de développement touristique qui reposent sur la pratique sportive en milieu naturel.

## ***2. La construction d'un territoire touristique : les sports de nature comme fenêtre d'opportunité vers des modèles de développement plus qualitatifs***

Si poursuivre un développement territorial qui s'appuie sur les activités touristiques et les sports de nature répond aux attentes sociales et politiques, la mise en œuvre de ces projets de développement confronte les acteurs à la complexité de l'action publique locale et aux spécificités des territoires. En effet, dans les secteurs touristiques et sportifs, la multiplicité des acteurs nécessite un travail de concertation et de coordination entre les structures pour proposer une offre cohérente. De la même manière, mettre en valeur les spécificités du territoire à travers l'offre touristique et sportive demande une expertise fine et une connaissance pointue des acteurs et des ressources du territoire. Plus généralement, ce sont les modes de gouvernance qui doivent être repensés pour servir les intérêts individuels et collectifs. L'objectif étant de développer des activités sportives et touristiques économiquement viable tout en répondant aux attentes sociales et environnementales des habitants et des acteurs du territoire.

### *2.1 Le territoire, une action collective à la poursuite d'un bien commun*

Pour mieux comprendre les enjeux relatifs au développement d'une offre touristique-sportive et de la manière dont les acteurs peuvent se concerter afin de co-construire un projet partagé, il est important de définir la notion de territoire.

En effet, du point de vue des géographes, le concept de territoire renvoie au processus de territorialisation d'un espace. Un territoire est un construit social. Il met en jeu des acteurs (politiques, institutionnels, économiques, associatifs, etc.) dont les relations, construites autour de projets de développement, participent à sa (re)définition<sup>31</sup>. Le territoire se distingue donc de l'espace à partir du moment où des acteurs définissent et mettent en œuvre des axes de développement de manière concertée. Néanmoins, si ces derniers venaient à disparaître, le territoire risquerait de redevenir espace, c'est-à-dire un ensemble d'acteurs juxtaposés, sans projet et donc sans avenir<sup>32</sup>. Ainsi, le territoire se construit autour d'initiatives et d'actions issues

---

<sup>31</sup> Gumuchian H., & Pecqueur B. (2007). *La ressource territoriale*, Paris, Economica, coll. « Anthropos ».

<sup>32</sup> Léon, A., & Sauvin, T. (2005). *De l'économie internationale à l'économie globale*, Paris : Ellipses. 175 p.

de la collaboration entre acteurs plus ou moins organisés. C'est un processus de développement identitaire, d'appropriation sociale de l'environnement.

Les acteurs territorialisés évoluent dans un environnement spécifique qui caractérise le territoire. Cette relation avec la nature est centrale, environnement et territoire font référence à des dynamiques de valorisation des milieux par les sociétés<sup>33</sup>. Il y a une volonté d'utiliser l'environnement et ses ressources pour développer des activités et ainsi créer ou affirmer une identité. L'exploitation des ressources au service d'une politique de développement territorial a pour objectif d'améliorer le bien-être et le niveau de vie des habitants. Mais de quelles natures sont les ressources d'un territoire ? Comment les acteurs s'organisent-ils pour non-seulement les identifier mais également les exploiter dans la perspective d'améliorer leur attractivité touristique ? Pour le comprendre, il faut revenir sur les aménités qu'offrent l'environnement et analyser la capacité des acteurs à se coordonner pour les valoriser.

Il existe trois formes de ressources associées à un territoire<sup>34</sup>. Tout d'abord les ressources matérielles qui sont ses caractéristiques visibles. Ce sont par exemple les éléments du patrimoine historique ou naturel d'un territoire. Ensuite les ressources humaines qui dépendent des activités sociales et professionnelles des habitants. Enfin les ressources idéelles qui correspondent à la culture commune et aux représentations socialement partagées. Ces ressources sont spécifiques à chaque territoire. Elles sont les moteurs du développement local dans le sens où une ressource locale potentielle peut devenir une ressource territoriale construite s'il y a une intentionnalité des acteurs de la mettre en avant. Finalement une ressource exogène et générique, c'est-à-dire une ressource qui est reproductible à d'autres territoires ne peut pas être une ressource territoriale. La construction d'un territoire à travers cette notion de ressource relève d'une construction par et pour le territoire des différents acteurs qui le composent.

Toutefois, si cette valorisation des ressources territoriales nécessite une initiative des acteurs locaux, elle dépend aussi de leurs moyens d'actions. Les collectivités locales et notamment les communes n'ont pas forcément les compétences (administratives, d'expertises) ni les moyens (financiers ou humains, entre autres) pour mettre en œuvre ce type de politique. Ainsi, dans le but de favoriser la mise en commun des compétences et lutter contre l'émiettement communal,

---

<sup>33</sup> Glon, E., & Pecqueur, B. (2006). Développement et territoires : Une question d'environnement et de ressources territoriales ? *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning, 1*, 13-22.

<sup>34</sup> Idem

plusieurs lois sont adoptées à la fin des années 90. Les « pays » sont créées (Loi Pasqua, 1995 complétée par la Loi Voynet, 1999)<sup>35</sup>, avant la formation des communautés de communes pour activer les initiatives locales (Loi Chevènement, 1999). Ces évolutions législatives témoignent de la difficulté des acteurs locaux à collaborer et visent à mieux exploiter les ressources des territoires. L'intérêt de ces textes et de fédérer les acteurs pour définir un bien commun territorial qui permettra de développer durablement les territoires. Le développement local qui poursuit l'intérêt général et qui s'appuie sur les ressources d'un territoire dépend donc essentiellement de la qualité des relations entre les individus, pour cela le rôle des collectivités locales est central dans la mobilisation et la coordination des différents acteurs.

Pour assurer la coordination, il est nécessaire d'avoir un animateur ou un développeur de projet<sup>36</sup>, autour duquel se construira les stratégies de développement du territoire. L'intérêt est de réunir les acteurs du territoire afin de créer des relations de confiance puis à terme de collaboration. Mais la mobilisation et la coordination des différents acteurs locaux (entreprises, associations, résidents, acteurs publics...) peut parfois être difficile lorsque des relations de méfiance voir de défiance se sont développées au fil du temps. Dès lors, l'intérêt général doit être définie en collaboration avec l'ensemble des acteurs du territoire.

Ainsi, la mise en avant des aménités du territoire s'impose comme la priorité des acteurs pour poursuivre le bien commun territorial. D'autant plus que développer une offre touristique sur ce marché exige de se distinguer pour attirer des clients et s'imposer dans un contexte ultra-concurrentiel. Finalement, un territoire qui possède un environnement naturel varié (montagne, forêt, littoral, etc.), affichant une volonté politique et concertant l'ensemble des acteurs sera en mesure de développer des pratiques sportives de nature au service de son développement touristique.

---

<sup>35</sup> LOADT : Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement des Territoires en 1995 puis LOADDT en 1999 avec l'ajout de la dimension « Durable »

<sup>36</sup> Gumuchian H., & Pecqueur, B. (2007). *La ressource territoriale*, Paris, Economica, coll. « Anthropos ».

## 2.2 Des modèles de développement territorial durable

La relation entre l'individu et son environnement n'a rien de naturelle. Au contraire, les enjeux liés à la préservation des écosystèmes ont longtemps été ignorés. Ainsi, les territoires ont largement suivi les préceptes du fordisme<sup>37</sup> avec une logique d'exploitation des ressources dans une optique productiviste et quantitativiste. Le tourisme n'a pas échappé à cette réalité, l'exemple le plus marquant restant la construction, pensée à l'échelle nationale, d'infrastructures et de bâtiments en pleine montagne. Dans le but principal de répondre à des pratiques touristiques de masse à travers les sports d'hiver et particulièrement le ski alpin. Aujourd'hui, il n'est plus envisageable de poursuivre ces pratiques de développement. En effet, les acteurs qui portent les politiques de développement territorial doivent combiner encore plus que le passé territoire et environnement avec une place prépondérante du développement durable<sup>38</sup>.

La mise en œuvre d'une stratégie d'attractivité touristique demande non seulement de développer et valoriser le territoire à travers ses ressources mais aussi de répondre aux exigences économiques, sociales et environnementales que soulève un tel projet. Cette nouvelle logique de développement que nous venons d'explicitier est basée sur une gouvernance dans laquelle les individus se concertent et participent aux décisions. Il s'agit alors de prendre en considération en même temps et à part égale les objectifs économiques, sociaux et environnementaux<sup>39</sup>.

Ces nouveaux modèles de développement se sont imposés à partir des années 80 pour promouvoir des modèles plus durables qui répondent aux enjeux environnementaux et à l'urgence climatique. L'objectif du développement durable est selon la définition classique de Brundtland de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »<sup>40</sup>. Or, le contexte général actuel nécessite de se positionner face

---

<sup>37</sup> Glon, E., & Pecqueur, B. (2006). Développement et territoires : Une question d'environnement et de ressources territoriales ? *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning, 1*, 13-22.

<sup>38</sup> Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

<sup>39</sup> Ministère de l'Écologie et du Développement Durable

<sup>40</sup> CMED (Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement, 1989), *Notre avenir à tous* (Rapport Brundtland, 1987), Montréal, Édition du Fleuve.

à trois défis majeurs à relever<sup>41</sup>. C'est ainsi que le contrôle de la croissance démographique (le nombre d'individus sur Terre était de 6 milliards en 2000, contre 10 milliards en 2100 selon les prospectives)<sup>42</sup>, la gestion des capacités limitées de la planète (20% de la population mondiale consomme 80% des ressources naturelles disponibles)<sup>43</sup> et la préservation de la cohésion sociale (fracture sociale, exclusion, pauvreté ou encore malnutrition) sont autant de problématiques qui nécessitent une gestion croisée et cohérente des trois piliers (l'économique, le social et l'environnemental) dans l'ensemble des politiques publiques mais aussi des initiatives privées.

Il existe plusieurs manières d'appréhender la notion de développement durable<sup>44</sup>. Le modèle engagé du développement durable ainsi que le modèle de la décroissance soutenable témoignent d'une remise en cause de la notion même de développement. En effet, ces modèles décortiquent le fonctionnement de nos sociétés et soutiennent la nécessité de changer radicalement nos modes de vie. Ils confèrent ainsi au développement durable une place centrale à condition qu'il ne soit pas entendu au sens du modèle courant : le modèle socio-libéral du développement durable. Ce modèle est le plus diffusé car il est prôné par les pays les plus développés, prenant en considération la logique de marché et les intérêts économiques tout en accordant une place aux dimensions sociales et environnementales. Néanmoins, la principale limite de ce modèle, dénoncée par les deux autres courants de pensée, est « le primat accordé le plus souvent à la dimension économique, en dissonance d'ailleurs avec les discours prononcés »<sup>45</sup>.

Dès lors nous pouvons nous interroger quant aux rôles assignés par les acteurs locaux aux activités physiques et sportives. Sont-elles mobilisées à des fins de développement économique et social (bien-être de la population) au détriment des enjeux de régulation environnementale ? Ou leur développement fait-il l'objet de compromis entre les différentes facettes du développement durable ? Les enjeux économiques grandissant qui y sont associés ainsi que la volonté de promouvoir les activités sportives pour l'image et la notoriété des territoires semblent donc poser question. D'autant plus au moment où les enjeux de cohésion sociale et de protection de l'environnement deviennent primordiaux. Les activités physiques et sportives de pleine nature se retrouvent donc au cœur du débat, entre le développement économique du

---

<sup>41</sup> Pastor, J-M. (2006) La stratégie nationale pour un développement durable. In: *Les Cahiers de l'INSEP*, n°37. Sport, environnement et développement durable. pp. 13-18.

<sup>42</sup> United Nations. (s. d.). *Population / Nations Unies*. <https://www.un.org/fr/global-issues/population>

<sup>43</sup> Julie. (2022, 8 juin). *Déficit des ressources naturelles*. Jiec. <https://jiec.fr/deficit-des-ressources-naturelles/>

<sup>44</sup> Bessy, O. (2006). Perspective 1 – Le développement durable : Un nouveau défi pour le sport ? *Les Cahiers de l'INSEP*, 37(1), 77-115.

<sup>45</sup> idem

territoire d'une part à travers l'offre touristique que ces activités génèrent et l'utilisation d'espaces naturels d'autre part pouvant porter atteinte à la biodiversité et à l'équilibre locale.

La compatibilité entre un projet de territoire attractif et la durabilité reste cependant cruciale et se pose particulièrement dans le cadre de notre réflexion sur le développement d'activités touristiques reposant sur les pratiques sportives de nature. Tout d'abord, la préservation de l'environnement est une variable parfois prise en considération par les acteurs en charge du développement du territoire, cela peut passer par exemple par la sensibilisation des pratiquants par l'intermédiaire de contrats « éthiques »<sup>46</sup>. En effet, la spécificité des activités physiques de nature est que la pratique s'effectue en grande partie de manière autonome et non-encadrée. Cela implique un travail de sensibilisation à mener pour limiter les nuisances, lutter contre les gaspillages et inciter les individus à adopter des attitudes responsables envers l'environnement.

Le rôle du législateur est également central s'agissant de l'encadrement du développement des pratiques sportives de pleine nature mais aussi dans la précision du rôle des collectivités territoriales dans la gestion et la préservation des espaces de pratiques. La loi du 22 juillet 1983 reconnaît les pratiques sportives de pleine nature au même titre que de la nécessité de préserver les espaces naturels par l'intermédiaire des PDIPR (Plan Départementaux des Itinéraires de Promenades et de Randonnées), confiant ainsi aux départements le rôle de « chef de file »<sup>47</sup> en leur attribuant la compétence relative à la gestion des sports de nature. Ces évolutions confèrent un rôle particulier aux départements qui doivent assurer le développement maîtrisé des pratiques sportives de nature.

Ces éléments permettant l'encadrement des pratiques sportives de nature se traduit sur les territoires par une prise de conscience progressive des acteurs locaux du potentiel de développement qu'offre les activités sportives de nature. Les sports et loisirs de nature ont de nombreuses vertus pour les territoires<sup>48</sup> croisant les ambitions de développement des acteurs territorialisés et les piliers du développement durable. En effet, ces activités sportives de nature permettraient d'améliorer la qualité et le cadre de vie des habitants, et notamment des enfants, facilitant ainsi l'insertion, l'intégration, la cohésion et la solidarité sociale. De la même manière, ces activités contribueraient aux politiques de l'emploi avec des perspectives de professionnalisation dans différents secteurs d'activités boostant ainsi l'économie locale. Enfin,

---

<sup>46</sup> Bessy, O. (2016). *Événementiel en mutation : La contribution des événements sportifs à l'attractivité touristique des territoires* (p. 171).

<sup>47</sup> Maudet, T. (2006). *Sport, environnement, développement durable : Éclairage sur les sports de nature*.

<sup>48</sup> Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

l'organisation de ces activités sportives de nature favoriserait la préservation de l'environnement et l'aménagement du territoire. Toutes ces retombées assignées aux pratiques sportives de nature et qui répondent aux exigences du développement durable nécessite néanmoins une forte mobilisation des structures locales et un niveau de coordination et de collaboration très important. L'objectif pour les collectivités locales est alors de promouvoir une gestion et un aménagement concerté de son territoire dans lequel la pratique sportive est un enjeu fort afin de contribuer à forger une nouvelle identité et notoriété locale<sup>49</sup>.

Ainsi, les activités de pleine nature ont des apports économiques, environnementaux et sociaux que nous ne pouvons ignorer. Elles impliquent également de nombreux acteurs dont la mobilisation produit du lien et peut contribuer à la construction d'un projet de développement territorial durable. Le développement maîtrisé d'activités physiques et sportives de nature accompagné d'une offre touristique raisonnée et durable peut faire l'objet d'un projet de développement local qui mobilise les acteurs du territoire. À partir de cette notion de durabilité, naissent des projets de développement territorial qui s'appuient sur une nouvelle forme de tourisme créée par et pour les acteurs dans une logique qualitative. L'intérêt est d'utiliser les sports de nature comme un moyen de découvrir le territoire et de proposer une offre touristique qualitative, reposant sur un fonctionnement économique viable.

### *2.3 Une économie de la qualité pour le développement des territoires*

Pour comprendre l'émergence de la notion d'économie de la qualité dans le domaine touristique, il est important d'analyser la manière dont les territoires se distinguent dans un contexte fortement concurrentiel pour augmenter leur attractivité et valoriser leurs ressources. Tout d'abord, l'attractivité d'un territoire se caractérise par la manifestation de deux phénomènes distincts : l'attrait et l'attraction<sup>50</sup>. L'attrait correspond à l'image que renvoie un territoire, c'est la « capacité à se rendre désirable, qu'elle qu'en soit la raison ». La mise en récit du territoire constitue un levier de développement au service de son attrait. Les objectifs sont de valoriser un patrimoine existant (naturel, culturel, historique) ou bien encore de promouvoir

---

<sup>49</sup> idem

<sup>50</sup> Chaze, M. (2017). *L'attractivité territoriale : Éléments de définition* [Report, UMR Territoires].

des évènements ou des services spécifique au territoire. L'attraction relève quant à elle de la « capacité à drainer des flux et à fixer durablement des populations et des ressources ». L'attraction se réfère toujours à l'objet attiré (populations, ressources, etc.), l'attrait décrit, lui, les caractéristiques attractives du territoire. La notion d'attrait d'un territoire (ou pour un territoire, si l'on adopte un point de vue extérieur) nous amène alors à explorer les aspects qualitatifs de l'attractivité territoriale, notamment à travers la notion de qualité d'un lieu.

Les territoires touristiques sont des produits singuliers (comme d'autres biens tels que l'art, le vin, ou d'autres services médicaux ou juridiques) et partagent des caractéristiques communes<sup>51</sup>. Tout d'abord, ce sont des produits structurés, leur prix est défini par un ensemble de composante (la qualité, la notoriété, l'image, etc.). Dans un second temps, ils sont incertains dans le sens où les consommateurs ne peuvent connaître à l'avance la qualité du produit ou du service. Enfin, ils sont incommensurables, c'est-à-dire qu'il ne peuvent pas être comparés de manière culturellement partagée et historiquement construite. Dans ce contexte, l'homo-singularis est doté de valeurs, possède des croyances et interprète des signes pour émettre un jugement et faire des choix sur ce marché des singularités.

Le secteur du tourisme est particulièrement complexe en la matière puisqu'il nécessite de faire un choix entre la liberté ou la conformité, l'originalité ou la banalité<sup>52</sup>. Cela met en exergue deux offres qui s'opposent et qui font écho à notre réflexion, entre un développement cohérent d'un territoire s'appuyant sur ses propres aménités en proposant des activités adaptées ; et un développement standardisé à la recherche de profit de diverses natures encourageant le tourisme de masse.

Des chercheurs se sont penchés sur les facteurs décisionnels qui définissent le choix de la destination touristique. Une première tendance se dégage avec une fragmentation des temps libres qui implique une réduction considérable des durées de séjour. Les touristes sont donc plus attentifs aux distances, qu'elles soient géographiques (hébergement à proximité des lieux visés par le touriste), temporelles (accessibilité à ces lieux et adaptation des temps de repas des hébergements), organisationnelles (infrastructures et disponibilité des acteurs) et socioculturelles (interlocuteurs compétents dans le domaine et réceptifs aux préoccupations du touriste)<sup>53</sup>. En plus de toutes ces contraintes, en situation d'incertitude, le touriste adopte un

---

<sup>51</sup> Karpik, L. (1989). *L'économie de la qualité*.

<sup>52</sup> idem

<sup>53</sup> idem

comportement de mimétisme pour se rassurer<sup>54</sup>. Ainsi les facteurs décisionnels sont multiples et la compréhension des choix de destination touristique complexe. D'autant plus que le touriste est confronté à une asymétrie informationnelle portant sur la qualité de son territoire d'accueil<sup>55</sup>, il n'a pas forcément les informations nécessaires et s'expose alors à l'opportunisme des acteurs<sup>56</sup>, ceux-ci pouvant se proclamer compétents alors qu'ils ne le sont pas<sup>57</sup>. Finalement, les consommateurs ne peuvent connaître à l'avance la qualité d'un service singulier. Aussi, des dispositifs de jugement ou de promesses existent pour réduire cette incertitude.

Dans cette optique, l'obtention d'un label est un moyen d'action spécifique des collectivités et autres structures locales pour se démarquer et attester de la qualité d'un territoire touristique. Il renseigne le touriste sur la destination : un label station verte ou green destination atteste de la qualité d'un territoire et ses implications dans la préservation de l'environnement naturel. Le label répond à un double objectif : assurer une qualité d'accueil sur un territoire (être un signe à l'externe pour capter d'éventuelles populations ou capitaux) et permet d'organiser différemment le tourisme sur un territoire (éviter sa spatialisation pour y construire un développement durable et adapté). Cela implique que le label pour être efficace se doit d'être unique et véritablement adapté aux ressources du territoire. Enfin, un « réseau » d'acteurs ainsi que des équipements structurants sont nécessaires à la démarche de qualification du label.<sup>58</sup> En effet, le label n'est pas une fin en soi, la problématique est de le faire vivre et de créer du lien entre les différents acteurs du territoire. Il représente un indicateur à l'externe pour les consommateurs (ici les touristes) et atteste d'une certaine « qualité ».

Nous commençons alors à percevoir les contours d'un tourisme basé sur l'économie de la qualité. Il y a donc en réalité deux marchés du tourisme sportif en France avec le marché-prix et le marché-jugement<sup>59</sup>. L'ajustement de l'offre se fait par les prix (marché-prix) mais lorsque l'offre des biens et des services se diversifie, comme dans le cas du tourisme avec l'émergence de nouvelles destinations qui valorisent de nouvelles pratiques, le choix se fait selon les

---

<sup>54</sup> Moureau, N. & Rivaud-Danset, D. (2004). *L'incertitude dans les théories économiques*. La Découverte.

<sup>55</sup> Akerlof, G. A. (1970). The Market for « Lemons » : Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.

<sup>56</sup> Charles, E., & Thouément, H. (2007). Le label territorial, facteur d'attractivité touristique : Une étude appliquée à la Bretagne. *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 26(2), 33.

<sup>57</sup> Bizien, C., L'hostis, L., & Adrien Riou, A. (2013) *Valoriser l'arrière-pays grâce au tourisme pêche*, rapport M1-MIDTE, sous la direction de T. Sauvin, Brest : UBO. 147 p.

<sup>58</sup> Charles, E. & Sauvin, T. (2013). Quand un label révèle un autre modèle de développement : le cas du label « Accueil Pêche en Finistère ». *Téoros*, 32(1), 38-46.

<sup>59</sup> Karpik, L. (1989). *L'économie de la qualité*.

jugements (marché-jugement). « L'offre impersonnelle et la demande impersonnelle (l'une suivant l'autre) résultent pour l'essentiel du traitement de masse de dossiers simples qui engendre, par la seule pratique répétitive ou par la recherche de l'efficacité, la simplification et la normalisation des pratiques »<sup>60</sup> ; ces quelques lignes décrivent de manière précise le processus qui aboutit à l'expansion du tourisme de masse, favorisant ainsi l'interchangeabilité et la multiplication des destinations substituables. A contrario, ce qui relèverait d'un véritable choix de développement territorial proposant une offre singulière et en accord avec les valeurs et les croyances de la durabilité permettrait à une destination touristique de se démarquer et d'entrer dans un marché-jugement afin de promouvoir une économie de la qualité.

Certains territoires, ruraux notamment, qui ne possèdent pas certaines caractéristiques intrinsèques qui captent les flux touristiques (mer, montagne, etc.) ont ainsi pris le contre-pied de modèles standardisés encourageant le tourisme de masse. En effet, ces territoires proposent une offre plus qualitative, qui leur permettent d'investir un autre marché du tourisme, plus seulement basé sur des critères objectifs comme le prix ou la performance mais aussi sur des critères plus subjectifs comme le rapport à la nature ou au temps. Ces nouveaux projets de développement touristique valorisent les ressources locales avec une offre relativement commune (station trail ou espaces VTT par exemple) pouvant largement différer en fonction des caractéristiques du territoire et de sa mise en scène.

Ainsi, développer une économie de qualité en matière de tourisme sportif en s'appuyant sur les sports de nature nécessite donc pour les acteurs locaux de se coordonner et de se mobiliser autour d'un projet de territoire. Ces derniers auront à leurs charges le développement d'une offre touristique qui devra à la fois respecter les enjeux socioculturels et environnementaux tout en s'appuyant sur les ressources spécifiques du territoire afin de proposer un produit original, harmonieux et de qualité. Finalement, nous pouvons définir un projet touristique de territoire visant à développer les sports de nature de manière maîtrisée et durable comme un projet de développement territorial de qualité (et non de quantité) choisi (et non subi ou opportuniste) avec un levier de développement peu original sur le fond puisqu'il s'agit du tourisme mais intéressant sur la forme avec un tourisme doux, maîtrisé et durable.

---

<sup>60</sup> idem

### ***3. Tourisme sportif de nature : vers une action publique collective pour le développement des territoires***

Développer un territoire en s'appuyant sur le tourisme sportif de nature nécessite d'une part de s'adapter à son environnement et d'utiliser les ressources qui le composent et, d'autre part, de répondre aux préoccupations environnementales et aux attentes sociales. C'est ainsi que de nouveaux modèles de développement, favorisant la durabilité et la qualité, ont vu le jour. Les acteurs locaux sont positionnés au centre de ces processus et doivent collaborer pour les mettre en œuvre. Les systèmes de gouvernance décrivent les formes plus souples de pouvoir, reposant sur la coordination des acteurs, des groupes sociaux et des institutions en vue d'atteindre des objectifs communs<sup>61</sup>. Les mécanismes de prises de décisions et la nature des collaborations entre les acteurs en fonction de leurs intérêts sont des pistes d'analyse de l'action publique locale. Pour cela, il est pertinent d'identifier les acteurs qui prennent les décisions, d'analyser les arbitrages d'oppositions et de conflits ou encore d'avoir un regard sur les contributions des acteurs à la régulation des activités économiques et sociales du territoire.

#### *3.1 L'action publique par projet comme moteur du développement territorial*

Si l'action publique locale est fondamentalement collective, elle nécessite donc la collaboration d'acteurs divers qui poursuivent des intérêts variés. La notion de « projet de territoire »<sup>62</sup> s'est largement démocratisée depuis les années 1980 et s'impose comme une solution pour lutter contre les actions individualisées des acteurs sans logique constructive et coopérative. Gilles Pinson a particulièrement analysé le développement des politiques de la ville reposant initialement sur la planification avant de prendre un tournant vers la mise en œuvre de politiques de projet. Il est essentiel de distinguer le « plan » du « projet » afin de comprendre en quoi ces évolutions pourraient être bénéfique à la construction d'un projet touristique reposant sur le développement des sports de nature.

---

<sup>61</sup> Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/4 Octobre. pp. 711-736.

<sup>62</sup> Pinson, G. (2009). *Gouverner la ville par projet: Urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Presses de Sciences Po

Tout d'abord, la gouvernance par projet marque deux niveaux de changement dans la conception de l'action publique locale. Le changement de la place des territoires dans les processus de gouvernance, d'une part ; les transformations des objectifs et des modes opératoires de l'action publique, d'autre part<sup>63</sup>. Premièrement, le rôle des collectivités locales a évolué avec le phénomène de décentralisation. Cela se traduit par la délégation des compétences de l'Etat aux collectivités territoriales dispersant les pouvoirs décisionnelles et participant à la redistribution des ressources. Pour preuve, les compétences sportives et touristiques ont une place particulièrement fragile dans la mesure où ce sont des compétences partagées. Cela demande non seulement un travail de collaboration entre les acteurs publics et les acteurs privés mais également une coordination entre les différentes échelles des pouvoirs publics. La gouvernance multi-niveaux état, région, département et communaux voire intercommunalité est alors plus que jamais nécessaire pour le développement de ces secteurs d'activités. Deuxièmement, et en résonance à la place grandissante des territoires dans les processus de gouvernance, les objectifs et les modes opératoires des projets de territoire ont largement évolués. La capacité d'action collective dépend désormais de la capacité à mobiliser en permanence les acteurs, groupes et institutions qui composent le territoire. Avec le projet, le tourisme et les activités sportives de nature deviennent des activités sociales permanentes de mobilisation locale et d'articulation des ressources.

Confrontées à une compétition touristique de plus en plus féroce mais aussi à des politiques territoriales des États nationaux tendant de plus en plus à mettre les territoires en concurrence entre eux<sup>64</sup>, les territoires sont amenés à élaborer des projets à des fins de communication externe (en développant les activités liées au marketing territorial) et de mobilisation interne (pour proposer une offre touristique de qualité). L'élaboration de ces projets est l'occasion à la fois de scruter l'environnement, d'y discerner des opportunités et des menaces, de définir un positionnement du territoire face aux concurrents, mais aussi de mobiliser et mettre en réseaux les différents acteurs qui les composent. Ils semblent donner aux territoires la capacité d'agir tels de véritables acteurs collectifs, de faire valoir des intérêts pour défendre leur projet de développement touristique et sportif.

Les collectivités locales ont donc un rôle de mobilisateur et d'accompagnateur dans le développement d'une offre touristique et sportive de nature. Le département est

---

<sup>63</sup> Idem

<sup>64</sup> Pinson, G. (2009). *Gouverner la ville par projet: Urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Presses de Sciences Po.

particulièrement actif dans la mesure où il est le garant du développement maîtrisé des sports de nature. En effet, la démarche de projet qui voit l'Etat se retirer peu à peu des politiques de développement locale conduit à « une délégation toujours plus grande des responsabilités d'aménagement du territoire aux collectivités locales. Il n'y a plus donc de projet que local, porté par une commune une intercommunalité, un département ou une région »<sup>65</sup>.

Ainsi, « le projet doit être porteur de valeurs, il doit exprimer l'identité des lieux ou d'un territoire »<sup>66</sup>. Il est conduit par des institutions qui sont en capacité de réunir les acteurs locaux et qui possèdent les compétences relatives à la politique menée. Les démarches de projet semblent articuler ces régulations hiérarchiques avec des modes de coordination recourant à la confiance, aux partages d'un certain nombre de valeurs et à l'affirmation de l'identité. Dans des contextes territoriaux devenus pluralistes, les projets semblent inaugurer de nouvelles manières de faire agir collectivement des acteurs à la fois autonomes et interdépendants<sup>67</sup>.

Finalement, le projet est le fait d'un acteur capable d'affirmer une volonté et de poursuivre de manière rationnelle ses objectifs, de les tenir dans la durée. En même temps, cet acteur est contraint de négocier en permanence le contenu de son projet avec son environnement, qui en devient presque le coproducteur. « L'essentiel, paraît d'affirmer la "primauté du processus sur le résultat" [...] et la mise en route de la société civile par une démarche participative et interactive »<sup>68</sup>. Tout se passe comme si le principal effet attendu des processus de projet était la constitution et la stabilisation d'un réseau stable d'acteurs et d'organisations mettant en commun des ressources pour élaborer et mettre en œuvre un projet collectif.

---

<sup>65</sup> Béhar, D., & Estèbe, P. (1999). *L'État peut-il avoir un projet pour le territoire ?*

<sup>66</sup> Pinson, G. (2009). Introduction. Dans : , G. Pinson, Gouverner la ville par projet: Urbanisme et gouvernance des villes européennes (pp. 9-56). Paris: Presses de Sciences Po, art. cité, p.7

<sup>67</sup> Idem

<sup>68</sup> Courson, J. (1993). *Le projet de ville. Un essai pratique* (Paris). Edition Syros.

### 3.2 Des dynamiques de l'action collective

L'analyse d'un projet de territoire et de sa mise en œuvre nécessite donc de se concentrer sur les relations qu'entretiennent les différents acteurs qui co-produisent l'action publique locale. En effet, ce sont ces acteurs et leurs interrelations qui permettent de définir un cadre et de poursuivre des objectifs communs. Le tourisme sportif de nature représente en ce sens une opportunité de développement territorial, de nombreux acteurs touristiques et sportifs sont alors mobilisables par l'intermédiaire des institutions publiques qui portent ces projets de territoire. Ainsi, la mise en avant des ressources spécifiques du territoire, la recherche d'équilibre entre les trois piliers du développement durable et le positionnement sur le marché de la qualité sont autant d'éléments sur lesquelles peuvent s'appuyer les territoires pour construire des politiques de projets basées sur la coopération et la coordination.

Les travaux de Friedberg, doivent nous permettre d'avoir un regard précis sur la nature des relations entre les acteurs locaux et ainsi mieux comprendre les ressorts de la mise en durabilité d'un territoire touristique<sup>69</sup>. Les réflexions de l'auteur s'attachent en effet à analyser de manière générale l'action organisée. L'intérêt est d'appliquer ces travaux à l'action publique locale et aux politiques de projets pour comprendre les fondements de l'analyse organisationnelle<sup>70</sup>.

Dans un premier temps, les ordres locaux ont une importance particulière et les spécificités de ces derniers sont primordiaux à la compréhension d'une situation donnée. Un ordre local est considéré en sociologie comme un contexte ou une constitution d'un acteur collectif<sup>71</sup>. Ces acteurs partagent un projet global et transversal encadré par des frontières, des modes de fonctionnement, des normes et des ressources. Or, ces éléments appliqués au territoire deviennent flous et parfois mouvants dans la mesure où ils dépendent essentiellement du point de vue des acteurs et découlent d'une construction sociale. Appréhender cette notion d'ordre local du point de vue d'un territoire donne une vision globale du projet de développement et offre une perspective d'analyse pertinente.

---

<sup>69</sup> Segrestin, D. (1994). *Friedberg Erhard, Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.*

<sup>70</sup> Négrier, E. (1995). Sortir du SAC ? Analyse organisationnelle et politiques publiques : "Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée" : Erhard Friedberg. *Pôle Sud - Revue de science politique de l'Europe méridionale*, 2, 195-202.

<sup>71</sup> Grossetti, M. (2006) . Trois échelles d'action et d'analyse. L'abstraction comme opérateur d'échelle. *L'Année sociologique*, Vol. 56(2), 285-307.

Dans un second temps, l'analyse des politiques publiques nécessite également de porter une attention particulière à son environnement, au contexte. Cela implique les relations inter-organisationnelles et plus largement la notion de réseau et de relations d'intérêts organisés. La connaissance de cet environnement est centrale, c'est une donnée stratégique à prendre en considération pour comprendre les interactions, les intérêts et les rôles de chacun des acteurs territorialisés.

Enfin, l'évolution des politiques publiques avec un phénomène de fragmentation de l'Etat est une donnée importante. En effet, cela engendre une multiplication des centres de décision accompagnée d'un développement des processus de concentration et de négociation. La dispersion des centres de pouvoirs contribue à la complexité de l'action organisée et peut faire émerger des tensions entre les acteurs.

D'après ces éléments, et selon les travaux de Friedberg, tout ordre local est donc intrinsèquement politique car il y a des relations de pouvoirs entre les structures et au sein même de ces structures avec une « capacité inégalement répartie de faire prévaloir ses choix »<sup>72</sup> par rapport à ses partenaires. Les acteurs de l'action publique locale sont alors positionnés en situation de concurrence/coopération. Les travaux de Herreros<sup>73</sup> permettent d'approfondir cette situation particulière et d'analyser les jeux de pouvoir.

Dans leur analyse stratégique et systémique, les auteurs modélisent le fonctionnement des ensembles organisés et la méthodologie d'intervention des acteurs du système. Il faut d'abord comprendre que les organisations sont pensées comme des construits sociaux, des systèmes d'actions dans lesquels les acteurs sont guidés par un « instinct stratégique ». La volonté de développer une offre touristique durable peut faire l'objet d'une stratégie territoriale réfléchie qui vise à accompagner les acteurs en leur transmettant un ensemble de règles et de valeurs qui vont guider leurs actions individuelles et donc a fortiori l'action collective.

Ces règles et ces valeurs sont définies par les meneurs du projet de développement. Elles ont un double intérêt. Elles permettent d'une part de maintenir la structure en définissant une hiérarchie et les fonctions de chacun. D'autre part, des jeux de pouvoir s'installent dans chaque relation intra-organisationnelle et même, avec d'autres règles, dans chaque relation inter-organisationnelle. Nous comprenons alors le rôle central du porteur de projet. Ce dernier doit

---

<sup>72</sup> Segrestin, D. (1994). *Friedberg Erhard, Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.*

<sup>73</sup> Herreros, G. (2009). 2. L'analyse stratégique. *Pour une sociologie d'intervention* (p. 59-80). érès.

être capable de fixer des règles et de transmettre des valeurs communes pour pouvoir développer son projet de territoire.

Le comportement d'un individu au sein d'une organisation est celui d'un acteur doté d'une rationalité limitée et capable de s'adapter aux règles. Les acteurs sont programmés à poursuivre les intérêts fixés par l'organisation en utilisant les « règles » qu'elles soient formelles ou informelles et interne à l'organisation ou plus généralement communes à tous. Néanmoins, l'individu n'est pas totalement formaté puisqu'il « n'y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés. Les acteurs individuels ou collectifs qui les composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées »<sup>74</sup>. Il y a donc d'une part la capacité des acteurs à se plier aux règles et à poursuivre les objectifs d'une organisation en agissant à partir d'un « instinct stratégique » et d'autre part une certaine liberté des acteurs (collectifs et individuels) qui ne sont pas totalement liés à l'organisation puisqu'ils opèrent des choix personnels et dépendant de leurs propres intérêts, allant parfois à l'encontre de l'intérêt collectif.

Les relations entre les acteurs qui s'inscrivent dans un projet de développement territorial commun sont par nature des relations de pouvoir. Dans ce cadre, naissent des « jeux de pouvoir » qui servent par ailleurs de cadre à l'analyse de l'action publique locale et permettent d'identifier les positions de chaque acteurs (collectifs et individuels) par rapport à leur environnement particulier. Pour comprendre ce terme, il faut dissocier le « jeu » du « pouvoir ». Si le pouvoir correspond au « fondement de l'action organisée »<sup>75</sup> c'est-à-dire à la base de toutes les relations qui impliquent les membres d'une organisation, le jeu est quant à lui l'instrument de l'action. En effet, dans chaque relation sociale, et particulièrement dans l'action publique, il y a un rapport de force qui s'installe et donc un « jeu » qui en résulte. Ces relations sont cadrées par un ensemble de règles et de valeurs selon lesquels, en fonction de leur position dans l'organisation, les individus adopteront des comportements adaptés.

Les ressources organisationnelles dont dispose un acteur témoignent de sa capacité d'actions. Elles positionnent également l'acteur au sein du projet global de développement. De différentes natures, elles permettent aux individus/organisations de définir des règles et donc a fortiori de décrire les mécanismes de jeux de pouvoir.

---

<sup>74</sup> Crozier, M. (avec Internet Archive). (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.

<sup>75</sup> Herreros, G. (2009). 2. L'analyse stratégique. *Pour une sociologie d'intervention* (p. 59-80). érès.

La première ressource organisationnelle est l'expertise, elle se caractérise selon les connaissances et les qualités intrinsèques dans un domaine particulier d'un individu ou d'une organisation. L'expertise est donc spécifique à chaque type d'acteur (rôle d'accompagnateur des collectivités publiques ou rôle d'offreur des structures privées marchandes et associatives), décrivant, de fait, leurs activités principales.

La seconde ressource au sein d'une organisation est la connaissance des règles de fonctionnement. Il est évident que connaître les procédures et les rôles de chacun permet d'avoir un pouvoir plus important et d'ajuster ces dernières. De manière plus générale, la maîtrise de l'information est centrale. De nombreux sociologues ont travaillé sur les relations sociales, la position de « brocker » théorisée par Howard Becker, témoigne de l'importance de détenir l'information dans un contexte où les individus sont en interrelation<sup>76</sup>.

Enfin, la dernière ressource organisationnelle est la connaissance et la maîtrise de l'environnement. Connaître les acteurs qui gravitent autour de son organisation et être capable de collaborer avec ces derniers représente une source de pouvoir importante. De la même manière, identifier les ressources environnementales spécifiques au territoire permet de mieux les appréhender pour finalement les exploiter durablement.

Finalement, l'analyse stratégique d'un projet de développement territorial nécessite d'étudier finement les positions de chaque acteur, leurs ressources organisationnelles et la manière dont ils utilisent ces formes de pouvoirs dans leurs relations avec les autres acteurs. L'action publique est pensée par et pour les territoires dans une dynamique de coordination et de collaboration entre les acteurs. Dans un contexte où les activités de pleine nature se sont largement affirmées et face à l'évolution des attentes environnementales et sociales vers des modèles de développement territoriaux plus durables, développer une offre de tourisme sportif en ce sens semble être une réelle opportunité pour les territoires. Ainsi, l'analyse des dynamiques de l'action collective visant la construction et le développement d'un territoire touristique durable au-delà des limites administratives et des conflits territoriaux va guider la suite de notre réflexion.

Pour éprouver ce cadre d'analyse, nous allons nous intéresser au cas spécifique des territoires ruraux. L'objectif est de déconstruire la politique de développement touristique des

---

<sup>76</sup> Solinski, B. (2010). Howard S. Becker, Comment parler de la société. Artistes, écrivains, chercheurs et représentations sociales Trad. de l'américain par Christine Merllié-Yuong, Paris, Éd. La Découverte, coll. Grands Repères Guides, 2009, 316 p. *Questions de communication*, 18(2), 292-293.

sports de nature mis en œuvre par les acteurs locaux. Il s'agit concrètement d'identifier les acteurs et d'analyser les dynamiques de l'action collective entre conflits, luttes et alliances derrière la conception de cette politique.

Pour cela, nous nous appuyerons sur un territoire qui a utilisé les pratiques sportives de nature comme socle de développement touristique en s'appuyant principalement sur la ressource environnementale. Deux constats contradictoires en découlent : d'une part, les territoires ruraux sont propices au développement raisonné des sports de nature ; d'autre part, l'exploitation de la ressource naturelle contribue à mettre en danger le développement même de ces activités. Comment trouver un équilibre soutenable pour le développement du territoire et la préservation de la ressource ? Nous soutiendrons l'idée que le territoire possède un modèle original qui s'appuie sur une offre durable et qui repose sur une économie de la qualité. Néanmoins, la durabilité et la qualité d'un service n'est pas seulement une propriété objective, elle est construite socialement à travers des conventions, des normes et des accords entre les acteurs (politiques, administratifs, institutionnels, économiques, associatifs etc.). Or, nous supposons que ces pratiques coopératives sont mises à l'épreuve des limites géographiques. Notre hypothèse principale est que le dépassement des frontières administratives d'un territoire touristique favorise les conflits territoriaux et autres stratégies divergentes rendant, de fait, difficile l'émergence d'un projet commun autour d'un objectif partagé.

## ***Partie II : Terrain d'enquête et choix méthodologiques***

### ***1. La Suisse-Normande, un territoire rural en (re)conversion***

Les zones rurales sont particulièrement intéressantes à analyser en la matière puisqu'elles sont définies comme des réservoirs de croissance et d'excellence<sup>77</sup>. Ces espaces sont considérés comme l'avenir. Ils sont pour la plupart encore peu développés et sont composés de réserves naturelles loin des espaces urbanisés les rendant attractifs et offrant aux sportifs un terrain de jeu à ciel ouvert.

Dès lors, les politiques procédurales nationales puis européennes s'orientent de plus en plus vers l'incitation à la constitution de coalitions territoriales et à la mobilisation des ressources locales. « Il n'y a pas de territoires condamnés, il n'y a que des territoires sans projet », déclare par exemple Dominique Voynet, ministre de l'Aménagement du territoire. « La politique d'aménagement du territoire, poursuit-elle, doit favoriser l'émergence et la concrétisation de projets fondés sur la valorisation des ressources »<sup>78</sup>.

L'engagement des élus est au fondement de ce qui doit devenir un projet partagé avec la mise en œuvre de politiques touristiques durables. Pour cause, des politiques offensives sont menées en faveur des territoires ruraux par la promotion du patrimoine naturel et culturel comme levier de mobilisation de la population locale<sup>79</sup>. La compétitivité et l'attractivité de ces territoires peut se caractériser par la mise en œuvre de politiques touristiques fondées sur la filière des loisirs et des sports de nature.

Pour comprendre ces évolutions et les raisons pour lesquelles les territoires ruraux développent une offre touristique adaptée à leurs ressources, il faut revenir sur les spécificités de ces territoires. Tout d'abord, il y a une volonté affichée de désenclavement pour attirer des richesses (entreprises, résidents et/ou touristes). Cela nécessite la construction d'infrastructures appropriées pour proposer des services à la population (accès à la santé, à l'éducation, aux loisirs etc.) qui sont déterminants dans les choix de résidentialisation ou d'installation. Néanmoins cette politique du « cadre de vie » n'est pas toujours au cœur des stratégies de développement de ces territoires et les politiques touristiques mise en place peuvent être en

---

<sup>77</sup> Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

<sup>78</sup> Benko, G., & Lipietz, A. (2000). *La richesse des régions : La nouvelle géographie socio-économique*. PUF.

<sup>79</sup> Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

rupture avec l'identité du territoire, ne convenant pas à l'image et aux pratiques des habitants des territoires ruraux<sup>80</sup>.

Ces évolutions dans l'approche politique de ces territoires ruraux s'accompagne d'une modification des modes de vies avec notamment la disparition progressive du monde agricole. Ainsi, la simple activité économique historiquement liée à l'agriculture migre vers de nouvelles pratiques économiques, sociales et culturelles. L'identité de ces territoires est alors bouleversée, une diversification des populations et des activités économiques s'y développe à travers notamment la promotion touristique. Ce levier de développement correspond aux attentes des citadins à la recherche de grands espaces et d'un patrimoine de qualité<sup>81</sup>, mais peut aussi être source de conflits avec les acteurs locaux qui perçoivent ces pratiques comme facteurs de déséquilibre local.

Deux visions s'opposent. Or, pour se développer (économiquement, socialement et culturellement), les acteurs publics doivent prendre conscience que le territoire est un espace de représentations partagées qui contribue à sa redéfinition. D'un côté, le tourisme s'affirme comme une opportunité de mettre en œuvre un projet de territoire partagé pour s'ouvrir aux publics extérieurs. De l'autre, la ressource naturelle s'avère limitée et son exploitation tend à la mettre en danger. La durabilité de ces projets de développement touristique, et particulièrement au sein des territoires ruraux, demande une attention particulière pour préserver ces derniers espaces non-urbanisés qui sont sources de richesses pour ces territoires.

Ainsi, le territoire de la Suisse-Normande semble être un terrain d'enquête pertinent au vu des différents éléments apportés. En effet, cette zone rurale a tout d'abord effectuée un travail de territorialisation pour définir des valeurs qui lui correspondent. Les activités sportives de nature ainsi que les activités touristiques sont aujourd'hui des moteurs de l'économie locale. Pour cause, les spécificités géographiques du territoire sont mises au service du développement des activités sportives de nature. Néanmoins, la construction de la Suisse Normande soulève d'autres problématiques : la délimitation du territoire au-delà des limites administratives (le territoire s'étend sur les départements du Calvados et de l'Orne) complexifie l'action publique locale et confronte les acteurs à une pluralité des modes de fonctionnement pouvant ainsi faire naître concurrence, conflits territoriaux et entraver la conception ou l'efficacité d'un projet de développement commun au territoire.

---

<sup>80</sup> Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

<sup>81</sup> idem

L'objectif de cette recherche est de décortiquer le processus de territorialisation qui a conduit la Suisse-Normande à devenir une véritable destination touristique. Il s'agira également d'identifier les acteurs qui participent au développement de la Suisse-Normande et d'analyser le projet de territoire dans sa dimension touristique et sportive à travers les ressources et les relations qu'entretiennent les différents acteurs. Nous allons confronter le terrain d'enquête aux différents éléments théoriques soulevés précédemment : le territoire de la Suisse-Normande est-il une destination touristique durable ? Quelles sont les ressources spécifiques du territoire ? Dans quelles mesures contribuent-elles à l'émergence d'une économie de la qualité ?

Pour répondre à ces questionnements, nous entendons confronter les acteurs à la vision de leur territoire, à leur implication, aux ressources dont ils disposent, finalement à leurs rôles au sein de cette organisation complexe qui vise à faire de la Suisse-Normande une destination touristique et sportive durable. Dans cette perspective, les travaux de Friedberg permettent d'avoir un regard précis sur les relations de pouvoirs entre les acteurs et donc d'établir un modèle d'organisation pour le développement touristique et sportif du territoire de la Suisse-Normande.

## 2. Des méthodes de recherche qualitatives

La construction d'un tel projet de développement territorial confronte les acteurs du territoire de la Suisse Normande à des dynamiques de coopération et de concurrence. Ainsi, deux méthodes de recherche complémentaires sont mobilisées afin de déconstruire cette politique de développement touristique des sports de nature.

### 2.1 Un usage compréhensif de l'entretien semi-directif

Les entretiens semblent-être adaptés à la compréhension des processus de l'action publique locale, particulièrement dans le but d'analyser le rôle de chacun des acteurs comme le démontre Romy Sauvayre<sup>82</sup>. En effet, analyser les rapports de forces entre acteurs, identifier leurs ressources, leurs systèmes de représentations et leurs intérêts comme le recommande Friedberg relève de la discipline des sciences sociales. Or, l'entretien est la méthode la plus adaptée pour recueillir le "sens subjectivement visé", c'est à dire comprendre les actions des acteurs impliqués dans le développement d'une politique touristique en l'occurrence, par le témoignage des individus qui y participent<sup>83</sup>. Finalement, il s'agit d'avoir un retour sur un système de valeurs, sur un rapport à une organisation.

Parmi les différents types d'entretiens qui existent, il s'agit toutefois de faire un choix adapté à notre enquête. Ayant adopté une démarche hypothético-déductive, nous retenons l'entretien semi-directif. Contrairement à l'entretien directif, qui consiste à poser des questions rédigées dans le même ordre et de la même manière quel que soit l'enquêté<sup>84</sup>. L'entretien semi-directif permet de combiner « attitude non-directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance »<sup>85</sup>. Cette définition générale nous montre que ce type d'entretien est bénéfique lorsque

---

<sup>82</sup> Sauvayre, R. (2013). Les méthodes de l'entretien en sciences sociales.

<sup>83</sup> Gonthier, F. (2004). Weber Et La Notion De Compréhension. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 116, 35-54.

<sup>84</sup> Fenneteau, H. (2015) . Chapitre 1. La réalisation d'une série d'entretiens individuels. *Enquête : entretien et questionnaire - 3e édition*. ( p. 9 -28 ). Dunod.

<sup>85</sup> Berthier, N. (2023) . Chapitre 4. Les entretiens. *Les techniques d'enquête en sciences sociales - 4e éd. Méthodes et exercices corrigés*. ( p. 74 -97 ). Armand Colin.

l'on souhaite développer des sujets précis, en sollicitant notre interlocuteur pour connaître son positionnement, ses valeurs et ses attentes. Les entretiens semi-directifs sont flexibles, ils permettent d'adapter l'ordre des questions en fonction du discours de l'enquêté<sup>86</sup>. Ainsi nous obtiendrons des informations précises sur des sujets spécifiques dans une démarche qualitative bien plus que quantitative.

Les entretiens semi-directifs demandent l'élaboration de guides d'entretien, ces derniers sont composés de thématiques à aborder à travers plusieurs questions qui peuvent-être rédigées. L'enjeu est celui de l'adaptabilité, il faut approfondir un domaine spécifique en laissant l'enquêté relativement libre dans un cadre prédéfini. Pour cela les questions doivent-être ouvertes et c'est à l'enquêteur de s'adapter à la discussion et pas à l'interroger de s'adapter à nos questions et à notre plan. En s'appuyant toujours sur les travaux de Romy Sauvayre, l'entretien semi-directif doit durer entre trente minutes et deux heures, la gestion du temps est donc un facteur important à prendre en compte. L'objectif est d'identifier des sujets généraux à explorer afin de mettre à l'épreuve nos hypothèses pour les confirmer ou les infirmer. Les guides d'entretien possèdent des avantages et des inconvénients dont il faut être conscient afin de maîtriser les entretiens pour recueillir des données empiriques utilisables. Le guide d'entretien permet une rigueur scientifique car les hypothèses sont traduites dans les thèmes abordés et pourront être analysées ultérieurement. De plus, ce guide assure la sérénité de l'enquêteur qui possède un point de repli en cas d'oublis ou de gênes mais également la sérénité de l'enquêté qui considérera son interlocuteur comme un chercheur avec qui il pourra échanger de manière constructive. Néanmoins, il faut faire attention à ne pas être dépendant de ce guide car cela pourrait affecter la rigueur de la recherche.

La notion de confiance est donc primordiale lors de ces entretiens, l'image que l'on perçoit du chercheur aura une influence sur le discours de l'enquêté, de même que le choix du lieu ou bien encore la prise de contact. Finalement, l'ensemble de ces éléments sont à prendre en considération pour réaliser une recherche de qualité.

---

<sup>86</sup> Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales, 6e édition*. Armand Colin.

## 2.2 *L'analyse de contenu, entre objectivité et interprétation pour l'exploitation des données empiriques*

L'analyse de contenu va être mobilisée à deux niveaux au sein du projet de recherche. D'une part, elle nous permettra d'avoir une lecture a posteriori des entretiens semi-directifs réalisés. D'autre part, et pour compléter les éléments avancés dans le cadre des entretiens, la méthode d'analyse de contenu sera mobilisée pour analyser des documents manuscrits et numériques récoltés auprès des acteurs du développement touristique et sportif du territoire de la Suisse-Normande.

L'analyse de contenu est une technique utilisée de manière quasi-systématique en sciences sociales et notamment dans l'analyse des entretiens. Elle consiste à analyser des textes issus de retranscription d'entretiens ou d'autres matériaux tels que des articles, des chartes etc. La complexité de l'analyse textuelle réside dans la capacité du chercheur à identifier les informations pertinentes en lien avec l'objet d'étude sociologique<sup>87</sup>. Or, un discours ou une simple réponse à une question figurant sur une grille d'entretien traduit d'une réalité subjective, propre à l'individu interrogé. Pour émettre des logiques d'actions et des jeux de pouvoir généralisable, il faut s'assurer de l'authenticité du discours d'une part et d'une non-autonomie du discours par rapport aux autres pratiques sociales<sup>88</sup>. Ainsi, les témoignages recueillis sont alors des sources informationnelles fiables pour le sociologue.

De plus, l'analyse de contenu doit être fine et réalisée en connaissance du contexte pour ne pas effectuer de biais. Les discours des acteurs de l'action publique sont formatés et répondent à une logique construite et murement réfléchi. Néanmoins, cela ne traduit pas automatiquement d'une réalité sociale, d'autant plus lorsque que le projet de recherche s'intéresse à des conflits entre acteurs ou lorsque les enjeux économiques ou d'images sont importants. La connaissance de l'objet d'étude et du terrain d'enquête combinée à une multiplication des sources permettent de s'assurer de la véracité de l'information en écartant la suspicion de vraisemblance des textes, discours ou témoignages.

Finalement, l'analyse de contenu se situe entre la réalité objective d'un texte (retranscrit ou non) et la capacité du chercheur à interpréter ces documents. L'analyse des dynamiques

---

<sup>87</sup> Wynants, B. (1990). Le projet de l'analyse de contenu en sociologie. In D. Ruquoy & J. Remy (éds.), *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie* (1-). Presses universitaires Saint-Louis Bruxelles.

<sup>88</sup> idem

relationnelles d'acteurs territorialisés poursuivant un objectif commun de développement touristique soulève des enjeux économiques et d'attractivité non-négligeable. Lorsque ce même territoire connaît des conflits autour de sa délimitation spatiale ou encore sur la gestion de certaines activités sportives, le discours des acteurs peut alors être formaté. La diversité des acteurs rencontrés permet en ce sens de confronter les points de vue et d'objectiver les résultats.

### 3. Matériaux : entretiens réalisés et documents récoltés

L'enquête qualitative repose donc sur une démarche hybride d'entretiens semi-directifs et d'analyses de documents. La sélection des structures et des personnes à interroger demande un ciblage préalable des acteurs clés du territoire. Dans un contexte territorial où les centres de décisions sont fragmentés, les agents territoriaux en charge du développement touristique et/ou sportif au sein des deux départements et des cinq intercommunalités vont nous apporter leurs regards sur cette gouvernance complexe. Cette vision de la Suisse-Normande sera dotée de spécificités en fonction des compétences, des moyens mobilisés et des projets politiques. La parole des élus est une plus-value pour mieux comprendre les choix politiques et les rapports de forces. Ces acteurs publics sont accompagnés de structures diverses - offices de tourisme, associations, opérateurs privés - en charge de la conception, de la réalisation et de la promotion de l'offre. Ces organisations entretiennent des relations de natures diverses avec leurs homologues, tantôt des liens de coordination voir de collaboration mais aussi parfois de défiance voir de méfiance freinant de la sorte la mise en œuvre de projets partagés.

Figure 1 : Table des entretiens

Code	Structure	Poste
E1	CPIE Collines Normandes	Chargée de Communication
E2	Pont d'Ouille Loisirs	Directeur
E3	Office de Tourisme Pays de Vire - Collines de Normandie	Responsable sports de nature
E4	Suisse-Normande Tourisme	Directeur
E5	Office de Tourisme Falaise-Suisse Normande	Directeur
E6	Département de l'Orne	Chargée de développement activités de pleine nature
E7	Commune de Clécy	Maire
E8	-	Enseignant – chercheur et habitant de la Suisse-Normande
E9	Commune de Putanges-le-Lac	Chargée de projet petite ville de demain

Les documents récoltés lors des entretiens seront également mobilisés dans la suite du développement car ils représentent une source d'information pertinente. En effet, ils mettent en lumière des projets, soulignent des dynamiques de collaboration et proposent des cartographies riches. Il s'agit concrètement de topoguides répertoriant les différents chemins ou sentiers accessibles sur une communauté de communes, de cartes touristiques ou autres livrets de présentation. La charte paysagère rédigée par la CPIE Collines Normandes en Septembre 1988 représente une base de travail centrale dans notre réflexion. En effet, elle dessine les contours du territoire : définition de la délimitation géographique, description paysagère et projet historique de développement local. Ainsi, cette documentation vient compléter les entretiens réalisés pour mieux saisir les dynamiques de coopérations afin de déconstruire l'action publique du territoire et de la confronter aux exigences du développement durable.

## *Partie III : Résultats*

### *1. La Suisse-Normande, éléments de définition et enjeux de délimitation*

Les territoires touristiques dit « informels », c'est-à-dire construits par les initiatives locales et les activités touristiques sans organisation gestionnaire et de réglementation, sont par définition instables. Or, qu'elles soient géographiques, sociales ou conceptuelles, les frontières jouent un rôle fondamental en définissant et en structurant les interactions et les perceptions<sup>89</sup>. C'est pourquoi les enjeux de délimitation spatiale représentent une première étape dans la construction du territoire de la Suisse-Normande.

#### *1.1 Construction socio-historique du territoire*

Pour comprendre ce phénomène, il faut revenir sur les origines de ce territoire. Les premières traces du terme « Suisse-Normande » remontent à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle avec l'essor du tourisme et la structuration du réseau ferroviaire en France. En effet, il caractérise les spécificités paysagères héritées du massif armoricain entre vallées encastrées, gorges et rivières. Les premières affiches touristiques mettant en avant l'appellation Suisse-Normande sont localisées autour de Bagnoles de l'Orne avec le développement du thermalisme et les premiers flux touristiques provenant principalement de la région parisienne. Ce phénomène est commun autour des villes thermales qui mobilisent les activités physiques et sportives comme levier de développement du territoire. Le sport gagne ainsi définitivement sa légitimité et s'impose comme un élément touristique indispensable<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Diener, A. C., & Hagen, J. (2024). *Borders : A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

<sup>90</sup> Dutheil, F. (2003). Le sport à la cure : le corps médical face à la diffusion des pratiques sportives dans la station thermale de Vichy. 1875-1914. *Staps*, no 61(2), 39-52.

Dans cette dynamique, sur le département voisin, le village de Clécy situé à quelques enclavures de Bagnoles de l'Orne s'empare progressivement de ces activités naissantes. Comme le souligne le maire de la commune :

« en 1922, le maire de l'époque, M. Adolphe Martin a eu l'idée de vouloir faire appeler Clécy, capitale de la Suisse normande » (E7)

Forme d'appropriation ou réelle volonté de développer de manière commune un territoire naissant, la mise en avant du terme « Suisse-Normande » semble attirée de nombreux acteurs. Aujourd'hui, le village de Clécy est toujours considéré comme la capitale de la Suisse Normande et ne manque pas de le mettre en avant. Cette appellation est l'héritage d'une évolution de la commune qui s'est d'abord appuyée sur des activités commerçantes de l'époque (teintureries, corderies, moulins de papier sur les bords de l'Orne) avant de profiter de ses aménités naturelles pour développer un tourisme centré sur les activités physiques et sportives de pleine nature. Cette construction autour du fleuve, qui servait initialement le développement d'activités artisanales, s'est transformée, à partir du déclin de l'industrie, en terrain de jeu à ciel ouvert pour les amateurs d'activités nautiques et de grimpes.

Le village de Clécy est considéré comme un véritable fief de l'escalade. En effet, dès le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, le CAF (Club d'Alpinisme Français) a investi ces lieux pour se préparer aux activités de grimpe. Aujourd'hui, le Club Alpin Français de Caen est encore très actif sur ces sites de pratique et a vu se développer une offre structurée en direction de différents publics scolaires et touristiques. L'exemple de l'escalade se vérifie également sur d'autres activités comme le canoë-kayak. Ce sont des activités qui ont été mobilisées tantôt comme pratiques physiques incluant parfois une dimension sportive par des clubs et associations, tantôt comme activités de loisirs par des prestataires privés à destination d'une cible touristique.

Ce développement progressif des activités sportives puis touristiques a néanmoins été régulé par des « générations d'élus » comme le souligne un organisateur précoce d'évènement sportif de pleine nature en Suisse Normande :

« Quand j'ai monté le combiné plein air dans les années 90, tu sentais qu'il y avait à la fois une envie de montrer que le territoire était riche en chemins, etc., mais on freinait parce qu'on ne voulait pas trop de touristes. Préserver son calme, le tourisme pouvait faire peur, le tourisme qui pouvait amener ponctuellement beaucoup de monde. Et puis, tu as d'autres générations d'acteurs entre les vieux maires qui étaient dans les instances pour dire non avec le pied sur le frein, et les plus jeunes. Il y a des strates de générations qui, dans leur politique territoriale, vont miser sur le tourisme » (E8)

Le rôle clé des décideurs politiques à l'échelle locale démontre que la construction d'un territoire touristique demande aux associations et autres structures de redoubler d'initiatives et d'être force de proposition. Néanmoins ces évolutions s'opèrent sur le temps long et soulèvent des enjeux que ces « vieux maires » ont en réalité bien identifiés : les dérives du tourisme et la protection de l'environnement.

L'évènementiel sportif est alors progressivement mobilisé comme une vitrine du territoire, il permet de mettre en avant le potentiel naturel d'un espace :

« L'idée c'était de montrer qu'il y avait un potentiel fou en terme de loisirs et de tourisme vert, des chemins, de la randonnée, du VTT, du canoë-kayak » (E8)

Ces évènements ont une double cible : il s'agit de montrer d'une part aux touristes les richesses naturelles du territoire mais également de démontrer aux élus leurs potentiels. Le succès de ce combiné plein-air créé dans les années 90 à l'initiative du club de kayak du Val d'Orne remplit donc ces deux objectifs. Il permet de ramener un public de sportifs, qui draine aussi des spectateurs et une population qui pourra revenir faire de la randonnée, du VTT ou du trail sur une autre temporalité. Comme le précise l'organisateur, les enjeux de fréquentation touristique intéressent les collectivités locales qui y voit un moyen de :

« faire connaître tous ce coin-là, du Val d'Orne et donc de la Suisse-Normande ornaise » (E8)

Ainsi la construction historique du territoire de la Suisse-Normande s'appuie initialement sur des acteurs sportifs, mais également des collectivités locales qui ont voulu dynamiser ou montrer qu'il y avait une richesse. Le tout boosté par un public qui commençait à investir le tourisme de pleine nature. L'affirmation des sports de nature comme levier de développement touristique se construit donc progressivement en Suisse-Normande à l'image de la cité thermale de Bagnoles de l'Orne, du village de Clécy ou de la création d'évènements sportifs sur l'intercommunalité du Val d'Orne. Mais la difficulté réside dans le fait de transformer cette ressource potentielle, peu structurée et diffuse sur un large territoire, en une ressource territoriale commune. La délimitation géographique claire et explicite du territoire représente en ce sens la perspective d'un travail en commun.

## 1.2 La charte paysagère comme point de départ de la « nouvelle » Suisse-Normande

L'élaboration de la charte paysagère marque alors un tournant dans l'évolution de la Suisse-Normande. Elle se construit autour de quatre axes principaux : l'affirmation du terme Suisse-Normande, la valorisation des caractères paysagers, la création d'une dynamique de découverte et l'intervention sur les paysages locaux. Au-delà de la clarification des frontières administratives, c'est un véritable document de référence qui a été construit dans le but de réunir les acteurs locaux et de développer collectivement le territoire de la Suisse-Normande. Ce document met en évidence les enjeux multiples que soulèvent un tel projet entre valorisation du patrimoine naturel, mobilisation des acteurs locaux et préservation de l'environnement.

Ce document, conçu par la région Basse-Normandie en 1998, confié à la Maison de l'Eau et de la Rivière la mise en œuvre de ce plan d'action. L'histoire de cette structure est d'ailleurs intimement liée aux activités physiques et sportives puisque cette association a été créée en 1991 par la fédération de pêche de l'Orne avant d'obtenir le label national CPIE en 2003. La CPIE Collines Normandes est aujourd'hui encore très engagée en Suisse Normande principalement sur des missions d'animations natures.

Si l'objectif initial de la charte paysagère est de fixer un cadre d'action cohérent pour la valorisation des paysages, il s'avère que leur efficacité est limitée<sup>91</sup>. En effet, les enjeux économiques semblent prendre le dessus dans cette charte. Il est indiqué dès le premier paragraphe : « qu'il convient de mettre en valeur la qualité des paysages dans une perspective de soutien au développement économique ». Or, dans une démarche durable, il convient de prendre en considération au même niveau et à parts égales les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Ce sentiment se renforce dans la suite du document avec une forme d'artificialisation des espaces naturels avec des choix contradictoires dans la gestion des ENS (espaces naturels sensibles). La charte préconise d'un côté de « laisser évoluer le plus naturellement possible les boisements pour le maintien d'un certain caractère sauvage » sur l'ENS des Gorges de la Rouvre, elle conseille de manière paradoxale sur l'ENS du Rocher des Parcs de « limiter l'emprise des bois sur ces pentes rocheuses afin que le site ne perde pas sa

---

<sup>91</sup> Germaine, M.-A. (2012). *Des enjeux d'environnement à la demande de paysage, vers de nouvelles fonctions pour les vallées ordinaires ? L'exemple des politiques publiques en place dans les vallées bas-normandes.*

dimension minérale ». Si l'objectif commun est de conserver l'attrait touristique de ces sites, cette gestion souligne la difficulté d'allier protection et valorisation des espaces naturels.

Comme le souligne la directrice d'une office de tourisme :

« la notoriété de la Suisse-Normande s'est construit principalement sur ses paysages parce que c'est une particularité en Normandie » (E4)

constituant de la sorte son identité. Lorsque l'on demande à un autre agent territorial de décrire la Suisse-Normande, il évoque ses atouts :

« c'est d'abord des paysages avec l'Orne qui est un peu le fil rouge puisqu'elle traverse tout le territoire de Thury jusqu'à Putanges. Et puis des paysages vallonnés qui donnent un côté un peu carte postale » (E9)

La gestion de ces paysages est centrale dans la perspective de développer durablement le territoire au point qu'elle devient un outil de gouvernance territoriale à part entière<sup>92</sup>. En effet, le paysage accompagne d'autres politiques territoriales (tourisme, activités physiques et sportives de pleine nature, agriculture, etc.) et sert de support à l'économie locale tout en contribuant au rayonnement de la destination. Cette prise en considération du paysage croise d'autres enjeux majeurs pour les groupes d'acteurs locaux en matière d'amélioration de la qualité de vie, de l'attachement au cadre de vie ou encore de la santé, de la biodiversité ou de la transition écologique<sup>93</sup>. Puisque la gestion paysagère concerne l'ensemble de la collectivité, les jeux d'acteurs et l'analyse des interactions permettent de mieux comprendre les processus de décisions. Dans un contexte où le paysage naturel est le support même des activités locales, sa préservation semble être une priorité. La quête d'un équilibre entre préservation et valorisation des richesses naturelles en Suisse-Normande est l'un des défis que propose de relever la charte paysagère.

D'autre part, le territoire se compose de « 63 communes dans le Calvados, 43 communes dans l'Orne, 41 000 habitants et 900km<sup>2</sup> », cette délimitation administrative est un élément central de la charte paysagère. La construction de ces limites territoriales a fait l'objet d'un travail d'objectivation sur la base d'indicateurs précis : caractéristiques paysagères,

---

<sup>92</sup> Fortin, M.-J., Sgard, A., & Franchomme, M. (2019). *Le paysage comme instrument de gouvernance territoriale : Entre expérimentation, critique et capacités institutionnelles* (Coord. dossier).

<sup>93</sup> Berlan-Darqué M., Luginbuhl Y., Terrasson D. (2007). *Paysages : de la connaissance à l'action*, Versailles : Éditions Quæ, 316 p.

géomorphologie, densité de population ou encore sentiment d'appartenance des habitants. Comme le souligne la directrice de l'office de tourisme :

« Toutes ces données avaient été compilées pour ensuite définir une zone géographique qu'on utilise pour valoriser l'ensemble de la Suisse normande avec nos collègues des autres EPCI » (E4)

Le troisième axe de la charte paysagère invitant les différents acteurs à se rassembler semble donc porter ses fruits avec l'élaboration d'une carte touristique commune à l'échelle du territoire.

Néanmoins, bien que cette délimitation est permise à certains acteurs de se rapprocher, des tensions subsistent autour de l'appellation Suisse-Normande :

« les contours de la Suisse-Normande ont été difficiles à déterminer, comme c'est une appellation touristique, il y en a certains qui l'ont utilisé pour des opérations commerciales alors que leur territoire ne se revendique pas du tout Suisse-Normande » (E4)

Ainsi, une forme d'appropriation du terme Suisse-Normande semble être dénoncée. De manière générale, la délimitation proposée dans la charte paysagère permet de légitimer l'utilisation de l'appellation par les acteurs appartenant au territoire et de limiter les dérives liées à son appropriation. Cette héritage est une avancée considérable puisqu'il fixe les frontières de la Suisse-Normande et les représentations paysagères associées au territoire. La complexité de l'action publique en Suisse-Normande reste toutefois totale : le territoire est composé d'une centaine de communes réparties sur cinq intercommunalités entre deux départements et la gestion paysagère soulève de nombreuses interrogations.

## ***2. Une gouvernance complexe, entre individualisme et collaboration***

Comme le souligne le rapport Jean Picq de mai 1994 sur les réformes successives de l'Etat : « Notre pays dispose d'un nombre excessif de niveaux d'administrations. Aucune des principales collectivités publiques ne paraît plus adaptée aux problèmes d'aujourd'hui ». Face à ce constat d'un trop plein institutionnel, l'échelle territoriale semble être une piste pour mieux cadrer, organiser et évaluer l'action<sup>94</sup>. A travers l'analyse des relations entre les différents niveaux de collectivités, des dynamiques d'appropriation du territoire et du rôle des activités physiques et sportives, nous allons comprendre en quoi le territoire de la Suisse-Normande exige un aller-retour constant entre intérêts individuels et intérêts collectifs.

### *2.1 Un territoire partagé, du niveau départemental à communal*

Le phénomène de territorialisation se caractérise en Suisse-Normande par la mise en œuvre collective d'un projet de développement qui dépasse les limites administratives. Dans une logique transversale de gestion des espaces naturels, de développement des activités touristiques et de promotion des sports de nature, un rapprochement semble nécessaire entre les différentes politiques publiques départementales et intercommunales.

Ces dynamiques d'actions sont caractéristiques de la notion de territoire : d'un projet touristique « Suisse-Normande » est né le territoire et non l'inverse. En effet, le découpage administratif n'est pas opérant puisque la destination touristique n'a pas été construite par l'une des collectivités, elle a été façonnée par les caractéristiques naturelles et les pratiques touristiques. Ainsi, la Suisse-Normande est un territoire qui n'existe que par son intérêt touristique, les politiques publiques mises en œuvre correspondent plus à une opportunité des acteurs qu'à une réelle construction politico-historique. Cette situation oblige les différentes parties prenantes à constituer collectivement des systèmes de ressources et des modes de

---

<sup>94</sup> Offner, J.-M. (2006). Les territoires de l'action publique locale Fausses pertinences et jeux d'écart. *Revue française de science politique*, . 56(1), 27-47.

fonctionnement pour être au plus près des usagers, répondre aux demandes des touristes et créer des services de proximité<sup>95</sup>.

Tout d'abord, nous observons une inégalité importante entre les deux départements concernant les moyens humains, matériels et financiers. Par exemple, l'agence d'attractivité du département du Calvados affiche un budget annuel en 2024 qui s'élève à plus de 2,7 millions d'euros<sup>96</sup>. De l'autre côté, un agent de Tourisme 61 déclare :

« On est à 450 000 euros de fonctionnement pour l'ensemble des actions. Après, sur les lignes dédiées sports de nature, je suis à 17 000 euros. Sachant qu'il y a beaucoup d'actions dont je n'ai pas de budget, donc je prends sur les lignes de mes collègues du service communication » (E6)

Ainsi, l'agence d'attractivité du Calvados dispose d'un budget plus de cinq fois supérieur à son homologue Orne pour les opérations de promotion et de valorisation du territoire.

Le mode de fonctionnement décrit par l'agent territorial concernant les enveloppes budgétaires dédiées à la promotion des activités physiques et sportives de nature est la conséquence d'un phénomène économique propre aux collectivités territoriales : l'effet de ciseau<sup>97</sup>. En effet, face à la montée en compétences des collectivités territoriales, les dotations globales allouées par l'Etat sont en constante baisse et obligent les collectivités à s'adapter au manque de moyens financiers.

Les départements occupent une fonction de support par rapport à notre territoire d'étude. Nous relevons quatre missions principales : l'aménagement, la gestion des espaces naturels sensibles, la communication et le soutien financier. Les différents services départementaux sont mobilisés pour soutenir le territoire de la Suisse-Normande avec notamment un travail en commun réalisé par les deux départements sur la cotation des circuits de randonnée. Ce projet a permis de réaliser des itinéraires aménagés, balisés et sécurisés offrant aux randonneurs un cadre de pratique optimal. Néanmoins, cette coopération engage un rapport de force entre les deux départements :

« on travaille avec la charte graphique du département du Calvados pour les panneaux de départ et autres, tout ça juste parce que le projet est collectif et qu'il fallait un pays hôte [...] on ne va pas mettre des panneaux Calvados alors que l'on est dans l'Orne. Donc il peut y avoir des sujets de crispations sur ces

---

<sup>95</sup> Offner, J.-M. (2006). Les territoires de l'action publique locale Fausses pertinences et jeux d'écart. *Revue française de science politique*, 56(1), 27-47.

<sup>96</sup> Voir Rapport d'Activité 2024 de Calvados Attractivité p.41

<sup>97</sup> Questions à Laurent, P. (2015). Quelles perspectives d'avenir pour les finances locales ? *Revue française de finances publiques*, 131(3), 231-235.

sujets là mais le département intervient pour échanger avec leurs homologues calvadosiens et trouver un terrain d'entente » (E9)

Cet exemple met en lumière la difficulté d'associer le territoire de la Suisse-Normande à l'une ou à l'autre des collectivités territoriales. Plus généralement, chaque entité souhaite tirer profit de la renommée du territoire pour améliorer son image de marque et développer son attractivité touristique.<sup>98</sup>

Au-delà de son rôle d'aménageur, les départements via notamment leurs agences d'attractivité organisent des campagnes de communication qui prennent différentes formes : réédition de topoguides, accueil de journalistes ou d'influenceurs, reportages dans des magazines spécialisés. Si ces campagnes sont réalisées le plus souvent de manière indépendante, des opérations communes ont vu le jour avec l'appui de la région Normandie. Dans le cadre du programme « Normandie Destination Trail » visant à valoriser les itinéraires et espaces dédiés à la pratique du trail-running, les deux départements ont créé collectivement :

« des petits reportages vidéos avec une influenceuse, Sylvaine Cussot qui est aujourd'hui installée à la Réunion et qui est venu visiter plusieurs espaces trails en Suisse-Normande » (E9)

Cette collaboration interdépartementale intervient dans le cadre d'un projet de création d'un espace trail à l'échelle de la Suisse-Normande.

Par ailleurs, les chemins et circuits de randonnées sont catégorisés par les départements à partir de critères de cotations (qualité des revêtements, largeur des sentiers, niveau de difficulté...) afin de mieux renseigner les randonneurs. Cette classification poursuit un double intérêt : elle permet d'une part aux intercommunalités qui conçoivent ces circuits de se baser sur cette grille afin d'être répertoriées; d'autre part elle propose une meilleure visibilité et uniformisation du balisage des circuits attirant de nombreux touristes<sup>99</sup>. Un effort de coordination interdépartemental a été mis en place sur ce point particulier afin d'avoir une continuité sur le territoire de la Suisse-Normande, avec quelques circuits qui passent sur les deux départements.

Enfin, les départements proposent un soutien financier aux associations et collectivités locales qui souhaitent développer leurs pratiques ou organiser des événements. Ce soutien prend

---

<sup>98</sup> Goncalves, O. (2019). Chapitre 19. Attractivité des territoires et marketing territorial. Dans Coordonné par C. Clergeau et N. Peypoch *La recherche en management du tourisme* (p. 335-346). Vuibert.

<sup>99</sup> Voir E6

la forme de subventions à destination des intercommunalités ou structures rattachées comme le précise un agent du département de l'Orne :

« on est surtout en lien avec la CC de Flers-Agglo, et la CC du Val-d'Orne. Donc, c'est les deux structures administratives qui couvrent le territoire de la Suisse-Normande » (E6)

Ce fonctionnement est le même sur le département voisin avec des politiques d'aides fléchées principalement sur le balisage et la remise en état des circuits de randonnée, l'amélioration de l'accueil et des services aux usagers, et l'évènementiel sportif.

Concernant l'évènementiel sportif, des écarts sont visibles entre les deux départements : si le département de l'Orne n'est pas directement organisateur, le département du Calvados a lancé en mai 2025 les « Vélodays ». Dans le cadre de l'accueil de deux étapes du Tour de France, le département du Calvados a organisé un mois festif dédié à la pratique du vélo sous toutes ses formes. Le territoire de la Suisse-Normande a été largement mis à l'honneur avec notamment une journée départementale à Clécy.

Le choix de la commune n'est pas neutre puisque deux mois plus tard, les coureurs du Tour de France ont arpenté les routes vallonnées de la Suisse-Normande comme le souligne ce site internet créé spécifiquement pour l'évènement : « À l'occasion du passage du Tour de France, notre territoire, aux paysages spectaculaires et à l'identité forte, s'est mis en mouvement pour accueillir cet événement mythique ! Entre falaises, vallées verdoyantes et villages de charme, la Grande Boucle fut une étape grandiose et mémorable pour les compétiteurs comme pour les spectateurs venus en nombre ! »<sup>100</sup>. La sixième étape du Tour de France 2025, renommée « l'étape de la Suisse Normande », a vu les deux départements du Calvados et de l'Orne œuvrer pour le bon déroulement de la course avec un tracé empruntant les routes des deux départements.

Ainsi, dans une logique intra (entre les services d'une même entité) et inter (entre les services des deux entités), les deux départements sont amenés à travailler collectivement afin de promouvoir et dynamiser la destination Suisse-Normande. A travers différentes missions d'aménagement, de promotion et de soutien financier, l'échelle départementale contribue, avec les moyens dont elle dispose, au rayonnement de la destination. Si l'on constate une activité plus importante du département du Calvados, il n'en reste pas moins que le territoire de la Suisse-Normande est mis en avant de manière globale. Il n'est quasiment jamais précisé si il

---

<sup>100</sup> *Accueil.* (s. d.). Consulté 10 septembre 2025, à l'adresse <http://www.letourensuissenormande.com/>

s'agit de la Suisse-Normande «calvadosienne» ou «ornaise», ce qui démontre une volonté d'agir collectivement et une compréhension des enjeux du territoire qui ne s'arrête pas aux limites administratives.

En focalisant notre réflexion sur le niveau intercommunal puis communal, de nombreuses réformes territoriales se sont succédées engageant de profonds bouleversements dans l'organisation du territoire de la Suisse-Normande. La principale séquence s'ouvre à partir des années 2010, le législateur oblige d'abord les dernières communes réfractaires à intégrer un EPCI (loi de Réforme des Collectivités Territoriales – RCT – du 16 décembre 2010), avant de multiplier les transferts de compétences vers ces dernières (loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République – NOTRe – du 7 août 2015)<sup>101</sup>. Ainsi, l'échelle intercommunale semble être le niveau privilégié pour prendre des décisions, garantissant un équilibre entre autonomie financière et capacité à répondre aux besoins des habitants.

Le seuil minimum pour les communautés de communes est relevé de 5 000 à 15 000 habitants. Cette dernière prescription, impliquant un redécoupage des intercommunalités, entraîne localement : « de violentes passes d'armes »<sup>102</sup>. L'état des lieux en Suisse-Normande oblige les collectivités à se réorganiser. Pour cause, la communauté de communes de la Suisse-Normande créée en 1997 autour de Thury-Harcourt ne répond plus aux exigences gouvernementales.

Des discussions sont alors engagées avec les intercommunalités de Falaise, Vire et du Cingal pour connaître avec qui s'alliera la désormais obsolète communauté de communes de la Suisse-Normande. Le maire de Clécy, et administrateur de l'office de tourisme intercommunal Cingal - Suisse Normande revient sur cette période charnière :

« En 2015, Falaise a tenté un rapprochement avec le Cingal. Ils ont tenté un rapprochement avec la Suisse normande à l'époque, qui était encore indépendante. Ça ne s'est pas fait. [...] Falaise a presque tenté de faire capoter le projet parce qu'il voulait récupérer au moins une des deux communautés de communes, voir les deux. Ça n'a pas eu lieu » (E7)

---

<sup>101</sup> Sonnet, A., Honta, M. et Lestrelin, L. (2025). (Se) jouer de la coopération intercommunale Normes juridiques et stratégies de sauvegarde d'une capacité politique des villes thermales en milieu rural. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Janvier(1), 5-24.

<sup>102</sup> Idem

Ce sont finalement les relations entre les décideurs politiques plus que la recherche d'une cohérence territoriale qui vont guider les choix de réorganisation :

« C'était Paul Chandelier qui était président de la communauté de communes Suisse normande et François Bénard qui était président sur l'autre communauté de communes du Cingal. Ils se connaissaient parce qu'ils étaient au conseil départemental tous les deux. Il y en a un qui était suppléant, l'autre qui était titulaire. Et il y a eu un rapprochement qui s'est fait » (E7)

Cette réorganisation semble pourtant aller à l'encontre du développement de la Suisse-Normande. Pour cause, le Cingal est sur de nombreux points de vue confrontés à des préoccupations bien différentes de la Suisse-Normande avec une faible activité touristique et une urbanisation importante.

La question légitime de la création d'une intercommunalité Suisse-Normande tel que défini par la charte paysagère ne s'est en réalité jamais posée. Le nombre d'habitants n'atteint pas le seuil fixé par la loi. De plus, les villes centre de Falaise et de Vire ont intérêt à conserver les communes de leurs territoires appartenant à la grande Suisse-Normande, puisqu'elles représentent pour eux une source d'activités économiques et d'attractivité.

Aujourd'hui, trois communautés de communes calvadosiennes (Cingal-Suisse Normande, Pays de Falaise et De la Vire au Noireau) ainsi que deux ornaises (Val d'Orne et Flers Agglo) se partagent le territoire de la grande Suisse-Normande. Des problématiques opérationnelles découlent de ces choix politiques marquants.

Le premier élément concerne une collaboration parfois difficile entre la CC de Cingal-Suisse Normande et la CC du Pays de Falaise :

« C'est toujours parfois un peu compliqué. Il y a toujours eu un peu de méfiance, de défiance. C'est un peu historique, il y a des questions de personnes aussi mais il y a quand même eu des projets, bonhomme allant qui se sont faits » (E5)

Cette fracture qui fait suite aux réformes territoriales engendre un manque de communication et de coordination qui peut nuire aux services rendus aux visiteurs comme l'explique le directeur de l'office de tourisme du Pays de Falaise :

« Les gens veulent randonner en Suisse-Normande, ils ont cette idée là en tête. On développe une image et cela fonctionne, les gens en entendent parler et ça résonne Suisse-Normande. Mais il faut leur expliquer que pour randonner en Suisse-Normande, il faut le topoguide de Falaise, puis acheter celui de Cingal – Suisse-Normande et aussi celui de Vire, cela n'a aucun sens » (E5)

Malgré tout, une dynamique de coopération semble s'engager :

« on a fait le choix de mettre en avant les activités sur les autres territoires, on parle de Clécy, du Lac de Rabodanges, on essaie de faire ce job de centralisation des informations et de ne pas s'arrêter bêtement aux limites administratives. On essaie de pousser dans ce sens-là » (E5)

Ainsi, bien que l'opportunité de reconstruction des intercommunalités ne se soit pas mise au service du territoire de la Suisse-Normande pour des raisons politico-administratives, les agents des différentes intercommunalités sont motivés à unir leurs forces pour construire un projet de territoire commun.

En parallèle de cette reconstruction intercommunautaire, des changements à une plus petite échelle s'opèrent. Face à l'émiettement communal qui remet en cause la capacité des communes isolées à répondre aux problèmes économiques et sociaux, les conditions de fusion se sont assouplies. La création du statut de « communes nouvelles » accompagnée de la multiplication des incitations financières et politiques encourage les décideurs locaux à se réorganiser<sup>103</sup>. La commune nouvelle de Putanges-le-Lac, dans l'Orne, s'est ainsi construite à partir de la fusion d'une dizaine d'anciennes communes. Situé au cœur de la CC du Val d'Orne, la formation de cette commune nouvelle illustre les possibilités d'action qu'offre ce statut. D'autant plus dans un contexte où ce territoire est relativement isolé et peu associé à la Suisse-Normande<sup>104</sup>.

La population de la commune nouvelle de Putanges-le-Lac représente près de la moitié de la population de la CC du Val d'Orne. Cette position de force octroie à la commune une autonomie politique et financière<sup>105</sup>. Le président, de nombreux élus et agents de la CC travaillent également pour la commune. Ainsi, les possibilités d'actions sont décuplées, d'autant plus dans un contexte où des politiques d'aides de l'Etat sont attribuées : création d'un poste « petite ville de demain », dotation globale de fonctionnement bonifiée de 5% pendant 3 ans ou encore la mise en place de la taxe de séjour permettant aux collectivités de récupérer une partie des revenus sur les hébergements touristiques.

Ainsi, la commune nouvelle de Putanges-le-Lac et la CC du Val d'Orne ont pu réaliser de nombreux projets. Aménagement de sites touristiques, modification du nom du Lac de Rabodanges en « Lac de la Suisse-Normande », organisation d'événements sportifs et créations

---

<sup>103</sup> Sonnet, A., Honta, M. et Lestrelin, L. (2025). (Se) jouer de la coopération intercommunale Normes juridiques et stratégies de sauvegarde d'une capacité politique des villes thermales en milieu rural. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Janvier(1), 5-24.

<sup>104</sup> Voir E9

<sup>105</sup> Sonnet, A., Honta, M. et Lestrelin, L. (2025). (Se) jouer de la coopération intercommunale Normes juridiques et stratégies de sauvegarde d'une capacité politique des villes thermales en milieu rural. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Janvier(1), 5-24.

de services de proximité sont autant d'investissements qui permettent à ce territoire rural de retrouver une place au sein de la Suisse-Normande. Ce travail d'identification de la destination n'aurait pu se réaliser sans l'opportunité de la commune nouvelle.

Si les communes de Clécy, Pont d'Ouilly, Putanges-le-Lac, Condé en Normandie ou encore Thury-Harcourt-le-Hom semblent être les plus actives sur le territoire, la Suisse-Normande est en réalité composée de plus d'une centaine de communes<sup>106</sup>. Seulement deux des cinq communes centrales citées précédemment n'ont pas le statut de commune nouvelle et continuent de fonctionner de manière indépendante avec une priorité accordée aux activités touristiques et de loisirs sportifs. Le rôle du maire représente une piste d'analyse intéressante dans la perspective de comprendre comment ces villages conservent leur autonomie mais aussi pour analyser les relations qu'entretiennent les communes de la Suisse-Normande.

Les communes de Clécy et Pont d'Ouilly sont particulièrement fréquentées durant les périodes touristiques et symbolisent la Suisse-Normande. Ces deux bourgs de caractère, idéalement situés au cœur de la Suisse-Normande proposent une multitude d'activités de loisirs en plein air (canoë-kayak, parapente, accrobranche, via ferrata, bateaux à pédales, course d'orientation, tir à l'arc, VTT...) leur permettant :

« d'avoir une trésorerie très très saine depuis 20 ans » (E7)

Si ce succès touristique dépend de l'initiative d'associations ou d'offreurs privés, il est également conditionné par l'action municipale.

Les maires des communes rurales ne se contentent plus de siéger au bureau ou de quémander des autorisations et des subventions, ils s'efforcent de rassembler les énergies, encourager les initiatives porteuses et tisser des réseaux<sup>107</sup>. Pour cause, le maire de Clécy s'appuie sur l'intercommunalité où il y exerce la fonction d'administrateur de l'office de tourisme :

« j'y suis peut-être deux ou trois fois par semaine, je m'implique dans des commissions, dans des réunions de travail, des réunions d'information avec tous les maires de la communauté de communes » (E7)

Cette mission supplémentaire souligne la volonté de l'élu de conserver voir de développer l'intérêt touristique de la commune. L'intercommunalité est ainsi perçue comme une condition

---

<sup>106</sup> Germaine, M.-A. (2012). *Des enjeux d'environnement à la demande de paysage, vers de nouvelles fonctions pour les vallées ordinaires ? L'exemple des politiques publiques en place dans les vallées bas-normandes*.

<sup>107</sup> Le Bart, C. (2003). Chapitre 2. Les contraintes de rôle. In *Les Maires : Sociologie d'un rôle* (p. 71-126). Presses universitaires du Septentrion.

au développement, permettant d'accompagner les projets municipaux et de créer des liens avec ses homologues.

Comme le précise le maire de Clécy :

« C'est une question de volonté des personnes en fait. [...] On a La Pommeraye qui est une petite commune à côté, avec un centre équestre très connu. Quand ils nous demandent de diffuser pour eux des choses ou qu'ils nous demandent de l'aide, on le fait. Moi, j'aime bien les bonnes relations, je n'aime pas les histoires. Donc quand c'est possible, j'essaie effectivement d'abonder, de faciliter les choses. Il ne faut pas vivre en autonomie, nous ne sommes pas des républiques indépendantes » (E7)

Ainsi, cette volonté d'entraide avec les communes avoisinantes est un relais précieux pour ces petites communes mais aussi un point d'appui et une source de connaissances nécessaire à la mise en œuvre des projets.

La Suisse-Normande est un territoire partagé par la quasi-totalité des niveaux de collectivités locales. Si les compétences, domaines d'expertises et moyens d'interventions diffèrent selon les échelles, le rayonnement de la Suisse-Normande représente pour chacune d'entre-elles une priorité affirmée. Malgré que les deux départements soient dotés de moyens inégaux, leur coordination et implication sur différents projets leur permettent d'assurer une certaine cohérence territoriale. La Suisse-Normande représentant pour le Calvados et l'Orne un territoire à fort potentiel touristique. Concernant l'échelon communal, des évolutions législatives ont permis de restructurer des communes en difficulté dans le but de conserver, voire parfois de reconstruire leur autonomie financière et leur capacité politique. Ainsi, l'implication des élus et leur volonté de travailler collectivement encourage les initiatives locales. Enfin, la place des intercommunalités a largement évolué dans le paysage administratif local lors des dernières décennies. Les alliances et autres jeux de coopérations politiques ont découlé à la formation d'un découpage intercommunal complexe. La Suisse-Normande est ainsi répartie sur cinq intercommunalités avec des projets politiques parfois divergents.

## *2.2 Appropriation ou détachement, des choix politiques marqués*

Le cas de la Suisse-Normande met en lumière la problématique du périmètre pertinent puisque l'espace de gestion des problèmes publics ne correspond pas au découpage

intercommunal.<sup>108</sup> En effet, le développement des activités touristiques et la préservation de l'environnement sont les priorités communes au territoire de la Suisse-Normande. Or, les actions menées par des intercommunalités différentes exposent le territoire à un manque de cohérence qui pourrait fragiliser son image.

Dans la poursuite de ce bien commun territorial, les offices de tourisme sont en première ligne pour valoriser et animer le territoire. En effet, la loi NOTRe du 7 août 2015 tend à renforcer les compétences obligatoires des communautés de communes notamment en matière de tourisme avec la formation d'offices de tourisme intercommunautaires. Aujourd'hui, autant d'offices de tourisme que d'intercommunalités sont contraints à collaborer pour promouvoir la destination Suisse-Normande.

Suisse-Normande Tourisme est l'organisme touristique historique du territoire. Elle existe officiellement depuis plus de 20 ans, concentrée d'abord autour des communes de Thury-Harcourt et Clécy, son territoire de compétence s'étend aujourd'hui également sur le Cingal pour s'accorder à la délimitation intercommunale. Néanmoins, les activités de l'office de tourisme se concentrent exclusivement sur la Suisse-Normande, mettant en avant depuis de nombreuses années le cadre naturel et la possibilité de réaliser diverses activités outdoors. D'ailleurs, l'appellation de l'office de tourisme témoigne d'une occultation totale d'une partie du territoire intercommunal pouvant créer des tensions internes :

« il y en a qui sont toujours un petit peu frustrés, mais il faut du temps pour que ça avance, il ne faut pas qu'ils se sentent isolés, que ça fasse une cassure entre le Cingal et la Suisse normande » (E7)

Ainsi, la gestion des activités touristiques sur le territoire de la CC Cingal-Suisse-Normande démontre une forme d'opposition interne puisque ce sont en réalité deux espaces distincts qui ne possèdent pas les mêmes atouts, ne s'appuient pas sur les mêmes économies et sont constitués d'une population avec des attentes différentes.

L'intercommunalisation de la compétence implique donc certaines difficultés, mais elles permettent dans le même temps de soulager les communes dans la perspective d'homogénéiser les pratiques, comme l'explique le maire de Clécy sur l'exemple de la gestion et de l'entretien des chemins de randonnées :

---

<sup>108</sup> Gallez, C. (2014). L'intercommunalité dans la régulation publique territoriale Le cas de deux communautés d'agglomération franciliennes. *Géographie, économie, société*, 16(2), 183-206.

« il y a une modification des comportements, de la manière de travailler et aujourd'hui beaucoup de choses se font avec l'office de tourisme. Comme c'est une compétence communautaire, la communauté de communes s'occupe du balisage et de l'entretien des chemins » (E7)

La position de capitale de la Suisse-Normande associée à des volontés politiques, permettent au village calvadosien de bénéficier d'un soutien non négligeable de la communauté de communes. Plus largement, la partie Suisse-Normande semble être largement favorisée par l'office de tourisme qui y consacre tout son temps pour la mise en œuvre de ses missions : accueil des publics, organisation événementielle et travail de communication.

Pour cause, la notoriété de la Suisse-Normande est en constante hausse avec un véritable potentiel touristique basé essentiellement sur les activités de pleine nature. Cette attractivité grandissante attire de manière inéluctable les collectivités voisines :

« depuis, on va dire, une petite dizaine d'années, on a une notoriété qui s'est quand même bien développée sur le territoire, sur l'appellation, la marque « Suisse normande ». Ce qui fait qu'on sent que les territoires voisins ont envie de se raccrocher à la Suisse Normande pour valoriser leur propre territoire » (E4)

Cette forme d'appropriation du territoire éveille la vigilance de ces acteurs historiques qui y perçoivent des dérives potentielles :

« il souhaiterait pouvoir étendre le territoire vers eux, pour avoir une plus grande partie, sauf qu'effectivement, notre position ici, c'est de conserver l'identité de la destination. La Suisse normande, elle est connue pour ses paysages et pour les activités sport nature. Donc, les visiteurs, quand ils arrivent en Suisse normande, ils doivent se sentir dans un lieu, dans ce cadre-là, dans cet environnement-là, et pas dans la plaine ça n'aurait aucun intérêt au niveau de la crédibilité et de la valorisation de la destination » (E4)

Cette situation engendre une forme de tension entre les intercommunalités, avec une relation de méfiance qui se crée autour de l'appropriation et de la définition des limites du territoire de la Suisse-Normande.

« La plaine » mentionnée dans la verbatim précédente s'adresse directement au Pays de Falaise. Mais, de manière paradoxale, le territoire de Cingal Suisse-Normande se retrouve dans une situation similaire avec une partie du territoire vallonnée et une autre sur un terrain plat. Finalement, la cohérence de la reconstruction intercommunale est plus que jamais remise en question. La situation positionne chacune des intercommunalités, sans exception, dans une position ambivalente dans laquelle une partie de leur territoire appartient à la Suisse-Normande et une autre répond à des enjeux totalement différents. Ces distorsions entre le territoire réel,

tenu comme pertinent, et les territoires institutionnels, ne facilitent pas l'efficacité de l'action publique locale.

C'est particulièrement le cas sur la CC nouvellement renommée de Falaise Suisse-Normande, elle est constituée d'une partie urbaine avec la ville de Falaise, d'une partie Pays d'Auge au nord et Suisse-Normande au sud :

« Le constat est que les attentes des habitants de la Suisse-Normande étaient totalement différentes de ceux de la plaine de Falaise » (E5)

Cette construction artificielle et politique est en réalité la conséquence d'une mauvaise entente entre les élus de Pont d'Ouilly et ceux de Clécy et de Thury. Bien que des enjeux variés animent le territoire Falaisien, le volet touristique a longtemps été très centré sur la ville de Falaise, son château et l'histoire de Guillaume le Conquérant. Il aura fallu une prise de conscience politique et une restructuration de l'office de tourisme pour que la Suisse-Normande soit réellement mise en avant.

L'office de tourisme de Falaise a changé de statut en 2011, elle est passée d'un modèle associatif à une internalisation intercommunale. Avec la mise en place de la taxe de séjour et un travail de production de données à partir des nuitées touristiques, le bilan de la CC de Falaise Suisse-Normande montre que près de la moitié de son économie touristique se concentre autour de la commune de Pont d'Ouilly. Face à ces résultats :

« les élus se sont redirigés vers le secteur de la Suisse Normande avec la volonté de développer progressivement des actions sur cette partie du territoire » (E5)

Cette prise de conscience se concrétise par des actions de promotion, l'affirmation de l'identité et l'animation du territoire à partir de la fin des années 2010.

La reconstruction de l'image du territoire est au centre du projet comme l'explique le directeur de l'office de tourisme :

« on a commencé à se réapproprier le territoire, à retravailler l'identité Suisse-Normande et à la réaffirmer. Le nom a changé suite à ce processus, avant on s'appelait « Pays de Falaise » et maintenant c'est « Falaise Suisse-Normande ». [...] On a aussi fait évoluer notre logo » (E5)

Ces actions correspondent à une mise en marque du territoire répondant aux principes du marketing territorial. La population et les élus comprennent que ces évolutions ont pour but de valoriser les espaces, attirer des flux touristiques et améliorer l'image du territoire<sup>109</sup>.

Ce changement de positionnement marketing intervient dans un moment où « les chiffres ont complètement explosé » avec une attirance grandissante des touristes pour les espaces naturels et la pratique d'activités de loisirs. L'ambition affichée est de faire de Falaise la : « porte d'entrée de la Suisse-Normande »<sup>110</sup>. Ces choix politiques relèvent d'une forme d'opportunisme des élus vis-à-vis de la montée en puissance de la marque Suisse-Normande.

Ce phénomène se vérifie également au niveau des intercommunalités du département voisin. Flers Agglo et Val d'Orne travaillent également sur un repositionnement stratégique en direction de la Suisse-Normande, à l'image du nom du Lac de Rabodanges renommée Lac de la Suisse-Normande ou de la relocalisation de l'office de tourisme intercommunale de Flers à la Roche d'Oëtre. Néanmoins, ces acteurs sont confrontés aux difficultés qu'engendre ce changement d'identité territoriale :

« l'inconvénient pour nous c'est que jusqu'à présent, même si de moins en moins, le territoire de la Suisse Normande a longtemps été associé au territoire du Calvados en particulier de la région Thury - Clécy. Il y a donc tout un travail à faire, pour nous en tous cas, pour que la destination soit bien identifiée » (E9)

Les enjeux liés à la délimitation du territoire de la Suisse-Normande par la charte paysagère prennent ici tous leur sens. Cela légitime la possibilité des collectivités de s'appuyer sur l'appellation Suisse-Normande pour servir leur attractivité. Cette appropriation tardive peut-être perçue comme un opportunisme politique et créer des tensions entre les acteurs des différentes intercommunalités. Le nœud central réside donc dans la capacité des différentes offices de tourisme, et plus largement des intercommunalités à engager un travail collaboratif pour servir un développement territorial cohérent, à l'échelle de la Suisse-Normande.

Un manque de collaboration est mis en avant par les offices de tourisme elles-mêmes. En effet, dans le cadre du plan « destination France » lancé par l'agence touristique nationale en 2021, une aide est apportée aux territoires pour financer la création ou l'actualisation de leur schéma de développement touristique. L'ensemble des offices de tourisme ont saisi cette opportunité pour créer ou actualiser leur schéma. Aucune concertation n'a eu lieu et chacune

---

<sup>109</sup> Houllier-Guibert, C.-É., & Miriel, A. (2018). La mise en marque des villes et des régions en France : La gouvernance comme facteur clé de succès. *Revue Organisations & territoires*, 27(2), 103-110.

<sup>110</sup> Voir E5

des offices intercommunales a rédigé son propre projet avec leur vision de la Suisse-Normande. Comme l'explique l'un des directeurs d'un office de tourisme :

« Dans le fond, la bêtise c'est qu'on ne s'est pas co-invité aux réunions de chacun pour amener un avis ou démarrer une démarche de co-construction du territoire [...] Donc chacun a refait son petit truc dans son coin, mais on a forcément des points communs avec des choses qui se recoupent et il y a peut-être même des cabinets intelligents qui ont dit, il faudrait peut-être plus travailler avec les territoires d'à côté » (E5)

Ainsi, les acteurs semblent conscients de la nécessité de collaborer pour réfléchir à l'échelle de la destination Suisse-Normande. Le cas des schémas de développement touristiques est particulièrement révélateur d'un manque de communication et de coordination. Mais cette réalité de terrain dépend également des volontés politiques.

La prise de conscience de la nécessité d'un travail en commun dépend des élus locaux. La volonté des acteurs de terrains est claire :

« on attendait que les élus se bougent et prennent la main pour donner une ligne directrice » (E5)

Un tournant s'est engagé après une tension importante autour d'un sujet sur la boucle de la Suisse-Normande :

« les élus ont bien vu que ça commençait à castagner pour le dire clairement, on a eu un petit pic de tension sur un sujet ou deux. Notre président a réuni les trois autres pour discuter et avancer. Et on s'est aperçu que l'on voulait tous aller dans le même sens, dans la même direction et il y a une feuille de route très simple qui a émergé c'est : bossez ensemble ! » (E5)

Cette conjonction politique marque le début d'une dynamique collaborative qui va encourager les différents acteurs de terrains à travailler collectivement.

Si la Suisse-Normande, de par sa notoriété et son image est très convoitée, une collectivité à pris de manière surprenante un virage opposé. C'est le cas de l'intercommunalité de la Vire au Noireau qui possède une partie de son territoire qui se situe en Suisse-Normande. Cette vaste CC s'étend du bocage virois jusqu'à la commune nouvelle de Condé en Normandie. Dotée de paysages similaires à la Suisse-Normande, ce territoire a su développer une offre sportive de nature importante :

« On a un site d'escalade que personne ne connaît, on peut faire du canyoning, du kayak. On peut pratiquer les mêmes sports de nature qu'en Suisse-Normande par contre nous on a le saut à l'élastique. On a même plus de chemins de randonnées et de circuits d'été qu'eux » (E3)

Une forme d'opposition semble se dessiner avec la création d'une identité distincte.

Cette rupture vis-à-vis de la Suisse-Normande s'explique par la centralité de la CC autour de la ville de Vire. Seule la commune nouvelle de Condé en Normandie et celle de Saint-Denis de Méré se trouvent sur la zone de la Suisse-Normande. Les jeux politiques qui ont abouti à cette délimitation administrative font de ces deux villages des communes marginalisées. En effet, leur position au sein de la Suisse-Normande n'est pas prise en compte par l'office de tourisme intercommunale qui ne leur apporte aucun soutien. Au contraire, le choix s'est porté vers la création d'une nouvelle identité dans une démarche concurrentielle. Les deux communes sont démunies face à cette situation puisqu'ils disposent d'une faible capacité politique au sein de l'intercommunalité.

Cette réorganisation territoriale est subie non seulement par les habitants :

« les gens de Condé, ils se sentent un peu isolés parce que Vire c'est quand même à plus de 20 kilomètres » (E7)

mais aussi par les élus qui ne peuvent activer de manière efficiente et cohérente la ressource naturelle. Finalement, le pouvoir décisionnel des élus locaux oriente les trajectoires territoriales, tant sur la délimitation des frontières administratives que sur les projets de développements et les modes d'actions. Nous observons des choix politiques marqués et parfois divergents face à la montée en puissance de la marque Suisse-Normande.

Face à l'intérêt global que suscite le territoire, pour les élus et agents des différentes intercommunalités et services rattachés, la mise en place d'une démarche collective est nécessaire pour harmoniser les pratiques et promouvoir la destination Suisse-Normande dans sa globalité. Les activités physiques et sportives de nature représentent une opportunité pour partager des projets de valorisation de la destination touristique.

### *2.3 Les activités physiques et sportives initiateurs de projets communs*

Les activités de loisirs sont des moteurs de l'attractivité de la Suisse-Normande. Touristes et excursionnistes sont attirés par les richesses naturelles du territoire et la multitude d'activités qui peut y être pratiquée. Selon la classification des sports de nature, tous les types d'activités sont représentés. Les activités terrestres avec le trail, le VTT ou la randonnée, les activités aquatiques avec le kayak, le canyoning ou la pêche et les activités aériennes avec le parapente,

l'escalade ou les parcours acrobatiques. Ainsi, la mise en place de l'offre sportive et de loisir, constituant le principal levier d'attractivité du territoire, pourrait amorcer une dynamique collective à tous les niveaux : coordination des offices de tourisme sur des projets communs, soutien des intercommunalités aux initiatives locales et structuration des offreurs privés pour construire un réseau de professionnel solidaire et complémentaire.

Pour commencer, un espace VTT commun à la Suisse-Normande existe en réalité depuis une quinzaine d'années. Il représente le premier projet piloté à l'échelle du territoire de la Suisse-Normande. Cet espace conçu en collaboration avec la FFC (Fédération Française de Cyclisme) et les différentes offices de tourisme propose des circuits balisés sur l'ensemble du territoire. L'intégration du comité régional et du club de VTT de Condé sur Noireau dans la réflexion permet d'apporter une expertise des pratiquants pour sélectionner et aménager les meilleurs chemins. Avec différents niveaux de difficulté, ces itinéraires sont empruntés tant par les locaux que par les touristes et représentent un complément à l'offre sportive existante.

Aujourd'hui, la remise à niveau de cet « espace vieillissant »<sup>111</sup> est l'occasion pour les intercommunalités nouvellement réorganisées de se réunir autour d'un projet commun. Pour cause, les quatre EPCI engagées dans la démarche de promotion du territoire de la Suisse-Normande se sont réunies pour reconstruire l'espace VTT. Leur mission est de remettre à niveau l'ensemble des chemins, d'assurer leur entretien et de mettre à jour le balisage. Ce projet, à l'échelle de la destination rend plus lisible et cohérente l'offre sportive. En effet, l'alignement des pratiques se met au service des touristes et pratiquants qui, comme l'indique un agent territorial :

« ne se soucient pas des limites administratives » (E9)

Cet alignement des pratiques se poursuit par une communication commune avec l'édition d'une carte VTT-FFC Suisse-Normande. Ainsi, les 38 circuits représentant environ 800km de chemins se retrouvent concentrés sur une seule et unique carte. Cette continuité dessine les contours du territoire de la Suisse-Normande qui commence progressivement à effacer les limites intercommunales.

Dans le même esprit, un espace trail Suisse-Normande a vu le jour sur le modèle de l'espace VTT. Issu d'une démarche commune des quatre intercommunalités et des deux départements qui ont construit et financé le projet du début à la fin, la compréhension et

---

<sup>111</sup> Voir E4

l'analyse de ce projet repose toutefois sur un autre acteur : l'agence privée Yoomigo. En effet, la concurrence territoriale, même à l'échelle locale, positionne les intercommunalités dans une situation de coopétition<sup>112</sup>. Bien que des tensions passées soient encore relevées :

« C'est très important que ça soit un projet commun et partagé, après cela n'a pas toujours été le cas, il y avait une époque où Thury et Clécy était dans une approche plus individualiste, il y a eu des changements, des évolutions, tout est perfectible mais en tous cas aujourd'hui, on arrive à porter des projets comme celui-ci et c'est plutôt intéressant » (E9)

la promotion et la structuration commune de l'offre en Suisse-Normande leur permet d'attirer plus efficacement les touristes et d'assurer des gains mutuels.

L'agence de conseil Yoomigo est spécialisée dans la conception et la construction d'espaces dédiés à la pratique du trail. L'entreprise est leader sur le marché français avec un réseau de 42 espaces trails à travers la France. Les parcours sont déclinés en différentes catégories et niveaux de difficultés et connaissent un véritable succès auprès des pratiquants. Ces espaces trail attirent particulièrement les collectivités qui souhaitent structurer leur offre sportive de nature. Dans ce cadre, Yoomigo fait office de « catalyseur territorial » au sens de l'agence nationale de la cohésion des territoires<sup>113</sup>. C'est-à-dire qu'il propose un diagnostic territorial, incite les collectivités à échanger sur les bonnes pratiques et propose des expérimentations collectives pour engager une co-construction de l'offre touristique et sportive sur le territoire de la Suisse-Normande.

L'implication et la volonté des offices de tourisme sont également des conditions nécessaires à la réussite de ce projet. Chaque intercommunalité a nommé un référent qui participe aux réunions communes et se charge du pré-diagnostic des parcours. L'agence Yoomigo a ensuite repéré les circuits pré-sélectionnés et proposé un espace trail complet avec des itinéraires variés en termes de difficulté et de distance. Cette offre diversifiée est composée de 38 circuits répartis sur les quatre intercommunalités du territoire de la Suisse-Normande (9 sur Cingal Suisse-Normande, 6 sur Falaise Suisse-Normande, 8 sur Val d'Orne et 15 sur Flers Agglo). La pratique du trail est appréhendée comme un outil de développement au service du territoire, hors du champ sportivo-compétitif, il représente un vecteur de transition touristique et de modernisation des processus de développement des pratiques sportives.<sup>114</sup> Les

---

<sup>112</sup> Assens, C., Bartoli, A. et Hermel, P. (2019). Collaborer dans la rivalité ? L'ambivalence de la coopétition dans les collectivités territoriales. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, . 85(3), 471-485.

<sup>113</sup> *Les catalyseurs territoriaux – Co-construction territoriale*. (s. d.). Consulté 17 septembre 2025, à l'adresse <https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/les-catalyseurs-territoriaux/>

<sup>114</sup> Buron, G. (s. d.). *Le trail : D'une pratique sportive auto-organisée à un outil de développement local*.

collectivités locales se saisissent donc de cette opportunité pour mettre en place des réseaux touristiques et attirer des flux humains et financiers.

La mise en place de l'espace trail est un premier pas vers une coordination des acteurs politiques, touristiques et sportifs des différentes intercommunalités. La « surveillance » des élus sur l'avancée de ce projet témoigne d'une conjonction politique qui vise à structurer la Suisse-Normande à l'échelle intercommunautaire et non plus « chacun dans son coin »<sup>115</sup>. Par ailleurs, des réunions trimestrielles sont organisées entre les présidents des intercommunalités sur le sujet spécifique de la promotion du territoire de la Suisse-Normande.

Si une entente semble se dessiner à travers les projets d'espaces VTT et de trail, la généralisation d'un alignement des discours politiques et projets territoriaux reste inachevé. C'est notamment le cas sur le volet promotionnel avec une mise en commun limitée qui nuit à la visibilité des offreurs sportifs et de loisirs ou hébergeurs touristiques. Pourtant, le réseau régional des offices de tourisme de Normandie propose un schéma d'accueil et de diffusion de l'information pour faciliter la coordination des territoires sur les actions de promotions et de valorisation. Selon un agent du département de l'Orne :

« S'appuyer sur ce dispositif, ça aurait du sens. Ils le font très bien pour l'espace VTT et l'espace trail » (E6)

Mais c'est un autre canal de diffusion qui va être sélectionné pour rassembler spécifiquement l'offre sportive de nature en Suisse-Normande. C'est une nouvelle fois l'agence Yoomigo, en collaboration avec les offices de tourisme qui sont à l'origine de la création d'une application mobile et d'un site web. « Suisse Normande Outdoor » a pour ambition de réunir l'ensemble de l'offre sportive sur une application multifonctionnelle servant de support de communication et d'aide à la pratique avec un service de géolocalisation. Comme le souligne le directeur de l'office de tourisme de Falaise Suisse-Normande :

« là où on progresse c'est que d'une station trail enfin d'une appli station trail on arrive sur une application outdoor générale. Donc l'application Suisse Normande Outdoor elle mettra en avant toutes les pratiques de la Suisse-Normande, il y aura la randonnée, le VTT, le trail, l'escalade, le parapente, le kayak, la pêche etc. Tout ce qui est activités loisirs de pleine nature seront répertoriées dans l'application et les gens qui viendront pourront avoir accès à tous les itinéraires en géolocalisation » (E5)

Ce dernier projet en date ouvre les perspectives d'une communication globale à l'échelle de la Suisse-Normande. La limite est qu'elle se concentre uniquement sur les activités

---

<sup>115</sup> Voir E5

physiques et sportives de nature, qui représentent par ailleurs le point d'attractivité majeur des activités touristiques en Suisse-Normande. Dans la continuité de cette application, d'autres missions de communications ont été ponctuellement mises en œuvre avec la participation commune à des salons touristiques ou encore l'intégration d'activités des territoires voisins sur les topoguides.

La coopération intercommunale peut aussi dépasser les activités physiques et sportives de nature à l'image du festival des Extraverties. Cet évènement culturel, orienté sur la thématique des loisirs de nature, est le fruit de la collaboration entre les intercommunalités de Flers Agglo et de Falaise Suisse-Normande. En effet, l'évènement organisé historiquement par l'ancienne association de l'office de tourisme de Falaise a été complètement repensé. Afin de donner à l'évènement une dimension territoriale, les offices de tourisme de Falaise Suisse-Normande et Montagnes de Normandie (office de tourisme de Flers Agglo) se sont associés pour construire un évènement itinérant. Le festival des Extraverties s'étale sur trois jours et se déroule sur les sites de la Roche d'Oëtre et de Pont d'Ouilly. Ces lieux ont été sélectionnés puisqu'ils sont particulièrement représentatifs de la Suisse-Normande et situés à seulement 5km l'un de l'autre.

Des enjeux touristiques importants se cache derrière cette collaboration puisque l'évènement accueille environ de 20 000 à 25 000 personnes chaque année. Comme le souligne l'un des organisateur :

« On s'est considérablement agrandi et c'est maintenant un de nos porte-étendards principaux sur le sujet Suisse-Normande » (E5)

A l'image du territoire de la Suisse-Normande, la coopération intercommunale est à l'origine du succès de l'évènement. Bien qu'il se déroule sur deux départements différents, les qualités naturelles et la proximité géographique des deux sites renforcent les flux de visiteurs et contribuent à l'image de la Suisse-Normande.

L'évènement conserve toutefois une dimension durable et local en s'inscrivant dans une démarche environnementale avec la participation de la CPIE collines normandes. En plus de réaliser des actions de promotion et de sensibilisation, l'association produit un rapport sur l'empreinte écologique du festival. Le piétinement, l'érosion des sols ou encore la gestion des déchets sont évalués puis transmis aux offices de tourisme organisateurs pour tenter de limiter l'impact de l'évènement sur la biodiversité locale. Cette démarche collective démontre d'une volonté des organisateurs de préserver la ressource naturelle en Suisse-Normande.

Ainsi, la structuration de l'offre sportive engage l'ensemble des offices de tourisme et intercommunalités. La conception d'espaces dédiées à la pratique du VTT ou du trail, la mise en commun du travail de communication ou encore l'organisation d'évènements représentent des avancées considérables pour le territoire de la Suisse Normande. Comme l'indique un agent de la CC du Val d'Orne :

« Sur la forme c'est un peu innovant, l'idée c'est d'avoir des projets vraiment à l'échelle de la destination puisque le touriste lui, il n'en a pas grand-chose à faire des limites administratives » (E9)

Les intérêts individuels se mettent donc au service de l'intérêt collectif pour attirer les visiteurs.

Pour conclure, le partage du territoire de la Suisse-Normande rend l'action publique locale complexe. Toutes les strates des collectivités territoriales sont impliquées dans le développement de la Suisse-Normande. Chacun à son niveau de compétence agit pour valoriser le territoire et tirer profit de la notoriété croissante de la destination. Les réformes successives positionnent le niveau intercommunal au centre de la réflexion, en tant qu'échelle adaptée à la mise en œuvre des projets de territoire. Le positionnement des élus locaux vis-à-vis de l'attractivité de la Suisse-Normande pousse les intercommunalités à développer des projets de territoires similaires sur le fond mais bien différenciés sur la forme avec des offices de tourisme indépendantes. Dans ce contexte, la situation de coopération s'impose aux acteurs qui sont contraints de collaborer pour promouvoir plus efficacement la destination. La structuration de l'offre sportive de nature représente en ce sens une opportunité de créer des projets communs. Si le travail collaboratif s'organise progressivement, les axes de développement et modalités d'actions restent encore à définir. La Suisse Normande est donc un territoire en pleine construction.

### ***3. Un modèle de développement territorial en constante évolution***

Après avoir défini ses frontières et analysé sa gouvernance, il nous faut désormais éclaircir dans quelle direction se dirige le territoire de la Suisse-Normande. Le développement maîtrisé des sports de nature tel que défini par le ministère des Sports dans les années deux mille doit être pris en considération par les collectivités locales dans leur planification territoriale<sup>116</sup>. Il s'agit concrètement de limiter la dégradation, par les pratiquants et les aménagements réalisés, des qualités environnementales du milieu naturel. Ce concept centré sur la protection de l'environnement occupe une place importante dans la perspective de développer durablement le territoire de la Suisse-Normande. Les retombées économiques directes et indirectes générées par les activités touristiques en Suisse Normande sont sans appel. Les politiques publiques mises en œuvre ne se cantonnent pas seulement à garantir la pérennité du patrimoine naturel, la mobilisation des sports de nature est davantage le support d'une recherche d'attractivité territoriale, dans le but de renforcer la fréquentation touristique<sup>117</sup>. L'équilibre entre protection de l'environnement et recherche d'efficacité économique est instable. D'autant plus dans un contexte où de nouvelles entités s'approprient le territoire de la Suisse-Normande pour proposer une offre toujours plus diversifiées et attractives.

#### *3.1 Un ancrage local fort*

Un premier constat en Suisse-Normande permet d'être optimiste sur la durabilité du projet de développement territorial. Ce territoire rural, bien que de plus en plus prisé par les touristes, est composé d'un tissu associatif local très actif et attaché à son territoire. Il est primordial, pour une destination touristique en développement, de composer avec ses acteurs historiques afin de conserver une identité forte.

Le territoire de la Suisse-Normande a la chance de posséder de nombreuses associations locales qui structurent l'offre touristique du territoire. Sur le volet des activités physiques et

---

<sup>116</sup> Falaix, L. (2012). Les sports de nature dans le département des Landes : du développement maîtrisé à la mobilisation d'une « ressource territoriale » *Annales de géographie*, 686(4), 410-432.

<sup>117</sup> Idem

sportives de nature, l'association Activ'Orne située à Putanges le Lac illustre la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux des acteurs locaux. Parmi les nombreuses activités nautiques et terrestres proposées, l'association est particulièrement active sur la pratique du trail. En plus des sorties hebdomadaires, une course est organisée chaque année à destination du grand public. Cet événement rassemble de nombreux pratiquants dans une démarche éco-responsable :

« tout ce qui est réduction de déchets, pas de gobelets plastiques, venir avec sa propre gourde. Je sais qu'Activ Orne, c'est ce qu'ils font. Ils sont vachement sensibles à ça. On a eu une réunion sur le trail en Normandie qui a eu lieu à la Roche d'Oëtre. Justement, un des sujets, c'était ça, comment rendre plus éco-responsable un événement trail. Et eux, ils étaient vachement preneurs » (E6)

Le trail du Lac a également la particularité d'accueillir un nombre limité de participants puisqu'il se déroule sur une zone Natura 2000. Ces espaces protégés sont classés dans le réseau européen des sites naturels et sont gérés par des structures au niveau local. C'est en l'occurrence la CPIE collines normandes qui est en charge de la gestion et de la protection de cet espace naturel. Cet événement trail soulève donc la problématique récurrente de la superposition des espaces de pratiques sportives et des espaces naturels. Mais la régulation du nombre de pratiquants, la gestion des déchets et une étude d'impact réalisée par la CPIE (sur le modèle de celle présentée dans le cadre du festival des Extravertis) permettent d'investir ces espaces sensibles tout en les respectant et en sensibilisant les pratiquants.

Ainsi, la démarche responsable de l'association Activ'Orne, soutenue par l'intercommunalité du Val d'Orne, permet de dynamiser le territoire et de participer à son image :

« il y a des événements, ça fait connaître le territoire, les gens viennent participer à ces courses là , ça leur plaît. Ils découvrent des chemins et ils veulent peut-être y passer plus de temps. Pour nous, cela représente des retombées touristiques forcément et inversement, le fait d'avoir proposé des chemins et des circuits balisés, ça va peut-être inciter les habitants à se lancer sur des circuits de tous niveaux » (E9)

La continuité entre ces événements et les aménagements réalisés par les collectivités dans le cadre de l'espace trail participe à l'attractivité touristique et résidentielle du territoire.

Comme le souligne un employé territorial du département de l'Orne qui habite sur le secteur de la Suisse-Normande :

« je trouve que sa force c'est le tissu associatif, il y a plein d'associations. Je trouve que ces dernières années, elles se développent de plus en plus sur le durable, il y a aussi plein de petits producteurs locaux qui prennent de plus en plus de place » (E6)

Parmi ces associations actives, Pont d'Ouille Loisirs occupe une place centrale dans la politique sociale et touristique de l'intercommunalité de Falaise Suisse-Normande. L'association, fondée au début des années 80 par des habitants du village est aujourd'hui composée d'une trentaine de salariés à l'année. La conservation du statut associatif témoigne d'un ancrage local fort.

L'offre se décline en trois secteurs d'activités. Un premier secteur concerne l'offre touristique avec une vocation commerciale. Les principales activités de loisirs proposées sont les descentes en canoë-kayak sur l'Orne et un parcours accrobranche situé sur le parc de la Roche d'Oëtre comptabilisant pour ces deux activités un total d'environ 40 000 visiteurs par an<sup>118</sup>. Si les retombées financières permettent à l'association d'être autonome, son implication à destination d'un public de proximité reste inchangée. Pour cause, le deuxième secteur d'activité est le tourisme social et éducatif. L'objectif est d'accueillir un public scolaire et issu de structures médico-sociales ou de clubs pour :

« permettre la pratique d'activités de pleine nature pour le plus grand nombre » (E2)

Un large panel d'activités est proposé par l'association : canoë-kayak, paddle, VTT, escalade, course d'orientation, tir à l'arc, pêche etc. Autant d'activités de pleine nature qui permettent aux bénéficiaires de s'épanouir dans un cadre naturel. Enfin, le dernier secteur d'activité concerne des activités sociales puisque l'association est agréée centre social par la CAF (Caisse d'Allocation Familiale) du département du Calvados. Dans ce cadre, l'association est composée de cinq sections indépendantes qui proposent des animations à destination de la population locale dont la participation au dispositif sport sur ordonnance, la gestion du club de canoë-kayak, des animations culturelles, des activités ludiques à destination des jeunes et des seniors, ou encore l'accompagnement à la mobilité.

Ces différentes activités témoignent d'une sensibilité locale importante. Pont d'Ouille Loisirs ne se contente pas de développer les activités touristiques et commerciales, qui sont en réalité les plus intéressantes financièrement. Leur ancrage local permet à l'association d'être un véritable point de repère pour les habitants du territoire. Enfin, la prise en considération des

---

<sup>118</sup> Voir E2

enjeux environnementaux est également au cœur des activités de la structure puisqu'une collaboration avec la CPIE collines normandes permet de mener des projets de sensibilisation auprès des différents publics. Le dernier en date est une vidéo sur les bonnes pratiques à adopter en canoë-kayak pour protéger les frayères de saumons. L'association diffuse cette vidéo auprès des touristes et balise le parcours avec des panneaux de sensibilisation sur les zones identifiées à risque. Ces actions pour préserver le patrimoine naturel du territoire démontrent l'engagement environnemental de la structure. Ainsi, Pont d'Ouilly Loisirs poursuit un projet de développement durable, entre efficacité économique, équilibre social et protection de l'environnement. Sa proximité avec la population locale et son influence touristique positionne l'association comme un pilier du territoire de la Suisse-Normande.

Plus généralement, la préservation de l'environnement et des modes de vie sont des préoccupations communes partagées par les habitants, élus et autres associations ou entreprises locales. Dans cette dynamique, la CPIE collines normandes joue un rôle clé en s'adressant principalement à la population locale, mais aussi, aux touristes. La création du réseau « Suisse-Normande, territoire préservé » représente l'une des actions centrales de la CPIE concernant l'encadrement des pratiques touristiques sur le territoire :

« Ce réseau de tourisme durable a pour but de réunir les acteurs touristiques du territoire afin de co-construire des politiques de développement durable. » (E1)

Les adhérents s'engagent à assister aux réunions animées par la CPIE et à mener des projets en commun. Des hébergeurs, apiculteurs, herboristes, offices de tourisme ou encore offreurs de loisirs se côtoient pour partager leurs préoccupations et construire des projets. Ce réseau permet ainsi :

« de maintenir des liens entre les acteurs pour aboutir à la création d'événements ou d'animations en commun » (E1)

Bien que l'efficacité de ce type de réseau soit souvent remise en cause, des projets concrets tels que l'étude d'impact sur le trail du Lac ou des actions en faveur de la préservation d'espèces protégées sont mises en place. L'intégration des principaux acteurs touristiques du territoire à ce réseau démontre une volonté partagée de développer durablement le territoire de la Suisse-Normande.

L'implication de la CPIE ne s'arrête pas là puisque l'association mène en parallèle d'autres actions spécifiques en faveur du territoire de la Suisse-Normande. Sur le volet protection de la nature, elle prend en charge la gestion de plusieurs espaces naturels tels que les gorges de la

Rouvre, le parc de la Roche d'Oëtre ou encore le marais du Gran-Hazé. L'association effectue, en plus de la gestion de ces sites, un travail de protection et de suivi d'espèces spécifiques vivant en Suisse-Normande comme la loutre d'Europe, l'écrevisse à pattes blanches ou encore la mulette perlière. Autant d'espaces investis par les pratiquants et touristes qui cohabitent dans cet écosystème fragile composé d'espèces protégées. L'équilibre est donc complexe puisque ces sites protégés attirent touristes et pratiquants à la recherche d'un cadre naturel :

« parfois c'est problématique parce qu'il y a des oiseaux qui nichent, et c'est vrai qu'il y a un dérangement, et c'est encore une histoire de compromis » (E1)

L'objectif n'est donc pas d'interdire l'accès à ces sites mais d'encadrer la pratique par la limitation des flux et la sensibilisation des visiteurs comme l'explique un employé de la CPIE :

« Notre démarche, c'est vraiment de sensibiliser et d'investir les espaces naturels sensibles tout en respectant, évidemment, le lieu » (E1)

Ce travail de sensibilisation passe par l'organisation d'événements grand public comme la « fête des légumes et des jardins » qui est un marché de producteurs ou « un rallye nature » pour découvrir la biodiversité locale. Les activités de l'association se concentrent essentiellement sur un public scolaire et local :

« notre leitmotiv, c'est être au service du territoire, de ses habitants et de ses acteurs et actrices. Et c'est vrai qu'on est quand même sur une cible très locale » (E1)

Bien que toutes les actions menées par la CPIE soutiennent une dynamique responsable et durable, l'une des limites réside dans des liens encore en construction avec les acteurs touristiques. Le réseau de tourisme durable permet de réunir les structures d'accueil mais peu d'actions sont menées à destination directe des visiteurs et touristes. Or, ce sont parfois les comportements des pratiquants et des touristes qui peuvent nuire à l'environnement

Finalement, l'offre touristique en Suisse-Normande se construit à partir des valeurs et modes de vie des locaux. La spécificité des territoires ruraux qui souhaitent développer leur attractivité touristique réside dans l'intérêt accordé à la préservation de l'environnement et à l'équilibre social. L'économie touristique du territoire semble vertueuse et répondre au principe de l'économie de la qualité par la co-construction d'une offre singulière, s'appuyant sur les ressources spécifiques du territoire dans une logique respectueuse de l'environnement.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Karpik, L. (1989). *L'économie de la qualité*.

### 3.2 Des enjeux de valorisation et de communication

La Suisse-Normande est à l'origine une appellation touristique. La montée en puissance des activités de loisirs accompagnée de l'attractivité grandissante des espaces naturels ont vu touristes et excursionnistes investir largement ce territoire rural. Face à cet intérêt, acteurs publics et parfois privés se sont progressivement saisis de l'opportunité pour diversifier l'offre. Le marketing des territoires correspond à un effort collectif de valorisation pour influencer le comportement des publics visés. Promouvoir la marque Suisse-Normande suppose des choix stratégiques, pensés collectivement et impliquant un ensemble d'acteurs locaux issus de plusieurs secteurs d'activité<sup>120</sup>. Ces choix stratégiques correspondent dans le domaine du marketing au positionnement de la destination, à la sélection des cibles et à la valorisation d'une identité forte. Dans un contexte très concurrentiel, la Suisse-Normande semble trouver sa place en tant que destination « verte », où le cadre naturel et les activités de loisirs sont les principaux moteurs de son attractivité.

Le tourisme sportif de nature répond aux désirs de découvrir de nouveaux horizons, de pratiquer en harmonie avec la nature et d'éprouver une certaine liberté<sup>121</sup>. Cela se décline en de multiples modalités de pratiques qui permettent aux différents profils de pratiquants de s'adonner à leurs activités préférées en privilégiant les formes auto-organisées ou buissonnières. Ces formes de pratiques sont particulièrement attractive puisque :

« si vous voulez emprunter l'Orne, vous venez avec votre canoë, vous n'avez rien à payer. Vous venez avec votre cheval, vous venez avec votre vélo, vous venez avec ce que vous voulez, vous venez à pied avec vos chaussures, tout est gratuit, tout est accessible » (E7)

Cette simplicité d'accès à moindre coût est un véritable argument touristique mis en avant par les acteurs de la Suisse-Normande. Cette modalité de pratique est au cœur de la stratégie touristique, correspondant à la fois à la demande contemporaine et au potentiel du territoire.

La diffusion sociale de ces pratiques se reflète aussi dans l'aménagement de nombreux sites naturels. Les différents niveaux de collectivités territoriales collaborent pour construire, gérer et promouvoir ces espaces. Les paysages vallonnés sont dotés d'un réseau de chemins de

---

<sup>120</sup> Houllier-Guibert, C.-É., & Miriel, A. (2018). La mise en marque des villes et des régions en France : La gouvernance comme facteur clé de succès. *Revue Organisations & territoires*, 27(2), 103-110.

<sup>121</sup> Naria, O., & Sherwin, K. (2011). Tourisme, sports de nature et développement durable aux Seychelles - Tourism, Nature Sports and Sustainable Development in tropical Islands of Seychelles. *Études Caribéennes*, 19, 177-200.

randonnées à entretenir et à valoriser. Pour cela, les collectivités locales interviennent à différents niveaux en fonction de leurs compétences. Les communes entretiennent et balisent les sentiers, les intercommunalités conçoivent les parcours et accompagnent les communes dans la gestion opérationnelle, les départements analysent la faisabilité et certifient les chemins de randonnées. Cette organisation transversale aboutit à une offre complète, pensée collectivement et qui façonne la renommée du territoire concernant la qualité de ses sentiers de randonnées.

La conception de ces chemins de randonnées permet aux randonneurs de s’immerger dans la nature et d’accéder à des sites naturels protégés, offrant ainsi des vues imprenables sur la vallée. La promotion et la valorisation de ces sentiers sont un enjeu central pour les collectivités. La difficulté à les rendre visibles s’accroît avec la concurrence des itinéraires de grandes randonnées. Les GR sont la propriété de la Fédération Française de Randonnée Pédestre (FFRP) qui conçoit et balise ces itinéraires. Cette concurrence est en réalité une opportunité pour les territoires même si l’exploitation de la marque GR est très limitée :

« sur ces GR, on n'a pas de stratégie à l'échelle régionale, départementale ni intercommunal. Il n'y a pas d'action de presse de menée, très peu en tout cas parce que c'est la propriété FFRP. C'est compliqué. Jusqu'alors, on n'avait pas les droits pour publier rien que les itinéraires donc, c'était un peu compliqué »  
(E6)

Les GR attirent de nombreux touristes et randonneurs qui arpentent les sentiers, réalisant parfois de l’itinérance allant de quelques jours à plusieurs semaines.

Les GR de Pays sont également la propriété de la FFRP mais intègrent une réflexion territoriale puisqu’ils prennent la forme de boucles et non d’itinéraires linéaires. Ce modèle est conçu pour explorer une région spécifique par la mise en avant de son patrimoine et de ses qualités paysagères. Le GR de Pays Tour de la Suisse-Normande (TSN) est un itinéraire de randonnée pédestre de 113 km, homologué en 1982, il invite à découvrir les sites les plus emblématiques de la Suisse-Normande. Des conventions entre les collectivités et la FFRP permettent, notamment aux offices de tourisme, de communiquer librement sur cet itinéraire. Ainsi, les quatre intercommunalités et les deux départements valorisent et diffusent largement cet itinéraire. Une simple recherche internet permet de visualiser l’ampleur du phénomène, avec une mise en avant plus ou moins autocentrée de l’itinéraire. Pour cause, la vente des topoguides ou encore la mise en avant des étapes et des hébergeurs témoigne d’une concurrence existante entre les offices de tourisme du territoire de la Suisse-Normande.

En complément de cette lutte, des opérations de promotions communes sont organisées :

« on fait des accueils de presse, d'influenceurs, etc. Donc, chacun finance pour son territoire, mais ça bénéficie d'une plus grande visibilité. Et là, l'idée, c'est quand même de promouvoir cette destination Suisse-Normande » (E6)

Comme l'explique cet agent technique du département de l'Orne, la mutualisation des moyens permet de promouvoir la Suisse-Normande à l'échelle de la destination et non plus chacun de son côté. La réussite du projet GR de Pays TSN connaît son apogée en 2023 puisqu'il est élu « GR préféré des Français » à l'issue du concours organisé par la FFRP. Cette distinction a un impact considérable sur la fréquentation du territoire comme l'indique cet élu :

« Quand il a été élu GR préféré des Français, la saison d'habitude démarrait les grands week-ends de mai jusqu'à fin août. Déjà fin mars, début avril, on a eu des randonneurs. Souvent, c'est des retraités ou des commerçants, des agriculteurs qui prennent leurs congés différés qui sont arrivés comme on n'avait jamais vu avant. Et ça s'est étendu jusqu'à la Toussaint. Les commerçants sur la place ça fait 35 ans qu'ils sont là, ils n'avaient jamais vu ça avant » (E7)

Si la randonnée fait partie des activités les plus pratiquées en Suisse-Normande, le vélo attire également de nombreux touristes. L'offre cyclo-touristique du territoire se concentre autour de l'espace VTT mais aussi, et surtout de la « VéloFrancette ». Cette véloroute, qui rejoint Ouistreham à La Rochelle, est un itinéraire cyclable conçu et développé par un réseau de collectivités territoriales. Ces itinéraires à vocation touristique sont segmentés et animés par des comités d'itinéraires. Ce sont :

« des regroupements informels de collectivités territoriales qui cotisent chaque année dans un pot commun et qui réalisent des actions sur des missions de coordination, d'aménagement, et de promotion » (E6)

comme l'explique l'un des agents en charge de la partie Suisse-Normande de l'itinéraire. L'intérêt de cette organisation est de segmenter les cibles à partir d'une stratégie globale. Sur la base des caractéristiques géomorphologiques du territoire, les étapes de la Suisse-Normande sont particulièrement difficiles. Ainsi, les pratiquants sont plutôt des jeunes urbains (moins de 35 ans) qui souhaitent se ressourcer dans une logique sportive et dynamique<sup>122</sup>.

Les données produites sur les touristes requièrent toute l'attention des acteurs locaux. De nombreuses études sont diligentées par les antennes touristiques des collectivités territoriales, appuyées par des dispositifs tels que Flux Vision ou Tourinsoft. Ces deux plateformes ont pour but de déployer une stratégie touristique plus efficace. La première, développée par Orange

---

<sup>122</sup> Voir E6

permet d'analyser l'attractivité touristique d'un territoire en identifiant la fréquentation d'un site et l'origine géographique des visiteurs. La seconde est une base de données touristiques réunissant l'ensemble de l'offre d'un territoire. Ces données sont essentiellement exploitées par les offices de tourisme et collectivités territoriales qui souhaitent élaborer une stratégie pour attirer les touristes ou excursionnistes.

Les résultats montrent que la Suisse-Normande est un territoire de passage et de court séjour. La cible parisienne a longtemps été privilégiée par les acteurs locaux mais ce sont essentiellement des excursionnistes provenant du bassin caennais et des départements alentours qui fréquentent le territoire. Toujours d'après les données générées par Flux Vision, bien que le tourisme de proximité soit majoritaire, environ 20% des visiteurs sont étrangers. Ce sont principalement des Hollandais, Allemand et Belges attirés par l'itinérance et autres activités physiques et sportives de pleine nature.

A partir de ce constat, les actions de communication sont repensées et recentrées afin de s'adresser à la bonne cible, par le canal le plus adapté. Les possibilités d'actions sont multiples comme l'indique la directrice d'une office de tourisme :

« on mène des campagnes de promotion en France et un peu à l'étranger pour faire venir aussi les visiteurs sur le territoire. Il y a la partie numérique mais le présentiel fonctionne encore très bien. Donc là par exemple on était à Lille ce week-end pour toucher toute la clientèle du Nord de la France et du Benelux » (E4)

Ce type d'action représente une nouvelle opportunité de collaborer, les offices de tourisme du territoire s'allient pour représenter collectivement la Suisse-Normande sur certains salons nationaux ou internationaux.

La communication intègre une dimension environnementale pour affirmer l'identité de la Suisse-Normande mais aussi sensibiliser les visiteurs. Le discours met en exergue un cadre naturel d'exception et une offre sportive et de loisirs diversifiés pour attirer les touristes. Néanmoins, cette communication reste raisonnée dans l'objectif de préserver les qualités environnementales ainsi que les modes de vie des habitants :

« l'idée, c'est qu'on est ravis de vous accueillir sur le territoire. Mais voilà comment nous, on vit ici. Et on vous invite à vivre comme nous. À profiter de la nature, mais la préserver. Donc, on est en train de travailler sur une communication vraiment ciblée. Pas en donnant des leçons, parce que les vacanciers, quand ils sont en vacances, ils n'ont pas envie qu'on leur donne des leçons sur « fait ci ou fait-pas-ça ». Mais plutôt un côté détendu et humoristique pour montrer que la Suisse-Normande est belle, mais il faut y faire attention » (E4)

Ces pratiques touristiques, encouragées par la destination, ouvrent aussi de nouvelles possibilités :

« c'est un peu la tendance depuis quelques temps, on va être amené à travailler un peu plus sur le tourisme d'affaires avec le développement des séminaires au vert. Et donc, notre destination a aussi sa carte à jouer là-dessus » (E4)

La conservation de l'identité du territoire malgré la diversification des publics visés renforce l'image de destination « verte » associée à la Suisse-Normande.

Enfin, l'accueil de grands événements sportifs internationaux intègre la stratégie touristique du territoire de la Suisse-Normande. Après avoir accueilli les championnats du monde de kayak-polo en 2014, c'est une étape du Tour de France qui a traversé le territoire en juillet 2025. La notoriété de l'évènement satisfait grandement les élus locaux :

« c'est un événement international quand même qui est très suivi et en plus, on sait qu'avec les hélicoptères, quand ils passent sur le territoire ils mettent beaucoup en avant le patrimoine, donc tout le monde se dit c'est encore une belle image qu'on va donner de nous et qu'on va donner de la Suisse Normande » (E7)

D'autant plus que l'étape rejoignant Bayeux à Vire a été renommée « étape de la Suisse-Normande » par l'organisateur, positionnant davantage le territoire au centre de l'attention. Ce phénomène n'est pas neutre puisque la médiatisation de l'étape centrée sur notre terrain de recherche témoigne de son intérêt sportif, culturel et visuel. La télévision néerlandaise a par ailleurs fait une exception sur cette étape puisque son émission d'après tour, qui se déroule habituellement à la ville arrivée, a été tournée à Clécy. Cette opportunité est d'autant plus intéressante que les téléspectateurs de l'émission correspondent à la cible touristique identifiée par le territoire :

« c'est peut-être une bonne occasion de faire connaître un peu plus la Suisse Normande et que les gens se rendent compte de ce que c'est. Cette émission est vue par des millions de personnes du Bénélux en général » (E7)

Ainsi, les professionnels du tourisme en Suisse-Normande semblent s'accorder autour d'une stratégie touristique globale. Les pratiques libres et auto-organisées représentent le cœur de l'offre territoriale. L'identification des pratiquants à travers les bases de données permet aux offices de tourisme de segmenter les cibles et mutualiser les actions. La prise en considération des enjeux environnementaux par la promotion d'un tourisme respectueux de l'environnement renforce l'identité du territoire. Néanmoins, la perspective de s'appuyer sur des événements comme le Tour de France pour servir son attractivité peut poser question. L'emprunte

environnementale de ces GESI n'est plus ignorée, l'image de la Suisse-Normande ne correspond pas aux valeurs véhiculées par ce type d'évènement. Bien que la notoriété du Tour de France apporte une visibilité extraordinaire au territoire, la quête effrénée de touristes représente un danger pour l'équilibre environnemental et social de la Suisse-Normande.

### 3.3 Vers une exploitation de la ressource naturelle ?

La gestion de la croissance de la fréquentation sur certains sites naturels est le défi qui se dresse devant les acteurs touristiques de la Suisse-Normande. Pour cela, il s'agit dans un premier temps de viser un volume de visiteurs qui contribue aux profits économiques, mais qui amène le moins de dégradation écologique/sociale possible<sup>123</sup>. Ensuite, la mise en tourisme de la nature doit profiter à la population locale. La construction de l'offre doit s'appuyer sur des activités de qualité, adaptées aux ressources du territoire et être animées par des acteurs locaux. Ce dernier point est particulièrement crucial dans un contexte où des entreprises internationales opportunistes se positionnent sur le marché des activités de loisirs de pleine nature. D'ailleurs, le programme national « Promotion du territoire via l'activité touristique et écotouristique » soutient les collectivités locales dans cet objectif de développer durablement et localement leurs activités<sup>124</sup>.

En Suisse-Normande, des points de vigilance sont notamment relevés sur les deux aspects présentés précédemment par les acteurs touristiques locaux. Un effet de surfréquentation ponctuel et le développement d'activités contestées se développent sur le site de la Roche d'Oëtre.

A l'image du trail du même nom qui accueille plus de 2000 participants sur une journée. Contrairement au Trail du Lac qui a une jauge de 250 participants, celui de la Roche d'Oëtre poursuit une autre politique en brassant un public plus large. Pour pouvoir accueillir ces

---

<sup>123</sup> Sarrasin, B., Dehoorne, O., & Augier, D. (2016). Tourisme et ressources naturelles, prendre la mesure du défi. *Études caribéennes*, 33-34.

<sup>124</sup> Num, F. (s. d.). *Programme LEADER 2023-2027—Action « Promotion du territoire via l'activité touristique/écotouristique »—Francenum.gouv.fr*. Direction générale des entreprises. Consulté le 11 septembre 2025, à l'adresse

pratiquants et spectateurs sur cet espace situé sur un ENS, le département et la CPIE émettent des recommandations. L'évènement se déroule en octobre pour limiter l'impact sur la biodiversité et étaler les flux. Cela s'inscrit dans une stratégie plus globale d'enrichir les animations sur les ailes de saison afin d'accueillir les touristes et excursionnistes une grande partie de l'année :

« on est loin d'être sur du surtourisme en Suisse-Normande. Mais on a des sites naturels qui peuvent être en tension, notamment les rochers des parcs qui sont très fréquentés. Et donc, ce site-là on va moins en parler au mois d'août » (E4)

Si le terme de « surtourisme » ne semble pas convenir aux réalités des flux touristiques sur le territoire, il n'en reste pas moins que la Roche d'Oëtre est un site très convoité.

Un autre évènement d'envergure se déroule sur ce site naturel. Le festival des Extravertis réunit plus de 7000 personnes sur un week-end au niveau du parc de la Roche d'Oëtre. L'accueil de ce public soulève des problématiques de piétinements, de gestions de déchets et de transports. Pour cause, l'Office de Tourisme Montagnes de Normandie a été contraint d'acquérir un champ afin de l'utiliser comme parking de délestage. La gestion des transports et de la circulation n'est pas encore maîtrisée, en particulier lors de ces évènements d'envergures qui accueillent des milliers de personnes.

La question des mobilités est un axe de développement qui commence à se structurer. Une coordination intercommunautaire sur un projet de navette est en réflexion afin de proposer des mobilités collectives pour relier les principaux sites de Clécy, Pont d'OUILLY, Putanges le Lac et la Roche d'Oëtre. L'idée est de proposer cette navette expérimentale pour l'été 2026 afin d'encourager une transition de l'automobilité vers la multimodalité<sup>125</sup>. Pour ce faire, la réflexion intègre la question de l'intermodalité pour proposer des solutions aux touristes qui viennent en train ou en vélo. L'idée est de servir la stratégie de marketing territorial tout en s'inscrivant dans des dispositifs comme « Normandie sans ma voiture » et dans la continuité de la structuration des réseaux cyclables. Cette promotion des mobilités douces pourrait limiter l'impact d'une fréquentation grandissante du territoire, notamment sur des sites à flux tendus comme la Roche d'Oëtre. Lorsque l'on évoque la question de l'émergence d'une forme de surtourisme, ce directeur d'office de tourisme reste prudent :

---

<sup>125</sup> Rocci, A. (2007). *De l'automobilité à la multimodalité? Analyse sociologique des freins et leviers au changement de comportements vers une réduction de l'usage de la voiture. Le cas de la région parisienne et perspective internationale*. [Phdthesis, Université René Descartes - Paris V].

« la surfréquentation elle est ponctuelle, ce n'est pas à prendre à la légère, surtout quand on parle de site naturel. Je pense que l'on en approche, il faut faire attention » (E5)

La gestion des sites naturels est un axe fort des politiques départementales. L'Orne gère et anime une quarantaine d'ENS dont plus de la moitié sont ouverts au public. L'enjeu en Suisse-Normande est d'encadrer les pratiques des touristes. La promotion de la pratique libre et auto-organisée comme support des activités touristiques du territoire suppose une autonomie totale des pratiquants qui évoluent dans des espaces naturels sans moyen de contrôle direct. Pour éviter les dérives liées aux comportements des usagers, les acteurs locaux mettent en place des stratégies d'incitations aux bonnes pratiques. Le balisage permet d'éviter que les pratiquants s'engagent en dehors des sentiers, ce qui limite leur impact sur la biodiversité. De la même manière, des actions de sensibilisation sont menées par le département et la CPIE lors des évènements. Une autre dérive concernant ces chemins de randonnées à pied ou en VTT sont le passage d'engins motorisés comme les quads ou les motos. Des conflits d'usages ont abouti à l'encadrement des pratiques par le gestionnaire, avec des sanctions pécuniaires encourues par les pratiquants de loisirs motorisés dans les espaces naturels et les sentiers dédiés à la pratique d'activités plus douces.

Enfin, des aménagements contestés se sont développés ces dernières années sur le territoire de la Suisse-Normande. L'un des derniers en date concerne le réaménagement du Lac de Rabodanges. Ce projet, qui a pris forme à partir de la création de la commune nouvelle, se traduit par :

« un réaménagement du lac, qui s'appelle maintenant Lac de la Suisse Normande pour bien être dans cet esprit de marque » (E9)

La volonté de repositionner la commune nouvelle au cœur de la Suisse-Normande ne s'arrête pas là puisque c'est toute l'offre qui a été repensée.

Réaménagement paysager du site, baignade surveillée, local maître-nageur, barques électriques ou encore food-trucks permettent de valoriser le potentiel de cet espace. Bien que l'affluence soit au rendez-vous :

« rien que sur l'aire de baignade, c'est du comptage qui a été fait par nos maîtres-nageurs, on a eu 4600 personnes cette année qui sont venus sur la baignade. C'est une augmentation de 25% par rapport à 2023 alors que l'on a eu une météo très mauvaise. Il y a une augmentation de la fréquentation, y compris quand la météo est mauvaise donc c'est plutôt encourageant » (E9)

les habitants locaux ont fait connaître leur mécontentement concernant ce projet en manifestant lors de l'inauguration. Les activités développées ainsi que les travaux engagés ne correspondent pas à la vision des locaux de leur territoire :

« j'ai une grosse déception par rapport à ce qu'ils ont fait autour du lac, c'est une grande piscine, où on amène les gens avec des glacières, et qu'ils ne vont ni aller dans les chemins, ni rien, ils vont juste aller se tremper, et là je trouve que c'est du gâchis » (E8)

Plus généralement, c'est une logique consommatrice de l'environnement qui semble motiver les pratiques touristiques. Les parcours acrobatiques ou les descentes en canoë-kayak en sont l'illustration. Les touristes ou excursionnistes deviennent des clients, qui se rendent sur ces lieux de pratiques le plus souvent en voiture pour réaliser une activité de quelques heures, dans l'objectif de ressentir des sensations fortes et de se reconnecter brièvement à la nature. Ces pratiques touristiques encouragent les dérives, occultant les spécificités du territoire et les fragilités des milieux.

La multiplication des aménagements de loisirs est soutenue par les élus locaux. La mairie de Clécy facilite les initiatives entrepreneuriales pour dynamiser son territoire :

« il faut investir, il faut avoir du matériel, il faut s'en occuper. On facilite, quand la luge s'est installée, ça a surpris beaucoup de gens et en fait, c'est rentré dans les mœurs et aujourd'hui, ils ont énormément de monde. Et quand à côté, le propriétaire a déménagé, il a installé ses toboggans, son Clécy Tubing. C'est pareil, tout le monde a regardé avec des grands yeux et maintenant, on dit, on va aller faire un tour là-bas » (E7)

Le discours du maire de la commune démontre une forme d'opposition, ou au moins de méfiance, de la population locale vis à vis de ces pratiques. Ces offres répondent toutefois à une demande touristique et génèrent des retombées économiques intéressantes pour la commune.

Ainsi, les aménagements contestés se multiplient en Suisse-Normande, les acteurs touristiques soutiennent ces évolutions bien qu'ils soient conscients d'un phénomène de surfréquentation de certains sites naturels. Les enjeux économiques prennent donc ponctuellement le pas sur les enjeux environnementaux et sociaux, même si ces pratiques restent relativement marginales à l'échelle du territoire. Les événements sportifs et culturels peuvent tantôt soulever des problématiques de fréquentation mais aussi être à l'origine d'une démarche durable. D'autant plus lorsque ces derniers sont soutenus par des acteurs engagés pour la protection de l'environnement à l'image de la CPIE ou du département de l'Orne.

Enfin, l'offre touristique en Suisse-Normande s'appuie principalement sur les activités physiques et sportives de nature par l'intermédiaire d'un réseau riche de chemins et de sentiers. La coordination des différents offices de tourisme sur ces sujets permet d'éclaircir l'image du territoire et d'affirmer son positionnement de destination durable. Cette dynamique est renforcée par l'engagement d'associations locales, portées par des habitants du territoire désireux de promouvoir la destination tout en préservant leur mode de vie.

## *Conclusion*

L'étude du territoire de la Suisse Normande met en lumière les profondes mutations auxquelles sont confrontés les espaces ruraux. Ces espaces, aujourd'hui confrontés aux effets durables de la mondialisation et de la désindustrialisation, cherchent à renouveler une économie locale fragilisée. En Suisse Normande, comme dans de nombreux territoires similaires, le recul de l'agriculture familiale, la disparition progressive des petites entreprises artisanales et commerciales, et l'érosion des services publics ont contribué à affaiblir le tissu socio-économique local. Dans ce contexte, le développement d'une stratégie de mise en tourisme de la nature n'est pas une finalité en soi, mais bien une opportunité parmi d'autres pour réinventer une dynamique territoriale. Construite en réponse à une demande croissante de pratiques de loisirs de plein air, porteuses de sens et de valeurs, ce projet se présente comme une voie d'avenir pour attirer de nouveaux visiteurs, voire de nouveaux habitants. Ce choix stratégique s'inscrit dans une dynamique plus large : celle de territoires ruraux cherchant à valoriser leurs ressources locales pour construire une offre touristique différenciante, en phase avec les attentes contemporaines en matière de durabilité, d'authenticité et de reconnexion à la nature.

Le territoire de la Suisse Normande bénéficie, à ce titre, d'atouts naturels indéniables. Ses paysages vallonnés, façonnés par les méandres de l'Orne, ses falaises abruptes, ses forêts denses et ses rivières sinueuses en font un espace singulier au cœur de la Normandie. Cette diversité paysagère, associée à une richesse écologique notable (sites Natura 2000, zones protégées, biodiversité remarquable), offre un cadre particulièrement favorable à la pratique des sports de nature : randonnée, escalade, canoë-kayak, VTT, parapente... autant d'activités qui placent la nature au cœur de l'expérience touristique. Ce positionnement permet de concilier plusieurs objectifs : la valorisation économique du territoire, la sensibilisation à l'environnement et la préservation de modes de vie ruraux fondés sur un rapport étroit à la nature.

Cependant, la mise en cohérence de ces ambitions se heurte à une organisation institutionnelle complexe. La réorganisation administrative, opérée en plusieurs phases (fusion des communes, redécoupage des intercommunalités), a contribué à fragmenter le territoire de la Suisse Normande. Plusieurs intercommunalités – parfois sur des départements différents – se partagent désormais l'espace, chacune développant ses propres priorités et projets. Les élus locaux occupent une position centrale dans la définition des orientations politiques, et participent à cette dynamique d'appropriation différenciée du territoire, parfois concurrentielle,

qui nuit à l'émergence d'une vision partagée. Cette gouvernance éclatée limite considérablement la coordination entre acteurs, notamment en matière de développement touristique, de gestion des espaces naturels et de structuration des activités physiques de pleine nature. En l'absence d'une structure de pilotage à l'échelle de la Suisse Normande – comme pourrait l'incarner un Parc naturel régional (PNR) – les initiatives restent trop souvent isolées ou redondantes. Une gouvernance partagée permettrait pourtant de mutualiser les moyens, d'aligner les stratégies et de renforcer la lisibilité de l'offre touristique.

C'est néanmoins autour des activités physiques et sportives de pleine nature que des dynamiques de coopération commencent à émerger. Ces activités, par leur transversalité, jouent un rôle structurant : elles fédèrent les acteurs locaux autour de projets communs, stimulent l'animation du territoire et favorisent des logiques de co-construction entre intercommunalités et départements. Soutenues politiquement, ces initiatives bénéficient d'une conjonction favorable, dans une volonté partagée de construire une stratégie territoriale cohérente, durable et identitaire. Cette dynamique ascendante témoigne d'une capacité du territoire à s'organiser malgré l'absence de structure formelle de coordination.

La Suisse Normande apparaît ainsi comme un territoire en construction, mobilisé autour de ses ressources naturelles et de l'implication forte de son tissu associatif. Cette volonté d'ancrer le développement touristique dans les pratiques locales – en incitant les visiteurs à adopter un mode de vie plus sobre, proche de celui des habitants – constitue une réelle originalité. Toutefois, certains projets, centrés avant tout sur les retombées économiques, tendent à générer des pratiques touristiques peu compatibles avec les valeurs de durabilité et de respect de l'environnement. On observe alors des tensions, voire des contestations, de la part des populations locales, face à des initiatives perçues comme déconnectées des réalités territoriales. À cela s'ajoutent des phénomènes ponctuels de surfréquentation sur certains sites emblématiques, fragilisant les milieux naturels et posant la question des capacités d'accueil. Malgré ces limites, de nombreux acteurs – publics, associatifs et privés – s'efforcent de faire converger les enjeux environnementaux, sociaux et économiques, pour faire du tourisme un levier de transition et d'identité partagée.

Cette étude interroge plus largement le rôle de l'action publique locale dans les territoires ruraux en mutation. En Suisse Normande, comme ailleurs, l'enjeu est désormais de penser une gouvernance capable de dépasser les logiques institutionnelles cloisonnées pour construire une vision partagée du développement territorial. Cela implique de renforcer les outils de coopération, de consolider les réseaux d'acteurs et de s'appuyer sur les initiatives locales

existantes pour construire un projet collectif. La reconnaissance d'un territoire de projet à l'échelle de la Suisse Normande pourrait alors constituer une étape décisive vers une gestion intégrée, durable et résiliente des ressources locales.

## ***Bibliographie***

Assens, C., Bartoli, A. et Hermel, P. (2019). Collaborer dans la rivalité ? L'ambivalence de la coopération dans les collectivités territoriales. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85(3), 471-485.

Akerlof, G. A. (1970). The Market for « Lemons » : Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500

Bayeux, P. (2024, 15 janvier). Le sport une compétence partagée entre les collectivités territoriales. *Décideurs du Sport* Par Patrick Bayeux. <https://patrickbayeux.com/comprendre/le-sport-une-competece-partagee-entre-les-collectivites-territoriales/>

Béhar, D., & Estèbe, P. (1999). *L'État peut-il avoir un projet pour le territoire ?*

Benko, G., & Lipietz, A. (2000). *La richesse des régions : La nouvelle géographie socio-économique*. PUF.

Berlan-Darqué M., Luginbuhl Y., Terrasson D. (2007). *Paysages : de la connaissance à l'action*, Versailles : Éditions Quæ, 316 p.

Berthier, N. (2023). Chapitre 4. Les entretiens. *Les techniques d'enquête en sciences sociales - 4e éd. Méthodes et exercices corrigés*. ( p. 74 -97 ). Armand Colin.

Bessy, O. (2018). *Sport, loisir, tourisme et développement durable des territoires*, Presses universitaires du sport (PUS). 175 pages.

Bessy, O. (2016). *Événementiel en mutation : La contribution des événements sportifs à l'attractivité touristique des territoires* (p. 171).

Bessy, O. (2006). Perspective 1 – Le développement durable : Un nouveau défi pour le sport ? *Les Cahiers de l'INSEP*, 37(1), 77-115.

Bizien, C., L'hostis, L., & Adrien Riou, A. (2013) *Valoriser l'arrière-pays grâce au tourisme pêche*, rapport M1-MIDTE, sous la direction de T. Sauvin, Brest : UBO. 147 p.

Branget, B. et Miaux, S. (2020). IV. Aménager des espaces favorables aux activités de plein air : une quête d'harmonie. Dans D. Auger, R. Roult et J. Adjizian *Plein air : manuel réflexif et pratique* (p. 67-84). Hermann.

Breton, J. (2010). Sport, tourisme, environnement et développement local durable (activités récréatives et sportives et protection de l'environnement : le cas du Parc national de la Guadeloupe). *Revue juridique de l'environnement*, 35, 219-230.

Buron, G. (s. d.). *Le trail : D'une pratique sportive auto-organisée à un outil de développement local*.

Charles, E. & Sauvin, T. (2013). Quand un label révèle un autre modèle de développement : le cas du label « Accueil Pêche en Finistère ». *Téoros*, 32(1), 38-46.

Charles, E., & Thouément, H. (2007). Le label territorial, facteur d'attractivité touristique : Une étude appliquée à la Bretagne. *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 26(2), 33.

Chazaud, P. (2000). Les nouvelles consommations de loisirs dans une société en mutation in *Loisirs sportifs, Nouvelles pratiques, Nouveaux enjeux*, *Cahier Espaces*. n° 6, p. 9-17.

Chaze, M. (2017). *L'attractivité territoriale : Éléments de définition* [Report, UMR Territoires].

Chevallier, J. (2004). L'état régulateur. *Revue française d'administration publique*, no111(3), 473-482.

Coquin, S. (2008) « Le tourisme participatif », *Espaces, tourisme et loisirs*, no 264, p. 7-14.

Courson, J. (1993). *Le projet de ville. Un essai pratique* (Paris). Edition Syros.

Crozier, M. (avec Internet Archive). (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.

Diener, A. C., & Hagen, J. (2024). *Borders : A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

Dietsch, B. (2021). Les sports de nature en France. Points de repère et tendances 2020, INJEP Notes &rapports/Note Thématique.

Dutheil, F. (2003). Le sport à la cure : le corps médical face à la diffusion des pratiques sportives dans la station thermale de Vichy. 1875-1914. *Staps*, no 61(2), 39-52.

Ehrenberg, A. (1991). *Le Culte de la performance*. Calmann-Lévy.

Falaix, L. (2012). Les sports de nature dans le département des Landes : du développement maîtrisé à la mobilisation d'une « ressource territoriale » *Annales de géographie*, 686(4), 410-432.

Fenneteau, H. (2015). Chapitre 1. La réalisation d'une série d'entretiens individuels. *Enquête : entretien et questionnaire - 3e édition*. ( p. 9 -28 ). Dunod.

Fortin, M.-J., Sgard, A., & Franchomme, M. (2019). *Le paysage comme instrument de gouvernance territoriale : Entre expérimentation, critique et capacités institutionnelles (Coord. dossier)*.

Gallez, C. (2014). L'intercommunalité dans la régulation publique territoriale Le cas de deux communautés d'agglomération franciliennes. *Géographie, économie, société*, . 16(2), 183-206.

Goncalves, O. (2019). Chapitre 19. Attractivité des territoires et marketing territorial. Dans Coordonné par C. Clergeau et N. Peypoch *La recherche en management du tourisme* (p. 335-346). Vuibert.

Germaine, M.-A. (2012). *Des enjeux d'environnement à la demande de paysage, vers de nouvelles fonctions pour les vallées ordinaires ? L'exemple des politiques publiques en place dans les vallées bas-normandes*.

Glon, E., & Pecqueur, B. (2006). Développement et territoires: Une question d'environnement et de ressources territoriales ? *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning*, 1, 13-22.

Gonthier, F. (2004). Weber Et La Notion De Compréhension. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 116,

Grossetti, M. (2006) . Trois échelles d'action et d'analyse. L'abstraction comme opérateur d'échelle. *L'Année sociologique*, Vol. 56(2), 285-307.

Gumuchian H., & Pecqueur, B. (2007). *La ressource territoriale*, Paris, Economica, coll. « Anthropos ».

Herreros, G. (2009). 2. L'analyse stratégique. *Pour une sociologie d'intervention* (p. 59-80). érès

Houllier-Guibert, C.-É., & Miriel, A. (2018). La mise en marque des villes et des régions en France : La gouvernance comme facteur clé de succès. *Revue Organisations & territoires*, 27(2), 103-110.

Karpik, L. (1989). *L'économie de la qualité*.

Knafou, R. (2023). *Réinventer (vraiment) le tourisme : en finir avec les hypocrisies du tourisme durable*. Editions du Faubourg.

Le Bart, C. (2003). Chapitre 2. Les contraintes de rôle. In *Les Maires : Sociologie d'un rôle* (p. 71-126). Presses universitaires du Septentrion.

Léon, A., & Sauvin, T. (2005). *De l'économie internationale à l'économie globale*, Paris : Ellipses. 175 p.

Loirand, G. (2011). L'État et le sport en France De l'intervention autoritaire à la démission. *Savoir/Agir*, 15(1), 11-18.

Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales, 6e édition*. Armand Colin.

Maudet, T. (2006). *Sport, environnement, développement durable : Éclairage sur les sports de nature*.

Moureau, N. & Rivaud-Danset, D. (2004). *L'incertitude dans les théories économiques*. La Découverte.

Muller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique: Structures, acteurs et cadres cognitifs. *Revue française de science politique*, 55, 155-187.

Naria, O., & Sherwin, K. (2011). Tourisme, sports de nature et développement durable aux Seychelles - Tourism, Nature Sports and Sustainable Development in tropical Islands of Seychelles. *Études Caribéennes*, 19, 177–200.

Négrier, E. (1995). Sortir du SAC ? Analyse organisationnelle et politiques publiques : "Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée" : Erhard Friedberg. *Pôle Sud - Revue de science politique de l'Europe méridionale*, 2, 195-202.

Num, F. (s. d.). *Programme LEADER 2023-2027—Action « Promotion du territoire via l'activité touristique/écotouristique »—Francenum.gouv.fr*. Direction générale des entreprises. Consulté le 11 septembre 2025, à l'adresse

Offner, J.-M. (2006). Les territoires de l'action publique locale Fausses pertinences et jeux d'écart. *Revue française de science politique*, 56(1), 27-47.

Pastor, J.-M. (2006) La stratégie nationale pour un développement durable. In: *Les Cahiers de l'INSEP*, n°37. Sport, environnement et développement durable. pp. 13-18.

Pinson, G. (2009). Introduction. Dans : , G. Pinson, Gouverner la ville par projet: Urbanisme et gouvernance des villes européennes (pp. 9-56). Paris: Presses de Sciences Po, art. cité, p.7

Pociello, C. (1999). *Les cultures sportives : Pratiques, représentations et mythes sportifs*. Presses Universitaires de France.

Questions à Laurent, P. (2015). Quelles perspectives d'avenir pour les finances locales ? *Revue française de finances publiques*, 131(3), 231-235.

Rocci, A. (2007). *De l'automobilité à la multimodalité? Analyse sociologique des freins et leviers au changement de comportements vers une réduction de l'usage de la voiture. Le cas de*

*la région parisienne et perspective internationale*. [Phdthesis, Université René Descartes - Paris V].

Sarrasin, B., Dehoorne, O., & Augier, D. (2016). Tourisme et ressources naturelles, prendre la mesure du défi. *Études caribéennes*, 33-34.

Sauvayre, R. (2013). Les méthodes de l'entretien en sciences sociales.

Ségas, S. (2016, 19 septembre). Les usages politiques de "l'effet ciseaux" budgétaire. La nouvelle instrumentation de la gestion publique des communes et intercommunalités. *Métropolitiques*. <http://www.metropolitiques.eu/Les-usages-politiques-de-l-effet.html>.

Segrestin, D. (1994). *Friedberg Erhard, Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*.

Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194, 13-20.

Solinski, B. (2010). Howard S. Becker, Comment parler de la société. Artistes, écrivains, chercheurs et représentations sociales Trad. de l'américain par Christine Merllié-Yuong, Paris, Éd. La Découverte, coll. Grands Repères Guides, 2009, 316 p. *Questions de communication*, 18(2), 292-293.

Sonnet, A., Honta, M. et Lestrelin, L. (2025). (Se) jouer de la coopération intercommunale Normes juridiques et stratégies de sauvegarde d'une capacité politique des villes thermales en milieu rural. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Janvier(1), 5-24.

Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/4 Octobre. pp. 711-736.

VIARD, J. (2002). *LE SACRE DU TEMPS LIBRE : LA SOCIÉTÉ DES 35 HEURES*. LES ÉDITIONS DE L'AUBE.

Wynants, B. (1990). Le projet de l'analyse de contenu en sociologie. In D. Ruquoy & J. Remy (éds.), *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie* (1-). Presses universitaires Saint-Louis Bruxelles.

**Mots clés :** Action publique locale – Sports de nature – Politique touristique - Développement Durable  
– Gouvernance territoriale

**Résumé :** Ce mémoire explore la manière dont les acteurs locaux de la Suisse-Normande construisent un territoire partagé à travers des politiques publiques dépassant les limites administratives. À partir d'une analyse de la politique touristique et sportive, il met en lumière les stratégies de coopération, les jeux d'acteurs et les dynamiques de projet qui participent à la fabrique d'un territoire cohérent, attractif et inscrit dans une logique de développement durable. En mobilisant les outils de la sociologie de l'action publique, l'étude montre comment ces politiques deviennent des leviers de gouvernance locale et de construction identitaire.

**Abstract :** This thesis examines how local actors in Suisse-Normande engage in a process of territorialization that goes beyond administrative boundaries through the implementation of public policies. Focusing on tourism and outdoor sports policies, it highlights the cooperation strategies, inter-actor dynamics, and project-based mechanisms that contribute to the making of a coherent and attractive territory committed to sustainable development. Drawing on the sociology of public action and the theory of organized action, the study shows how these policies operate as levers for local governance and for the construction of a shared territorial identity.