



European Commission



Enterprise Directorate-General

**Systeme d'alerte precoce permettant d'identifier les destinations
touristiques en declin et meilleures pratiques en matiere de
prevention**

La présente publication a été élaborée dans le cadre d'un contrat d'études par:

TNO Inro – Département d'aménagement du territoire

Schoemakerstraat 97

P.O. Box 6041

2600 JA Delft

Pays-Bas

Téléphone +31 15 269 69 10

Télécopieur +31 15 269 68 54

Internet <http://www.inro.tno.nl>

en copération avec le Ciset Venezia, Italie, et l'université d'Innsbruck, Autriche

Les opinions exprimées ne sauraient en aucun cas être assimilées à une position officielle de la Commission européenne

De nombreuses autres informations sur les activités de la Commission européenne dans le domaine du tourisme sont disponibles sur son site Web:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/index_en.htm

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communauté européennes, 2002

ISBN

© Communautés européennes, 2002

Toute divulgation à des tiers est interdite, sauf autorisation écrite préalable

TABLE DES MATIERES

	Page
1 LE DÉCLIN DES DESTINATIONS TOURISTIQUES.....	8
2 OUTILS ET MÉTHODES D'ALERTE PRÉCOCE	10
2.1 Introduction.....	10
2.2 Signaux de déclin	11
2.3 Phases du déclin	12
2.4 Indicateurs	12
2.5 Stratégies pour faire face au déclin	15
2.6 Outils permettant de visualiser les menaces de déclin	16
3 ALERTE PRÉCOCE CONCERNANT LE DÉCLIN DES DESTINATIONS	22
4 L'ALERTE PRÉCOCE: DANS LA PRATIQUE.....	31
4.1 Signaux de déclin: premier inventaire	31
4.2 Indicateurs actuellement observés: quelles variables sont utilisées par les gestionnaires de destination	32
4.3 Stratégies mises en œuvre: réponses au besoin de faire face au risque de déclin	33
5 OUTILS UTILES POUR VISUALISER LES MENACES DE DÉCLIN.....	35
5.1 Diagrammes en toile d'araignée	35
5.2 Cycle de vie de la destination.....	37
5.3 Répartition de la demande relative aux destinations	40
5.4 Saisonnalité des flux touristiques: courbes de Lorenz et indices de Gini.....	41
5.5 Habitudes de consommation des visiteurs: courbes de Lorenz et indices de Gini	44
6 LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF: L'ALERTE PRÉCOCE EN TANT QUE PROCESSUS.....	47
7 CONCLUSIONS	54
8 RECOMMANDATIONS ET SCÉNARIOS DE SUIVI POSSIBLES.....	55
8.1 Prototype de système d'alerte précoce.....	55
8.2 Cadre pour un système d'alerte précoce: le système DeTour	59
8.3 Application du TBP.....	60
ANNEXE 1. GLOSSAIRE	65
ANNEXE 2. BIBLIOGRAPHIE.....	67

INTRODUCTION

Le déclin des destinations touristiques peut intervenir dans toutes les régions d'Europe où le tourisme a été développé dans le passé; ce phénomène affecte généralement des destinations qui ont une certaine tradition en matière de tourisme. Elles peuvent être caractérisées par une ou plusieurs tendances négatives, telles qu'une diminution sensible des éléments définissant leur qualité antérieure, une forte réduction de leur compétitivité ou de sérieuses difficultés à assurer un tourisme durable.

Si, à un stade avancé, le déclin d'une destination touristique entraîne normalement des pertes ou un échec économique, même des destinations qui sont encore rentables pourraient déjà être en déclin ou fortement menacées de le devenir. Il serait donc inapproprié de définir le «déclin» uniquement comme une baisse effective du nombre de visiteurs, du chiffre d'affaires ou des bénéfices.

Le concept général de gestion de destination, à savoir l'organisation de produits touristiques adaptés aux segments de marché visés, constitue la base des stratégies de développement du tourisme. Il reflète, en fait, la délicate interaction entre le tourisme et l'environnement sous toutes ses facettes. Au cours des vingt dernières années, le système touristique a été confronté à un grand nombre de changements dans la demande, à une fluctuation des flux touristiques, à une évolution des motivations et des attentes des touristes et à une modification de l'organisation de l'offre. Dans ce dernier domaine, les questions qui se posent concernent essentiellement la compatibilité entre exploitation touristique et sauvegarde de l'identité et des ressources naturelles et culturelles locales, mais aussi la nécessité de promouvoir un consensus entre les différents acteurs de l'offre et de coordonner leur action. Ces changements ont montré qu'il est urgent que les acteurs de l'offre touristique, qu'ils soient publics ou privés, adoptent une gestion des flux touristiques et une organisation des destinations selon une perspective cohérente, intégrée et qualitative, afin d'observer et de gérer l'ensemble d'un système dans lequel les parties concernées bénéficient du tourisme et contribuent à ses coûts de manière différente, ont des intérêts et des objectifs divers et variés et, donc, perçoivent et évaluent subjectivement les coûts supportés et les avantages obtenus.



La vitesse à laquelle les motivations et les besoins des touristes s'accroissent et varient se traduit par une segmentation complexe de la demande touristique. Cela implique une plus grande diversification de l'offre et une personnalisation du produit touristique dans son ensemble, mais aussi de ses nombreuses composantes, dont chacune contribue à former l'expérience touristique. C'est surtout vrai si le produit touristique est la destination, qui peut normalement offrir plusieurs possibilités d'attraction et se vend à différents types de clients.

Les destinations devraient proposer autant de produits qu'il existe de segments de la demande touristique. Elles doivent définir des stratégies de développement touristique afin de créer de la valeur pour l'ensemble du système. La chaîne qui conduit à la création de valeur devrait inclure toutes les parties concernées dans les destinations, des activités touristiques locales à la demande touristique en passant par la population, son identité, les ressources naturelles et culturelles, afin de devenir la «chaîne de valeur de la destination».

À qui s'adresse cette publication?

Cette publication s'adresse aux professionnels du tourisme dans les destinations touristiques: non seulement les gestionnaires de destination chargés du développement global, mais aussi les fournisseurs de produits et de services touristiques sur place, qu'ils appartiennent au secteur public ou privé.

Son objectif principal est de contribuer à la compréhension du phénomène du déclin des destinations à travers l'examen des aspects sous-jacents. Elle montre aussi comment fonctionne dans la pratique un système d'alerte précoce relatif aux destinations en déclin. Enfin, elle présente des orientations pour l'utilisation des méthodes exposées en vue de mettre au point un tel système.

Que contient cette publication?

La présente publication comprend trois parties.

La première partie («L'importance de l'alerte précoce») décrit le contexte général du déclin des destinations et fournit des «définitions et des concepts» ainsi que des «outils et des méthodes».

La deuxième partie («L'alerte précoce dans la pratique») expose les meilleures pratiques et les scénarios catastrophes en ce qui concerne les signaux, les indicateurs et les stratégies visant à faire face au déclin, en mettant l'accent sur les outils permettant de visualiser les menaces et sur l'alerte précoce en tant que processus.

La troisième et dernière partie («L'avenir de l'alerte précoce») présente les conclusions et les recommandations qu'on peut tirer des parties précédentes.

1 LE DECLIN DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Définition d'une destination en déclin

Il est essentiel de préciser ce qu'on entend par «destination en déclin». Les destinations en déclin ont été redéfinies comme «des destinations ayant une certaine tradition en matière de tourisme, mais caractérisées par une ou plusieurs tendances négatives». Il en résulte que la tendance négative ne correspond pas nécessairement à une réduction de la demande, comme dans le modèle originel du cycle de vie, mais peut être associée à une multitude de facteurs.

Ainsi, des signaux de déclin peuvent être:

- une diminution des éléments définissant la qualité antérieure de la destination;
- une réduction de la compétitivité de la destination (part de marché);
- des difficultés à assurer un tourisme durable;
- une baisse des dépenses moyennes des touristes.

Selon cette approche, des destinations qui sont encore rentables pourraient également être en déclin ou fortement menacées de le devenir. C'est pourquoi le déclin des destinations touristiques sera considéré selon un angle structurel.

Les raisons du déclin peuvent varier selon les cas. Il peut être dû à des facteurs externes – ou variables exogènes –, qui dépendent essentiellement d'une évolution du marché mondial du tourisme, et à des facteurs internes, spécifiques à la destination concernée. Par exemple:

Facteurs externes:

- causes qu'on ne peut maîtriser (guerres, épidémies, tremblements de terre, changements climatiques ou politiques, etc.);
- apparition de nouveaux concurrents pour un ou plusieurs des produits touristiques fournis par la destination;
- publicité négative.

Facteurs internes:

- obsolescence du produit par rapport aux exigences de la demande;
- détérioration physique de l'environnement/du patrimoine;
- congestion, atteinte/dépassement du seuil de capacité d'accueil.

L'organisation et la gestion effectives d'une destination impliquent qu'on fasse usage de tout outil disponible pour percevoir les premiers signaux de déclin et prendre des mesures préventives afin de rajeunir la destination. Bien entendu, les politiques à mettre en œuvre peuvent varier fortement selon la nature des facteurs à l'origine du déclin. Certains d'entre eux, surtout les facteurs externes, ne sont pas prévisibles et ne peuvent donc pas être anticipés. Dans de tels cas, un processus de communication efficace peut être très utile pour redéfinir l'image de la destination aux yeux des visiteurs actuels et potentiels.

Dans d'autres cas, il est en fait possible d'identifier des tendances susceptibles d'entraîner un déclin. Le système d'alerte précoce présenté dans cette étude aura

pour but de permettre aux parties concernées de mesurer ces tendances dans un large éventail de situations pour qu'elles puissent prendre les mesures qui s'imposent.

Aperçu général des destinations européennes en déclin

L'évolution récente vers la mondialisation ainsi que le développement de destinations émergentes en Europe et dans le monde sont les principales raisons qui font que les destinations européennes traditionnelles doivent gérer leur produit de façon à conserver une position concurrentielle sur le marché du tourisme et à éviter le déclin.

En Europe, on trouve des zones à exploitation intensive qui connaissent de graves problèmes de durabilité et des zones où le tourisme n'a pas encore pris son essor.

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, certains types de destinations sont plus susceptibles que d'autres de se trouver dans une situation de maturité ou de déclin:

- les destinations urbaines;
- les destinations côtières;
- les destinations de montagne;
- les destinations thermales.

Dans les destinations **urbaines**, les principaux facteurs de déclin sont liés à la congestion, à la mobilité des visiteurs et des touristes, à la détérioration des sites historiques et au conflit possible entre visiteurs et résidents. La concurrence joue un rôle moins crucial dans les villes que dans d'autres types de destinations pour ce qui est du tourisme culturel. C'est particulièrement le cas des villes qui possèdent un riche patrimoine culturel et architectural qui les rend uniques. Cette concurrence peut toutefois être intense dans d'autres catégories de tourisme (par exemple le tourisme de congrès et d'affaires).

Les stations touristiques sur les **côtes** et en **montagne** peuvent être touchées par la congestion et la détérioration de l'environnement naturel ainsi que par la concurrence mondiale, qui fait qu'elles doivent rivaliser non seulement avec des stations de même nature, mais avec tous les types de destinations. La forte baisse du prix des voyages à forfait et des billets d'avion ainsi que le faible niveau des prix des produits touristiques dans certains pays émergents permettent au candidat au voyage de faire la fine bouche en lui donnant le choix, par exemple, entre une semaine dans les Alpes autrichiennes et une semaine sur les plages de Thaïlande.



L'une des grandes questions que bon nombre de destinations côtières ou de montagne doivent traiter est la redéfinition de l'offre. Pour être plus attirantes pour les visiteurs, elles doivent proposer un produit touristique plus complexe en combinant des produits ou des catégories de tourisme élémentaires (mer et plage + culture, montagne + sport, etc.).

Pour ce qui est du tourisme **thermal**, les destinations traditionnelles souffrent de la concurrence croissante des pays émergents (surtout d'Europe de l'Est). L'image vieillotte que la plupart d'entre elles véhiculent est essentiellement liée à la santé et s'adresse surtout à un public âgé. Bon nombre de stations thermales sont en train de se repositionner sur le marché à travers une stratégie de différenciation du produit, qui leur permet de viser une population plus large.



2 OUTILS ET METHODES D'ALERTE PRECOCE

2.1 Introduction

Le processus de définition et d'application des politiques exige un certain niveau de connaissance de l'efficacité des mesures adoptées et des activités connexes entreprises pour les mettre en œuvre. Les deux principales questions auxquelles il faut répondre à ce sujet dans le cadre de l'analyse des politiques sont:

- les objectifs ont-ils été atteints?
- Dans quelle mesure cela est-il dû à une action de mise en œuvre?

Le principal point de départ pour l'établissement d'un système de suivi destiné à traiter ces questions est une méthodologie générale, désignée en anglais par la formule «M=K» (*measurement = knowledge*, c'est-à-dire mesure = connaissance). Elle a servi de point de départ conceptuel et a été affinée afin d'inclure les indicateurs de performance liés à l'efficacité de l'action de mise en œuvre. Ces indicateurs relèvent des quatre catégories de mesures suivantes:

- *apport*: mesure des apports dans le processus d'inspection (par ex. en personnel et en ressources);
- *produit*: mesure des performances du personnel et des ressources (per ex. probabilité de relever des violations);
- *résultat*: mesure des résultats, c.-à-d. dans quelle proportion les objectifs ont été réalisés (par ex. nombre de violations);
- *environnement*: mesure des facteurs externes influant sur le niveau de sécurité (par ex. modifications des caractéristiques de l'entreprise).

La plupart des méthodes de suivi utilisent la même démarche et reposent sur des mesures ex post, alors que la mise au point d'un système d'alerte précoce implique qu'on dispose à l'avance d'indicateurs (ex ante) afin de connaître les nécessités à prendre en compte.

2.2 Signaux de déclin

D'après la définition large de déclin formulée plus haut (voir chapitre 1), celui-ci peut être reconnu à une variété de signaux, qui ne se limitent pas à la réduction des flux de touristes. En voici quelques-uns, classés en quatre grandes catégories.

A) Réduction des flux de visiteurs vers la destination

- Diminution du nombre d'arrivées;
- baisse des nuitées;
- recul de la durée moyenne des séjours;
- concentration saisonnière des flux.

B) Diminution des éléments définissant la qualité antérieure de la destination

- Baisse des dépenses moyennes des touristes;
- variation de la composition des flux de visiteurs;
- diminution de la qualité des touristes qui visitent la destination;
- réduction de la qualité du produit touristique.

C) Difficultés à assurer un tourisme durable

- Problèmes physiques (congestion, dommages à l'environnement/au patrimoine, trafic, etc.);
- problèmes sociaux (tensions entre visiteurs et résidents, baisse de la qualité de vie, éviction des activités non touristiques, etc.);
- problèmes économiques (recul de la demande touristique et contraction des activités économiques correspondantes);
- absence d'une infrastructure et d'une offre adéquates;
- nécessité d'investir dans les ressources humaines.

D) Facteurs exogènes

- Facteurs politiques (crise du Golfe, terrorisme, etc.);
- facteurs économiques (coût du pétrole, des voyages, etc.);
- facteurs environnementaux;
- acteurs extérieurs au secteur du tourisme;
- menaces représentées par les concurrents.



2.3 Phases du déclin

Le niveau de déclin d'une destination donnée peut être déterminé à l'aide des informations disponibles sur les tendances du tourisme dans cette région et sur les stratégies et les mesures déjà programmées ou entreprises. Plus précisément, trois grandes catégories peuvent être définies:

Phase de consolidation

Une destination en phase de consolidation devrait accorder la priorité à la gestion du changement, de manière à prévenir la détérioration ou le déclin.

Phase de déclin

Lorsqu'une destination traverse une phase de déclin, des tendances négatives pour le tourisme apparaissent. Si le déclin est atteint, il convient de décider s'il est souhaitable d'essayer de rajeunir le produit touristique et quels moyens pourraient être employés.

Phase de rajeunissement

Les destinations en phase de rajeunissement doivent être attentives aux signes de consolidation ou aux menaces de déclin.

2.4 Indicateurs

Un système d'alerte précoce nécessite la sélection systématique d'indicateurs. En d'autres termes, pour suivre le cycle de vie d'une destination, il faut collecter une série de données de manière régulière.

Le nombre d'indicateurs qu'on peut collecter pour suivre la dynamique d'une destination est potentiellement très grand. Pour choisir un cadre ayant une taille gérable, il est utile d'évaluer les indicateurs possibles en fonction de plusieurs critères.

Critères de sélection des indicateurs:

- les données nécessaires à l'indicateur peuvent être obtenues sans peine. Si elles sont disponibles mais difficiles à extraire, l'utilité de l'indicateur doit être estimée par rapport aux ressources (en temps et en argent) requises pour le calculer;
- les indicateurs sont crédibles et faciles à comprendre. L'objectif doit être de fournir des informations crédibles à des responsables du tourisme qui ont des perspectives, des priorités et des connaissances différentes. Il est donc préférable de s'assurer que les indicateurs retenus sont facilement compréhensibles par des non-initiés;
- ils peuvent exprimer le processus de déclin d'une destination touristique mature et les circonstances qui en sont la cause;
- les indicateurs permettent effectivement de prendre conscience des risques de déclin et, donc, de définir un système d'alerte précoce;
- l'évolution de la destination dans le temps (perspective chronologique) peut être représentée;
- les indicateurs peuvent être comparés afin de diffuser l'expérience acquise au plus grand nombre de destinations;
- les différents indicateurs peuvent être synthétisés par quelques indicateurs composites intégrés faciles à comprendre et les résultats peuvent être présentés au moyen d'outils graphiques.

Les catégories suivantes d'indicateurs sont proposées:

A) Premier ensemble d'indicateurs: l'état des connaissances

Ces indicateurs doivent identifier les causes possibles de déclin et décrire «l'état des connaissances» sur la destination examinée.

A1) Fonctions de la destination

Un premier profil de la destination est établi au moyen des fonctions touristiques, afin de définir ses principales dimensions et de permettre une comparaison aisée avec d'autres destinations (par ex. taille, part de visiteurs d'un jour, rôle économique du tourisme, etc.).

A2) Vocation touristique de la destination du point de vue de la demande et son évolution

La destination est évaluée de manière approfondie du point de vue de la demande à l'aide d'indicateurs concernant le cycle de vie, les flux de visiteurs, les types de visiteurs, leurs motivations, leurs habitudes de consommation et l'évolution. Il s'agit d'une étape fondamentale de l'identification des tendances et des facteurs de déclin possibles (par ex. cycle de vie de la destination, part de marché de la demande touristique, etc.).

A3) Vocation touristique de la destination du point de vue de l'offre et son évolution

La destination est analysée du point de vue de l'offre. Les indicateurs correspondants décrivent les conditions locales du marché du tourisme et les réponses apportées localement à la demande touristique (par ex. attractions touristiques, hébergement, restaurants, etc.).

A4) Vocation touristique de la destination et son évolution selon les indicateurs relatifs à l'ensemble du système touristique

Le tourisme et son évolution sont analysés par rapport à l'ensemble de l'environnement économique de la destination (par ex. rôle du tourisme dans l'économie locale, degré de coopération, etc.).



A5) Qualité de vie

La qualité de vie dans la destination en question résulte à la fois des apports des résidents et des visiteurs et des systèmes de gestion mis en œuvre par les organismes publics et privés (par ex. taux de croissance de la population, revenus par tête, prix à la consommation).

A6) Qualité de l'expérience touristique

La qualité de l'expérience touristique, même si elle dépend du segment de touristes sélectionné, repose sur le «système» de la destination dans son ensemble (ressources et offre touristiques, environnement urbain, économique et culturel) et est liée aux indicateurs généraux sur la qualité de vie (tels que la satisfaction des touristes).

B) Deuxième ensemble d'indicateurs: vers une analyse dynamique

Ces indicateurs décrivent les interactions entre la structure environnementale, sociale et économique de la destination et le tourisme récepteur. Ils montrent également les actions et règles positives adoptées par la communauté locale pour faire face au déclin.

B1) Qualité du développement socio-économique

Cette catégorie présente les caractéristiques de la destination, telles que la structure et l'évolution de l'économie locale, la dynamique des prix à la consommation et les processus de planification (par ex. la dynamique des prix à la consommation et l'emploi).

B2) Qualité du développement de l'offre touristique

Ces indicateurs décrivent l'offre de la destination selon une approche reposant sur les ressources (par ex. qualité et taille de l'hébergement commercial, degré de spécialisation).

B3) Impact du tourisme

Une part importante de l'impact du tourisme est liée au premier ensemble d'indicateurs (vocation touristique de la destination du point de vue de la demande et son évolution, qualité de vie, etc.)



Par rapport aux informations qualitatives, les indicateurs quantitatifs sont plus objectifs et permettent de meilleures comparaisons. Cependant, le choix entre des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs peut être déterminé par l'absence de données ou par la nécessité de mener des enquêtes sur place. Les estimations qualitatives représentent donc parfois la seule solution disponible.

Dans la pratique, les indicateurs effectivement analysés par les gestionnaires de destination sont beaucoup moins nombreux que ceux qui figurent sur cette liste idéale. Le chapitre 5 donne un aperçu des indicateurs actuellement employés dans les destinations et examine leur cohérence avec les signaux de déclin.

2.5 Stratégies pour faire face au déclin

Les gestionnaires de destination disposent d'une série de stratégies pour faire face à un déclin possible. Sur le plan théorique, il existe différents modèles qui offrent des options stratégiques selon l'environnement et la situation. La plupart dérivent de théories générales de marketing et ont été adaptés aux destinations, ce qui signifie qu'ils traitent la destination touristique comme un produit (c'est le cas de la théorie du cycle de vie).

Dans la pratique, la gestion de destination ne rentre pas toujours dans de tels cadres théoriques. Le plus souvent, les stratégies mises en œuvre ne sont pas le fruit d'une analyse approfondie de la situation de la destination, comme cela devrait être le cas. Cela est dû à de nombreux facteurs, tels que l'absence d'une vision et/ou d'une mission pour la destination, de collectes régulières de données, etc.

Voici une liste des principales options stratégiques effectivement appliquées par la plupart des destinations, regroupées en quatre grandes catégories: demande, offre, ressources de la destination, innovation et organisation.

A) DEMANDE

- Enquêtes régulières sur le tourisme;
- segmentation de la demande

(nouveaux segments, créneaux, etc.).



B) OFFRE

- Développement d'attractions nouvelles ou renouvelées;
- augmentation de l'offre touristique (établissements d'hébergement, restaurants, etc.);
- création d'événements spéciaux;
- procédures de certification de la qualité et de normalisation.

C) RESSOURCES DE LA DESTINATION

- Aménagement de la destination (plans directeurs, etc.);
- protection de l'environnement;
- sécurité;
- conscience du rôle des touristes par les résidents;
- investissements dans les transports publics.

D) INNOVATION ET ORGANISATION

- Formation des ressources humaines;
- coopération entre différents acteurs (public/public, privé/public);
- partenariats avec d'autres destinations;
- promotion de la destination (campagnes d'information, politiques de communication, etc.);
- regroupement de fonctions;
- investissements dans les nouvelles technologies.

2.6 Outils permettant de visualiser les menaces de déclin

Quelques outils pratiques peuvent être utilisés pour décrire la tendance suivie par une destination. Ils se caractérisent par un juste équilibre entre la quantité d'informations qu'ils fournissent, la disponibilité des indicateurs nécessaires pour les employer et leur difficulté conceptuelle.

Diagramme en toile d'araignée

Le diagramme en toile d'araignée donne en quelque sorte une image globale de la destination, à travers la synthèse de ses principales caractéristiques.

Il a été tenu compte des principales fonctions relatives au tourisme et aux transports ainsi que du rôle économique de chaque destination aux niveaux international et national.

La liste complète des huit variables sélectionnées se compose comme suit:

1. touristes/résidents: arrivées de touristes divisées par le nombre d'habitants;
2. part des visiteurs d'un jour: visiteurs d'un jour en pourcentage du nombre total de visiteurs;
3. rôle économique du tourisme: importance du tourisme dans le système économique des destinations;
4. rôle de la mobilité touristique dans la mobilité totale;

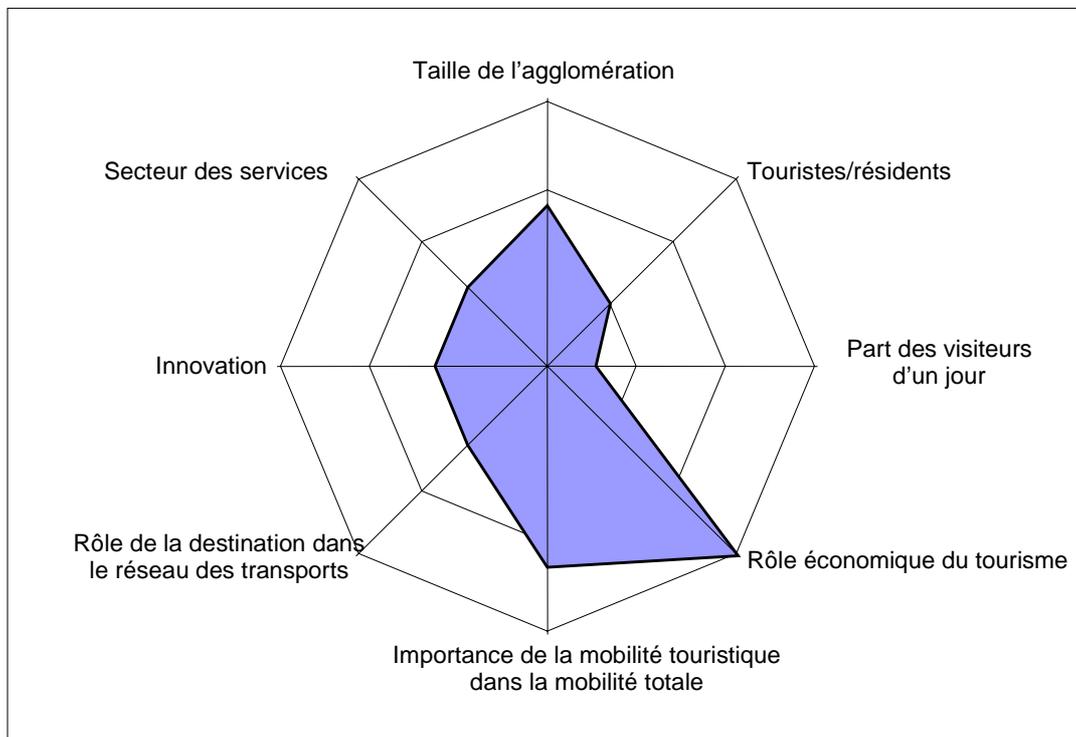
5. taille de la destination: indice défini par le nombre d'habitants;
6. secteur des services: moyenne pondérée du score des fonctions «rôle de la destination en tant que catalyseur au niveau national» et «rôle de la destination en tant que catalyseur au niveau international»;
7. innovation: moyenne pondérée du score des fonctions «rôle en tant que catalyseur dans la gestion de l'innovation au niveau national» et «rôle en tant que catalyseur dans la gestion de l'innovation au niveau international»;
8. rôle de la destination dans le réseau des transports aux niveaux national et international: moyenne pondérée du score des fonctions «rôle dans le réseau international» et «rôle dans le réseau national».

Ces variables sont illustrées par un seul et même graphique, appelé «diagramme en toile d'araignée». Des valeurs normalisées sont représentées sur huit axes; lorsqu'on relie les huit points, on obtient un polygone qui constitue le profil de la ville. La partie droite du graphique correspond aux caractéristiques touristiques de la ville (1, 2, 3 et 4), la partie gauche aux caractéristiques urbaines, des transports et des services (5, 6, 7 et 8).

On peut donc regrouper les destinations en fonction des spécificités communes identifiées à l'aide des variables considérées, ce qui constitue un outil de comparaison très simple.

Un seul diagramme en toile d'araignée donne une «image fixe» de la destination (comme une photo), tandis qu'une séquence chronologique de diagrammes peut constituer une «description dynamique» très efficace de son évolution (comme un film).

Graphique 1: Diagramme en toile d'araignée relatif à une destination hypothétique



Ce diagramme présente les différentes variables utiles en ce qui concerne les destinations touristiques. La zone colorée en bleu au milieu indique le score de la destination pour ces variables.

Cycle de vie: la courbe de la destination

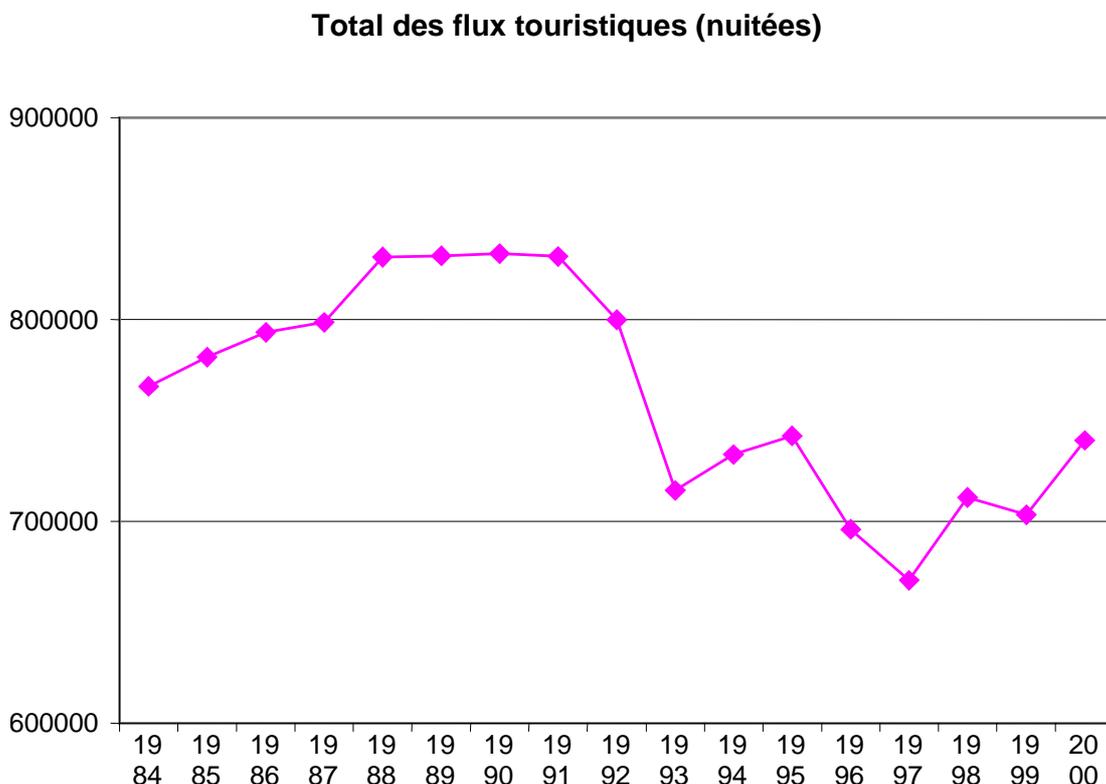
La courbe du cycle de vie est une représentation graphique facilement intelligible qui illustre l'évolution de la destination. Elle montre, en substance, la tendance suivie par le tourisme dans une destination depuis sa découverte jusqu'à son déclin. Les étapes qu'une destination est censée connaître sont l'exploration, la mobilisation, le développement, la consolidation, la stagnation et le déclin. Lorsque la phase de déclin est atteinte, il existe un certain nombre de possibilités, les plus favorables étant le rajeunissement et la conversion de la destination.

Bien entendu, chaque étape est caractérisée par différentes variables et est reconnaissable à celles-ci, du point de vue de la demande comme du point de vue de l'offre (par ex. nombre et type d'équipements, degré de contact avec la population locale, niveau de contrôle des autorités, type de touristes).

Bien que non exhaustif, le modèle du cycle de vie possède un potentiel considérable pour la théorie et la pratique de la planification touristique, dans la mesure où il constitue un cadre conceptuel dans lequel des modifications à moyen ou à long terme peuvent être prévues et sur la base duquel diverses politiques peuvent être définies. En conséquence, la question cruciale concerne le pouvoir prédictif réel du modèle du cycle de vie et la capacité des planificateurs et des responsables politiques à l'utiliser.

Le graphique ci-dessous constitue un exemple de courbe du cycle de vie représentant le nombre de nuitées enregistrées dans une destination au cours de la période 1984-2000.

Graphique 2: Exemple de courbe du cycle de vie



Répartition de la demande concernant une destination: principaux segments et équilibre entre eux

Lorsqu'on analyse un marché touristique, il convient de prendre en compte au moins deux segmentations:

1. demande **intérieure/étrangère**, qui décrit le niveau de dépendance de la destination vis-à-vis des touristes nationaux ou étrangers;
2. **touristes/visiteurs d'un jour**, qui montre l'importance des visiteurs d'un jour dans la détermination des flux totaux.

L'importance de la première segmentation va progressivement se modifier du fait du renforcement croissant des institutions et des règles communautaires et de l'intégration des cultures européennes.

La seconde représente en substance un indice des pressions physiques qui affectent la destination. Un pourcentage élevé de visiteurs d'un jour n'est pratiquement jamais souhaitable, car il implique généralement des pressions physiques importantes avec un impact économique limité.

Une représentation géographique de ces deux indicateurs n'est pas utile en elle-même, mais peut fournir des informations lorsqu'on compare différentes destinations. Le chapitre suivant contient un exemple relatif aux destinations analysées dans le cadre de la présente étude.

Saisonnalité des flux touristiques: courbes de Lorenz et indices de Gini

La saisonnalité est véritablement une variable stratégique à prendre en compte: des pics excessifs indiquent une concentration des flux qui a un impact social et environnemental négatif. À l'inverse, de longues périodes caractérisées par des flux faibles ou négligeables signifient l'impossibilité d'un secteur touristique fort et structuré, seul susceptible de garantir un développement économique durable de la destination.

L'outil proposé dans ce chapitre repose sur les pourcentages mensuels de touristes: les valeurs sont classées par ordre croissant puis cumulées. La courbe obtenue – la courbe de Lorenz – est ensuite comparée à la droite qui correspond à une distribution uniforme: plus l'écart entre les deux est important et moins les flux sont homogènes.



L'indice de saisonnalité de Gini est un nombre qui mesure le degré de déséquilibre des flux touristiques au cours d'une période donnée (dans le cas qui nous intéresse, une année). Sa valeur est obtenue en divisant la surface délimitée par la courbe de Lorenz et la courbe linéaire par la surface du triangle de côté 1: plus l'indice est élevé et plus les flux sont concentrés et, donc, plus le risque de déclin est grand pour la destination.

Cette application de l'indice de Gini (qui sert habituellement à mesurer les inégalités dans la répartition du revenu) a été introduite pour la première fois par Wanhill¹.

Habitudes de consommation des visiteurs: mesure de la qualité de la consommation des visiteurs

Cet outil a pour but de mesurer les habitudes de consommation des visiteurs (les touristes par opposition aux visiteurs d'un jour) afin qu'on puisse comprendre s'ils contribuent réellement au développement durable de la destination ou si l'impact défavorable l'emporte sur les avantages économiques.

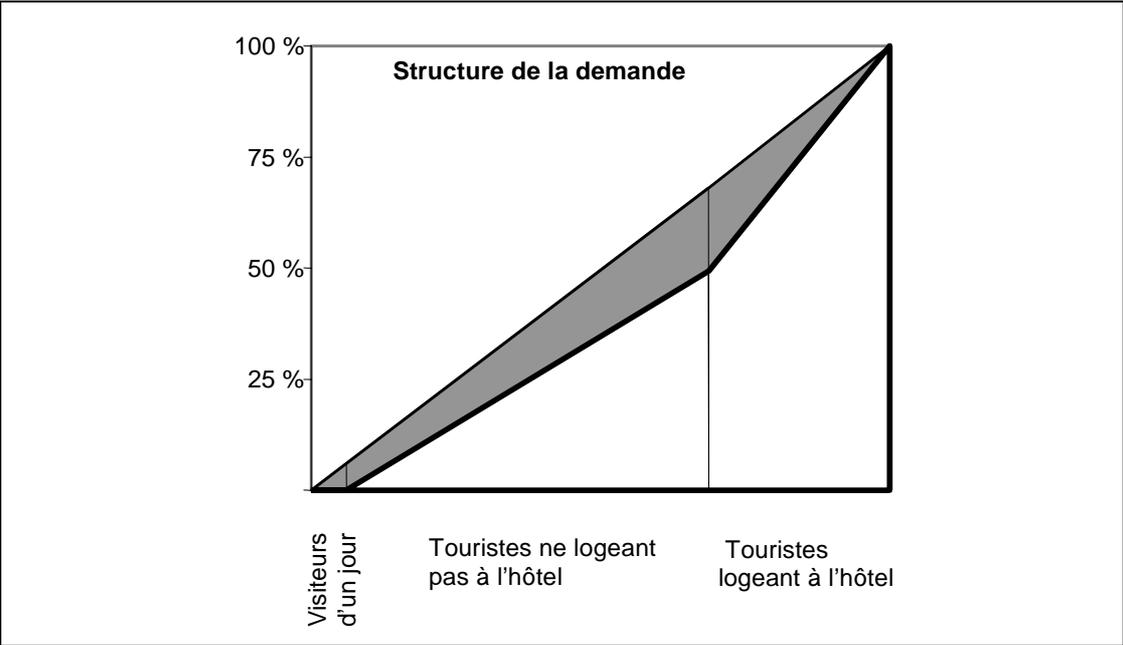
L'hébergement a été choisi pour représenter les habitudes de consommation des différentes catégories de touristes.

La première étape dans l'établissement de l'indicateur consiste à subdiviser la demande en trois segments: visiteurs d'un jour, généralement caractérisés par des dépenses faibles et par un impact négatif important; touristes ne logeant pas à l'hôtel, dont la contribution est plus élevée étant donné qu'ils paient leur hébergement et d'autres services et influent sur la destination pendant plusieurs jours; touristes logeant à l'hôtel, caractérisés par la plus forte consommation.

Dans le graphique, l'abscisse représente la part de marché des trois segments (visiteurs d'un jour, touristes ne logeant pas à l'hôtel et touristes logeant à l'hôtel) par rapport au total; l'ordonnée représente les dépenses moyennes d'hébergement de ces segments (allant de 0 pour les visiteurs d'un jour à 100 pour les touristes logeant à l'hôtel).

La courbe inférieure illustre les dépenses moyennes d'hébergement de chaque segment: les chiffres sont classés puis cumulés; la ligne supérieure représente une distribution uniforme théorique. Plus l'écart entre les courbes est important (zone en grisé) et plus il y a de risques qu'on évolue vers une économie non durable. La mesure de la qualité de la consommation des visiteurs donne une estimation de ce risque, à travers une mesure indirecte.

¹ Wanhill, S.R.C., Tackling seasonality: a technical note. *International Journal of Tourism Management*. December (1980), 243-5.



3 ALERTE PRECOCE CONCERNANT LE DECLIN DES DESTINATIONS

«L'un des signes distinctifs des organisations de premier plan – qu'elles soient publiques ou privées – a été la mise place réussie d'une mesure de la performance pour se connaître et s'évaluer et pour connaître et évaluer l'efficacité de leurs programmes, de leurs processus et de leurs membres. Les organisations de haut niveau ne se limitent toutefois pas à collecter et à analyser des données sur la performance; au contraire, elles utilisent la mesure de la performance pour réaliser des améliorations et assurer la bonne mise en œuvre de leur stratégie. En d'autres termes, elles se servent de la mesure de la performance à des fins de gestion» (PEA, 1999). Ces considérations s'appliquent également à la gestion des destinations touristiques.

Il ne suffit pas de calculer des indicateurs isolés. Les indicateurs du développement touristique doivent montrer les relations qui les unissent et se rapporter à ce qu'une destination aspire à être. On ne peut mesurer les progrès réalisés que lorsqu'on sait ce qu'on veut être et qu'on a défini quels résultats sont acceptables (étant donné les circonstances).

Il existe une différence entre la mesure de la performance reposant sur des «indicateurs isolés» et la gestion de la performance. Celle-ci comprend tous les éléments suivants²:

1. *des objectifs de performance*: les facteurs de réussites cruciaux pour réaliser la mission, la vision et la stratégie de la destination, sans lesquelles il y aurait vraisemblablement une baisse sensible de la performance (par ex. satisfaction des clients et du personnel, fidélisation des salariés ou bonne gestion financière);
2. *des buts en matière de performance*: le niveau d'activité visé auquel les réalisations peuvent être comparées, exprimé sous une forme concrète;
3. *des indicateurs de performance*: une définition quantitative ou qualitative de la performance;
4. *la mesure de la performance*: un processus permettant d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre des objectifs préfixés, comprenant des informations sur l'efficacité avec laquelle les ressources d'une destination touristique sont utilisées, sur les services (produits), sur la qualité de ces produits (comment ils sont fournis aux clients et dans quelle mesure ceux-ci sont satisfaits), sur les résultats (l'issue d'une activité au programme par rapport à l'objectif fixé) et sur l'efficacité des actions des pouvoirs publics en ce qui concerne leur contribution spécifique aux objectifs du programme;
5. *la gestion de la performance*: l'utilisation d'informations sur la mesure de la performance pour apporter des changements positifs à la culture, aux systèmes et aux processus organisationnels, en contribuant à convenir à l'avance des buts à atteindre en matière de performance, en allouant et en hiérarchisant les ressources, en informant les gestionnaires afin de confirmer ou de modifier la politique ou les orientations en vigueur pour atteindre ces buts, et en partageant les résultats de la performance avec laquelle ces buts sont poursuivis;
6. *la mesure des produits*: un calcul ou un enregistrement de l'activité ou des efforts consentis, en termes quantitatifs ou qualitatifs;

7. *la mesure des résultats*: une évaluation des résultats d'un programme par rapport à ses objectifs.

Une méthodologie structurée est nécessaire pour qu'on puisse utiliser des informations relatives à la mesure de la performance en tant que système d'alerte précoce concernant le déclin des destinations touristiques. Nous montrerons, dans ce chapitre, que le tableau de bord prospectif (en anglais: *balanced score card*) constitue une méthodologie très prometteuse pour la gestion des destinations touristiques³.

Le concept de tableau de bord prospectif (TBP), élaboré par Kaplan et Norton en 1993, est axé à la fois sur la nécessité de disposer d'informations de premier ordre et sur le lien entre action à court terme et vision à long terme.

Le TBP est une méthode mise au point dans le monde des affaires, qui est utilisée comme système d'alerte précoce pour le développement des entreprises. Il relie entre elles les quatre principales fonctions de pilotage d'une entreprise: réalisation de la vision/stratégie, communication au sein de réseaux de performance (départements), planification de direction, retour d'information et apprentissage. Bien que le concept de TBP soit relativement récent, il a déjà remporté un franc succès dans le monde des entreprises (d'après les estimations du Gartner Group, environ 40 % des 1 000 entreprises classées par *Fortune* ont utilisé le TBP en l'an 2000).

Il existe toutefois relativement peu d'exemples d'applications du TBP dans le secteur public et au niveau de la gestion de destination. Des études ont été effectuées récemment sur son utilisation dans la gestion de destination, mais ce n'est certainement pas chose courante. Ces travaux ont conclu que ce concept était tout à fait applicable, à plus forte raison lorsqu'il est nécessaire d'établir un système d'alerte précoce. Dans ce domaine, la grande question à laquelle il faut répondre est donc: en tant que région, comment savons-nous, à un moment donné, si nos performances sont satisfaisantes?

Le concept de tableau de bord prospectif en général

Le tableau de bord prospectif repose sur ce qu'il *convient* de mesurer pour déterminer l'efficacité d'une stratégie d'entreprise à un moment donné. La méthode suivie n'est pas uniquement centrée sur des indicateurs financiers, tels que les bénéfices (qui ne constituent pas l'indicateur principal dans le secteur public ni au niveau régional), mais intègre plusieurs éléments de performance.

Le TBP est un cadre conceptuel permettant de traduire la vision d'une organisation dans un ensemble d'indicateurs de performance répartis entre quatre axes: financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Certains indicateurs servent à mesurer les progrès effectués par une organisation pour réaliser sa vision, d'autres à mesurer les facteurs de succès à long terme. À l'aide du tableau de bord prospectif, une organisation observe à la fois ses performances

² D'après Procurement Executives' Association, *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*

³ Le concept de tableau de bord prospectif a été élaboré par Kaplan et Norton. Pour une description détaillée, voir Kaplan et Norton (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*; Kaplan et Norton (2000) *The Strategy-focused Organisation: How Balanced Scorecard businesses thrive in the new business environment* [N.D.T.: version française: Kaplan et Norton (1997) *Le tableau de bord prospectif – Pilotage stratégique: les 4 axes du succès*; Kaplan et Norton (2001) *Comment utiliser le tableau prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*].

actuelles (finances, satisfaction des clients et résultats des processus d'entreprise) et ses efforts pour améliorer les processus, motiver et former ses salariés, et renforcer les systèmes d'informations – en d'autres termes, sa capacité à apprendre et à s'améliorer.

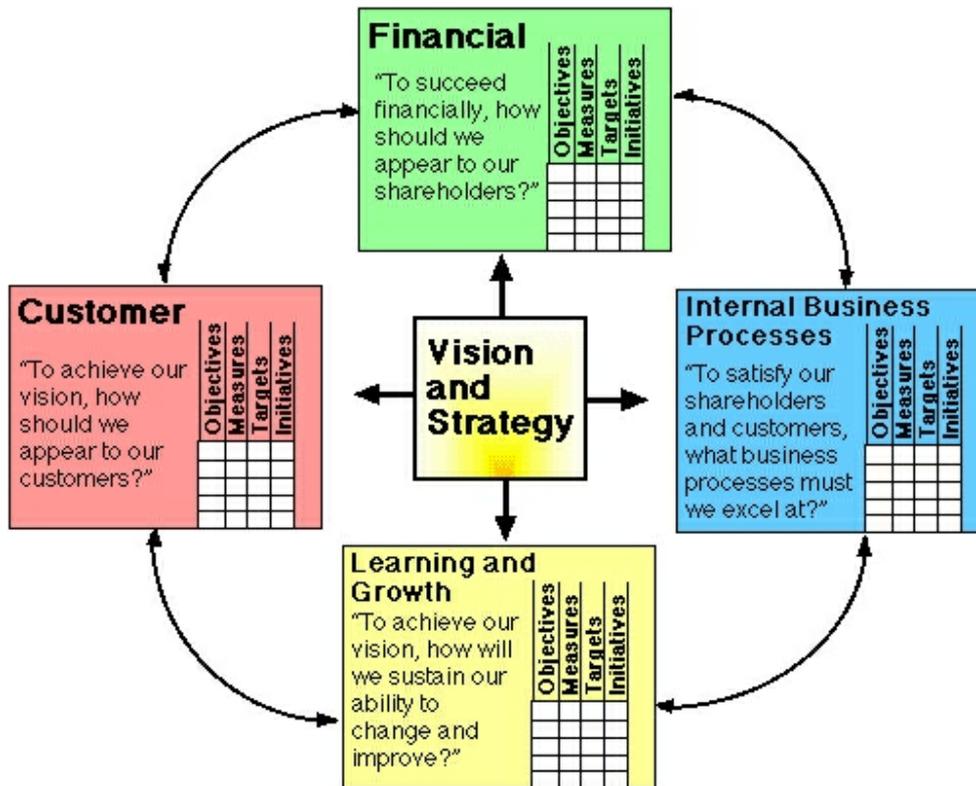
Le TBP a d'abord été considéré comme une nouvelle façon de mesurer la performance dans les entreprises, une alternative à la méthode qui se limite à évaluer les performances financières (toujours ex post). Il a ensuite rapidement été utilisé comme un outil de communication pour mettre en œuvre une vision stratégique dans une organisation en la traduisant en indicateurs concrets, de manière à ce qu'elle puisse être appliquée. Lorsque la stratégie ou la vision est développée sous la forme d'un maillon dans une chaîne de causalité, les différentes décisions et activités peuvent être rapportées les unes aux autres. Les contributions des diverses sections de l'organisation à la performance finale deviennent ainsi visibles, mesurables et peuvent être examinées et réparties entre différents budgets.

Graphique 3: Les axes du TBP

Le TBP repose sur quatre axes de gestion: finances, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Tous quatre deviennent opérationnels à travers la définition d'objectifs, d'indicateurs, de valeurs cibles et d'initiatives. Un certain équilibre doit être maintenu entre les axes. Il est assuré par l'*argumentation* des éléments de chaque axe. Les axes sont liés à la vision, à la mission et à la stratégie.

Chaque axe correspond à une question spécifique:

- axe *financier*: «Quel doit être notre attrait (en tant qu'entreprise, organisation, etc.) aux yeux des actionnaires, ou quels sont les plus importants facteurs de succès en termes de performances financières?»
- axe *clients* (groupe cible, acheteurs): «Quel doit être notre attrait aux yeux de nos acheteurs pour pouvoir réaliser notre vision (cibles), quelles sont les attentes de ces groupes cibles et quelles qualités demandent-ils, ou quels sont les éléments que nos acheteurs critiquent chez nous?»
- axe *processus internes* (gestion): «Quels doivent être nos points forts pour satisfaire nos groupes cibles et nos partenaires, ou qu'est-ce qui est essentiel dans les processus?»
- axe *apprentissage organisationnel*: «Comment pouvons-nous changer et nous améliorer en permanence pour réaliser notre vision?»



(Source: Kaplan et Norton, 1993)

Le TBP sert de cadre de mise en œuvre d'une stratégie ou d'une vision et peut, par l'utilisation de tous les éléments des quatre axes, également contribuer à l'adaptation ou à la conception d'une vision et d'une stratégie. La méthode du TBP permet d'obtenir un retour d'information sur la manière dont la stratégie est réalisée et offre les outils de gestion nécessaires pour continuer à étudier les fondements théoriques de la stratégie par rapport à la réalité.

Une condition essentielle est le bon développement de mécanismes de retour d'information. Les entreprises ne doivent pas seulement suivre leurs résultats financiers à court terme, mais aussi leurs progrès en ce qui concerne les indicateurs des autres catégories (axes). L'élément nouveau de la méthode TBP est le fait que le processus de retour d'information et d'apprentissage concerne tous les partenaires. La direction reçoit des informations qui lui permettent de juger ses hypothèses d'action, les «exécutants» tirent des enseignements de la réalisation pratique des initiatives et indiquent à la direction comment la stratégie doit être mise en œuvre sur le terrain.

Une différence importante entre le tableau de bord prospectif et les autres indicateurs de performance réside dans son caractère préventif, à travers la comparaison des résultats effectifs aux résultats potentiels, aux normes publiques et aux intentions d'amélioration propres aux divers partenaires. Pour bien fonctionner, le TBP doit être plus que des indicateurs reliés entre eux. Les indicateurs doivent être organisés en fonction d'une argumentation et de relations de cause à effet qui assurent l'équilibre des quatre axes.

Le tableau de bord prospectif en tant que système d'alerte pour les destinations touristiques

Le TBP est un outil précieux pour répondre à la question «comment savons-nous, à un moment donné, si nos performances sont satisfaisantes?». Il permet de résumer les plus importantes mesures de la performance dans un seul rapport de gestion. Ce concept, mis au point dans le monde des entreprises, s'est révélé très utile dans le secteur public et en matière de développement régional⁴. C'est pourquoi le tableau de bord prospectif constitue un excellent exemple de système d'alerte précoce pouvant être appliqué au développement touristique dans les destinations. Pour ce faire, certaines adaptations sont nécessaires. Le concept de TBP est conservé mais, pour qu'il devienne un outil de développement touristique, des modifications doivent être apportées en ce qui concerne la vision, la stratégie et les quatre axes.

Vision et stratégie

La vision et la stratégie sont sensiblement différentes lorsqu'on passe du monde des entreprises aux destinations touristiques. Contrairement aux entreprises privées, qui peuvent modifier leur stratégie comme elles le souhaitent, les organismes publics et les destinations sont tenus d'opérer dans les limites de leurs attributions. La raison d'être des organismes publics n'est pas de réaliser des bénéfices, mais de respecter leur charte ou de remplir leur mission, qui est une «fonction régaliennne par nature». L'autorité dont les organismes publics disposent pour mener à bien leur mission leur a été conférée par l'État (et par la constitution). Dans le cas d'un rôle qui relève davantage de la sphère publique, la mesure clé de la performance n'est donc pas de nature financière mais concerne plutôt l'efficacité à remplir la mission⁵.

Cependant, pour une destination touristique, l'efficacité à remplir sa mission n'est pas définie une fois pour toutes. Habituellement, une région a une mission relativement générale, qui comprend de nombreuses missions plus précises, ou *sectorielles*. À tout moment, certaines missions sectorielles peuvent être plus importantes que d'autres pour les besoins de la région. La définition de priorités est une responsabilité permanente en matière de planification stratégique. La vision et la stratégie en matière de tourisme doivent donc être reliées à celles d'autres secteurs.

⁴ L'utilisation du TBP pour la gestion du développement régional et urbain a récemment été étudiée (TNO Inro, 2000). Après plusieurs études de cas, il a été conclu que certains principes importants du tableau de bord prospectif peuvent être employés dans la gestion de destination.

⁵ Procurement Executives' Association, *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*.



Au-delà de l'organisation sectorielle, la vision et les stratégies des principaux partenaires à l'intérieur de la destination sont également importantes. En matière de développement régional, les investissements des partenaires publics et privés sont essentiels. Ainsi, d'une part, la stratégie régionale dans le domaine du tourisme fait partie de la mission générale de développement régional et est liée à d'autres secteurs; d'autre part, la coopération avec les acteurs du tourisme (entreprises) est nécessaire. Contrairement à ce qui se passe pour les entreprises privées, la stratégie doit inclure une analyse du rôle des principaux acteurs.

Axe financier

Dans le domaine du développement touristique, l'axe financier diffère de celui du secteur privé traditionnel. Dans le secteur privé, les objectifs financiers consistent généralement dans des valeurs cibles à longue échéance, clairement définies par des organisations à but lucratif qui opèrent dans un environnement purement commercial. Du point de vue du développement régional, les considérations financières jouent un rôle moteur ou constituent un frein, mais sont rarement l'objectif premier des systèmes économiques, qui mettent en avant la capacité d'une destination touristique à offrir la valeur maximale au client. Cette valeur peut être définie en termes de **ressources**:

- **physiques**: la valeur des éléments naturels qui constituent les points forts d'une destination (par exemple la qualité des plages et du sable pour les stations balnéaires et la qualité des montagnes et de la flore pour les stations de ski);
- **économiques**: la valeur de la situation économique, par exemple le développement de l'emploi ou les performances des diverses entreprises au niveau méso-économique;

- **sociales**: la valeur du climat social, par exemple l'impact «négatif» que peuvent avoir les habitants de la destination.

Les performances régionales ne sont donc pas seulement financières. L'outil d'alerte précoce doit mesurer les progrès réalisés pour chaque pilier (social, économique et naturel/physique) et indiquer la cohérence et les relations entre ces piliers. Étant donné que des progrès sont nécessaires pour chaque pilier du développement régional, cet outil doit également indiquer comment les résultats escomptés doivent être obtenus par chacun et en relation avec tous les autres (le développement économique pourrait être contraire aux valeurs naturelles).

Axe «clients»

L'axe «clients» est également différent de celui qu'on trouve traditionnellement dans une approche commerciale. Ici, les clients n'achètent pas seulement un produit élaboré par une entreprise individuelle, mais consomment le produit touristique dans sa globalité, c'est-à-dire toutes les attractions de la destination (l'ensemble des raisons qui font qu'un visiteur veut se rendre dans une destination touristique). Dans la gestion régionale, l'axe «clients» est lié non seulement aux groupes cibles d'une entreprise, mais à tous les différents groupes cibles qui sont importants pour la région (compte tenu de sa stratégie et de sa vision). Comme une destination touristique peut également jouer un rôle majeur pour les habitants de la région, l'axe «clients» doit également inclure la **«demande»**.



Cet axe concerne la capacité d'une destination touristique à fournir des biens et des services de qualité, l'efficacité de cette prestation et, globalement, le service à la clientèle et la satisfaction de celle-ci. Les questions auxquelles il faut répondre sont: «Quels sont les différents groupes cibles et à quoi attachent-ils de l'importance?» et «les différents groupes cibles sont-ils satisfaits du développement?». Dans ce contexte, la mesure de la satisfaction des visiteurs est importante, ce qui implique une série différente de questions, en quelque sorte un «audit de la satisfaction des touristes».

Les indicateurs relatifs à l'axe de la demande peuvent être classés comme suit:

1. volume de touristes: volume de la demande mesuré par le nombre de touristes;
2. satisfaction des consommateurs: leur degré de contentement;
3. groupes cibles: la manière dont le volume et la satisfaction des touristes peuvent être mesurés pour chaque groupe cible.

Axe «processus internes»

Cet axe est lui aussi différent de celui qu'on trouve dans une approche commerciale traditionnelle. Dans une destination touristique, les processus internes sont considérés comme le **côté de l'offre** du produit touristique, rassemblant l'hébergement et les attractions.

L'offre peut être à la fois:

- publique (musée);
- privée (entreprises touristiques, hôtels, organisation d'événements par le secteur privé).

Facteur important, l'offre inclut également les liens avec d'autres services publics, tels que les transports. Par exemple, la signalisation routière doit être adaptée aux attractions et à l'organisation d'événements.

Les indicateurs de l'axe de l'offre peuvent être classés comme suit:

1. volume de l'offre: quantification de l'hébergement, des attractions et des événements;
2. qualité de l'offre: qualité de l'hébergement, des attractions et des événements;
3. combinaisons d'offres: par exemple un billet d'entrée unique pour cinq musées ou pour plusieurs attractions.

Axe «apprentissage organisationnel»

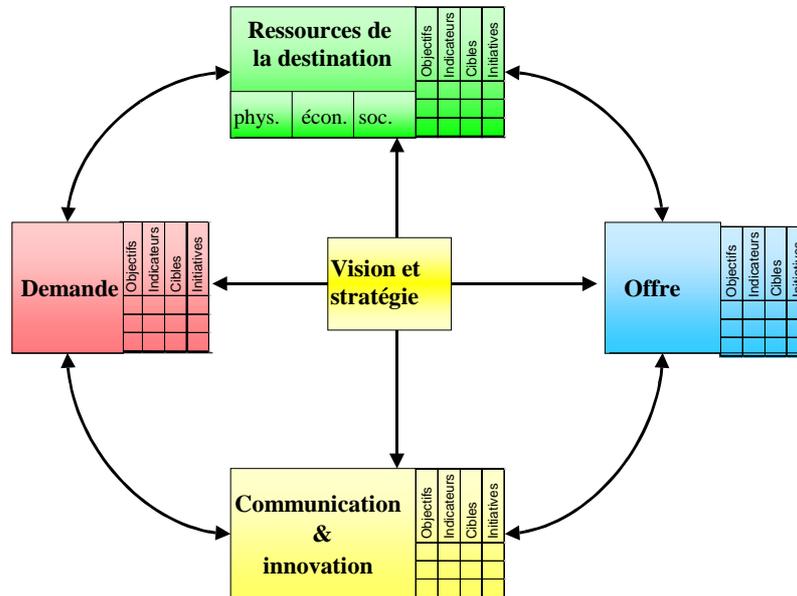
Cet axe concerne les compétences des salariés, la qualité des systèmes d'information et les effets de l'alignement organisationnel sur le soutien aux efforts visant à atteindre les objectifs organisationnels. Les processus ne seront couronnés de succès que s'ils sont mis en œuvre par des salariés suffisamment qualifiés et motivés, disposant d'informations précises et à jour. Cela peut demander des compétences, des aptitudes ou des technologies qui n'étaient pas disponibles auparavant. En ce qui concerne l'organisation de «l'apprentissage», le niveau de l'apprentissage organisationnel à l'échelon régional coïncide largement avec la question des «destinations d'apprentissage». Il importe de savoir quelles capacités d'apprentissage (compétences et technologies) sont nécessaires et comment elles peuvent être ancrées dans la région. La liste pourrait inclure les compétences des responsables politiques, des habitants et des travailleurs du secteur du tourisme. Les compétences requises pour une destination touristique, compte tenu de tous les différents partenaires, doivent être complétées par la communication. C'est pourquoi cet axe s'appelle «**communication et innovation**».

Les indicateurs de l'axe «communication et innovation» peuvent être classés comme suit:

- processus: communication et constitution de réseaux entre les principaux partenaires;
- innovation: investissements dans des produits touristiques existants et nouveaux;
- compétences: les compétences des responsables politiques, des habitants et des travailleurs du secteur du tourisme.

Une fois toutes ces adaptations réalisées, le TBP pour les destinations touristiques se présente de la manière suivante:

Graphique 4:



Les questions importantes à l'intérieur des quatre axes d'une destination touristique sont:

Demande	«La destination touristique fournit-elle les services souhaités par les visiteurs et les résidents?»
Ressources de la destination	«La prestation de services est-elle durable du point de vue physique, économique et social?»
Offre	«La destination touristique peut-elle adapter l'hébergement et les attractions à la manière dont les services sont fournis et améliorer ceux-ci?»
Communication et innovation	«La destination touristique assure-t-elle l'amélioration permanente de la communication, de la technologie et des compétences des salariés?»

Les questions posées pour les divers axes sont toutes liées à la vision et à la stratégie de la destination, qui se traduisent en termes de ressources (physiques, économiques et sociales), de demande, d'offre, de communication et d'innovation. Des indicateurs adaptés doivent être définis pour chaque axe.

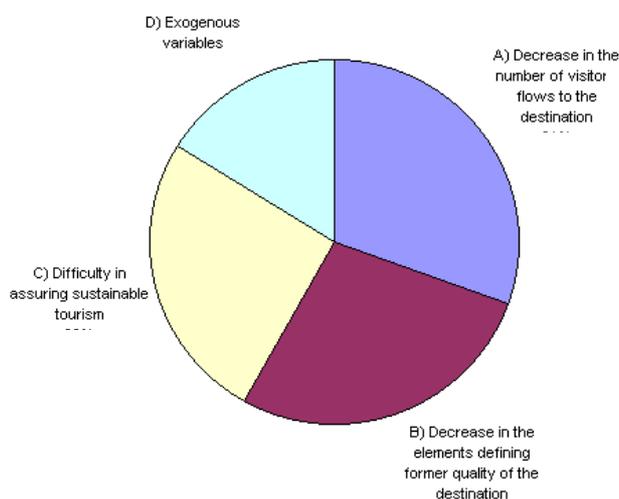
4 L'ALERTE PRECOCE: DANS LA PRATIQUE

4.1 Signaux de déclin: premier inventaire

Une enquête menée auprès des professionnels dans les destinations touristiques a donné quelques indications sur les variables que les gestionnaires locaux considèrent comme des indicateurs de déclin. Ces résultats peuvent être résumés et interprétés de la manière suivante:

- la plupart des gestionnaires de destination sont conscients du risque de déclin: ils perçoivent la menace mais ont du mal à la mesurer effectivement;
- ils fondent essentiellement leur analyse sur l'évolution des flux de visiteurs, qui est l'indicateur de déclin le plus direct (appartenant à la catégorie A);
- ils soulignent également le rôle stratégique des facteurs endogènes (catégories B et C) mais ne font pas un usage véritablement intégré de ces indicateurs;
- les facteurs exogènes sont considérés comme des indicateurs de risque moins directs, étant donné qu'ils échappent à tout contrôle de la part des gestionnaires et sont parfois imprévisibles (fièvre aphteuse, terrorisme); une analyse de la concurrence (qui implique un positionnement de la destination et des politiques de commercialisation) est toutefois jugée importante;

Signals of decline by macrocategory



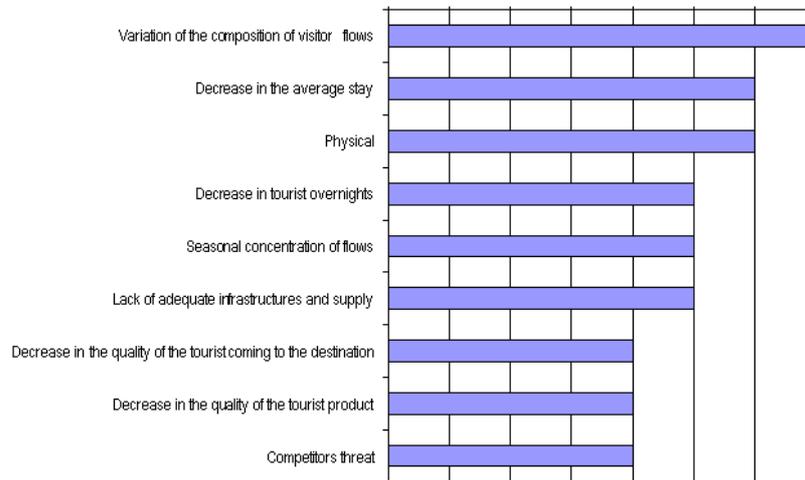
Parmi les différents signaux de déclin, la réduction des flux de visiteurs vers la destination constitue la catégorie la plus courante et représente un indicateur très direct.

Cette évolution pourrait toutefois être la conséquence d'une diminution des éléments définissant la qualité antérieure de la destination, ou de difficultés à assurer un tourisme durable – qui s'expriment le plus souvent par des facteurs physiques, tels que la congestion, les dommages causés à l'environnement/au patrimoine, le trafic, etc., et par l'absence d'infrastructures et d'une offre adéquates. La nécessité

d'investir dans les ressources humaines est également considérée comme un signal important.

Les facteurs exogènes sont représentés par la menace constituée par les concurrents, la seule variable, en fait, pour laquelle la destination peut réagir au moyen d'actions de marketing ciblées.

TOP 9 Signals of decline



4.2 Indicateurs actuellement observés: quelles variables sont utilisées par les gestionnaires de destination

On constate une certaine cohérence entre les grands signaux de déclin et les indicateurs employés par les gestionnaires de destination. En fait, les indicateurs les plus fréquemment mentionnés correspondent aux signaux de déclin de la catégorie A (arrivées de touristes, nuitées, durée du séjour, saisonnalité); d'autres relèvent de la catégorie B (dépenses, type d'hébergement, caractéristiques et satisfaction des visiteurs) et un de la catégorie C (investissements dans les attractions touristiques).

L'analyse des concurrents, qui correspond à la catégorie D, arrive en onzième position.

TOP 10 Indicators currently monitored

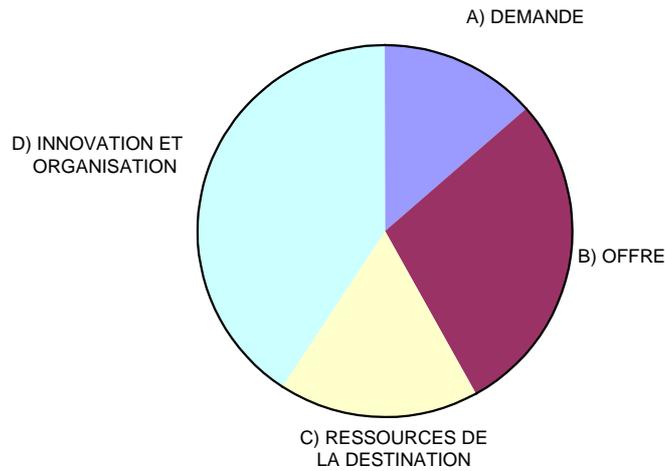


4.3 Stratégies mises en œuvre: réponses au besoin de faire face au risque de déclin

Lorsqu'on classe les stratégies en quatre grandes catégories et qu'on prend en compte les résultats exposés dans les paragraphes précédents, on peut tirer les conclusions suivantes:

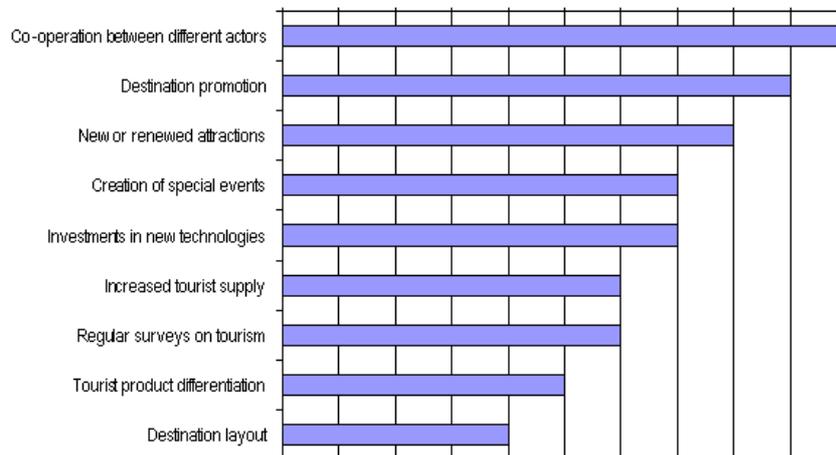
- les stratégies en matière d'innovation et d'organisation sont celles qui sont le plus souvent mentionnées par les partenaires locaux;
- certains facteurs sont considérés comme stratégiques mais ne font pas l'objet d'un suivi suffisant (par ex. l'environnement);
- d'autres facteurs sont considérés comme importants mais sont néanmoins sous-estimés (par ex. les ressources humaines);
- bon nombre des démarches suivies sont détaillées à certains points de vue mais n'incluent pas certaines variables stratégiques;
- il manque souvent une vision globale et une interprétation intégrée des données, les approches monodimensionnelle étant privilégiées.

Stratégies visant à faire face au déclin, par grande catégorie



Il apparaît que des efforts importants sont consentis sous la forme de nouvelles mesures non contraignantes, telles que la promotion de la destination, la création d'événements spéciaux, des enquêtes régulières sur le tourisme et la différenciation des produits touristiques; s'y ajoute la réorganisation du système touristique à travers la coopération entre les différents partenaires et des investissements dans les nouvelles technologies; enfin, on relève des actions relatives à la structure physique de la destination, telles que des attractions nouvelles ou renouvelées, un accroissement de l'offre touristique et l'aménagement de la destination.

TOP 9 Strategies to face decline



5 OUTILS UTILES POUR VISUALISER LES MENACES DE DECLIN

Ce chapitre présente une application pratique des outils de synthèse et, plus précisément, quelques exemples de la manière dont ils peuvent être employés pour comparer plusieurs destinations.

Chaque sous-chapitre se termine par un récapitulatif des points forts et des points faibles de chaque outil, quelques considérations sur les évolutions futures et une évaluation globale.

5.1 Diagrammes en toile d'araignée

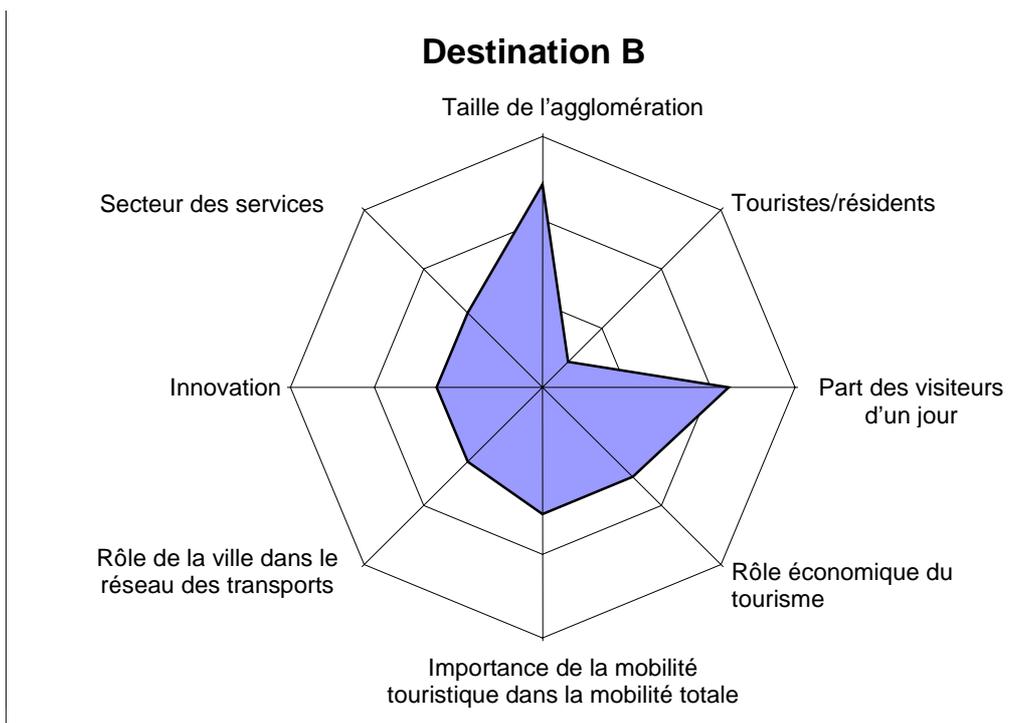
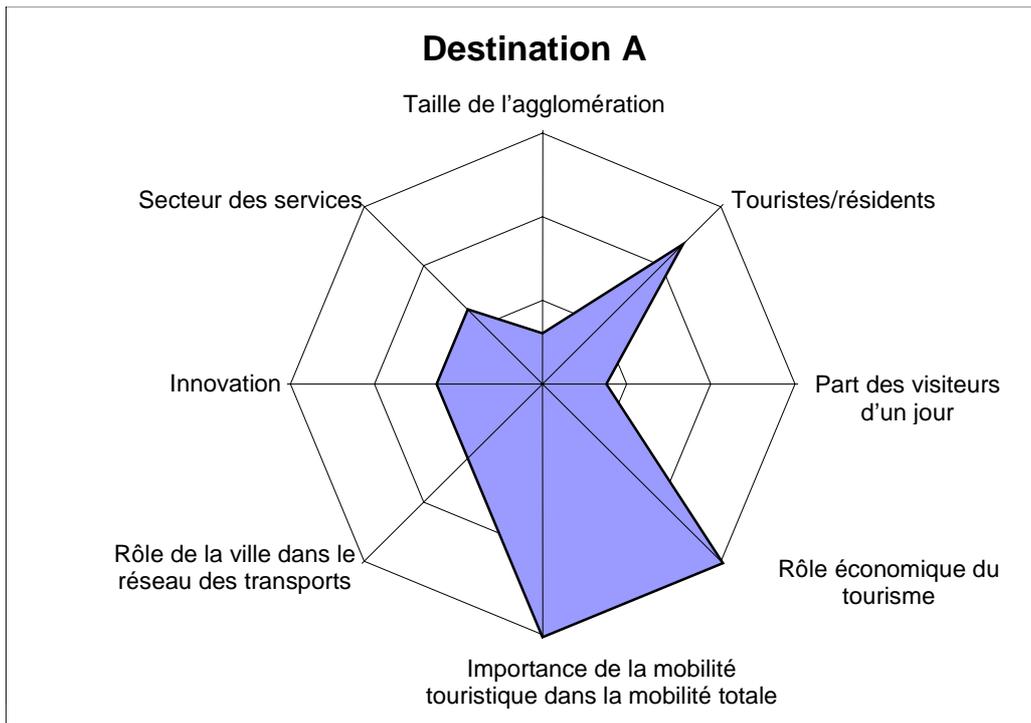
Comme on l'a expliqué dans la première partie, un tel diagramme peut donner soit une «image statique» de la destination (comme une photo), soit une «description dynamique», lorsqu'on dispose d'une séquence chronologique de diagrammes (dans l'enquête, les données d'entrée utilisées pour réaliser les diagrammes se réfèrent à l'année disponible la plus récente, les séries chronologiques n'étant pas disponibles pour toutes les variables et toutes les destinations).

On peut voir d'un seul coup d'œil le rôle du tourisme pour la destination en examinant le côté droit du graphique, où se trouvent les indicateurs relatifs à cette activité.

L'équilibre ou le déséquilibre du système représenté par la destination est facile à reconnaître à partir de la forme obtenue: plus elle est confinée dans une zone particulière de la «toile» et plus le système est déséquilibré.

Le niveau de développement de certaines caractéristiques est indiqué par la présence de concavités (développement insuffisant) et de convexités (développement adéquat) à l'endroit correspondant.

Les deux diagrammes suivants concernent deux destinations de type différent.



Les deux diagrammes présentent une structure très différente. La destination A est une station balnéaire caractérisée par un rapport touristes/résidents élevé et par un impact très fort du tourisme sur la mobilité et l'économie locales. La destination B, quant à elle, se distingue par une taille importante, un rapport touristes/résidents faible et une part relativement élevée de visiteurs d'un jour.

Les graphiques peuvent fournir des indications utiles en ce qui concerne les stratégies adéquates et les mesures à mettre en œuvre dans les deux destinations.

Dans le premier cas, il pourrait être souhaitable de diversifier la base économique de la destination, qui actuellement dépend fortement du tourisme. Dans le deuxième cas, il serait opportun de réduire la part des visiteurs d'un jour en stimulant la demande touristique.

Aperçu: diagrammes en toile d'araignée

Points forts

L'image obtenue est très facile à interpréter et permet des comparaisons immédiates entre les destinations. Elle fournit également, à l'aide des données relatives à plusieurs années pour une même destination, une bonne description de son évolution.

Points faibles

Certains indicateurs sont des variables de remplacement établies par les acteurs locaux parce que les données disponibles ne permettent pas de mesurer les phénomènes analysés pour toutes les destinations.

Évolutions futures

Il est recommandé d'effectuer un suivi systématique des indicateurs afin de décrire la destination pendant plusieurs années à l'aide d'une série chronologique complète.

Conclusions

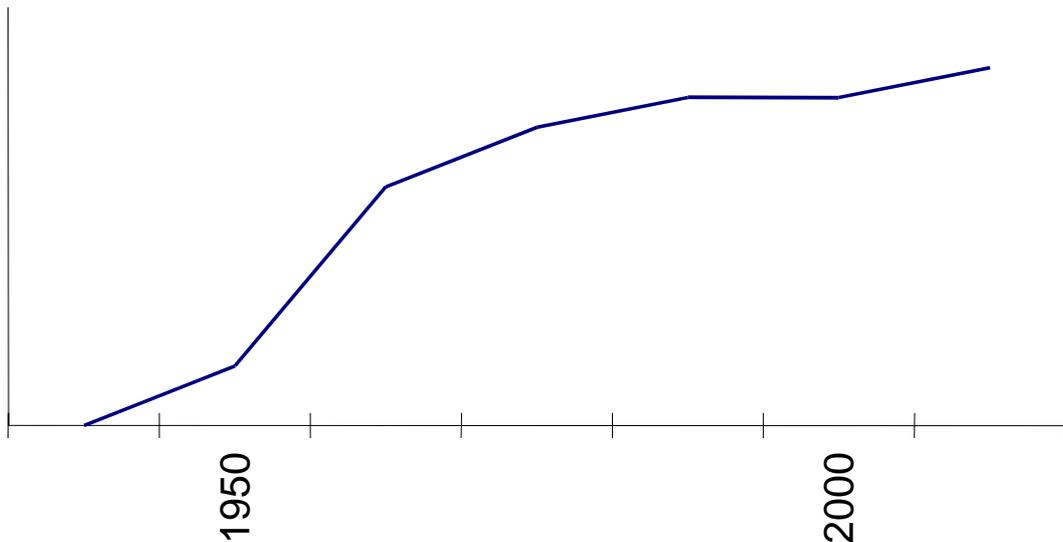
Cet outil permet de regrouper les destinations qui présentent un profil similaire et, donc, de comparer leur situation et de diffuser les solutions adoptées.

5.2 Cycle de vie de la destination

Les courbes du cycle de vie relatives aux destinations analysées dans le cadre de l'étude de cas peuvent être classées en trois catégories.

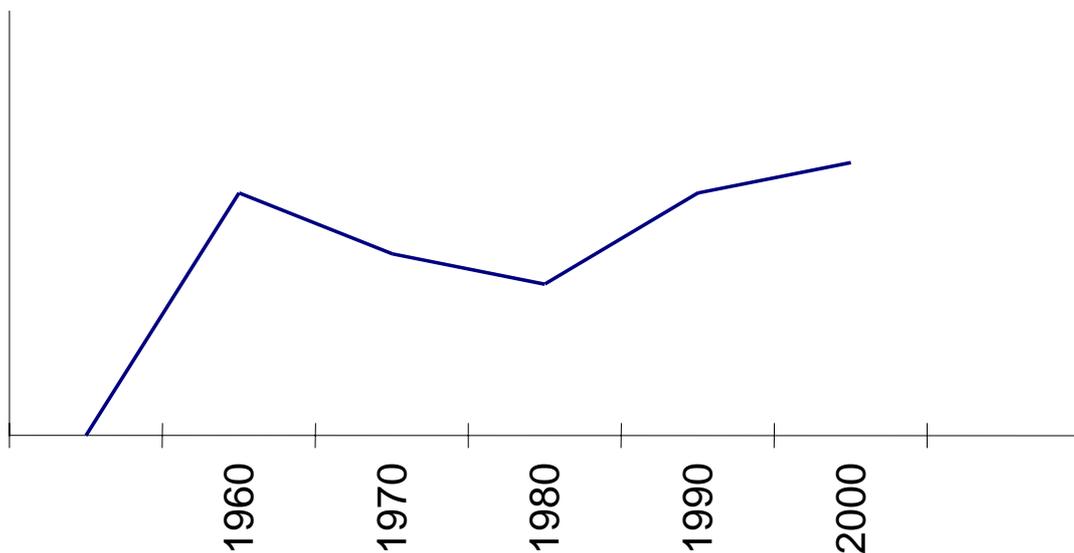
La première rassemble les destinations (comme la destination A) caractérisées par une hausse régulière, qui finit toutefois par ralentir quelque peu: elles sont dans une phase de maturité et doivent être revitalisées pour faire face à un déclin possible.

Entrée dans la phase de maturité

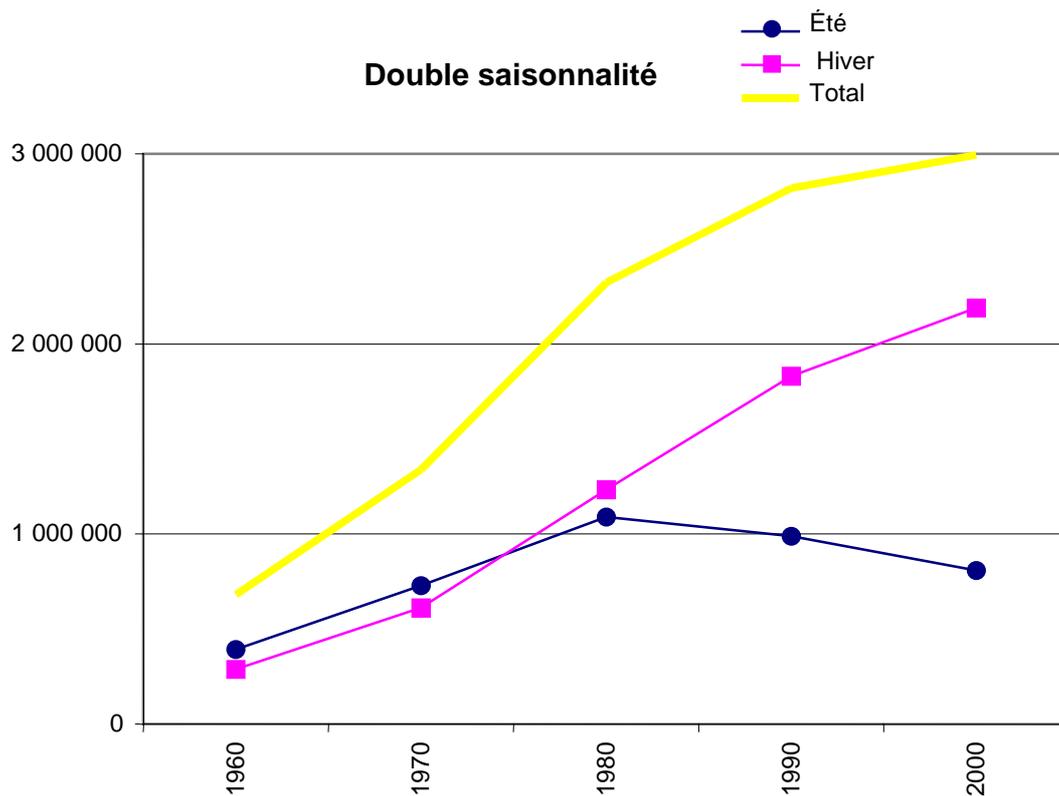


La deuxième catégorie regroupe des destinations qui ont connu une période de déclin dans le passé, ont renoué avec la croissance dans la période précédente et atteignent maintenant la maturité pour la deuxième fois, ou des niveaux plus confortables.

Rajeunissement



La troisième catégorie est composée de destinations caractérisées par une double saisonnalité (c'est typiquement le cas des stations de montagne). Chacune constitue en réalité une double destination, étant donné que les saisons d'hiver et d'été sont très différentes en termes d'image (qu'on peut résumer par le blanc et le vert) et de ressources touristiques (neige et paysages de montagne ensoleillés). Elles se distinguent par des segments de demande et des systèmes d'offre directs qui diffèrent nettement. Il n'est donc pas si facile de déceler des phénomènes de déclin si l'on se fonde uniquement sur les chiffres annuels moyens.



Aperçu: le cycle de vie

Points forts

Le cycle de vie résume dans un seul graphique l'évolution d'une destination. Il permet de comparer des destinations très différentes en les considérant comme des produits commerciaux.

Points faibles

L'application de cette technique aux destinations touristiques se heurte actuellement au manque de séries chronologiques complètes. En outre, le cycle de vie donne une vision très simplifiée de la destination et, s'il ne s'accompagne pas d'informations plus détaillées et structurées fournies par d'autres indicateurs, on peut passer à côté de certains problèmes. Certaines destinations, notamment en montagne, ne sont pas correctement décrites par une seule courbe, car elles constituent deux produits distincts, chacun avec son propre cycle de vie.

Évolutions futures

Il convient de collecter systématiquement les variables pour obtenir des séries chronologiques permettant d'établir des cycles de vie spécifiques (fondés sur un seul indicateur) ou cumulatifs (reposant sur la moyenne de plusieurs indicateurs).

Conclusions

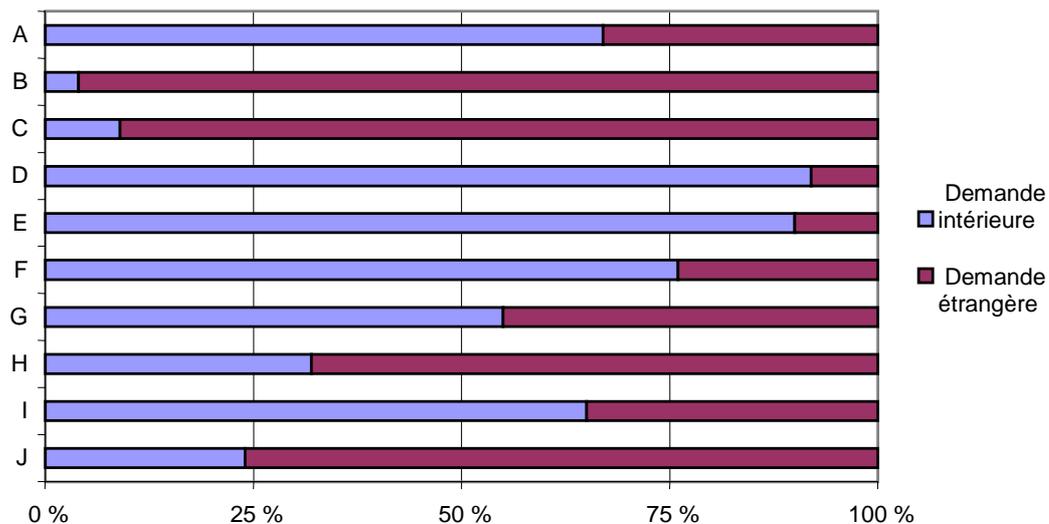
Les destinations dans la même «phase du cycle de vie» peuvent être comparées plus efficacement et mettre en commun leur expérience, leurs stratégies et leurs solutions.

5.3 Répartition de la demande relative aux destinations

Comme le montrent les graphiques ci-dessous, des destinations différentes peuvent présenter toute une série de valeurs en ce qui concerne la segmentation entre la demande intérieure et la demande étrangère ou entre touristes et visiteurs d'un jour.

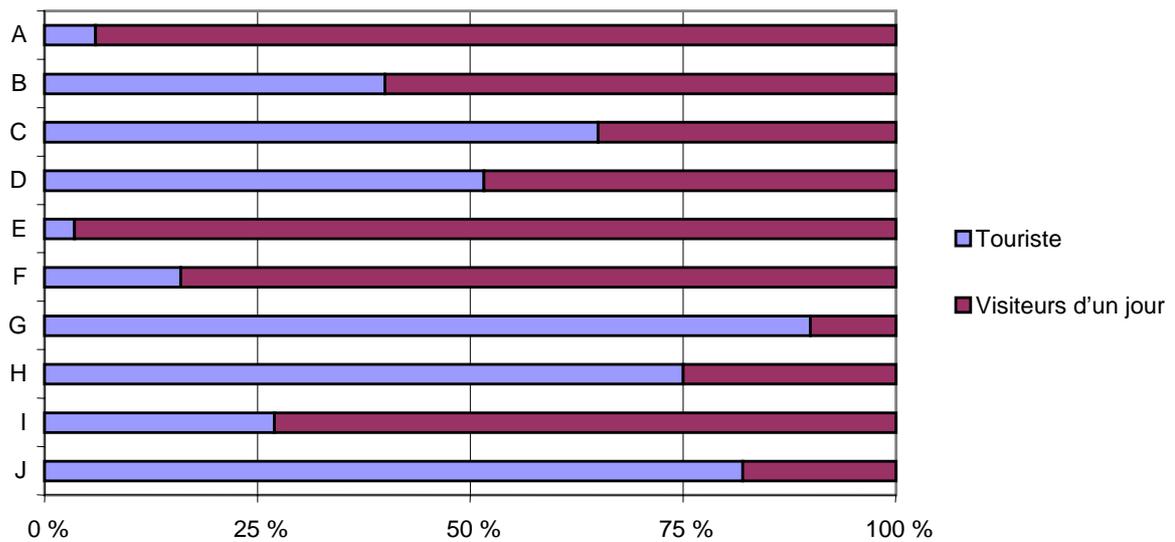
Pour le premier type de segmentation, un juste équilibre entre les deux composantes de la demande est souhaitable, afin d'éviter de trop dépendre de l'une d'entre elles en particulier.

Répartition des touristes: nationaux - étrangers



En ce qui concerne la deuxième segmentation, une proportion élevée de visiteurs d'un jour constitue toujours le symptôme de problèmes graves et n'est presque jamais souhaitable, puisqu'elle implique généralement des pressions physiques importantes qui vont de pair avec une faible contribution à l'économie locale. Il existe quelques exceptions: c'est notamment le cas des croisiéristes (qui représentent un segment de visiteurs d'un jour «riche»).

Répartition des visiteurs: touristes – visiteurs d'un jour



Aperçu: répartition de la demande relative aux destinations

Points forts

Les déséquilibres excessifs entre les principales composantes du marché constituent un facteur de risque qui peut être facilement mesuré et reconnu.

Points faibles

La répartition dépend souvent de facteurs non modifiables, tels que la situation géographique de la destination. Les flux de visiteurs d'un jour sont souvent établis à partir d'estimations approximatives plutôt qu'au moyen d'enquêtes systématiques.

Évolutions futures

Il convient de réaliser un suivi adéquat des flux de visiteurs d'un jour puisqu'ils constituent la composante la plus risquée et la moins bien définie. Des séries chronologiques, des tendances et une segmentation plus fine par origine sont nécessaires pour accroître les connaissances des gestionnaires de destination sur le marché, les acteurs qui le dominent (voyagistes, etc.) et les concurrents qui s'y trouvent.

Conclusions

La répartition de la demande relative aux destinations est un outil de décision essentiel pour les gestionnaires de destination.

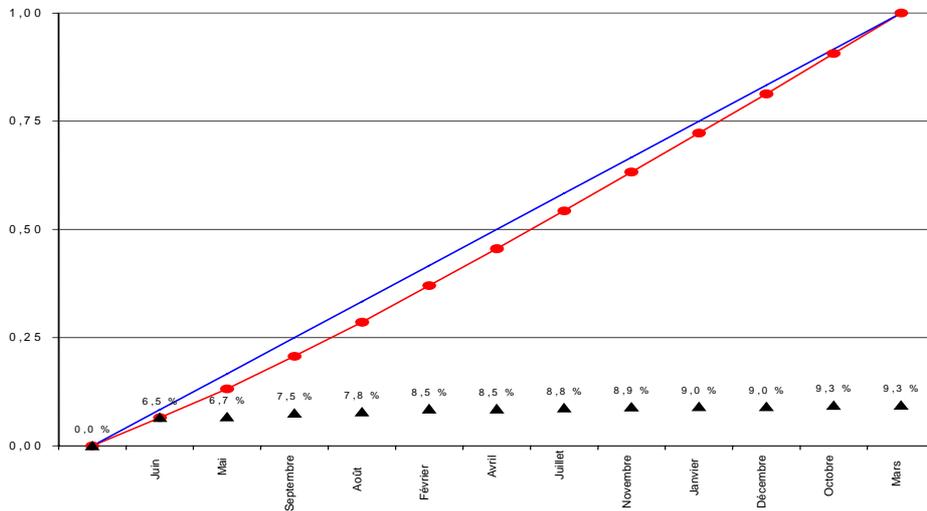
5.4 Saisonnalité des flux touristiques: courbes de Lorenz et indices de Gini

La courbe de Lorenz et l'indice de Gini sont des outils permettant de mesurer la saisonnalité, qui constitue une variable stratégique, étant donné que des pics excessifs du tourisme dans une destination peuvent avoir un impact social et environnemental négatif. À l'inverse, de longues périodes caractérisées par des flux faibles ou négligeables signifient l'impossibilité d'un secteur touristique fort et structuré, seul susceptible de garantir un développement économique durable de la destination.

Le graphique concernant la destination A montre une distribution relativement équilibrée: les pourcentages mensuels des flux totaux annuels diffèrent peu les uns

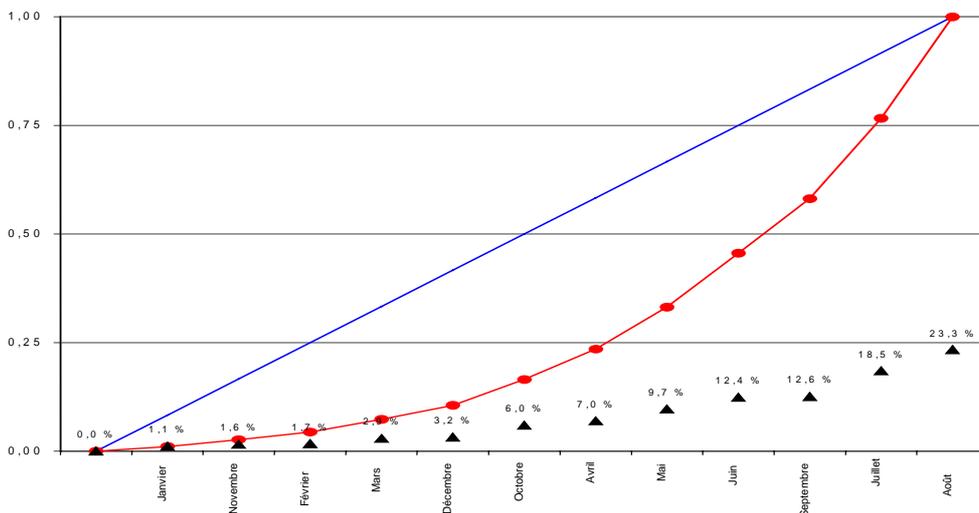
des autres (ils vont de 6,5 % en juin à 9,3 % en mars et en octobre). Cela peut correspondre à la situation typique d'une ville où l'art constitue la principale attraction et où les flux touristiques sont essentiellement homogènes tout au long de l'année. Comme le montre le graphique, la surface délimitée par la courbe de Lorenz est très étroite et peut être exprimée par une valeur peu élevée de l'indice de Gini (dans notre exemple: 0,055).

Courbe de Lorenz de saisonnalité : destination A - Indice de saisonnalité de Gini = 0,05



La destination B, quant à elle, est caractérisée par une plus forte saisonnalité (plus typique des destinations côtières). En fait, les flux touristiques sont essentiellement concentrés en été: les mois de juin à septembre représentent plus de 50 % des flux annuels totaux. Cette situation est clairement illustrée par la courbe de Lorenz et par un indice de Gini relativement élevé (0,45).

Courbe de Lorenz de saisonnalité : destination B - Indice de saisonnalité de Gini = 0,45



Aperçu: l'indice de saisonnalité de Gini et la courbe de Lorenz

Points forts

Le mode de construction de l'indicateur permet de comparer des destinations très différentes, indépendamment des saisons. De plus, un seul chiffre exprime une

structure particulièrement complexe pour ce qui est des flux.

Points faibles

Nos exemples reposent uniquement sur les flux de touristes car les flux de visiteurs d'un jour ne sont pas collectés systématiquement (le coût serait excessif).

Évolutions futures

Dans une destination caractérisée par des flux importants, l'indice peut également être calculé à l'aide des chiffres hebdomadaires. Il peut aussi être établi pour chaque grand segment (demande intérieure ou étrangère, clientèle hôtelière, etc.). Un suivi systématique de la demande est recommandé afin de mesurer les performances des destinations sur plusieurs années au moyen d'une série chronologique complète.

Conclusions

La comparaison des destinations caractérisées respectivement par la valeur la plus faible et la plus élevée montre immédiatement comment, lorsque la répartition des flux est moins homogène, le tourisme entraîne des avantages économiques concentrés mais aussi un impact négatif. En outre, plus l'écart entre haute et basse saison est important, moins le secteur touristique peut être durable et intégré dans l'environnement économique local.

5.5 Habitudes de consommation des visiteurs: courbes de Lorenz et indices de Gini

Cet outil a pour but de mesurer les habitudes de consommation des visiteurs (touristes par opposition aux visiteurs d'un jour) afin qu'on puisse comprendre s'ils contribuent réellement au développement durable de la destination ou si l'impact négatif l'emporte sur les avantages économiques.

Les destinations peuvent être classées de la manière suivante:

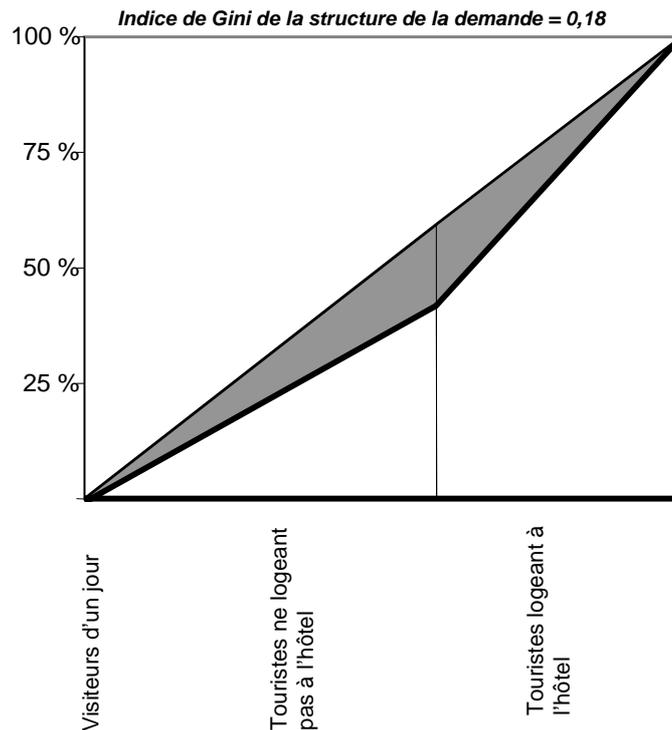
- celles qui présentent un indice de Gini élevé (une large zone en grisé), principalement en raison de flux importants de visiteurs d'un jour;
- celles qui ont un indice de Gini peu élevé, du fait d'une répartition plus homogène des visiteurs.

Dans le graphique, plus l'écart entre les courbes est important (zone en grisé), plus il y a de risques qu'on évolue vers une économie non durable. L'indice de Gini relatif à la structure de la demande permet d'estimer ce risque à travers une mesure indirecte.

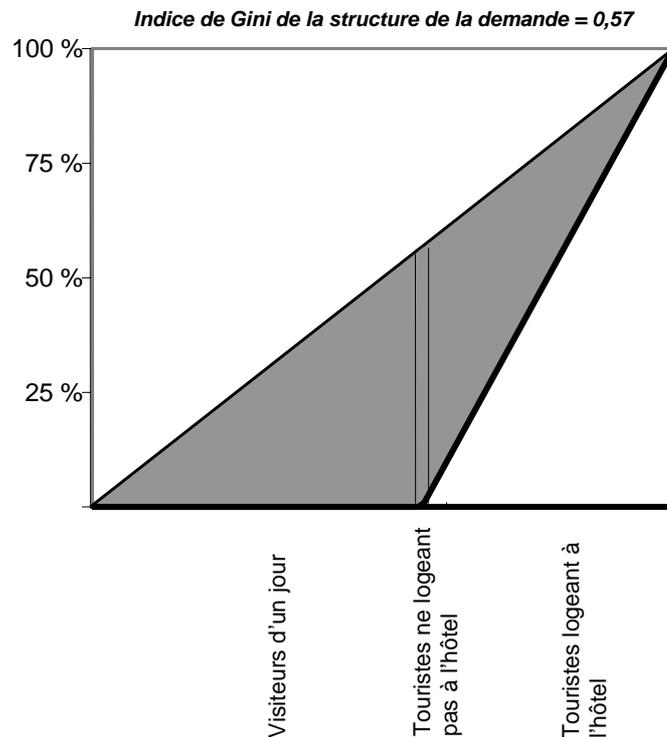
Dans l'exemple qui suit, il est évident que la destination A est caractérisée par une part de visiteurs d'un jour proche de zéro et par des parts presque équivalentes pour les touristes ne logeant pas à l'hôtel et pour la clientèle hôtelière. Il s'agit d'une situation commune aux destinations balnéaires insulaires, où l'accès des visiteurs d'un jour est limité et où il existe une offre importante en matière d'hébergement non hôtelier, surtout pour les longs séjours.

La destination B, par contre, présente un déséquilibre plus important entre l'impact physique et l'impact économique du tourisme. Dans cette destination, la part des visiteurs d'un jour est très élevée (plus de 50 % de la demande totale) et celle des touristes ne logeant pas à l'hôtel est très faible. Cette situation est typique de nombreuses villes d'art, où la plupart des nuitées sont passées à l'hôtel (souvent en raison de l'absence d'une offre adaptée d'un autre type) et où le phénomène des excursions est important.

**Courbe de Lorenz de la structure de la demande:
destination A**



**Courbe de Lorenz de la structure de la demande:
destination B**



Aperçu: l'indice de Gini de la structure de la demande et la courbe de Lorenz

Points forts

Les dépenses d'hébergement constituent un indicateur très révélateur des habitudes de consommation des touristes. Il est facile de trouver des estimations ou des données moyennes pour chacun des trois segments principaux. La zone «de risque» en grisé

associée à la courbe de Lorenz est une représentation graphique efficace et facilement compréhensible.

Points faibles

La première version simplifiée repose uniquement sur les trois grands segments et sur les données relatives à l'hébergement. La principale limite de cet outil est le fait qu'il ne tient pas compte de la dimension réelle des flux touristiques, étant donné qu'il ne décrit que leur composition interne et pas la structure de l'offre de la destination (nombre, taille, qualité et prix des établissements d'hébergement), qui peut déterminer la répartition entre les segments hôtelier et non hôtelier. Enfin, si les flux de visiteurs d'un jour sont généralement associés à de faibles bénéfices économiques et à un fort impact négatif pour la destination, dans quelques rares cas la richesse que ces visiteurs apportent à la destination dépasse les pressions qu'ils exercent sur ses systèmes environnemental et social (croisiéristes, visiteurs venus faire les magasins, etc.).

Évolutions futures

L'indice peut être affiné par une ventilation plus poussée des segments de visiteurs et par un procédé plus précis d'estimation des dépenses. Des enquêtes instantanées systématiques sont recommandées afin d'obtenir cette information et de suivre en permanence les performances de la destination au moyen d'une série chronologique complète. L'objectif optimal à atteindre est la moyenne des dépenses par segment, y compris l'achat de tout bien ou service.

Conclusions

La comparaison des destinations qui enregistrent, respectivement, la valeur la plus faible (Grande-Canarie) et la plus forte (Naples) montre immédiatement que dans la deuxième, où les visiteurs d'un jour sont en majorité, le tourisme n'est pas un secteur suffisamment développé et intégré localement et les coûts ne peuvent être correctement répartis entre résidents et visiteurs.

6 LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF: L'ALERTE PRECOCE EN TANT QUE PROCESSUS

L'utilisation des systèmes d'alerte précoce dans la pratique

Aucune des destinations qui ont été étudiées n'utilise le tableau de bord prospectif comme système d'alerte précoce pour faire face au déclin ou l'éviter. En fait, aucune destination n'a un quelconque système d'alerte précoce. Toutes mesurent, d'une manière ou d'une autre, certaines variables du tourisme plus ou moins régulièrement (par exemple le nombre de visiteurs ou les dépenses par tête). La plupart des destinations ont un programme de suivi relatif à un aspect donné du tourisme qui permet une mesure séquentielle (par exemple la satisfaction des visiteurs). Bien qu'il existe quelques exemples d'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de développement régional, ce n'est pas en tant qu'instrument d'alerte précoce pour identifier les destinations en déclin. Plusieurs éléments du TBP sont cependant employés par les destinations pour affronter les menaces de déclin.

L'alerte précoce concernant le déclin des destinations implique une vision et une mission claires

Un système d'alerte précoce concernant le déclin ne peut être élaboré que s'il existe une vision du type de destination touristique qui est souhaitée. Sans cela, il est impossible de définir la performance. L'absence de vision pourrait être considérée comme le plus fort signal d'alarme indiquant une menace de déclin.

Presque toutes les destinations qui ont été étudiées ont effectivement une vision. Cela ne signifie pas que ces visions sont suffisamment précises pour orienter l'évolution future. La plupart comprennent des concepts de nature générale tels que la «*croissance économique*», «*être une destination de premier plan*» ou le «*développement durable*», sans qu'il soit précisé ce qu'on entend par ces termes.

De plus, dans de nombreux cas, les visions et les missions des destinations touristiques ne sont pas explicites; leur définition n'est pas considérée comme importante par nombre de personnes concernées. Celles-ci estiment qu'il s'agit de quelque chose de «*bureaucratique*». En général, l'élaboration d'une vision et d'une mission est vue comme une tâche incombant aux administrateurs publics (essentiellement à l'échelon régional). La plupart des personnes à la tête des entreprises touristiques locales pensent qu'elles sont trop occupées par les affaires courantes pour pouvoir s'y intéresser. Ces réactions sous-estiment la valeur que revêt la définition d'une vision claire dans le cadre d'un processus englobant toutes les parties concernées en vue de prévenir le déclin.

La vision et la mission doivent orienter les différentes stratégies

La vision et la mission d'une destination doivent être «*traduites*» dans les différents axes (voir la première partie de cette publication), à travers des stratégies qui relient la vision et la mission à chacun d'entre eux. Les cas étudiés ont montré que le fait de ne pas avoir de vision claire pour la destination dans son ensemble ne signifie pas qu'il ne peut y avoir de stratégies pour le développement futur de certains axes. Il est évident, toutefois, que les stratégies qui ne sont pas ancrées dans une vision et une mission claires risquent de perdre leur cohérence et donc de ne pas avoir le succès

escompté. Cela peut donner lieu à des investissements inefficaces et pourrait, en fin de compte, provoquer le déclin de la destination ou de certaines parties de celle-ci.

Toutes ces destinations ont au moins une stratégie de développement futur, et presque toutes ont des stratégies – très claires pour la plupart – dont on peut considérer qu’elles concernent le développement de l’offre touristique. La majorité des destinations mettent au point des stratégies qui peuvent être considérées comme relatives à l’axe de la demande. Elles sont cependant moins facilement reconnaissables que les précédentes. Un bon exemple de «stratégie de l’offre» est celui de Brighton, où différents marchés sont identifiés et peuvent être divisés en plusieurs segments. Des politiques distinctes sont élaborées pour chaque segment.

Presque toutes les destinations établissent des stratégies concernant leurs ressources, qui mentionnent pour la plupart le «développement durable» et visent à accroître les bénéfices économiques du tourisme.

Un suivi efficace implique des objectifs, des indicateurs, des cibles et des initiatives clairs pour les éléments de chaque axe

Lorsqu’on examine la façon dont les différents axes font l’objet d’un suivi, il est évident qu’en ce qui concerne l’offre et la demande, la plupart des destinations ont effectivement des objectifs et collectent bel et bien des données pour les divers indicateurs. Ceux-ci portent généralement sur le «volume de la demande touristique», «le volume de l’offre touristique», la «qualité de l’offre touristique», les «groupes cibles» et la «satisfaction de la demande».

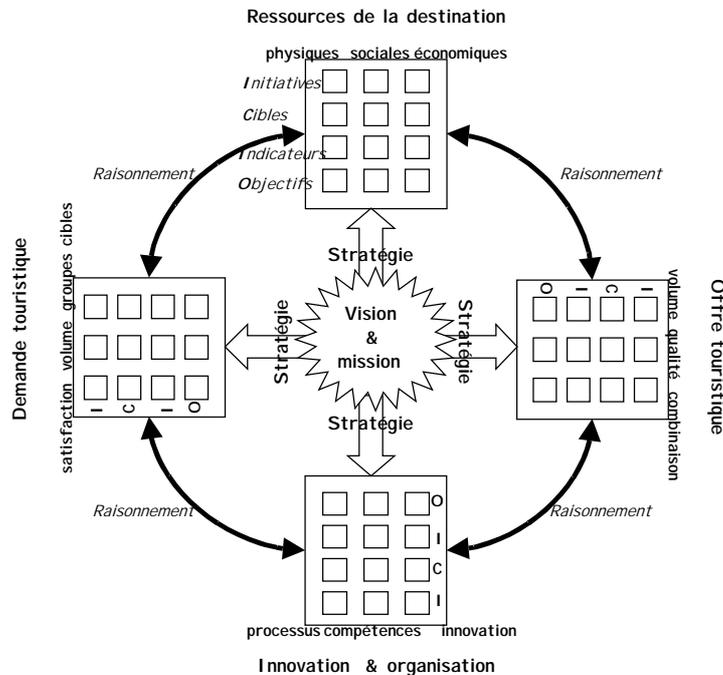
Pour ce qui est de l’axe «ressources de la destination», la plupart des destinations utilisent des indicateurs relatifs aux aspects économiques du tourisme. L’emploi d’indicateurs clairs pour la mesure de la performance dans les domaines social et physique est nettement moins courant, bien que des objectifs en la matière soient fréquemment mentionnés. L’axe «innovation et organisation» est le moins analysé par la plupart des destinations. Si des objectifs existent pour l’innovation (habituellement en rapport avec l’utilisation des technologies de l’information et de la communication) et les processus (généralement en rapport avec les efforts visant à rendre possible la coopération entre les différents partenaires), il est rare qu’ils soient mesurés à l’aide d’indicateurs. La principale conclusion qu’on peut tirer de l’analyse portant sur l’emploi d’éléments du TBP par les destinations touristiques est l’absence de cibles pour presque tous les aspects de tous les axes. Ce n’est que pour les aspects économiques que certaines destinations fixent des cibles (emplois et sommes générés par le tourisme), alors que dans les autres domaines c’est rarement le cas. Il est très difficile, pour ne pas dire impossible, de mettre en œuvre une gestion de la performance lorsqu’on ne sait pas ce qui doit être réalisé.

Le tableau de bord prospectif en tant que processus, mais aussi en tant que simple outil d’évaluation

Le tableau de bord prospectif peut être un système d’alerte précoce très précieux lorsqu’il est utilisé comme un «processus». Dans la troisième partie de cette publication, nous montrerons comment cela peut être fait de façon progressive. Pendant l’étude de cas, il est apparu que le tableau de bord prospectif pouvait aussi être utilisé par une destination comme un simple outil d’évaluation des progrès réalisés en vue de mettre au point sa vision et sa mission, de les traduire dans des stratégies pour les différents axes et, enfin, de formuler des objectifs, des

indicateurs, des cibles et des initiatives reposant sur ces stratégies. La destination peut réaliser elle-même cette évaluation à l'aide du graphique suivant, qui comprend tous les éléments du tableau de bord prospectif.

Au centre du graphique, on peut voir la «*vision et la mission*» (représentées par une étoile), qui donnent lieu aux «*stratégies*» (les flèches). Chaque stratégie concerne un axe (les grands carrés) du TBP et les différents éléments de chaque axe (les colonnes de petites cases).



- **Ressources de la destination:**

- ⇒ physiques
- ⇒ sociales
- ⇒ économiques

- **Demande touristique:**

- ⇒ volume
- ⇒ groupes cibles
- ⇒ satisfaction

- **Offre touristique:**

- ⇒ volume
- ⇒ qualité
- ⇒ combinaison

- **Innovation et organisation:**

- ⇒ processus
- ⇒ innovation
- ⇒ compétences

Chaque aspect de chaque axe est subdivisé en objectifs, indicateurs, cibles et initiatives (les petites cases du graphique).

À partir de ce diagramme, on peut attribuer des scores en coloriant les différents aspects du tableau de bord prospectif en fonction de la réponse à la question «*Est-ce que la destination a (clairement)...*». Si la réponse est positive, cet aspect du TBP peut être colorié en vert. Si la réponse est négative, il est colorié en rouge. Si la

réponse est quelque chose comme «oui, mais pas clairement», la couleur utilisée est le jaune. Le résultat de cet exercice est un tableau de bord prospectif en couleur qui permet de voir du premier coup d'œil quels sont les éléments pour lesquels la destination obtient un score favorable, quels sont ceux pour lesquels le score est défavorable et quels sont ceux à améliorer.

Bien entendu, les scores ne peuvent être attribués que de manière qualitative, en fonction de l'avis d'experts. Il s'agit toutefois plutôt d'un avantage que d'un inconvénient. En s'évaluant de la sorte de manière régulière, la destination pourra mieux comprendre son évolution.

Le diagramme du tableau de bord prospectif pourrait être utilisé en tant qu'instrument d'évaluation dans le cadre d'une procédure interactive comprenant les étapes suivantes:

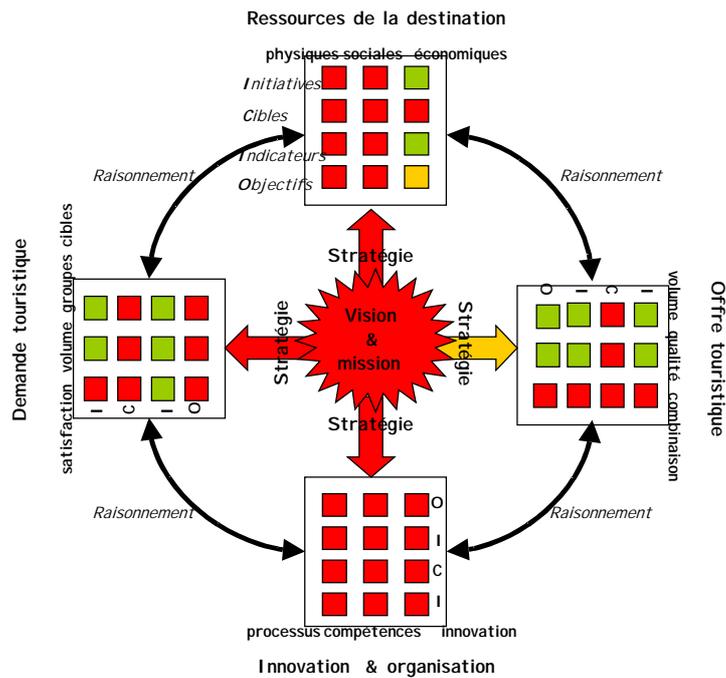
1. composition d'un panel d'experts rassemblant des acteurs importants de la destination;
2. chaque acteur/expert remplit («colorie») le diagramme du tableau de bord prospectif en évaluant la manière dont la destination utilise les différents éléments du TBP (selon lui);
3. les graphiques sont comparés et les scores analysés (il convient de remarquer que la discussion et la reconnaissance des différents scores constituent le premier pas vers l'amélioration!);
4. au terme de la discussion, les scores sont synthétisés sous la forme d'un TBP global pour la destination;
5. les acteurs concernés débattent de quelles améliorations sont possibles, dans quel ordre, selon quel calendrier et avec quels partenaires (c'est le début du processus appelé «étapes vers un TBP»).

Dans le cadre de l'étude, dix destinations ont été évaluées à l'aide du diagramme du tableau de bord prospectif⁶. Ces exercices (qui ont également permis de tirer les conclusions mentionnées dans les paragraphes précédents) ont eu pour résultat trois exemples de tableaux de bord prospectifs.

Exemple de TBP: de nombreux aspects du tableau de bord prospectif manquent, ce qui indique une menace de déclin

L'exemple suivant est celui d'une destination qui utilise peu d'éléments du tableau de bord prospectif.

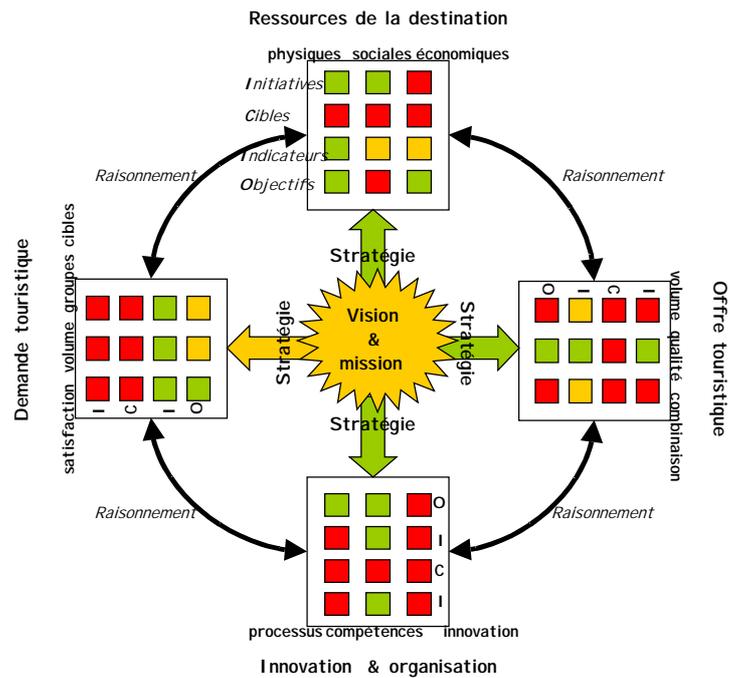
⁶ Pour des raisons de confidentialité, leur nom n'est pas cité dans la présente publication. L'évaluation a été effectuée par des experts du TNO et non, comme proposé dans l'encadré ci-dessus, par des acteurs de chaque destination. Les informations fournies par ceux-ci ont toutefois été utilisées pour compléter l'évaluation.



C'est l'exemple même d'une destination qui connaît le déclin en raison d'une diminution des éléments définissant sa qualité antérieure et d'une réduction de sa compétitivité. Dans ces conditions, il est encore plus important d'avoir une vision, une mission et des stratégies afin de repositionner la destination. Cependant, malgré des efforts dans ce sens au début des années 90, il n'existe aucune vision. Aucune stratégie claire n'apparaît. Les investissements, concernant essentiellement le «matériel touristique», semblent réalisés au coup par coup. On peut considérer que cette destination court un grave risque de déclin. D'autres outils de visualisation le confirment, notamment le cycle de vie ou le graphique en toile d'araignée (qui met en évidence une proportion relativement élevée de visiteurs d'un jour).

Exemple de TBP: certains aspects du tableau de bord prospectif manquent

Le tableau de bord ci-dessous est représentatif de ceux des cas étudiés, dans la mesure où certains éléments sont manifestement utilisés dans la destination, mais pas d'autres.

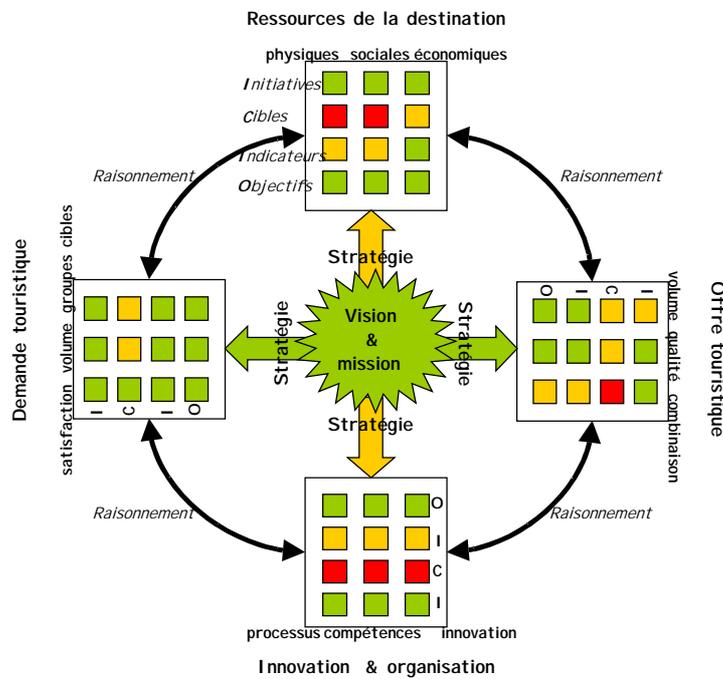


Dans cet exemple, la destination ne dispose pas d'une vision et d'une mission claires. Des stratégies sont cependant mises au point pour améliorer les axes de l'offre, des ressources et de l'innovation. Certains aspects font l'objet d'un suivi et d'autres pas.

On peut en conclure que cette destination est susceptible d'être menacée à l'avenir par le déclin; d'autres indicateurs et outils de visualisation le montrent également.

Exemple de TBP: il manque un moins grand nombre d'aspects du tableau de bord prospectif

Voici l'exemple d'une destination qui utilise la plupart des éléments du TBP.



Cette destination a une vision (pour ses différents segments de marché) et une déclaration de mission relativement générale, qui donnent une orientation claire pour les stratégies concernant les axes de la demande et de l'offre, et une orientation moins claire pour les axes «ressources de la destination» et «innovation & organisation». La plupart des «éléments de suivi» (c.-à-d. les objectifs, les indicateurs et les stratégies) sont utilisés pour la plupart des aspects mais, comme dans toutes les destinations, il manque parfois des cibles claires.

Cette destination ne risque pas réellement le déclin. D'autres outils de visualisation et d'autres indicateurs permettent de tirer la même conclusion.

7 CONCLUSIONS

Plusieurs éléments importants ressortent de l'enquête:

- le déclin reste un concept «flou» que certains gestionnaires de destination et acteurs concernés ne comprennent pas complètement. Ils semblent le percevoir davantage comme une notion théorique que comme une menace réelle;
- ils ont généralement peu conscience du déclin et, même lorsque celui-ci est perçu, aucun réel système d'alerte n'existe;
- le déclin est essentiellement appréhendé à travers des phénomènes «manifestes» et/ou faciles à mesurer. La diminution des flux touristiques (arrivées, nuitées, durée moyenne du séjour, etc.) constitue le signal le plus évident – 4 des 10 premiers signaux portent sur l'évolution de la demande touristique –, devant l'impact environnemental négatif;
- il semble exister une certaine cohérence entre les principaux signaux de déclin et les indicateurs utilisés par les gestionnaires de destination. En fait, les indicateurs les plus courants correspondent à la catégorie A des signaux de déclin (arrivées de touristes, nuitées, durée du séjour, saisonnalité);
- bon nombre d'autres variables concernant le type de tourisme du point de vue de la demande et de l'offre (par ex. flux de visiteurs d'un jour, rôle des activités touristiques, etc.), l'impact social et économique du tourisme (par ex. qualité de vie des résidents, stress sur les sites, effet d'éviction, etc.) et le développement de la qualité de l'offre (approche basée sur les ressources) ne font l'objet d'aucun suivi. Nous voudrions souligner l'importance de ces indicateurs, qui sont essentiels pour comprendre pleinement l'évolution d'une destination, et nous recommandons donc qu'ils soient établis de manière régulière;
- en outre, certains des indicateurs utilisés ne font pas l'objet d'un suivi constant dans le temps mais résultent d'analyses occasionnelles (par ex. une enquête spécifique);
- les gestionnaires de destination disposent d'une série de stratégies pour faire face à un déclin possible. Sur le plan théorique, il existe différents modèles qui offrent des options stratégiques selon l'environnement et la situation. La plupart dérivent de théories générales de marketing et ont été adaptés aux destinations, ce qui signifie qu'ils traitent la destination touristique comme un produit (c'est le cas de la théorie du cycle de vie). Dans la pratique, cependant, la gestion de destination ne rentre pas toujours dans de tels cadres théoriques. Le plus souvent, les stratégies effectivement mises en œuvre ne sont pas le fruit d'une analyse approfondie de la situation de la destination, comme cela devrait être le cas. Cela est dû à de nombreux facteurs, tels que l'absence d'une vision et/ou d'une mission pour la destination, de collectes régulières de données, etc.
- tous les gestionnaires de destination n'ont pas une vision claire de ce qui doit être fait pour affronter le déclin ou le prévenir. Si, dans certains cas, il existe une certaine cohérence entre les signaux perçus et les stratégies mises en œuvre, dans d'autres les actions entreprises ne semblent pas se fonder sur une réelle compréhension des problèmes et de leurs causes, mais sur le vague sentiment «qu'il faut faire quelque chose»;
- néanmoins, on prend de plus en plus conscience du fait que les mesures en matière d'«innovation et d'organisation» pourraient être les plus efficaces. Cela

signifie que la réorganisation du système touristique dans son ensemble, à travers la mise en place de réseaux de coopération entre tous les acteurs concernés (et l'utilisation des nouvelles technologies) est considérée comme l'une des stratégies les plus importantes pour surmonter le déclin et acquérir de la compétitivité sur le marché;

- dans la plupart des cas, la mise en œuvre de stratégies et de mesures pratiques part du secteur public, qui est le mieux placé pour demander des fonds à l'État ou à d'autres organismes et assurer leur gestion. Il existe cependant quelques exemples d'opérateurs privés et/ou d'associations qui se sont montrés disposés à financer certaines des actions nécessaires pour prévenir le déclin ou y faire face;
- l'absence d'un système de suivi systématique rend difficile la mise en place d'un mécanisme d'analyse des réactions qui permette de mesurer l'efficacité des stratégies appliquées.



8 RECOMMANDATIONS ET SCENARIOS DE SUIVI POSSIBLES

8.1 Prototype de système d'alerte précoce

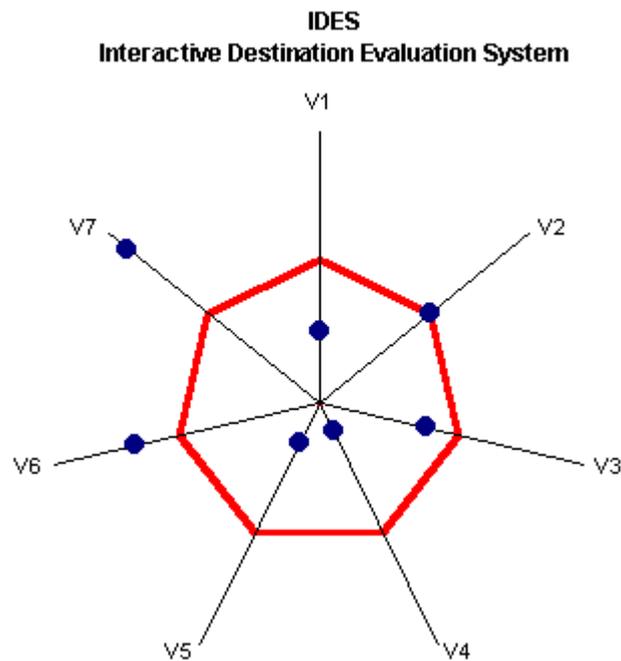
Un prototype de système d'alerte précoce est proposé sous la forme d'un système interactif d'évaluation des destinations (Interactive Destination Evaluation System – IDES); il s'agit d'un système de diagnostic global qui peut également être utilisé pour simuler différents scénarios.

L'idée est d'élaborer, à partir des indicateurs sélectionnés, un outil de décision dynamique et convivial ayant trois fonctions:

- fournir aux gestionnaires de destination des informations stratégiques faciles à interpréter sur la situation actuelle et le risque de déclin;
- montrer de manière réellement efficace (à travers une série d'instantanés) l'évolution de la destination dans le temps;
- simuler graphiquement (à l'aide d'une interface simple) l'effet de la variation de certaines variables.

L'IDES constitue, donc, un mécanisme d'alerte virtuel qui, une fois que des variables stratégiques ont été sélectionnées (dans notre exemple, un modèle à sept variables est proposé) et que des seuils de déclin appropriés ont été fixés, permet d'anticiper le déclin et fournit des indications pour l'application de mesures pratiques visant à y remédier.

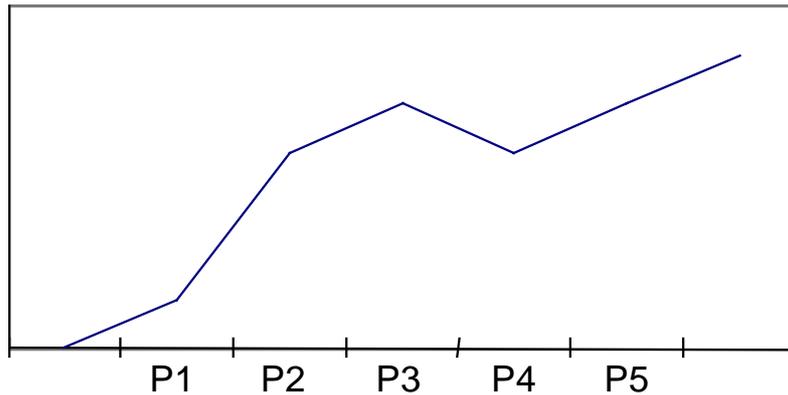
Une valeur seuil est une valeur théorique maximale qui ne doit pas être dépassée. La détermination d'un seuil est nécessaire pour fournir une référence par rapport à laquelle la tendance générale d'une variable donnée peut être évaluée.



Dans l'exemple ci-dessus, il apparaît que les variables V6 et V7 dépassent le seuil et doivent donc faire l'objet d'une correction, tandis que la variable V2 est à risque (elle est juste à la limite) et que la variable V3 doit être maintenue sous surveillance.

L'IDES peut constituer un outil d'étalonnage interne et externe qui permet d'observer la dynamique d'une certaine destination dans le temps et de la comparer à d'autres.

Les paragraphes ci-après présentent un exemple de l'application du système d'alerte IDES à une destination touristique hypothétique qui a déjà connu les phases d'introduction (P1) et de développement (P2) et qui traverse les dernières phases de son cycle de vie: maturité (P3), déclin (P4) et rajeunissement (P5).



Compte tenu des outils présentés dans les chapitres précédents, il a été considéré que cinq variables suffisaient pour une bonne mise en œuvre de l'IDES:

- A. touristes/résidents;
- B. part des visiteurs d'un jour;
- C. rôle économique du tourisme;
- D. indice de saisonnalité de Gini;
- E. indice de Gini de la structure de la demande.

Deux autres variables ont été ajoutées à cette liste afin qu'on puisse avoir une connaissance plus complète de la destination:

- F. coopération. Cette variable peut être exprimée par la formule «1 - degré de coopération», où le «degré de coopération» est mesuré par le pourcentage d'opérateurs et d'organisations participant à des partenariats;
- G. impact environnemental. Cette variable représente la pression physique qui s'exerce sur la destination en raison du tourisme; elle s'exprime le plus facilement au moyen d'indicateurs d'intensité d'utilisation (par ex. nombre de visiteurs/surface). D'autres indicateurs qui pourraient être utiles pour exprimer l'impact environnemental, mais pour lesquels moins de données sont disponibles, sont les niveaux de déchets, la consommation d'eau et la pollution atmosphérique.

De par sa nature dynamique, l'IDES requiert un apport systématique de données pour pouvoir constituer un système d'alerte efficace. Les sept variables choisies pour sa réalisation ont été sélectionnées en fonction de leur efficacité (c.-à-d. la quantité d'informations qu'elles fournissent sur la destination) et de la probabilité de trouver les données systématiques nécessaires pour les établir.

Pour établir le graphique de l'IDES, il est nécessaire de fixer un seuil pour les variables utilisées; lorsque leur valeur atteint ou dépasse ce seuil, c'est le signe qu'un déclin est possible. Dans notre exemple, un seuil hypothétique a été déterminé pour chacune des sept variables.

Les trois graphiques suivants illustrent l'évolution dans le temps d'une destination touristique hypothétique, qui connaît tour à tour la maturité (P3), le déclin (P4) et le rajeunissement (P5). Une analyse de l'ensemble de ces graphiques et de la courbe du cycle de vie permet de suivre efficacement cette dynamique.

Plus précisément, le graphique de l'IDES concernant la période P3 montre une situation de maturité où les points critiques sont la saisonnalité et le rapport

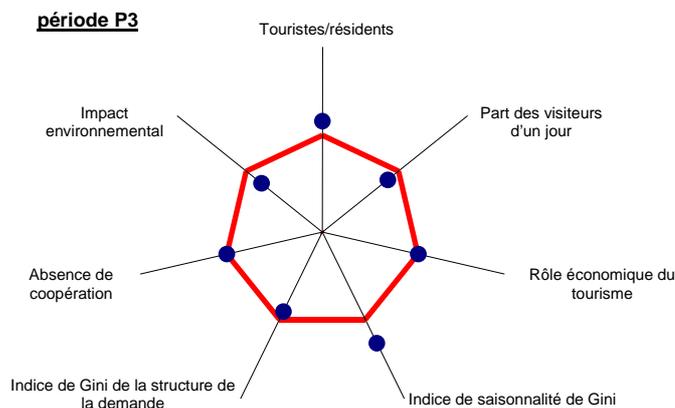
touristes/résidents, alors que les autres variables se situent encore dans une fourchette acceptable.

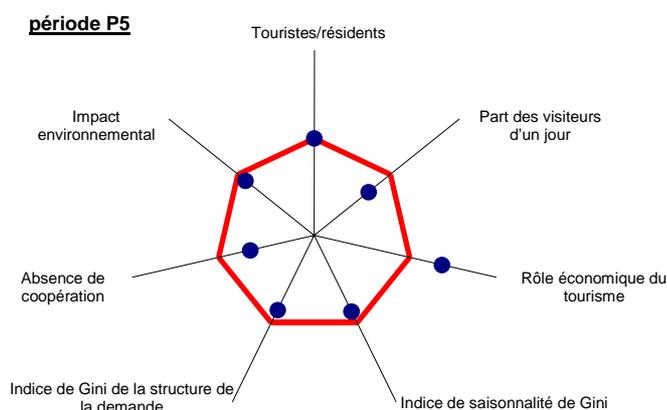
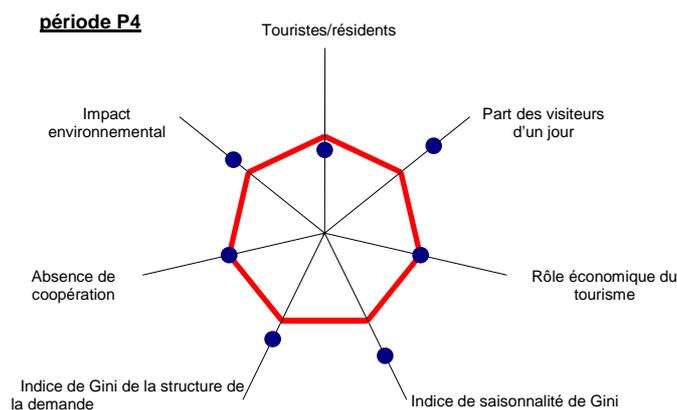
La période P4 correspond à une situation de déclin: la majorité des variables présentent une valeur supérieure au seuil fixé. Néanmoins, les variables qui exigent une action immédiate sont celles qui concernent l'environnement et la saisonnalité, ainsi que la forte pression des visiteurs d'un jour.

Le graphique relatif à la période P5, quant à lui, montre que la plupart des variables sont revenues dans une fourchette acceptable (ce qui signifie que des stratégies et des mesures ont été mises en œuvre dans la destination), même s'il est évident que le rapport touristes/résidents doit être suivi attentivement et que la destination dépend encore fortement du tourisme (son rôle économique est la seule variable dont la valeur dépasse encore le seuil fixé).

Application de l'IDES à une destination touristique hypothétique

code	indicateur	seuil	période P3		période P4		période P5	
			valeur	valeur / seuil	valeur	valeur / seuil	valeur	valeur / seuil
A	touristes/résidents	15,00	17,14	1,14	12,86	0,86	15,00	1,00
B	part des visiteurs d'un jour	0,35	0,30	0,86	0,50	1,43	0,25	0,71
C	rôle économique du tourisme	0,25	0,25	1,00	0,25	1,00	0,33	1,33
D	indice de saisonnalité de Gini	0,15	0,19	1,27	0,21	1,40	0,13	0,87
E	indice de Gini de la structure de la demande	0,35	0,32	0,91	0,42	1,21	0,30	0,85
F	absence de coopération	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,33	0,67
G	impact environnemental	3,00	2,40	0,80	3,60	1,20	2,70	0,90





8.2 Cadre pour un système d'alerte précoce: le système DeTour

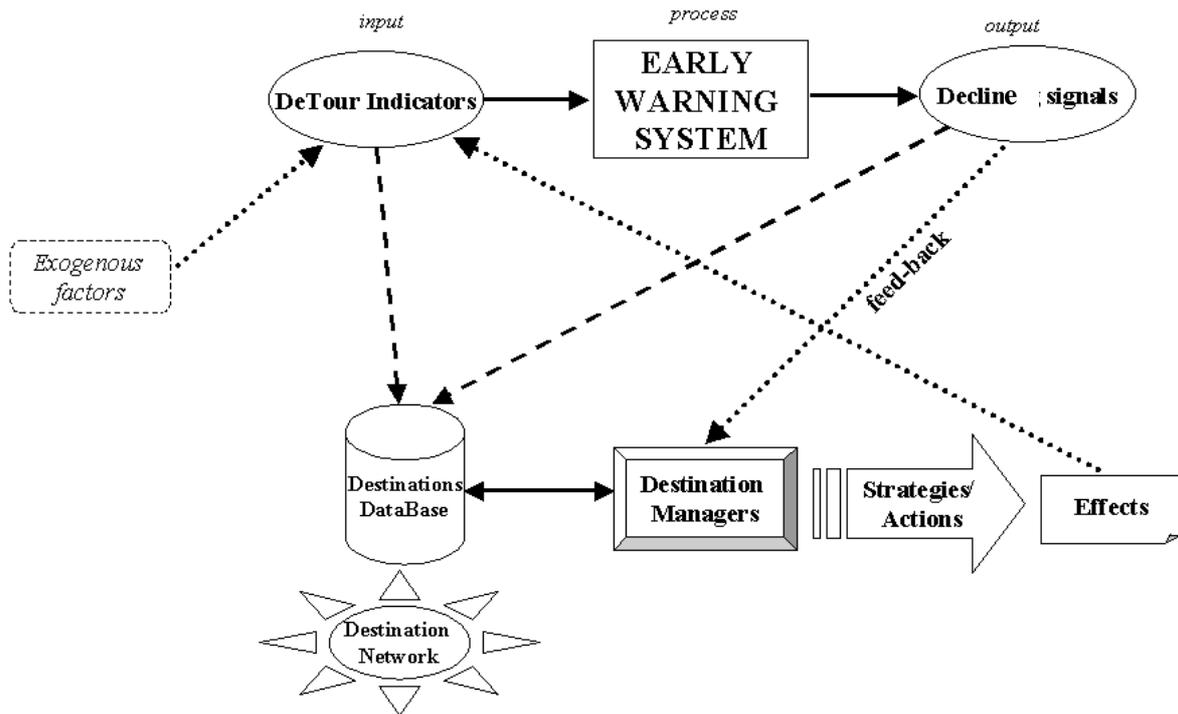
Un exemple de système d'alerte précoce concernant le déclin a été fourni à travers le système interactif d'évaluation des destinations (IDES). L'objet de cet outil de décision convivial est essentiellement de montrer, de manière efficace, la tendance suivie par une destination, en donnant ainsi aux gestionnaires de destination des informations stratégiques faciles à interpréter sur la situation actuelle et le risque de déclin.

Le système d'indicateurs DeTour représente un cadre polyvalent complet permettant d'établir un système efficace d'alerte précoce pour les destinations en déclin.

L'avantage de ce cadre général est qu'il peut être appliqué à une large gamme de destinations. On peut définir des sous-groupes homogènes de destinations caractérisées, par exemple, par le même type de tourisme (stations balnéaires, thermales, etc.) ou par le même type de problèmes/solutions (baisse des arrivées, modification de la composition de la demande touristique, etc.), afin de mettre en évidence les éléments transposables de l'une à l'autre et les meilleures pratiques.

Les indicateurs DeTour alimentent un système d'alerte qui émet des signaux de déclin.

Le processus peut être illustré de la manière suivante:



L'étape suivante pourrait consister dans la constitution d'un réseau de destinations partageant une base de données et dialoguant entre elles. La disponibilité d'informations en ligne sur des problèmes similaires et sur les stratégies suivies afin de les résoudre constitue un facteur essentiel pour accroître la diffusion des meilleures pratiques et la coopération entre les destinations.

8.3 Application du TBP

Le tableau de bord prospectif représente une autre méthode efficace qu'on peut appliquer à des fins d'analyse. Il aide à répondre à la question «comment savons-nous, à un moment donné, si nos performances sont satisfaisantes?» et permet de suivre les indicateurs de performance les plus déterminants à l'aide d'un seul instrument. Ce concept, mis au point dans le monde des entreprises, s'est révélé très utile dans le secteur public et en matière de développement régional.

Le TBP permet de prendre en compte les quatre axes du tourisme: les «ressources de la destination», l'«offre touristique», la «demande touristique» ainsi que «l'innovation et l'organisation». En les reliant à la vision, à la mission et aux stratégies et en précisant les relations entre les divers axes, le TBP fait du suivi (ou, mieux encore, de la «gestion de performance») un processus dynamique et non un projet statique.

Les études de cas ont montré que certains éléments du TBP sont déjà utilisés par les destinations touristiques. Les axes relatifs à la demande et à l'offre sont généralement bien pris en compte, alors que ceux qui concernent les ressources ainsi que l'innovation et la communication le sont moins souvent. Une autre conclusion importante est le fait que des cibles sont rarement utilisées pour rendre les objectifs mesurables.

On peut formuler quelques recommandations à propos de la procédure progressive visant à appliquer le concept de tableau de bord prospectif à une destination touristique.

Mesure de la performance dans les destinations touristiques

La mesure n'est pas une fin en soi, mais un outil servant à une gestion plus efficace des destinations touristiques. Les résultats obtenus à travers la mesure de la performance indiquent ce qui s'est produit, pas pourquoi il en a été ainsi ni ce qu'il faut faire pour y remédier. Pour qu'une destination touristique utilise efficacement les résultats d'une évaluation de la performance, elle doit pouvoir passer de l'évaluation à la gestion. Elle doit également pouvoir anticiper les modifications à apporter à sa direction stratégique et disposer d'une méthodologie pour effectuer des changements stratégiques. La réussite de ces deux tâches représente le fondement d'une bonne gestion de performance. Ces deux tâches peuvent être grandement facilitées par le recours au TBP. En d'autres termes, en plus d'une simple évaluation de la performance, le TBP fournit un cadre structuré pour sa gestion. Comme une destination touristique n'est pas une entreprise, l'engagement des principaux acteurs dans le domaine du tourisme est fondamental: les pouvoirs publics et les entreprises doivent adhérer à la stratégie générale.

Pour qu'on puisse passer effectivement de la mesure de la performance à sa gestion, deux conditions essentielles doivent être réunies:

- une bonne structure organisationnelle des acteurs du tourisme dans la destination (par exemple des structures de communication entre les gestionnaires touristiques et les hôtels ou les organisateurs d'événements);
- la capacité d'utiliser les résultats obtenus à travers la mesure de la performance pour décider d'investissements (l'emploi du tableau de bord prospectif peut contribuer à la réussite lorsqu'il est prévu d'investir pour lutter contre le déclin ou le prévenir).

En conséquence, dans une destination touristique, les systèmes de mesure de la performance ne doivent pas uniquement établir des chiffres mais également fournir des renseignements aux acteurs concernés. Il convient de se limiter aux indicateurs de performance qui concernent des objectifs organisationnels stratégiques et qui fournissent des informations à jour, pertinentes et concises destinées à être utilisées par les décideurs – à tous les niveaux – pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les buts préfixés. Bien que chaque destination soit unique pour ce qui est de la manière dont les résultats peuvent lui bénéficier au mieux, plusieurs principes semblent s'appliquer d'une manière générale; ils ressortent des questions suivantes:

- les données indiquent-elles une évolution de la performance dans le temps, du point de vue des ressources et de l'offre de la destination?
- Les données peuvent-elles être employées pour améliorer la performance dans des domaines autres que celui ou ceux qui ont été évalués?
- A-t-on sélectionné les bons indicateurs pour évaluer la performance souhaitée?
- Les indicateurs sont-ils le reflet des priorités en ce qui concerne les objectifs de développement touristique?

- Les résultats montrent-ils une relation compréhensible de cause à effet entre les efforts consentis et les résultats obtenus en matière de performance?
- Si les objectifs en matière de performance n'ont pas été atteints, quelle en a été la raison (un fléchissement du nombre de visiteurs d'un jour ou de la clientèle hôtelière peut tout de même constituer une performance relativement satisfaisante si elle intervient dans un contexte d'effondrement général du tourisme – par exemple une diminution de 2 % dans une destination contre 5 % au niveau national ou mondial)?
- Si les objectifs en matière de performance sont nettement dépassés, la destination peut-elle en tirer des avantages supplémentaires en termes de réduction des frais de fonctionnement ou d'amélioration de la performance?

Les résultats doivent être utilisés sinon personne ne le prendra au sérieux

Cela paraît tellement évident qu'il devrait être inutile de le préciser. Bien souvent, cependant, les évaluations de destinations touristiques ne sont pas suivies d'une réelle analyse des résultats ou de tentatives effectives d'amélioration des performances.

Exigences concernant les éléments du TBP

Pour chacun des quatre axes, il faut définir des «objectifs», des «indicateurs», des «normes ou valeurs cibles» et des profils de résultats. Ces éléments doivent répondre à certaines exigences, exposées ci-dessous.

Les *objectifs* doivent être clairement formulés et se rapporter à des bénéfices et à des réalisations (l'organisation, les départements, etc. doivent avoir la possibilité de s'améliorer). Ils doivent être complets: des activités significatives liées aux objectifs ne doivent pas être exclues. Ils doivent être «SMART», c'est-à-dire:

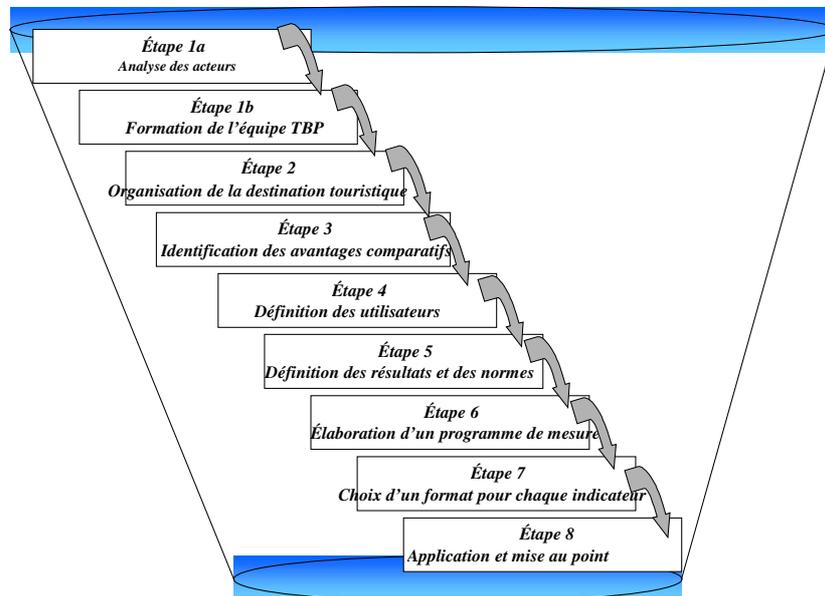
- **S**pécifiques;
- **M**esurables;
- **A**ceptables;
- **R**éalistes;
- situés dans le **T**emps.

Indicateurs: chaque indicateur doit pouvoir être compris aisément par chaque acteur concerné. Un objectif peut comporter plusieurs indicateurs. Chaque indicateur ou ensemble d'indicateurs doit donc englober les objectifs principaux. Les indicateurs doivent être valables, pour assurer une compréhension précise des objectifs. Ils ne doivent pas être trop complexes: il doit être possible de définir directement une orientation en les utilisant. Ils doivent être reliés à la stratégie et servir d'alerte précoce en matière de déclin.

Normes (valeurs cibles): à lui seul, le résultat obtenu pour un indicateur ne permet pas de juger si une action a été efficace. L'indicateur doit être lié à une norme (revue périodiquement); les normes doivent se rapporter aux résultats antérieurs et aux valeurs convenues pour les résultats futurs.

Étapes vers un TBP pour les destinations touristiques

Les différentes étapes vers la mise en œuvre du tableau de bord prospectif en tant que système d'alerte précoce pour les destinations touristiques devraient être les suivantes:



Étape 1a: analyse et mobilisation de tous les acteurs concernés par le développement du tourisme

Le processus démarre par une analyse et une mobilisation des acteurs concernés. Il s'agit de ceux qui jouent un rôle important dans le développement de la destination (cela varie d'une à l'autre) et de ceux qui peuvent piloter ce développement. Ces acteurs appartiennent au secteur public (gestionnaires publics du tourisme), au secteur privé (propriétaires d'hôtels et d'attractions) ou aux deux (comités d'organisation de manifestations). Pour constituer un groupe équilibré, il est utile d'inclure des organisations telles que les chambres de commerce et les associations de propriétaires d'hôtels. L'initiative doit émaner des gestionnaires touristiques, qui doivent également nouer des liens avec les représentants de l'État et des services de l'administration locale (chargés de l'économie, des transports, de l'environnement et de l'aménagement du territoire).

Étape 1b: formation d'une équipe TBP

Une fois que les acteurs ont été analysés, une équipe TBP doit être formée. Le critère de sélection le plus important est la vision d'ensemble de la destination touristique. L'équipe TBP d'une destination touristique doit donc être composée à la fois de gestionnaires touristiques de l'administration locale et de représentants du secteur privé.

Étape 2: compréhension de l'organisation de la destination touristique

L'étape suivante est la compréhension de l'organisation de la destination touristique. Au cours de cette phase, la communication de la mission est essentielle. Chaque membre doit avoir la même conception de la stratégie, de la mission et de la vision. Celles-ci doivent être faciles à communiquer. Dans ce contexte, les principales questions sont: «qui sommes-nous?», «Quelles ressources constituent nos atouts?» «Que représentons-nous?» «Que voulons-nous obtenir?» «Quels sont nos groupes cibles?»

Étape 3: identification des domaines dans lesquels il existe un avantage comparatif

La troisième étape met l'accent sur les avantages comparatifs de la destination touristique. Une certaine destination peut avoir de l'attrait en raison de ses ressources (par exemple les plages ou l'environnement) et de son offre de produits touristiques (attractions, hébergement et événements). Par rapport à ces avantages, la question qui se pose est: «que devons-nous faire pour nous distinguer des autres destinations touristiques?» Le fait de se situer dans une région plus large signifie qu'une certaine spécialisation et un certain attrait constituent un atout dans la «concurrence entre destinations». Cette concurrence ne vise pas nécessairement à attirer les flux touristiques les plus importants. En fonction de la stratégie, les avantages comparatifs sont définis pour chaque groupe cible.

Étape 4: définition des utilisateurs du système de mesure de la performance

L'étape 4 concerne la définition des utilisateurs du système de mesure de la performance. Dans cette phase, les utilisateurs du système et leurs attentes sont importants. Une approche participative est très utile.

Étape 5: définition des résultats et des normes

Au cours de cette étape, les différents axes du TBP sont associés à des indicateurs. Pour que le système puisse fonctionner, le nombre d'indicateurs à formuler doit être limité (10 à 12 par exemple). Il importe de fixer des priorités. Dans une destination touristique, il est utile de commencer par traduire la stratégie à l'aide d'un ou deux indicateurs relatifs aux ressources, par ex. la durabilité des attractions (nature, plages, montagnes, etc.). En outre, la logique et les liens entre les différents niveaux de préférence sont importants. Pour chaque indicateur, il convient de fixer des résultats et des normes. Il faut également définir comment le mesurer, quelles sont ses cibles, quelles initiatives (investissements) peuvent être réalisées et quels acteurs sont importants dans ce contexte.

Étape 6: élaboration d'un programme de mesure

Le système global d'indicateurs n'a d'utilité que si les indicateurs peuvent effectivement être mesurés. Donc: «quelles données sont disponibles?» «Qui les collecte?» «Comment et sous la responsabilité de qui?» Il est également essentiel, pour une destination touristique, de définir avec quelle fréquence les informations et les données doivent être collectées et quelles technologies peuvent être utilisées. Comme les marchés touristiques sont très dynamiques, il ne suffit pas d'effectuer des mesures tous les deux ans. Après avoir traité la collecte de données, il faut également répondre aux interrogations suivantes: «à quels avantages comparatifs les différents indicateurs sont-ils liés?» et «quelles adaptations doit-on leur apporter?»

Étape 7: choix d'un format pour chaque indicateur

Lorsqu'un programme de mesure a été élaboré, l'interprétation des résultats constitue l'étape suivante: «comment les utilisateurs interprètent-ils les résultats?». Dans ce contexte, il faut également répondre aux questions concernant la «nécessité d'une perspective chronologique» et la façon de la visualiser. Le chapitre 5 contient quelques exemples en la matière.

Étape 8: application et mise au point du système de mesure de la performance

Dans cette dernière phase, il convient de déterminer l'impact du système de mesure de la performance.

ANNEXE 1. GLOSSAIRE

Tableau de bord prospectif (TBP)

Une méthode qui est considérée comme une nouvelle forme de mesure de la performance dans les entreprises, une alternative à la mesure purement financière. Le TBP relie entre elles les quatre principales fonctions de pilotage de l'entreprise: réalisation de la vision/stratégie, communication au sein de réseaux de performance (départements), planification de direction, retour d'information et apprentissage.

Capacité d'accueil

Nombre maximal de touristes qu'une destination peut recevoir et au-delà duquel elle risque de subir des dommages. La capacité d'accueil comporte trois dimensions (environnementale, économique et sociale).

Destination touristique en déclin

Une destination ayant une certaine tradition en matière de tourisme, mais caractérisée par une ou plusieurs tendances négatives.

Gestion de destination

Une méthode de gestion visant à faire en sorte que la destination puisse affronter la concurrence sur le marché mondial du tourisme à travers des structures et des politiques adéquates.

Gestion intégrée de la qualité (GIQ)

Une démarche qui, en même temps, prend en considération et influence favorablement les activités des professionnels du tourisme, les touristes, la population locale et l'environnement, à savoir les atouts naturels, culturels et anthropiques de la destination.

Modèle du cycle de vie (des destinations touristiques)

Un modèle qui représente, à l'aide d'une courbe, l'évolution dans le temps des arrivées de visiteurs dans une destination (depuis sa découverte jusqu'à son déclin).

Développement durable

Un vaste objectif politique qui correspond à l'intention d'éviter les activités qui causent des dommages à long terme à l'environnement et au désir d'assurer une qualité de la vie appropriée pour les générations présentes et futures.

Tourisme durable

Il satisfait les besoins actuels des touristes et des régions d'accueil tout en protégeant et en améliorant les perspectives pour l'avenir, sans compromettre la possibilité, pour les générations futures, de satisfaire leurs propres besoins. Il est vu comme intégrant la gestion de toutes les ressources de telle sorte que les besoins économiques, sociaux et esthétiques puissent être satisfaits tout en maintenant l'intégrité culturelle, les processus écologiques essentiels, la diversité biologique et les systèmes vivants.

Tourisme

Toutes les activités des touristes au cours de leurs voyages et de leurs séjours en dehors de la région où ils vivent ou travaillent habituellement, que ce soit pour des raisons personnelles ou professionnelles.

Destination touristique

Un lieu bien délimité qui bénéficie d'une promotion spécifique comme but de voyage et dans lequel le produit touristique est coordonné par une ou plusieurs autorités ou organisations identifiables.

ANNEXE 2. BIBLIOGRAPHIE

- Ajuntament de Calvià, Mallorca, Calvià Agenda Local 21 – The sustainability of a tourism municipality. Plan of action.
- ARTIST Consortium, Work Package 2, Deliverable 2. List of Case Studies. Reserved document, 2000.
- Work Package 2, Deliverable 3. Management of tourism flows and analysis of case studies: review of different approaches and best practices. Reserved document, 2000.
- Arveson, P. (1999) Translating Performance metrics from the private to the public sector.
- Butler R.W., The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources, Canadian Geographer, vol. 24, n.1, 1980.
- Cammarota M., Costantino C., Faengstroem I., Joint final report of the sectoral infrastructure project. Tourism. http://esl.jrc.it/envind/sip/to/sip_to01.htm
- CISET, From destination to destination marketing and management. Designing and repositioning tourism products, 2000.
- Cogo V., Progetto Venezia 21. Gli indicatori di sostenibilità: una rassegna delle esperienze internazionali. Rapporto di ricerca 10.97, Fondazione Eni Enrico Mattei, 1997.
- Costa P., Manente M., van der Borg J. (1993), Traditional tourism cities: problems and perspectives, Quaderni Ciset n. 1.1/93.
- Costa P., Manente M., Economia del turismo. Modelli di analisi e misura delle dimensioni economiche del turismo, Touring University Press, 2000.
- Dogsé P., Tourism carrying capacity – a useful concept?, UNESCO, 1999. http://www3.gencat.es:81/ecrb_to_99_99/debate_n1s1/00000036.htm
- EEA, Guidelines for Data Collection and processing. EU state of the environment report 1998, Aarhus (DK), 1998;
- EU, Urban Audit. Assessing the Quality of Life of Europe's Cities. Indicators, 2000. <http://inforegio.cec.eu.int/urban/audit/src/indicators.htm>
- European Commission – Directorate General for the Environment, Towards a local sustainable profile: European common indicators. Technical Report 2000, 2000. <http://www.sustainable-cities.org/indicators/>
- European Commission, Enterprise Directorate-General, Tourism Unit
Towards quality urban tourism. Integrated quality management of urban tourist destinations, 2000.
Towards quality coastal tourism. Integrated quality management of coastal tourist destinations, 2000.
Towards quality coastal tourism. Integrated quality management of rural tourist destinations, 2000.

European Commission, Research Directorate-General, Local loops. How environmental management cycles contribute to local sustainability, 2000.

European Commission, Sustainable cities
<http://europa.eu.int/comm/environment/urban/respons-en.htm>

Fiorentini F., Ramieri E., Progetto Venezia 21. Indicatori di sostenibilità: uno strumento per l'Agenda 21 a Venezia. Executive Summary. Rapporto di ricerca 02.98, Fondazione Eni Enrico Mattei, 1998.

Getz D., Tourism planning and destination life cycle, *Annals of Tourism Research*, vol. 19, pp. 752-770, 1992.

Grabler K., Maier G., Mazanec J.A., Woeber K., *International City Tourism. Analysis and Strategy*, Pinter, 1997.

IISD – International Institute for Sustainable Development,
Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications. A report to the Balaton Group, Hartmut Bossel, 1999.

City of Winnipeg quality of life indicators, 1998.

Industry Canada, *Measuring Sustainable Development: Review of current practice*, Occasional Paper n. 17, November 1997.

Jamal T.B., Getz D., Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, vol. 22, no. 1, pp. 186-204, 1995.

Kaplan and Norton (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*

(2000) *The Strategy-focused Organisation: How Balanced Scorecard businesses thrive in the new business environment*

Manning T., Indicators of tourism sustainability, *Tourism Management*, 20, pp. 179-181, 1999.

Meadows D., *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*. A report to the Balaton Group, The Sustainability Institute, 1998.

Minghetti V., *Indice di qualità globale delle regioni turistiche alpine*. Definizioni, metodologia, esperienze, in Ciset, ADAPT 4810 Mont Blanc, Rapporto Finale, Volume 1, 1999.

Nyberg L., *Destination 21 – A methodological framework for sustainable tourism development?*, Paper presented at the TRC Meeting, Interlaken 23-26 March 2001.

OECD, *Framework to measure sustainable development*, Expert workshop, Paris 2-3 September 1999.

The OECD initiative on sustainable development. Progress report to the 2000 ministerial council meeting, 2000.

Economic Outlook No. 69, (2001).

- Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, Touring University Press, 2000.
- Plog S., Why destination areas rise and fall in popularity, Cornell H.R.A. Quarterly, 1974.
- Procurement Executives' Association (PEA) 'Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology
- Regione Piemonte, Turismo e sviluppo sostenibile. Progettare il cambiamento. 1997.
- Regione Veneto - ARPAV, Rapporto sugli indicatori ambientali del Veneto. Anno 2000, Promodis Italia Editrice, 2001.
- Smeets E., Weterings R. (TNO Centre for Strategy, Technology and Policy), Environmental Indicators: typology and overview, Technical Report No. 25, EEA, 1999.
- Tavasszy L., Uitenboogaart J.E., Monitoring van het vervoer van gevaarlijke stoffen op de Nederlandse luchthavens, Rapport TNO Inro 1999-28, 99/NL/288b
- TNO Inro (1999) De Balanced Scorecard als referentiekader voor prestatie management op het gebied van stedelijke en regionale ontwikkelingen
- Twining-Ward L., Butler R.W., Development and use of indicators of sustainable tourism in small island states, paper presented at the TRC Meeting, Interlaken 23-26 March 2001.
- Uitenboogaart J.E., Broens D.F., Maas N., Raspe O., Beleidsmonitor Zeescheepvaart 1998, Rapport 1999-23a, 99/NL/373a, december 1999
- Beleidsmonitor Zeescheepvaart 1999, Rapport 2000-28, 00/NL/227, november 2000
- UNESCO, Tourism in Art Cities. Technical Report No. 20, (1995).
- Tourism management in heritage cities. Proceedings of the international seminar, Venice 18-19 December 1998. Technical Report No. 23, (1998).
- UNESCO, Nordic World Heritage Office, Sustainable tourism and cultural heritage. A review of development assistance and its potential to promote sustainability, November 1999.
- UNESCO Venice Office, Tourism management in heritage cities. Proceedings of the second international seminar, Nazareth, Israel 3-5 February 2000.
- UN – Division for Sustainable Development, Sustainable Development Indicators, 1999.
- <http://www.un.org/esa/susdev/indisd/english/english.htm>
- Van der Borg J., Russo A.P., Progetto Venezia 21. Un sistema per lo sviluppo turistico sostenibile a Venezia. Rapporto di ricerca 06.97, Fondazione Eni Enrico Mattei, 1997.

- Van der Putten, J.E., The city of the Hague's Environmental Thermometer, 1996.
- Wanhill S.R.C., Tackling seasonality: a technical note. International Journal of Tourism Management, December 1980.
- World Tourism Organisation, What tourism managers need to know. A practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism, 1997.
- Guide for local authorities on developing sustainable tourism, 1998.
- Sustainable development of tourism. An annotated bibliography, November 1999.
- Sustainable development of tourism. A compilation of good practices, 2000.
- International tourism: a global perspective, 1999.
- Tourism market trends: Europe. 2000 Edition.
- Tourism Highlights 2001, Preliminary Results.
- International year of ecotourism 2002.
<http://www.world-tourism.org:83/omt/sustainb/eco2002.htm>
- World Travel & Tourism Council : World Tourism Organisation / Friends of the Earth, Agenda 21 for the travel & tourism industry. Towards environmentally sustainable development, 1996.