

## **Table des matières**

1	Introduction .....	2
0.	Définitions de tourisme durable et tourisme circulaire.....	3
2	Approches actuelles du tourisme circulaire.....	5
2.1	L'approche de l'OMT .....	5
2.2	L'approche de l'ETIS .....	7
2.3	La communauté du tourisme durable du Programme MED.....	9
3	Modèle opérationnel INCIRCLE.....	11
3.1	Principes et approche .....	11
3.2	Méthodologie.....	13
3.2.1	Étape 1 : Analyse du contexte.....	14
3.2.2	Étape 2 : Gouvernance .....	15
3.2.3	Étape 3 : Vision commune et objectifs partagés.....	19
3.2.4	Étape 4 : Objectifs principaux .....	19
3.2.5	Étape 5 : Planification des mesures .....	20
3.2.6	Étape 6 : Suivi, évaluation et sources de financement .....	21
	Glossaire.....	23
	Annexes.....	25

## 1 Introduction

Le projet INCIRCLE Interreg MED vise à tester une nouvelle méthodologie basée sur l'application des principes de l'économie circulaire au secteur touristique, en mettant l'accent sur les particularités et les exigences spécifiques des îles et des zones à faible densité.

Ce document s'adresse principalement aux responsables politiques et aux décideurs, qui jouent un rôle stratégique dans la conduite des territoires vers une gestion plus circulaire et durable de tous les services et produits liés à l'offre touristique, dans la limite de leur capacité à créer un environnement approprié pour le développement d'un tourisme durable.

L'objectif principal de ce document est de fournir un cadre pour incorporer les aspects critiques liés à la durabilité et à la circularité pendant toutes les phases d'élaboration des politiques. Le modèle opérationnel INCIRCLE guidera et soutiendra les politiques et les décideurs MED dans le **développement de stratégies régionales et nationales intégrées vers un tourisme plus circulaire**, visant à réduire l'impact négatif des touristes sur le capital environnemental des destinations et à préserver les ressources naturelles finies.

Il convient de noter que le modèle opérationnel fait partie d'un outil plus vaste, développé par le projet, qui comprend également un ensemble d'indicateurs de tourisme circulaire et une plate-forme des meilleures pratiques. Ensemble, ces trois éléments peuvent être utilisés comme outils d'inspiration, de guidage et de surveillance pour concevoir et appliquer de manière efficace des politiques durables et circulaires.

## 0. Définitions de tourisme durable et tourisme circulaire

« Le tourisme est un phénomène social, culturel et économique qui implique le déplacement de personnes vers des pays ou des lieux situés en dehors de leur environnement habituel, à des fins personnelles ou professionnelles. » (OMT, 2020<sup>1</sup>). En raison de sa complexité, le tourisme peut avoir un impact important sur la société, l'environnement et l'économie. Dans certains cas, si chacun de ces aspects n'est pas correctement pris en compte, le tourisme peut nuire ou avoir des conséquences négatives sur la qualité de vie des communautés locales. Par conséquent, un tourisme prenant en compte de manière équivalente tous ces points, tels que le bien-être des touristes et de la population locale, l'environnement et l'utilisation efficace de toutes les ressources, peut être considéré durable. Autrement dit, le tourisme durable peut être défini comme une forme de « tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil »<sup>2</sup>, et qui englobe donc tous les aspects de la durabilité, ou de l'économie verte : environnement, aspects sociaux et économiques. En outre, le tourisme durable considère ce phénomène complexe comme une contribution à l'ensemble des 17 objectifs de développement durable fixés par les Nations unies.

Si l'on considère la durabilité comme le concept de base de l'économie verte, une autre sous-dimension peut être étudiée : l'économie circulaire, qui peut être définie « par nature restaurative et régénérative et tend à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation. Le concept distingue les cycles biologiques et techniques. » (EMF, 2015:48<sup>3</sup>). Ainsi, une économie circulaire vise à augmenter l'efficacité le plus possible, en optimisant les ressources et en évitant le gaspillage. Le modèle d'économie circulaire est basé sur les principes suivants (Fondation Ellen MacArthur, 2013) :

1. Supprimer les déchets et la pollution. Les déchets n'existent pas, comme les produits sont conçus et optimisés pour un cycle de démontage et réutilisation.
2. Renforcer la résilience à travers la diversité. La modularité, la polyvalence et l'adaptabilité sont des caractéristiques essentielles pour développer des systèmes diversifiés plus résistants en cas de chocs externes que les systèmes construits simplement pour l'efficacité.
3. S'appuyer sur l'énergie provenant de sources renouvelables. Dans l'économie circulaire, les sources d'énergie sont renouvelables par nature, afin de diminuer la dépendance aux ressources et d'augmenter la résilience du système.
4. Conception systémique. La capacité à comprendre comment les parties s'influencent mutuellement au sein d'un tout, et la relation du tout aux parties, est cruciale.
5. Les déchets sont de la nourriture. Les composants consommables d'un produit de l'économie circulaire sont en grande partie constitués d'ingrédients biologiques ou de « nutriments » qui sont au moins non toxiques, voire bénéfiques, et peuvent être renvoyés en toute sécurité dans la biosphère. En ce qui concerne les nutriments techniques, l'économie circulaire fait référence à l'amélioration de la qualité (upcycling).

<sup>1</sup> <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

<sup>2</sup> *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*, PNUE et OMT, 2005, p.11-12  
<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>

<sup>3</sup> [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/ElleMacArthurFoundation\\_Growth-Within\\_July15.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/ElleMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf)

Puisque nous sommes toujours dans la macrosphère de l'économie verte, l'aspect social relève également de l'économie circulaire, mais avec une attention particulière à l'efficacité, comme le montre la figure 1.

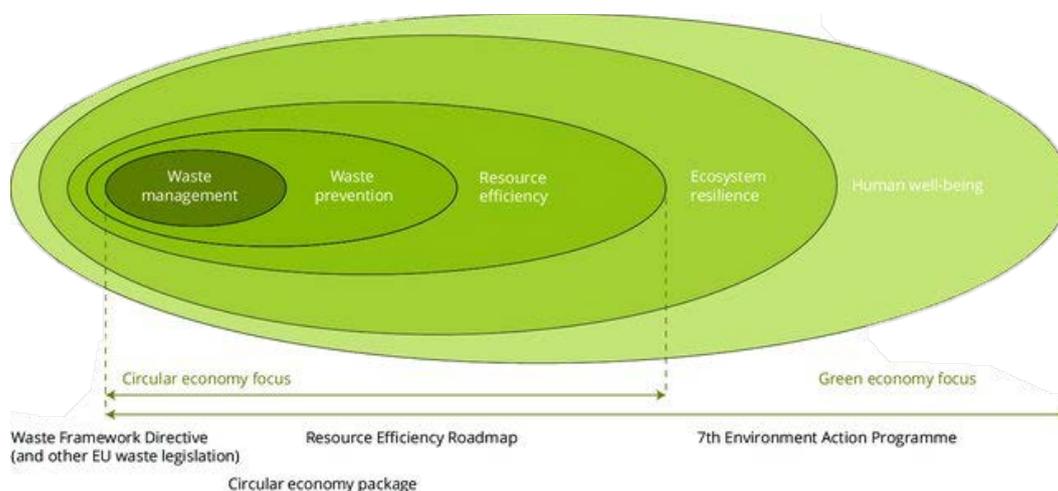


Figure 1 : accent sur l'économie verte et circulaire<sup>4</sup>

Le tourisme circulaire a été défini comme « un modèle en mesure de créer un cercle vertueux produisant des objectifs et des services sans gaspiller les ressources limitées de la planète que sont les matières premières, l'eau et l'énergie. » (Girard & Nocca, 2017). En outre, le tourisme circulaire propose un modèle dans lequel chaque acteur du tourisme adopte une approche écoresponsable (Acampora et al., 2018). En appliquant les principes de l'économie circulaire, les entreprises de l'hôtellerie et du tourisme peuvent accélérer leurs propres activités et progresser dans la réflexion et l'action afin de créer une expérience plus durable pour toutes les parties prenantes impliquées dans l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme (Van Rheede, 2012).

Cela étant, le tourisme circulaire et durable reflète les différences entre l'économie circulaire et durable, mais en lien avec le phénomène du tourisme. Par conséquent, la principale différence, si l'on peut dire, réside dans l'orientation : le tourisme durable accordera une attention égale à tous les aspects de la durabilité (social, économie, environnement), tandis que le tourisme circulaire accordera une attention particulière à l'efficacité des ressources et à la prévention des déchets, dans une perspective « du berceau au berceau » (cradle-to-cradle en anglais).

<sup>4</sup> Agence Européenne pour l'Environnement, « *Circular economy in Europe* », 2016:31

## 2 Approches actuelles du tourisme circulaire

La question de l'approche du tourisme d'une manière plus durable et circulaire a été abordée à l'échelle internationale, européenne et régionale avec une fréquence accrue au cours des 30 dernières années. Les principes de l'économie circulaire ont ajouté de la valeur aux approches adoptées jusqu'à maintenant. Il est donc nécessaire de capitaliser sur ce qui a déjà été réalisé à tous les niveaux susmentionnés afin de réaliser un modèle INCIRCLE basé sur les expériences et découvertes précédentes à reproduire dans le territoire du Programme MED.

### 2.1 L'approche de l'OMT

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) (l'institution des Nations unies chargée de la promotion d'un tourisme responsable, durable et accessible à tous) s'engage à promouvoir le tourisme en tant qu'instrument de réalisation des **objectifs de développement durable (ODD)**, visant à réduire la pauvreté et à favoriser le développement durable dans le monde entier. Comme le définit le Programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>5</sup>, les ODD doivent être fusionnés dans les politiques touristiques, afin de découpler la croissance économique de la dégradation de l'environnement à travers une gestion durable et efficace des ressources naturelles à toutes les étapes des chaînes de valeur des biens et services touristiques.

En particulier, le secteur du tourisme doit apporter sa contribution pour atteindre l'ODD n° 12, visant à garantir une consommation et une production durable (sustainable consumption and production en anglais, ci-après SCP).



Figure 2 : Objectifs de développement durable de l'ONU (Source : ONU, 2020)

Comme l'a défini le symposium d'Oslo sur la production et la consommation durables en 1994, la SCP concerne « l'utilisation de services et de produits connexes qui répondent aux besoins fondamentaux et apportent une meilleure qualité de vie tout en réduisant au minimum l'utilisation de ressources naturelles et de matériaux

<sup>5</sup> [Le Programme de développement durable à l'horizon 2030](#), adopté par tous les États membres des Nations unies en 2015, fournit un plan commun pour la paix et la prospérité des personnes et de la planète, aujourd'hui et pour l'avenir. Les 17 objectifs de développement durable (ODD), qui constituent un appel urgent à l'action de tous les pays (développés et en développement) dans le cadre d'un partenariat mondial, en sont le cœur. Ils reconnaissent que la fin de la pauvreté et des autres privations doit aller de pair avec des stratégies visant à améliorer la santé et l'éducation, à réduire les inégalités et à stimuler la croissance économique, tout en s'attaquant au changement climatique et en œuvrant à la préservation de nos océans et de nos forêts.

toxiques ainsi que les émissions de déchets et de polluants au cours du cycle de vie du service ou du produit, afin de ne pas compromettre les besoins des générations futures ».

Ce basculement dans le développement de la théorie s'éloigne des chaînes de valeur traditionnelles pour se diriger vers des modèles de production et de consommation circulaires, ouvrant la voie à une redéfinition de l'élaboration traditionnelle des politiques touristiques en adoptant des approches plus circulaires et en intégrant les modèles de circularité dans la pensée et la pratique de toutes les parties prenantes du tourisme concernées.

En 2019, l'OMT ainsi que le Programme des Nations unies pour l'environnement ont publié le « Rapport de référence sur l'intégration des modes de consommation et de production durables dans les politiques touristiques »<sup>6</sup> afin d'avoir un aperçu de l'intégration de la SCP dans les pratiques d'élaboration des politiques touristiques mondiales, en se basant sur l'examen de 101 politiques touristiques nationales.

L'étude indique que les décideurs politiques sont généralement parfaitement conscients de l'exigence de développer le tourisme de manière durable. Elle analyse et identifie les principaux obstacles empêchant le déploiement et la gestion du tourisme durable. On peut tirer les 3 résultats suivants de l'étude :

- Bien que les aspects de SCP soient pris en compte pour la planification du tourisme national à long terme, il est nécessaire de mettre l'accent sur la gouvernance environnementale du tourisme. Les méthodes et techniques de planification tendaient à accorder plus d'importance à l'aspect économique jusqu'à maintenant, en négligeant les impacts environnementaux, en termes de mesure régulière et opportune. Il est nécessaire d'instaurer une culture de surveillance continue et efficace des impacts environnementaux du tourisme.
- Pour pouvoir faire face aux défis environnementaux croissants du tourisme, les décideurs politiques doivent décomposer le concept de SCP en éléments plus tangibles, les domaines d'impact de la SCP<sup>7</sup>, et identifier de manière responsable les domaines d'intérêt commun qui sont jugés plus stratégiques, pouvant donner des résultats tangibles et des effets multiplicateurs.
- Traduire les politiques en actions reste souvent un défi. Un mélange approprié d'instruments politiques économiques, réglementaires et volontaires<sup>8</sup> doit être identifié par toutes les parties

---

<sup>6</sup> OMT, [Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies](#), 2019

<sup>7</sup> conservation de la biodiversité et utilisation durable des terres, utilisation efficace de l'énergie, réduction des émissions de gaz à effet de serre, réduction des déchets et utilisation efficace de l'eau

<sup>8</sup> Conformément à la définition fournie par le *Baseline Report* de l'OMT, les instruments politiques sont les moyens pratiques (méthodes, mesures ou interventions) de mise en œuvre des politiques ; il s'agit d'outils permettant de créer du changement et d'atteindre les objectifs définis dans une politique. 3 instruments politiques principaux ont été identifiés :

- instruments réglementaires et juridiques : outil de commandement et de contrôle qui impose des changements et oblige les destinataires à se conformer aux règles gouvernementales, dans la plupart des cas sous la menace de sanctions ; par exemple, la législation environnementale relative à la SCP.
- instruments économiques et fiscaux : outils d'incitation et de dissuasion qui rendent certains comportements ou pratiques plus ou moins attractifs sur le plan financier en récompensant ou en pénalisant les activités économiques ; par exemple, les incitations fiscales qui pourraient soutenir la SCP.
- instruments de communication et volontaires : outils qui permettent de faire des choix et d'agir de manière informée grâce à l'autorégulation de la société et au transfert de connaissances, d'informations et de persuasion ; par exemple, les systèmes d'orientation et de certification qui permettent aux parties prenantes d'adhérer aux approches et aux principes de la SCP.

prenantes concernées pour combler le fossé entre l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, afin de rendre le tourisme durable et circulaire réalisable.

Les 3 éléments susmentionnés sont pertinents pour le processus de définition de la stratégie INCIRCLE, qui s'orientera vers le développement de stratégies régionales et nationales pour un tourisme plus circulaire, en mesure de :

- Définir une structure de gouvernance environnementale du tourisme dans les territoires ciblés afin de passer à une production et une consommation responsables dans le secteur touristique (ODD 12) ;
- Identifier et sélectionner les domaines d'intervention les plus pertinents en assurant la participation, l'acceptation et l'appropriation de la stratégie ;
- Fournir un ensemble de mesures et d'instruments politiques en mesure d'assurer la mise en œuvre de la stratégie et l'obtention de résultats tangibles ;
- Suivre les performances du secteur et ses impacts environnementaux sur le long terme.

## 2.2 L'approche de l'ETIS

La Commission européenne a pris sa part dans les efforts visant à aborder le tourisme mondial de manière plus durable et circulaire en lançant son propre outil appelé ETIS, le système d'indicateurs du tourisme européen (European Tourism Indicator System en anglais), en 2013. L'ETIS a été revu et actualisé en mars 2016 après une phase pilote de 2 ans. Il s'agit désormais du système officiel adopté par la Commission européenne pour mettre en œuvre les politiques circulaires et durables dans le secteur touristique. Il repose sur un ensemble d'indicateurs déjà développé en 2013 par l'Agence européenne pour l'environnement appelés TOUERM, Tourism and Environment Reporting Mechanism (Mécanisme de reporting pour le tourisme et l'environnement), avec certains desquels il existe une correspondance dans le cadre de l'ETIS, mais aussi sur les indicateurs développés à l'échelle internationale par l'OMT et par le Conseil mondial du tourisme durable (Global Sustainable Tourism Council en anglais, ci-après GSTC). Le GSTC, fondé en 2010, a développés 2 ensembles de critères permettant d'identifier les exigences minimales en matière de durabilité pour les hôtels, les tour-opérateurs et les destinations afin d'atteindre la durabilité sociale, environnementale, culturelle et économiques dans les destinations.

Les principaux problèmes liés à ce type d'indicateurs sont liés aux multiples secteurs interconnectés (tels que les transports et la mobilité, la production et la gestion des déchets, l'utilisation et la gestion de l'eau et de l'énergie, la planification urbaine et territoriale, la gestion du patrimoine naturel et culturel...) sur lesquels le tourisme a un impact en termes d'environnement, de durabilité et de circularité et à la difficulté, dans certains cas, de trouver les données statistiques pertinentes avec le niveau de détail nécessaire. Il est essentiel de réaliser un cadre de référence cohérent pour surveiller et évaluer la durabilité et la circularité du tourisme, ainsi que pour identifier les domaines d'intervention des décisions politiques. La capacité de gérer le tourisme de manière durable signifie mettre l'accent sur l'attractivité des territoires selon leurs ressources naturelles, qui risqueraient sinon d'être appauvries, mais également développer des stratégies intégrées impliquant différents secteurs.

C'est le raisonnement qui sous-tend l'approche ETIS, dont l'objectif est d'aider les destinations à suivre et à mesurer leurs performances en matière de tourisme durable en utilisant une approche commune comparable

sur une base volontaire. L'ETIS est conçu comme un outil de gestion, d'information et de suivi qui s'appuie sur l'auto-évaluation, les observations, la collecte des données et les analyses réalisées par la destination<sup>9</sup>.

**Le SWG (Stakeholder Working Group) est une équipe de travail interdisciplinaire constituée d'organisations et d'individus impliqués et concernés par tous les aspects du tourisme**

L'un des principaux défis de l'application de concepts théoriques tels que la durabilité et la circularité au tourisme est qu'un éventail large et diversifié de parties prenantes est concerné et doit donc être impliqué dans le processus de suivi et dans les étapes suivantes menant à l'élaboration de politiques ciblées. Ce concept de participation est central pour INCIRCLE, dont les activités sont basées sur l'implication des parties prenantes à travers la réalisation, l'activation et la consultation de groupes de travail des parties prenantes (en anglais Stakeholders Working Groups, ci-après SWG), selon les recommandations de l'ETIS. La participation des SWG garantit que le processus d'évaluation de l'impact du tourisme sur une destination est pris en charge et dirigé localement. L'objectif d'INCIRCLE est de créer une base pour l'élaboration de politiques liées au tourisme et la mise en œuvre efficace de mesures politiques visant à rendre le tourisme plus durable et circulaire grâce à l'adoption d'une approche impliquant plusieurs parties prenantes.

L'ensemble ETIS comporte 43 indicateurs de base et un ensemble indicatif d'indicateurs supplémentaires, dont l'utilisation et l'application sont assez « libres », car les destinations peuvent choisir ceux qui sont pertinents, nécessaires et appropriés pour leur utilisation. Il est également possible d'intégrer le système dans des systèmes de suivi déjà existants. La flexibilité du système est une valeur ajoutée qui le rend plus simple et plus efficace.

Les 43 indicateurs de base sont divisés en quatre sections<sup>10</sup> :

- A. Gestion de la destination
- B. Valeur économique
- C. Impact social et culturel
- D. Impact environnemental

Une liste d'indicateurs supplémentaires est disponible ci-après :

- 1. Tourisme maritime et côtier
- 2. Tourisme accessible
- 3. Itinéraires culturels transnationaux.

<sup>9</sup> Dans le cadre du système d'indicateurs ETIS, une destination peut être définie comme :

- Une zone géographique actuellement ou potentiellement attractive pour les visiteurs/touristes
- Un endroit ou une zone qui est reconnu(e) et qui peut facilement être défini(e) comme une destination touristique et qui dispose d'une gamme d'installations et de produits à des fins touristiques
- Un endroit ou une zone promu(e) comme une destination
- Un endroit ou une zone où il est possible de mesurer l'offre et la demande de services touristiques, c'est-à-dire l'économie touristique
- Un endroit ou une zone où le processus de gestion des visiteurs inclut généralement une série de parties prenantes des secteurs public et privé ainsi que la communauté d'accueil.

« The European Tourism Indicator System », Commission européenne, mars 2016

<sup>10</sup> Pour la liste complète des indicateurs, voir l'annexe IV

La Commission européenne suggère que la mise en œuvre d'ETIS peut être couverte en sept étapes comme suit,<sup>11</sup> en soulignant la gouvernance du processus, qui a été adoptée et adaptée dans INCIRCLE (voir paragraphe 6 et 6.1), qui doit être lancé par un « champion » local ou un coordinateur de destination local :

1. Sensibiliser les parties prenantes et les décideurs politiques
2. Créer un profil de destination en utilisant le formulaire de profil de destination<sup>12</sup>
3. Former un SWG incluant les organisations et les personnes impliquées et concernées par l'industrie du tourisme
4. Établir les rôles et les responsabilités à l'aide d'un accord partagé par les parties prenantes sur les objectifs et les actions correspondantes
5. Collecter et consigner des données en effectuant également des enquêtes ciblées si nécessaire<sup>13</sup>
6. Analyser les résultats afin de prioriser les exigences et de définir un plan d'action
7. Permettre un développement continu et une amélioration permanente grâce à une stratégie ciblée, une utilisation continue et étendue d'ETIS et l'identification de sources de financement appropriées.

### 2.3 La communauté du tourisme durable du Programme MED

Afin de capitaliser les résultats des projets financés par le MED précédents et en cours, une Communauté du Tourisme Durable<sup>14</sup> a été créée en novembre 2016 dans le cadre du Programme afin de relier les projets d'étude, de pilotage, de capitalisation, territoriaux intégrés et maintenant dans sa deuxième phase également stratégiques, horizontaux et modulaires et de maximiser leurs effets et leur impact sur l'espace MED. Dans la première phase jusqu'à fin 2019, 17 projets de coopération territoriale, avec plus de 200 organisations partenaires actives dans 12 pays euro-méditerranéens, ont rejoint la Communauté pour l'enrichir de leurs résultats, connaissances et expériences afin de faire du tourisme un véritable moteur de développement inclusif et durable.

En octobre 2017, la Communauté a rédigé la Déclaration d'Athènes pour un Tourisme Durable, définissant les objectifs principaux de la Communauté à atteindre avant fin 2019 :

1. Contribuer à répondre aux pressions touristiques dans la région méditerranéenne
2. Accroître l'attractivité et l'offre touristique de la région méditerranéenne
3. Renforcer les pratiques de planification et de gestion pour un tourisme durable
4. Construire une communauté solide de projets et de parties prenantes.

INCIRCLE, en tant que membre de la Communauté, contribue également à atteindre les objectifs susmentionnés avec la valeur ajoutée de l'adoption d'une stratégie d'économie circulaire dans les politiques et pratiques liées au tourisme.

<sup>11</sup> « The European Tourism Indicator System », Commission européenne, mars 2016

<sup>12</sup> [http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm)

<sup>13</sup> Une sélection d'exemples de questionnaires est jointe dans la boîte à outils ETIS et est disponible sur le site web de la Commission européenne

<sup>14</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/>

En septembre 2019, la Communauté a rédigé un ensemble de recommandations<sup>15</sup> identifiant les quatre domaines d'action les plus urgents, qui permettront de se diriger un tourisme maritime et côtier plus durable dans la Méditerranée :

1. Surveiller la durabilité : où se situent les lacunes en matière de connaissances dans l'élaboration des politiques touristiques ? Quelle est la meilleure manière de combler les lacunes dans les données liées au tourisme ?
2. Réduire les impacts environnementaux, culturels et sociaux du tourisme en Méditerranée.
3. Assurer une croissance et une prospérité économiques durables et responsable dans la Méditerranée à travers le tourisme. Quelle est la meilleure manière d'affronter la complexité du secteur touristique en incluant les acteurs locaux, les décideurs politiques et les consommateurs ?
4. Établir des mécanismes de gouvernance conduisant la grande variété de parties prenantes vers un tourisme plus durable et plus responsable

Dans le cadre du suivi des recommandations, en janvier 2020, la Communauté a réalisé quatre fiches thématiques afin de fournir des orientations aux décideurs politiques selon les résultats obtenus par ses projets membres jusqu'alors sur les quatre thèmes mentionnés ci-dessus (suivi efficace de la durabilité du tourisme<sup>16</sup>, modèles alternatifs de tourisme<sup>17</sup>, le tourisme comme moteur de la croissance<sup>18</sup>, la gouvernance comme outil de tourisme durable<sup>19</sup>).

INCIRCLE s'appuiera sur les définitions des problèmes, les recommandations politiques et les visions effectivement résumées dans les documents susmentionnés, afin de capitaliser au maximum les résultats obtenus par les projets précédents de la Communauté. En outre, tous les projets de la Communauté seront invités à remplir le modèle pour recueillir les meilleures pratiques qui seront affichées sur la plate-forme de connaissances INCIRCLE, l'un des principaux résultats du projet.

---

<sup>15</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/policy-recommendations/>

<sup>16</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/news-events/news/detail/actualites/policy-factsheet-1-ensuring-an-effective-monitoring-of-tourism-sustainability-in-the-mediterranean/>

<sup>17</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/news-events/events/detail/actualites/policy-factsheet-2-promoting-alternative-tourism-models-to-reduce-presures-in-the-mediterranean-r/>

<sup>18</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/news-events/events/detail/actualites/policy-factsheet-3-tourism-as-a-strategic-driver-for-inclusive-responsible-and-sustainable-growth/>

<sup>19</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/news-events/events/detail/actualites/policy-factsheet-4-governance-as-a-tool-for-sustainable-and-responsible-tourism-in-the-mediterranean/>

## 3 Modèle opérationnel INCIRCLE

### 3.1 Principes et approche

Ce chapitre vous guidera à travers les différentes phases du développement des politiques, du concept à la mise en œuvre, en accordant une attention particulière aux principaux domaines d'intérêt liés aux 4 piliers principaux INCIRCLE, présentés dans la Figure 2.

Figure 2 : Principaux domaines d'action INCIRCLE



Le tourisme fait partie intégrante du territoire. Il ne s'agit pas seulement d'un secteur économique isolé, mais il fait également partie d'une réalité multiple et transversale qui touche l'ensemble de la société et affecte sa vie économique, sociale, culturelle et territoriale sous de nombreux aspects. Par conséquent, les politiques liées à ces domaines peuvent ne pas faire systématiquement partie de l'offre touristique, car il est possible qu'elles ne s'adressent pas directement au secteur touristique. À ce propos, dans les zones du programme INCIRCLE, les actions liées à ces zones ont toujours un impact sur le tourisme, car ce secteur est la principale activité économique, ou l'une des plus importantes, pour le territoire.

Le développement de politiques s'appuie sur un nombre hétérogène de variables ; il est donc nécessaire de fixer des principes directeurs afin d'éviter toute incohérence entre les objectifs, la vision et les résultats relatifs. Le modèle opérationnel INCIRCLE est basé sur la définition de l'économie circulaire d'Ellen MacArthur et sur l'approche de développement politique de la Commission européenne conçue pour la définition des stratégies de spécialisation intelligente régionales (RIS3).

L'approche INCIRCLE s'appuie sur les 5 principes suivants :

#### ▪ Réduire

Le premier principe, identifié par la fondation Ellen MacArthur, définissant un modèle circulaire est de concevoir sans déchets<sup>20</sup>. Dans ce modèle, les déchets n'existent pas, car ils sont considérés comme un capital économique, naturel et social, et sont donc utilisés le plus longtemps possible. Ce concept diffère du modèle linéaire, où le moteur principal de l'économie est l'utilisation de ressources naturelles. Au contraire, dans un modèle d'économie circulaire, le moteur principal de l'économie est constitué des 4R : réduire, réutiliser, recycler, récupérer. Les politiques touristiques peuvent promouvoir ce principe, en envisageant des actions qui minimisent la production de déchets et optimisent l'utilisation des ressources (comme l'eau et l'énergie).



<sup>20</sup> <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept>

### ▪ Régénérer

Comme mentionné plus haut, le modèle d'économie circulaire se réfère à un système où les ressources sont utilisées le plus possible. Selon l'idée introduite par la fondation Ellen MacArthur, il existe deux cycles principaux, technique et biologique, à travers lesquels les ressources peuvent être réutilisées pour leur usage prévu. Suivant le deuxième principe de l'EMF, l'idée derrière cette approche est, d'une part, d'optimiser la boucle des ressources en faisant circuler les composants des produits et les matériaux dans les boucles technique et biologique en les collectant et en les remplaçant à chaque niveau de la réutilisation, et, d'autre part, d'essayer de dématérialiser autant que possible les ressources liées au tourisme à travers la virtualisation (papier, réservation, etc.). Cette approche repose sur le cadre ReSOLVE (régénérer, partager, optimiser, boucle, virtualiser, échanger, en anglais regenerate, share, optimise, loop, virtualize, exchange<sup>21</sup>), qui résume le concept. Par conséquent, le tourisme ne doit pas être une île dans l'océan des autres activités économiques, mais il doit être intégré, en générant des synergies entre les activités touristiques et locales.



### ▪ Repenser

Le principe « Repenser » exige des décideurs qu'ils refusent catégoriquement l'approche linéaire, en adoptant une nouvelle façon de penser les processus de gestion des ressources à travers les capitales. L'application du principe « Repenser » passe à travers une forte conscience des impacts des décisions sur les ressources à travers les capitaux, dans toutes les phases du cycle de vie des produits et des services. Un projet ambitieux pour un territoire ne peut pas réussir s'il n'est pas largement accepté par la majorité des parties prenantes concernées. Il est donc important de concevoir et de mettre en œuvre un processus le plus inclusif possible et dès le départ, afin que les parties prenantes se sentent incluses. Le simple fait que de nombreux éléments et parties prenantes soient concernés par les politiques circulaires exige une approche holistique visant à intégrer toutes les visions et attentes, afin de concevoir un plan utile, résilient et complet<sup>22</sup>. En raison de sa nature transversale, les politiques touristiques exigent ce type d'approche, qui peuvent prendre en compte tous les secteurs concernés par ce phénomène.



### ▪ Innover

Une politique durable et circulaire doit prendre en compte les années à venir, en guidant les territoires vers un développement durable. Une vision à long terme est indispensable, car elle inspire chaque action de manière explicite et implicite. En décembre 2019, la Commission Européenne a présenté le pacte vert pour l'Europe<sup>23</sup>, un ensemble de mesures s'adressant aux entreprises et aux citoyens afin de se diriger vers un développement durable pour la croissance. Il s'agit de la vision de l'Europe, qui répond à l'accord de Paris<sup>24</sup>, qui inspirera les actions futures à l'horizon 2050. Les politiques locales circulaires doivent être inspirées par cette vision à long terme et être fortement innovantes, en utilisant une nouvelle idée ou une nouvelle méthode, en prévoyant différents scénarios et en laissant de la place pour d'autres développements locaux.



<sup>21</sup> Ellen MacArthur, « *The new plastics economy - Rethinking the future of plastics* », 2016

<sup>22</sup> « Operational model for Low Carbon Transport Plans for cruise destination cities », Interreg-Med Locations, 2017

<sup>23</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

<sup>24</sup> [http://unfccc.int/files/essential\\_background/convention/application/pdf/english\\_paris\\_agreement.pdf](http://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf)

- **Revaloriser**

Le principe « Revaloriser » fait référence à la capacité des décideurs à maintenir la valeur des ressources et des produits à travers différents cycles économiques. Ce type de capacité peut être soutenu par différents types d'actions, tels que l'entretien et la réparation, la réutilisation, la remise à neuf, le remanufacturation, le rééquipement, la rénovation, le recyclage, la récupération. Ce principe exige spécifiquement d'améliorer la capacité globale des cycles afin de recycler. L'upcycling fait référence à la réutilisation de manière à créer un produit de qualité ou de valeur supérieure à l'original. Plus précisément, l'upcycling peut être défini comme le processus de conversion de matières premières secondaires ou de sous-produits en nouveaux matériaux, composants ou produits de meilleure qualité, à la fonctionnalité améliorée et/ou de valeur supérieure



### 3.2 Méthodologie

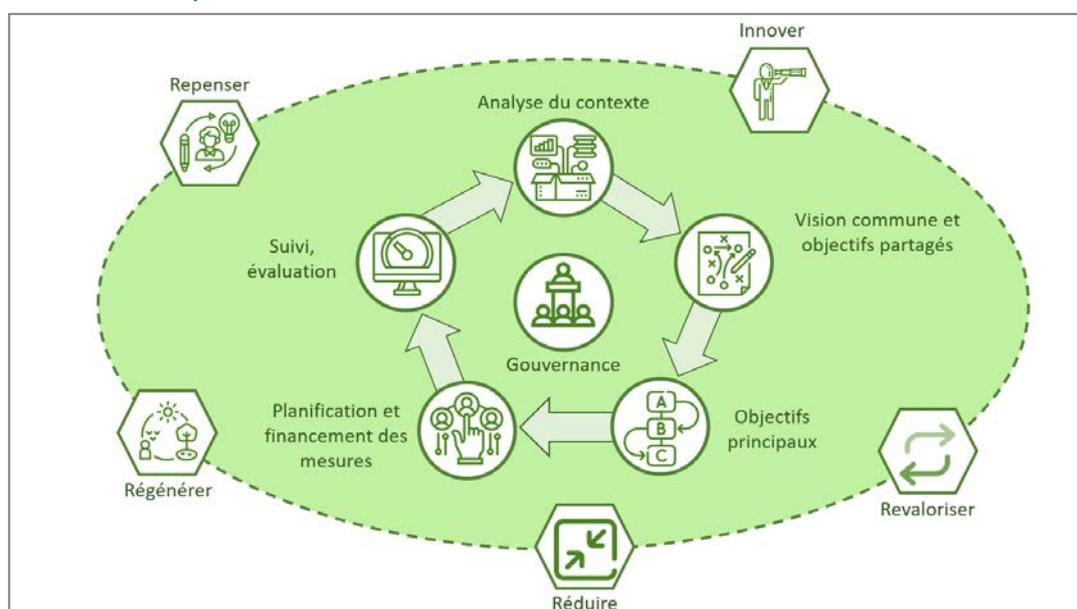
Le manuel opérationnel est basé sur le processus et les activités à réaliser afin de maximiser les chances de produire une stratégie régionale ou nationale efficace, ambitieuse et réaliste, capable de déclencher un changement concret vers un secteur touristique plus responsable, circulaire et durable.

En guise d'étape préliminaire, il est fortement recommandé de constituer l'équipe des personnes qui seront responsables du **développement de la stratégie**, et de programmer une ou plusieurs réunions de manière à définir le plan de travail, les étapes importantes, les personnes impliquées et leurs tâches, les délais, etc. en s'assurant qu'il existe un terrain d'entente et une compréhension commune des grandes étapes et de leur pertinence.

Le modèle opérationnel général décrit comme guide pour les responsables politiques et les décideurs devient un plan opérationnel pour un territoire et des conditions spécifiques. La Figure 3 décrit les étapes principales pour la conception de politiques circulaires, tout en prenant en compte les principes mentionnés dans le chapitre précédent.

**Figure 3 : Méthodologie du modèle de fonctionnement circulaire**

Source : élaboration EMF, CE



La méthodologie INCIRCLE s'appuie sur 6 étapes :

1. **Analyse du contexte**, afin de comprendre l'environnement dans lequel le modèle opérationnel sera appliqué ;
2. **Gouvernance**, qui organisera le travail à chaque étape, en coordonnant le dialogue entre les parties prenantes ;
3. **Vision commune et objectifs partagés**, afin d'aligner les stratégies et objectifs communs du territoire ;
4. **Objectifs principaux**, afin de surveiller le travail et de régler les éventuels problèmes pendant le processus ;
5. **Planification des mesures**, afin de mettre en œuvre les mesures de manière efficace ;
6. **Suivi, évaluation et sources de financement**, pour appliquer d'autres mesures.

### 3.2.1 Étape 1 : Analyse du contexte

Une évaluation soigneuse du contexte est essentielle pour le développement des politiques de tourisme circulaire, car elle permet de déterminer à la fois la base de référence et les preuves des mesures et des objectifs proposés. Comme mentionné précédemment, les principaux principes énumérés au chapitre 3.1 servent de « loupe » pour observer le contexte.



Cette étape comporte des objectifs clairs :

- Analyser le territoire afin de comprendre les lacunes en matière de circularité et de durabilité dans les domaines de la mobilité, de l'énergie, des déchets et de la gestion de l'eau ;
- Mesurer la pression de la saisonnalité : en moyenne 16,5 % de toutes les nuits passées par les résidents de l'UE en 2017 étaient en juillet, contre 4,5 % en novembre<sup>25</sup>. Cette différence de pression du tourisme sur la destination peut aussi augmenter considérablement dans les îles et les régions faiblement peuplées, comme les territoires INCIRCLE ;
- Évaluation de l'impact des actions passées sur le territoire et possibilité d'investir davantage ou de réattribuer des ressources à des mesures différentes ;
- Identification de points forts à accentuer, afin de rendre le territoire plus attractif du point de vue touristique : politiques vertes comme levier touristique.

Afin d'atteindre les objectifs susmentionnés, vous trouverez ci-après une liste des données nécessaires à collecter et les mesures à prendre pour effectuer l'analyse de contexte :

- Cadre de référence européen, national, régional et local des politiques de tourisme durable et circulaire ;
- Données et chiffres actuels sur la mobilité, les déchets, l'énergie, la gestion de l'eau et le tourisme ;
- Catalogue des politiques et initiatives actuelles publiques et privées liées au tourisme durable et circulaire ;

<sup>25</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Seasonality\\_in\\_tourism\\_demand](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Seasonality_in_tourism_demand)

- Liste des impacts négatifs liés aux flux touristiques ;
- Ressources financières effectives et potentielles à attribuer aux politiques de tourisme circulaire.

Une fois que ces informations sont collectées et considérées suffisamment représentatives du contexte, elles sont traitées dans une analyse SWOT, qui peut donner une image plus globale afin de développer un ensemble de stratégies de développement.



Figure 4 : Schéma d'analyse SWOT

### 3.2.2 Étape 2 : Gouvernance

La gouvernance est essentielle pour garantir des formes de tourisme plus durables et plus responsables. Dans la région méditerranéenne, qui présente des caractéristiques et des défis particuliers, le manque général de coopération et de compréhension commune entre les différents acteurs est un problème qui peut être résolu efficacement grâce à de meilleurs mécanismes de gouvernance. Pour affronter cette situation, des partenariats de collaboration à différents niveaux tels que des initiatives de coopérations publiques et privées et l'inclusion et l'engagement de nombreuses parties prenantes sont nécessaires.



Le projet CO-EVOLVE de la Communauté du Tourisme Durable MED a adopté un cadre de gouvernance à plusieurs niveaux : Gestion intégrée des zones côtières (GIZC) et planification de l'espace maritime (en anglais **Maritime Spatial Planning**,

La gouvernance du tourisme durable dans le contexte méditerranéen peut être définie ainsi :

« Un processus coordonné à plusieurs niveaux impliquant la collaboration entre les acteurs publics, privés et sociaux dans le cadre du système du tourisme et hors de celui-ci. Cela permet de créer des synergies politiques et de renforcer les capacités pour :

- Atteindre les objectifs partagés, développer des projets communs stratégiques, favoriser la durabilité et gérer la complexité, et ;
- Atteindre un équilibre entre le bien-être des résidents et des touristes, la compétitivité de la destination et les exigences spécifiques au contexte d'environnements naturels, construits et culturels »<sup>26</sup>.

L'image suivante<sup>27</sup> résume et explique les concepts susmentionnés :

<sup>26</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/news-events/events/detail/actualites/policy-factsheet-4-governance-as-a-tool-for-sustainable-and-responsible-tourism-in-the-mediterrane>

<sup>27</sup> <https://sustainable-tourism.interreg-med.eu/news-events/events/detail/actualites/policy-factsheet-4-governance-as-a-tool-for-sustainable-and-responsible-tourism-in-the-mediterrane>, page 4



Figure 5 Principes de gouvernance efficace

La gouvernance du tourisme durable doit atteindre et maintenir un équilibre prudent en mesure de concilier les dimensions environnementales, économiques et socioculturelles de la durabilité et de la circularité, et adopter une planification stratégique et une gestion coordonnée des activités et des impacts du tourisme.

Afin de susciter l'engagement et la confiance, il est possible d'adopter des outils de collaboration tels que des mémoranda d'entente (en anglais Memorandum of Understanding, ci-après MoU), des accords de collaboration et des déclarations avec des signataires issus de plusieurs niveaux de gouvernement et de tous les secteurs concernés par l'activité et les impacts du tourisme. L'adoption de tels outils est fortement recommandée également au sein du partenariat INCIRCLE, incluant les accords de réplification du savoir-faire du projet qui seront signés avec les autorités régionales externes au partenariat dans le cadre des activités prévues dans le WP 4 « Transfert ».

### 3.2.2.1 SWG INCIRCLE

En se référant à nouveau aux principes définis dans la section 2.1, il est très important d'identifier les parties prenantes à impliquer et de définir le mécanisme approprié pour qu'elles participent activement au processus et se l'approprient, afin d'adapter les politiques aux exigences du territoire, exprimées au cours d'un processus participatif. L'approche adoptée doit également être inclusive, systématique et holistique afin d'éviter la fragmentation typique du tourisme, due au fait qu'il couvre de multiples secteurs interdépendants qui peuvent parfois exprimer des besoins et des visions contradictoires.

Ce processus doit être conçu à partir des contributions des parties prenantes et doit identifier les outils qui seront utilisés pour le développer. L'activité doit être dirigée par une équipe expérimentée et compétente, capable de réaliser une analyse comparative de chaque point de vue, et en mesure de communiquer et de

susciter la confiance. Une identification correcte des attentes des parties prenantes est aussi importante qu'une conception correcte du processus de participation, qui comprendra un modèle de structure, les principaux problèmes à affronter et les résultats attendus. Plusieurs techniques, outils et formats différents peuvent être utilisés pour développer et gérer le processus participatif. Ils doivent être choisis en fonction du type de parties prenantes impliquées, de la contribution attendue de leur part et des informations à partager avec elles.<sup>28</sup> En termes génériques, la valeur ajoutée des processus participatifs s'appuie sur l'élargissement des perspectives et la compréhension du problème, où l'analyse comparative effectuée enrichit tous les participants et favorise l'identification de solutions alternatives auxquelles une seule personne n'aurait pas pensé.

Lors de la définition de la gouvernance, l'équipe responsable doit prévoir des retours à l'intention des parties prenantes concernées, afin de construire une relation proche et fructueuse et de les faire sentir impliquées et engagées. Encore une fois, il s'agit d'une étape cruciale pour développer la confiance entre les principaux acteurs touristiques du territoire.

Une étape essentielle, également recommandée par ETIS<sup>29</sup>, est l'adoption de l'approche avec plusieurs parties prenantes, basée sur la création de SWG, structurés comme des équipes interdisciplinaires rassemblant des organisations et des individus ayant une implication et un intérêt dans le secteur du tourisme, et contribuant à établir les priorités, les rôles et les responsabilités mais aussi la coopération et la coordination entre les divers acteurs clés de la scène touristique.

Le mélange idéal d'organisations à impliquer dans les SWG peut inclure<sup>30</sup> :

- L'organisation de tourisme régionale/locale et l'entreprise de développement du tourisme
- Les services locaux de planification, transport et développement rural/urbain
- Le service de gestion des déchets (eau et solides)
- Le service ou les entreprises de fourniture d'eau (local et régional)
- Le service et/ou les distributeurs d'énergie
- Le service de police/sécurité
- Le service de gestion des forêts/zones protégées ou des parcs
- L'autorité aéroportuaire/portuaire (le cas échéant)
- L'association locale d'hôtellerie ou de tourisme
- Associations de guides touristiques, de camping, de caravanes, de villas ou d'appartements
- Organisations non gouvernementales concernées
- La chambre de commerce locale
- Associations et/ou syndicats de salariés du tourisme
- Institutions académiques pertinentes impliquées dans la recherche associée.

---

<sup>28</sup> « Operational model for low carbon transport plans for cruise destination cities », Interreg-MED Locations, 2017

<sup>29</sup> « The European Tourism Indicator System », Commission européenne, mars 2016

<sup>30</sup> « The European Tourism Indicator System », Commission européenne, mars 2016

Le ratio qui sous-tend l'implication des organisations devrait être leur capacité à obtenir des données pertinentes, à influencer les politiques et à rester engagées. Il est fortement recommandé d'impliquer également les résidents et les touristes, si possible.

Les SWG doivent être guidés, après l'étape de la collecte des données, afin d'atteindre un accord sur les objectifs et le plan d'action correspondant et les mesures nécessaires pour les atteindre, en définissant le rôle et la responsabilité de chacun. Une fois que le plan d'action est mis en place pour gérer les priorités à court terme, il est temps de travailler sur une stratégie à long terme pour garantir des améliorations durables.

**D'autres réunions de SWG peuvent être convoquées pour valider les résultats de chaque étape du projet avant de passer à la suivante.**

Cette approche a été pleinement adoptée dans INCIRCLE, où dans chaque territoire partenaire, au niveau régional et local, un SWG est établi et sert de laboratoire, afin de rassembler différentes perspectives et favoriser un intérêt commun, en assurant une coopération et une participation verticales et horizontales. Pour cela, ces réunions auront lieu au moins à trois reprises pendant le projet, mais d'autres réunions sont susceptibles d'être organisées par les partenaires avant la clôture du projet. Lors de la première réunion, le SWG devra identifier les principaux goulots d'étranglement et défis du tourisme durable dans le cadre des activités d'évaluation du projet concernant l'état actuel du tourisme circulaire dans les territoires partenaires et soutenir la collecte de données et d'informations pertinentes pour l'analyse et l'évaluation, conformément aux indicateurs de circularité INCIRCLE. Les objectifs seront définis en conséquence et les mesures éventuelles pour les atteindre seront discutées et sélectionnées selon les 4 piliers INCIRCLE. Les meilleures pratiques identifiées dans le SWG seront incluses dans la plate-forme de connaissances INCIRCLE. Tous les retours seront intégrés dans la stratégie définie par les autorités régionales (en anglais Regional Authorities, ci-après RA) et les agences nationales partenaires (en anglais national agencies, ci-après NA), guidés par le modèle opérationnel. Lors des deux réunions de SWG suivantes, les RA et les NA recevront de nouvelles contributions puis la version finale de la stratégie sera présentée aux parties prenantes pour approbation.

**Les parties prenantes INCIRCLE contribuent à :**

- **Collecter et analyser les données, identifier les exigences et le plan d'action correspondant**
- **Définir la vision, les objectifs et les mesures correspondantes**
- **Identifier une stratégie et un financement**

Afin de faciliter la collecte et le rassemblement des retours, des modèles seront fournis aux partenaires afin de développer une méthodologie de travail homogène basée sur l'approche participative, permettant de collecter les résultats de manière organisée et structurée.

Le rôle du SWG est au cœur de la plupart des étapes décrites dans ETIS<sup>31</sup>, comme détaillé dans le paragraphe 3.2, auquel INCIRCLE est pleinement aligné dans ses activités principales de test, de transfert et de capitalisation des modèles et stratégies pour un tourisme plus circulaire et durable.

L'approche participative adoptée dans le cadre du projet soutiendra efficacement l'adaptation de la méthodologie INCIRCLE aux besoins des îles et des zones peu peuplées, afin de développer des stratégies régionales et nationales pour la transition vers une économie plus circulaire capable de développer des mesures et des mécanismes concertés.

<sup>31</sup> Voir paragraphe 1.2.2

### 3.2.3 Étape 3 : Vision commune et objectifs partagés

Après avoir défini la gouvernance du processus, entamé les consultations des parties prenantes et analysé en détail le contexte, l'étape suivante est l'ébauche d'une stratégie. Les objectifs principaux de cette étape sont les suivants :



- Décrire l'état actuel des connaissances et définir la base de référence par rapport à laquelle les changements seront mesurés
- Définir une vision commune partagée de l'objectif du territoire en termes de destination touristiques circulaire.
- Définir les défis principaux que le territoire veut affronter.

Ces trois éléments sont basés, encore une fois, sur les principes décrits au chapitre 3.1. Il est essentiel qu'ils soient tous partagés et participés par tous, ou la plupart d'entre eux, afin d'atteindre de bonnes attentes de durée et de succès pour la politique de tourisme circulaire. Par conséquent, toutes les parties prenantes concernées devraient être impliquées dans cette étape par un processus participatif, et les résultats doivent être simples, clairs et facilement compréhensibles. Ainsi, une bonne coordination est nécessaire, afin de donner une voix aux exigences et d'effectuer une analyse comparative sur les problèmes depuis différents points de vue. Cela conduira à une compréhension plus profonde et partagée des solutions éventuelles. Le processus doit être conçu de manière à ce que les parties prenantes puissent donner des retours fréquents et rapides sur cette activité, afin de stimuler une relation proche et fructueuse entre l'équipe responsable du processus participatif et les parties prenantes.

### 3.2.4 Étape 4 : Objectifs principaux

La vision accompagnant les objectifs définis fournit une vue d'ensemble claire du futur souhaité et du changement que la stratégie doit introduire. Afin d'assurer un suivi adéquat des résultats et des impacts, des indicateurs et des objectifs doivent être identifiés.



Des indicateurs de résultats stratégiques doivent être définis pour chaque objectif principal de la stratégie. Il est nécessaire d'élaborer un petit nombre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs facilement mesurables et compréhensibles, clairement liés à chacun des objectifs à atteindre, permettant de suivre les progrès accomplis en vue de leur réalisation. Avant de commencer à développer ses propres indicateurs, il est important d'évaluer la disponibilité d'indicateurs standard bien définis adoptés ailleurs, en récupérant des informations auprès des parties prenantes régionales et locales

Pour chaque indicateur stratégique identifié, une base de référence et des objectifs mesurables doivent être fournis, qui, comparés les uns aux autres, montrent si la stratégie a atteint ses objectifs et évaluent si le changement souhaité a eu lieu. Pour assurer un bon suivi des progrès dans le temps, les objectifs doivent définir ce qui doit être atteint, par rapport à la situation actuelle, pour une année spécifique (par exemple, réduction de 30 % des émissions de gaz à effet de serre dues au trafic touristique d'ici 2030).

**Impliquer les parties prenantes clé dans l'activité de définition des objectifs pour s'assurer que ceux-ci sont réalistes et largement soutenus**

Un modèle pour la définition des indicateurs de résultat INCIRCLE est disponible dans l'Annexe I - Modèle pour les indicateurs de résultat INCIRCLE.

### 3.2.5 Étape 5 : Planification des mesures

La définition du terme « mesure » est empruntée aux lignes directrices européennes SUMP<sup>32</sup>, et dans le cadre du modèle opérationnel INCIRCLE, elle est reconnue comme une action capable de répondre aux problèmes territoriaux identifiés, contribuant à atteindre un ou plusieurs objectifs de la stratégie.



Pour chaque pilier INCIRCLE, il convient d'identifier une vaste gamme de mesures capables de contribuer à la vision, aux objectifs et aux cibles définis.

Une vue d'ensemble systématique des mesures, déjà mises en œuvre ou prévues dans les plans sectoriels disponibles, doit être fournie, en s'appuyant également sur les plans de différents domaines politiques qui affectent directement ou de manière directe les secteurs du tourisme. Il convient d'identifier également les mesures qui ont mises en place avec succès ailleurs et qui pourraient être adoptées dans le contexte régional. Il est de la plus haute importance d'identifier les mesures avec les principales parties prenantes, qui doivent être étroitement impliquées dans la génération et l'évaluation des options, garantissant ainsi la production d'une liste complète de mesures capables de répondre aux exigences du territoire.

**Lors de l'identification de mesures potentielles, s'appuyer sur l'expérience des autres ! Éviter de « réinventer la roue » et utiliser la plate-forme**

Après la réalisation d'une longue liste exhaustive, les mesures doivent être évaluées en prenant en compte leur application réaliste et rapide avec les ressources disponibles (étude de pré-faisabilité). En fin de compte, il convient de sélectionner uniquement les mesures les plus adéquates, faisables et rentables.

**Les parties prenantes clé doivent être impliquées dans l'énumération, la définition et l'approbation des mesures.**

Lorsque des mesures prometteuses sont définies, les liens entre les différentes mesures doivent être établis afin de définir l'ordre de mise en œuvre le plus efficace. En identifiant les relations entre les mesures, on peut également découvrir comment elles sont liées les unes aux autres et peuvent bénéficier les unes des autres dans la mise en œuvre effective : il est prouvé que des mesures complémentaires bien combinées sont plus efficaces que des mesures isolées pour traiter les dimensions spécifiques d'un problème et surmonter les obstacles à leur mise en œuvre.

Néanmoins, dans une telle perspective, il est important de définir des mesures à travers une approche modulaire, en leur permettant d'être étroitement liées mais indépendantes les unes des autres. Lors de l'étape de mise en œuvre de la stratégie, cela permettra de garantir que les mesures sont déployées séparément, réduisant de manière significative le risque d'entraver la mise en œuvre de la stratégie en cas d'échec d'une mesure.

<sup>32</sup> un « vaste type d'action mise en œuvre pour contribuer à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs politiques [...] ou pour surmonter un ou plusieurs problèmes identifiés ».

Pour chaque mesure présélectionnée, un ensemble d'informations pertinentes doit être fourni, capable de transmettre :

- QUELS sont les objectifs de la mesure
- COMMENT la mesure sera mise en œuvre
- QUI en bénéficiera
- QUI contribuera à sa mise en œuvre et COMMENT
- QUELLES sont les ressources et compétences nécessaires
- COMBIEN coûtera la mesure (y compris les coûts de définition et d'exécution/maintenance)
- QUAND la mesure sera mise en œuvre
- COMMENT seront suivis ses progrès et performances

Les mesures doivent être planifiées en tenant en compte leur réalisation concrète et leur résultat. Par conséquent, il convient d'identifier des indicateurs de résultats adéquats pour chaque mesure sélectionnée, capables de suivre leurs progrès et leurs performances au fil du temps.

Les modèles pour la définition des indicateurs de réalisation et des mesures INCIRCLE sont disponibles dans l'*Annexe II - Modèle de mesure INCIRCLE* et l'*Annexe III - Modèle pour les indicateurs de réalisation INCIRCLE*.

### **3.2.5.1 Développement de scénarios de mise en œuvre future**

La complexité du contexte ainsi que les nombreux facteurs intervenants impliquent la possibilité d'écarts et de changements importants dans le contexte.

Il est fortement recommandé d'élaborer un diagramme de Gantt, montrant la planification et la durée de toutes les mesures prévues, afin d'assurer une identification rapide des retards et des déviations potentiels.

Il est conseillé de prévoir différents scénarios de mise en œuvre future, afin d'évaluer les résultats de la stratégie dans chaque cas, et de favoriser les possibilités de l'adapter ou de l'ajuster aux nouvelles conditions qui se présentent.

Au moins trois scénarios potentiels doivent être ébauchés pour un futur à moyen/long terme (10 à 15 ans) :

- SCÉNARIO 1 - Routine habituelle : aucun déploiement de stratégie
- SCÉNARIO 2 - Meilleur cas possible : la stratégie obtient le meilleur succès
- SCÉNARIO 3 - Cas le plus probable : la stratégie obtient un succès partiel

### **3.2.6 Étape 6 : Suivi, évaluation et sources de financement**

La conception de la stratégie n'est pas vraiment terminée tant que la stratégie et la planification du suivi et du financement ne sont pas définies et réglées. En ce sens, l'étape 6 est liée à l'étape 5 d'une double manière, puisqu'elle exige que la stratégie soit déjà rédigée, mais elle l'alimente également en retour, entraînant d'éventuelles modifications.



### **3.2.6.1 Définition du processus de suivi**

Le succès potentiel de la stratégie dépend fortement du suivi constant de son développement et de son évolution, afin d'évaluer s'il convient d'effectuer des ajustements ou d'adopter de nouvelles mesures. Définir un processus de suivi efficace implique d'établir les éléments suivants

- Désigner une personne/équipe responsable du processus de suivi : déterminer qui sera responsable de chaque étape/jalon pendant le développement de la stratégie ;
- Définir les jalons à évaluer tout au long de la stratégie, ainsi que les indicateurs et les sources de données à évaluer à chaque jalon ;
- Définir les points critiques susceptibles d'avoir un impact déterminant. Identifier les mesures à prendre en cas d'événement critique ;
- Établir un calendrier incluant les éléments précédents.

Enfin, le processus de suivi, son calendrier et ses jalons doivent être convenus et partagés par toutes les parties prenantes concernées qui, en retour, doivent être informées en temps utile des résultats du suivi tout au long du projet.

### **3.2.6.2 Évaluation du développement de la stratégie**

Une fois le processus de suivi réalisé et convenu, la collecte et l'évaluation du retour et des résultats des indicateurs permettront d'évaluer la situation à toutes les étapes de la mise en œuvre. Il est conseillé de définir un groupe d'experts hétérogène pour évaluer périodiquement l'état actuel de la stratégie et fournir des recommandations. À cet égard, le processus d'évaluation sera plus efficace s'il respecte un calendrier établi au préalable pour les rapports, ainsi qu'à des circonstances extraordinaires dues à des événements inattendus.

### **3.2.6.3 Assurer des sources de financement**

En ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, dans de nombreux cas, l'obstacle majeur rencontré est lié à des fonds insuffisants et au manque de ressources pour exécuter les mesures convenues. Il convient de préparer un plan financier solide qui définit comment financer les mesures de la stratégie. Le plan doit être développé avec toutes les parties prenantes concernées, selon l'approche la plus holistique, en recherchant les synergies et les opportunités. Les éléments principaux à prendre en compte dans le plan de financement sont les suivants :

- Identification des sources potentielles de financement ;
- Détermination des mesures à prendre pour assurer le financement ;
- Désignation de la personne/l'entité responsable des mesures convenues.

Afin d'assurer une durabilité de la stratégie à long terme, différentes sources de financement doivent être combinées. Le financement peut provenir de différentes sources municipales, régionales, nationales, privées et multilatérales, reflétant une grande diversité d'instruments de financement.

## Glossaire

**Base de référence** : Une base de référence est un point de référence fixe permettant de comparer le progrès de la stratégie et de mesurer le changement, pour évaluer les performances de la stratégie au fil du temps.

**Économie circulaire** : Une économie circulaire se base sur les principes d'élimination des déchets et de la pollution, de garder les produits et les matériaux utilisés et de régénération des systèmes naturels<sup>33</sup>. Pour en savoir plus, consulter les liens suivants :

- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/>
- [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/circular-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/circular-economy_en)

**ETIS** : L'ETIS est un système d'indicateurs adaptés à toutes les destinations touristiques, les encourageant à adopter une approche plus intelligente de la planification du tourisme. Pour en savoir plus, consulter le lien suivant :

- [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_en).

**Nouveau pacte vert pour l'Europe** : Le pacte vert pour l'Europe est la feuille de route européenne pour rendre l'économie européenne durable, en transformant les défis climatiques et environnementaux en opportunités dans tous les domaines politiques et en rendant la transition juste et inclusive pour tous. Pour en savoir plus, consulter le lien suivant :

- [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

**Impact** : les changements positifs et négatifs dus à la stratégie, directement ou indirectement, prévus ou non, du contexte social, économique et environnemental local.

**Indicateur** : un ensemble de données bien défini utilisé pour suivre la progression vers un objectif spécifique. Les indicateurs stratégiques permettent de mesurer les performances globales de la stratégie et fournissent ainsi une base pour son évaluation. De manière plus détaillée, les indicateurs de mesure permettent également de suivre les performances de mesures identifiées.

**Jalon** : représente un point spécifique dans le temps utilisé pour mesurer la progression de la stratégie vers son objectif ultime.

---

<sup>33</sup> <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>

**Objectif** : une déclaration générale décrivant une amélioration que les autorités locales régionales et nationales recherchent. Les objectifs précisent les directions d'amélioration et les domaines prioritaires, mais pas les moyens pour y parvenir.

**Stratégies de recherche et d'innovation pour une spécialisation intelligente (RIS3)** : la spécialisation intelligente est une approche innovante qui vise à stimuler la croissance et l'emploi en Europe, en permettant à chaque région d'identifier et de développer ses propres avantages compétitifs. Grâce à son partenariat et à son approche ascendante, la spécialisation intelligente réunit les autorités locales, le monde universitaire, les milieux d'affaires et la société civile, qui travaillent à la mise en œuvre de stratégies de croissance à long terme soutenues par des fonds européens. Pour en savoir plus, consulter le lien suivant :

- [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf)
- <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-is-smart-specialisation->
- <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-guide>

**Scénario** : description d'un ensemble spécifique de développements futurs pertinents pour la mise en œuvre de la stratégie.

**Parties prenantes** : l'ensemble des individus, groupes ou organisations concernés par et/ou en mesure d'affecter la stratégie, de sa planification à son adoption et à sa mise en œuvre.

**Tourisme durable** : un concept de tourisme prenant en compte tous ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs.

**Analyse SWOT** : une analyse basée sur l'identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'un secteur utilisé pour évaluer sa position et pour élaborer une planification stratégique. L'analyse SWOT analyse les facteurs internes et externes, actuels et potentiels futurs.

**Tourisme** : Le tourisme est un phénomène social, culturel et économique qui implique le déplacement de personnes vers des pays ou des lieux situés en dehors de leur environnement habituel, à des fins personnelles ou professionnelles. Ces personnes sont appelées visiteurs (il peut s'agir de touristes ou d'excursionnistes, de résidents ou de non-résidents) et le tourisme est lié à leurs activités, dont certaines impliquent des dépenses touristiques<sup>34</sup>.

**Vision** : une description qualitative d'un changement souhaité pour guider le développement des objectifs, des indicateurs stratégiques et des cibles et la sélection de mesures adéquates tout au long du processus de la stratégie.

---

<sup>34</sup> <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

## **Annexes**

Annexe I - Modèle pour les indicateurs de résultats INCIRCLE

Annexe II - Modèle de mesure INCIRCLE

Annexe III - Modèle pour les indicateurs de réalisation INCIRCLE

Annexe IV - Indicateurs ETIS

Annexe V - Liste de contrôle du modèle opérationnel

## Annexe I

### Modèle pour les indicateurs de résultats INCIRCLE

Le tableau suivant doit être rempli pour chaque indicateur de résultat convenu :

Indicateur de résultat pour l'objectif [préciser le numéro et le nom de l'objectif]		Valeurs cibles et délai				Collecte des données et reporting		
Nom de l'indicateur	Définition	Base de référence	Année n°	Année n°	Année n°	Fréquence et rapport	Source des données et méthode de collecte	Responsable de la collecte des données

## Annexe II

### Modèle de mesure INCIRCLE

Le tableau suivant doit être rempli pour chaque mesure sélectionnée.

<b>Intitulé de la mesure</b>	
<b>Brève description de la mesure</b>	
<b>Objectif(s) correspondant(s)</b>	
<b>Groupe cible principal</b>	
<b>Principales parties prenantes impliquées et leur responsabilité</b>	
<b>Activités principales à réaliser</b>	
<b>Support externe requis</b>	
<b>Indicateur de réalisation correspondant et cible(s)</b>	
<b>Estimation des coûts</b>	
<b>Mesures complémentaires (le cas échéant)</b>	

### Annexe III

#### Modèle pour les indicateurs de réalisation INCIRCLE

Le tableau suivant doit être rempli pour chaque indicateur de réalisation identifié :

Indicateur de réalisation pour la mesure [préciser le numéro et le nom de la mesure]		Valeurs cibles et délai				Collecte des données et reporting		
Nom de l'indicateur	Définition	Base de référence	Année n°	Année n°	Année n°	Fréquence et rapport	Source des données et méthode de collecte	Responsable de la collecte des données

## Annexe IV

### Indicateurs de base et supplémentaires ETIS

Section A: Destination management		
Criteria	Indicator reference#	ETIS core indicators
A.1 Sustainable tourism public policy	A.1.1	Percentage of tourism enterprises/establishments in the destination using a voluntary certification/labelling for environmental /quality/sustainability and/or Corporate Social Responsibility
A.2 Customer satisfaction	A.2.1	Percentage of tourists and same-day visitors that are satisfied with their overall experience in the destination
	A.2.2	Percentage of repeat/return visitors (within 5 years)
Section B: Economic value		
Criteria	Indicator reference#	ETIS core indicators
B.1 Tourism flow (volume and value) at destination	B.1.1	Number of tourist nights per month
	B.1.2	Number of same-day visitors per month
	B.1.3	Relative contribution of tourism to the destination's economy (% GDP)
	B.1.4	Daily spending per overnight tourist
	B.1.5	Daily spending per same-day visitors
B.2 Tourism enterprise(s) performance	B.2.1	Average length of stay of tourists (nights)
	B.2.2	Occupancy rate in commercial accommodation per month and average for the year
B.3 Quantity and quality of employment	B.3.1	Direct tourism employment as percentage of total employment in the destination
	B.3.2	Percentage of jobs in tourism that are seasonal
B.4 Tourism supply chain	B.4.1	Percentage of locally produced food, drinks, goods and services sourced by the destination's tourism enterprises
Section C: Social and cultural impact		
Criteria	Indicator reference#	ETIS core indicators
C.1 Community/social impact	C.1.1	Number of tourists/visitors per 100 residents
	C.1.2	Percentage of residents who are satisfied with tourism in the destination (per month/season)
	C.1.3	Number of beds available in commercial accommodation establishments per 100 residents
	C.1.4	Number of second homes per 100 homes
C.2 Health and safety	C.2.1	Percentage of tourists who register a complaint with the police
C.3 Gender equality	C.3.1	Percentage of men and women employed in the tourism sector
	C.3.2	Percentage of tourism enterprises where the general manager position is held by a woman
C.4 Inclusion/accessibility	C.4.1	Percentage of rooms in commercial accommodation establishments accessible for people with disabilities
	C.4.2	Percentage of commercial accommodation establishments participating in recognised accessibility information schemes
	C.4.3	Percentage of public transport that is accessible to people with disabilities and specific access requirements
	C.4.4	Percentage of tourist attractions that are accessible to people with disabilities and/or participating in recognised accessibility information schemes
C.5 Protecting and enhancing cultural heritage, local identity and assets	C.5.1	Percentage of residents that are satisfied with the impacts of tourism on the destination's identity
	C.5.2	Percentage of the destination's events that are focused on traditional/local culture and heritage

Section D: Environmental impact		
Criteria	Indicator reference#	ETIS core indicators
D.1 Reducing transport impact	D.1.1	Percentage of tourists and same-day visitors using different modes of transport to arrive at the destination
	D.1.2	Percentage of tourists and same-day visitors using local/soft mobility/public transport services to get around the destination
	D.1.3	Average travel (km) by tourists and same-day visitors from home to the destination
	D.1.4	Average carbon footprint of tourists and same-day visitors travelling from home to the destination
D.2 Climate change	D.2.1	Percentage of tourism enterprises involved in climate change mitigation schemes — such as: CO <sub>2</sub> offset, low energy systems, etc.— and 'adaptation' responses and actions
	D.2.2	Percentage of tourism accommodation and attraction infrastructure located in 'vulnerable zones'
D.3 Solid waste management	D.3.1	Waste production per tourist night compared to general population waste production per person (kg)
	D.3.2	Percentage of tourism enterprises separating different types of waste
	D.3.3	Percentage of total waste recycled per tourist compared to total waste recycled per resident per year
D.4 Sewage treatment	D.4.1	Percentage of sewage from the destination treated to at least secondary level prior to discharge
D.5 Water management	D.5.1	Water consumption per tourist night compared to general population water consumption per resident night
	D.5.2	Percentage of tourism enterprises taking actions to reduce water consumption
	D.5.3	Percentage of tourism enterprises using recycled water
D.6 Energy usage	D.6.1	Energy consumption per tourist night compared to general population energy consumption per resident night
	D.6.2	Percentage of tourism enterprises that take actions to reduce energy consumption
	D.6.3	Percentage of annual amount of energy consumed from renewable sources (Mwh) compared to overall energy consumption at destination level per year
D.7 Landscape and biodiversity protection	D.7.1	Percentage of local enterprises in the tourism sector actively supporting protection, conservation and management of local biodiversity and landscapes

Liste indicative d'indicateurs supplémentaires

<b>Maritime and coastal tourism</b>	
<b>Passengers and ports</b>	
	Number of incoming and outgoing passengers per port per month
	Number of berths and moorings for recreational boating
<b>Water quality</b>	
	Level of pollution in seawater per 100 ml (faecal coliforms, campylobacter)
<b>Beaches</b>	
	Percentage of beaches awarded the Blue Flag
	Area and volume of sand nourishment
	Total km of free beaches relative to total km of beaches
	Percentage of beaches accessible to all
	Number of days per year the beach/shore is closed due to contamination

<b>Accessible tourism</b>	
<b>Sustainable tourism policy</b>	
	Percentage of the destination with an accessible tourism strategy/action plan, with agreed monitoring, development control and evaluation arrangement
<b>Equality/accessibility</b>	
	Percentage of commercial accommodation with rooms accessible to people with disabilities and/or participating in recognised accessibility information schemes
	Does the destination have an identified accessibility management office or person available to the public?
	Percentage of businesses that have a budget for accessibility improvements
<b>Reducing transport impact</b>	
	Percentage of each category of transport in the destination that is accessible, i.e. public transport and private hire coaches, minibuses, taxis or minicabs

## Transnational cultural routes

### Destination management survey

Is your destination part of a cultural route certified by the Council of Europe?

If yes, is there any policy in place for the cultural route's visibility?

If yes, does the local community participate in this policy?

Do cultural/tourist events linked to the cultural route take place in your destination?

Is the logo of the cultural route of the Council of Europe present on the documents or visible in tourist offices?

Percentage of tourist offers available in your destination highlighting the theme of the cultural route

### Enterprise survey

Is your enterprise located along a cultural route certified by the Council of Europe?

If yes, are the products of your enterprise linked within the theme/activities of the cultural route?

If yes, is the communication on your enterprise/products mentioning the links with the cultural route?

Is the cultural route promoting/making visible your enterprise/products?

### Resident survey

Benefits for the community from the cultural route involving my destination

Is the community informed about the cultural route?

Is the local community involved in the actions organised within the framework of the cultural route's activities?

Are there benefits for me from the cultural route involving my destination?

Percentage of residents satisfied with their involvement and their influence in the planning and development of the cultural route

Percentage of residents who have positive or negative views on the impact of the cultural route on my destination's identity

Effect of the cultural route on the distinctiveness and local identity, culture and heritage of the destination

Effect of the cultural route on the quality of life in the destination

Percentage of residents who have positive views on the impact of the cultural route on tourism

Effect of the cultural route on cultural and tourism offers of the destination

Annexe V

<b>Étape 0 : Étape préliminaire</b>	
Compréhension commune interdépartementale de la stratégie INCIRCLE assurée	<input type="checkbox"/>
Création d'une équipe centrale interdépartementale	<input type="checkbox"/>
Principales responsabilités internes, étapes et délais définis	<input type="checkbox"/>
<b>Étape 1 : Analyse du contexte</b>	
Précision des besoins en données, compte tenu des priorités politiques et des objectifs probables.	<input type="checkbox"/>
Identification des données disponibles et vérification de la qualité.	<input type="checkbox"/>
Écarts de données définis et sources de données supplémentaires identifiées.	<input type="checkbox"/>
Gestion sûre des données établie.	<input type="checkbox"/>
Accord sur le partage des données avec les propriétaires externes de données pertinentes.	<input type="checkbox"/>
Données supplémentaires collectées, si nécessaire.	<input type="checkbox"/>
<b>Étape 2 : Gouvernance</b>	
Parties prenantes clé identifiées et analysées	<input type="checkbox"/>
Parties prenantes clés invitées à prendre part au SWG	<input type="checkbox"/>
Préparation et exécution des SWG INCIRCLE	<input type="checkbox"/>
<b>Étape 3 : Vision et objectifs</b>	
État actuel ( <i>base de référence</i> ) du tourisme circulaire décrit, servant à mesurer les progrès.	<input type="checkbox"/>
Problèmes et opportunités abordés et analysés avec les parties prenantes clé et les citoyens.	<input type="checkbox"/>
Création d'une vision commune avec les parties prenantes clé	<input type="checkbox"/>
Vision examinée pour guider le développement des objectifs.	<input type="checkbox"/>
Élaboration d'un projet d'objectifs.	<input type="checkbox"/>
Projet d'objectifs abordé avec les parties prenantes clé.	<input type="checkbox"/>
Ensemble final d'objectifs sélectionné.	<input type="checkbox"/>
<b>Étape 4 : Objectif principal</b>	
Indicateurs de réalisation quantitatifs et qualitatifs identifiés pour chaque objectif	<input type="checkbox"/>
Définition d'un ensemble d'indicateurs stratégiques de base, y compris le format de rapport et la méthode de mesure.	<input type="checkbox"/>
Parties prenantes clé impliquées dans la définition des objectifs.	<input type="checkbox"/>
Développement d'un ensemble approprié d'objectifs réalisables localement.	<input type="checkbox"/>
<b>Étape 5 : Planification des mesures</b>	
Analyse des mesures déjà mises en œuvre et prévues.	<input type="checkbox"/>
Mise en place d'un échange d'expériences avec les planificateurs d'autres destinations, villes et régions.	<input type="checkbox"/>
Création d'une longue liste de mesures potentielles.	<input type="checkbox"/>
Mesures adaptées évaluées du point de vue de l'efficacité, de l'acceptabilité et de la rentabilité.	<input type="checkbox"/>
Mesures les plus prometteuses sélectionnées.	<input type="checkbox"/>
Spécifications détaillées et estimations de coûts pour les mesures sélectionnées disponibles.	<input type="checkbox"/>
Identification d'ensembles de mesures potentielles, qui devraient permettre de réaliser des synergies et de surmonter les obstacles à la mise en œuvre.	<input type="checkbox"/>
Ensemble final de mesures sélectionné.	<input type="checkbox"/>
Sélection d'un ensemble d'indicateurs de mesures adaptés, y compris le format de rapport et la méthode de mesure.	<input type="checkbox"/>

Sources de financement assurées.	<input type="checkbox"/>
<b>Étape 6 : Suivi et évaluation</b>	
Définition du processus de suivi de la stratégie, ainsi que des jalons et des responsabilités.	<input type="checkbox"/>
Définition du processus d'évaluation de la stratégie, ainsi que des jalons et des responsabilités.	<input type="checkbox"/>