

EVALUER LA COMPETITIVITE DE SON OFFRE TOURISTIQUE AVEC LE MODELE PAAM

**Piliers, Amplificateurs, Attracteurs et Marketing
management**



Vincent GOLLAIN

Mai 2019



Pagination optimisée pour un tirage recto-verso

Evaluer la compétitivité de son offre touristique avec le modèle PAAM : Piliers, Amplificateurs, Attracteurs et Marketing management



Auteur : Vincent GOLLAIN, économiste et révélateur de compétitivité durable des territoires

Photos de couverture et page 3 : © Vincent Gollain

www.marketing-territorial.org

Contact : vgollain@hotmail.fr

© Vincent GOLLAIN – Mai 2019

Introduction

Aujourd'hui, les territoires sont en compétition pour accueillir des touristes, voire les retenir du fait des pressions exercées par d'autres lieux, mais aussi par les visiteurs eux-mêmes dont les attentes et aspirations changent. C'est parfaitement compréhensible car ce secteur est fortement créateur d'emplois, considérés souvent comme peu délocalisables, et a connu une croissance annuelle moyenne de 7 % à l'échelle mondiale au cours des quinze dernières années, taux qui devrait se maintenir, voire légèrement progresser, à l'avenir sur une période identique¹. Dans cette arène concurrentielle, les résultats obtenus sont très inégaux entre d'un côté des destinations devenues trop attractives comme Amsterdam, Barcelone ou Venise, et d'autres territoires qui restent en marge des flux de visiteurs. Tous les acteurs touristiques sont donc à la recherche des leviers, voire de la martingale, leur permettant d'atteindre leurs objectifs parmi les suivants : augmenter ou agir qualitativement sur le nombre de visiteurs, intensifier la dépense moyenne, orienter géographiquement les flux, intensifier les retombées économiques et les créations d'emplois, etc.

Dans ce contexte, la connaissance des clientèles est devenue un élément clé de compétitivité ce qui explique les investissements croissants dans les études de marché mais aussi d'ailleurs l'intérêt croissant des acteurs touristiques pour l'utilisation des technologies de l'Intelligence Artificielle qui permettent notamment de suivre le niveau de satisfaction des visiteurs en temps réel ou sur une période récente. Cette connaissance est stratégique pour agir tant à l'échelle des établissements concernés (hôtels, restaurants, sites touristiques, etc.) que pour celles et ceux qui travaillent dans les organisations touristiques².



Pour autant, disposer d'un tel pilotage opérationnel de l'activité touristique de son territoire ne suffit pas. Il est aussi nécessaire d'expertiser de manière structurelle la compétitivité de sa destination touristique pour déterminer sa politique de mise en marché de l'offre touristique de son territoire, mais aussi pour orienter à moyen-long terme les actions permettant de structurer l'offre. Quelle méthode utiliser pour parvenir à ces résultats ? A l'échelle nationale de nombreux travaux très utiles existent³ permettant de comparer la compétitivité touristique des pays. Ces analyses ne suffisent pas à expliquer la situation connue à l'échelle locale. En effet, il est clairement établi que la compétitivité touristique d'un pays repose également très fortement sur sa dimension territoriale. C'est encore plus vrai lorsque l'on travaille pour une destination locale. Là encore une littérature académique et professionnelle existe sur le sujet permettant de se poser les bonnes questions et de trouver les voies et moyens d'évaluer sa

¹ Selon les experts interrogés par Les Echos, n°22757 des vendredi 10 et samedi 11 août 2018.

² Le lecteur intéressé par l'exemple du travail réalisé par la société Spella avec l'ADT de la Drôme pourra se reporter à l'article suivant : <http://www.marketing-territorial.org/2018/07/la-drome-mobilise-les-technologies-de-spella-pour-developper-son-attractivite-touristique.html>

³ Le lecteur pourra se reporter aux travaux de l'Union Européenne, de l'OCDE, du World Economic Forum ou de la World Tourism Organization de l'ONU.

propre situation. Néanmoins, il n'est pas toujours aisé de s'y retrouver et notamment de trouver une base méthodologique applicable à sa propre situation.

En partant de l'ouvrage sur la compétitivité des territoires des travaux que j'ai co-coordonné avec Lise Boudeau-Lepage pour le CNER, je défini la **compétitivité touristique** comme « la capacité collective d'une destination touristique à contribuer à l'amélioration sur le long terme du niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale, dans un environnement de qualité ». Cette approche, déclinée de celle de l'Union Européenne, m'a permis de faire des choix parmi les options possibles permettant de mesurer la compétitivité touristique d'une destination. Je me suis inscrit dans une approche visant à gérer de manière équilibrée et durable les ressources stratégiques des territoires. La méthode vise donc à identifier les opportunités de développement des territoires par le tourisme en prenant volontairement une approche en faveur de « l'attractivité raisonnée ».

L'objectif de cette note méthodologique vise à répondre à une question simple : « Comment évaluer de manière accessible la position concurrentielle de l'offre touristique de son territoire avec une vue à 360° ? » En me basant sur de nombreux travaux existants⁴, et notamment en lien fort avec le modèle de référence sur l'ensemble des particularités de la compétitivité des destinations développé par Ritchie et Crouch⁵, mais aussi ma connaissance terrain du sujet, la réponse que je vous propose tient en 4 lettres : PAAM, comme Piliers ; Amplificateurs, Attracteurs et Marketing management de la destination touristique. Cette nouvelle méthode, que je vous propose dans la lignée de CERISE REVAIT®⁶ pour le développement économique, se veut simple sans être simpliste et appropriable par le plus grand nombre. En étant la plus transparente possible, elle doit permettre une flexibilité d'utilisation, y compris pour la déformer en fonction de vos besoins.

Cette méthode permet d'évaluer son offre mais aussi celles de territoires concurrents et ou de bonnes pratiques (section 4.1). Si elle est déjà très instructive, cette approche ne renseigne pas suffisamment sur la compétitivité touristique réelle. Il va falloir confronter son territoire à l'offre des concurrents pour identifier ses forces, faiblesses, menaces et opportunités. En se comparant sur des critères identiques (section 4.2), il est alors possible d'identifier les éléments clés de différenciation de son territoire.

Le rapport que vous avez en main est la première version nettement améliorée et développée (Disons version 1.2) depuis l'esquisse proposée dans mon post d'octobre 2016 paru sur mon blogue⁷, repris et légèrement développé dans mon livre de mars 2017⁸. Il m'a fallu du temps pour l'écrire tant par manque de disponibilité que par nécessité de mûrir certaines idées et de les tester auprès d'autres professionnels et acteurs de terrain. **N'hésitez pas à me contacter pour améliorer cette première version en tenant compte de vos retours d'expérience.** Je vous en remercie par avance.

⁴ Le lecteur pourra se reporter à la bibliographie.

⁵ Cette approche très populaire se base sur les théories économiques de l'avantage comparatif et les travaux de Michael Porter (1990) sur les avantages compétitifs.

⁶ <http://www.marketing-territorial.org/2015/04/decouvrez-la-version-6-de-cerise-revait-r.html>

⁷ <http://www.marketing-territorial.org/2016/10/analyser-la-competitivite-touristique-avec-le-modele-paam.html>

⁸ Gollain Vincent, 2017, Réussir sa démarche de marketing territorial. Méthode, techniques et bonnes pratiques, Territorial éditions, 242 pages.

SOMMAIRE

1. La méthode PAAM : vue d'ensemble	9
1.1 Les 4 composantes de la méthode PAAM.....	9
1.2 Le détail des 44 indicateurs	10
1.3 Des indicateurs à conformer aux critères SMART	11
1.4 La mise en œuvre de la méthode PAAM.....	12
2. Les données contextuelles du territoire étudié	13
3. Evaluer son offre touristique : présentation détaillée de la méthode PAAM	15
3.1 Les 8 Piliers de la compétitivité territoriale touristique.....	15
3.2 Les Amplificateurs.....	22
3.3 Les attracteurs touristiques.....	30
3.4 Le marketing management de la destination marketing.....	40
4. Comment faire pour évaluer sa compétitivité touristique avec la méthode PAAM ? ..	50
4.1 Evaluer son profil territorial	50
4.2 Evaluer une destination référente	50
4.3 S'évaluer face à ses concurrents	51
ANNEXES.....	53
Annexe 1 : La méthode PAAM en résumé	
Annexe 2 : Les définitions clés du tourisme selon le compte satellite du tourisme	
Annexe 3 : Bibliographie sélective	
Annexe 4 : Aller plus loin	

1. La méthode PAAM : vue d'ensemble

1.1 Les 4 composantes de la méthode PAAM

La méthode PAAM repose sur les 4 composantes suivantes : les piliers, les amplificateurs, les attracteurs touristiques et le Marketing management de la destination touristique.



Les 4 composantes précédentes s'enchaînent les unes aux autres pour former la compétitivité touristique globale d'un territoire :

- Les piliers sont les facteurs qui, bien que situés en « toile de fond » car n'étant pas spécifiques au tourisme, jouent un rôle important dans sa compétitivité. 8 familles de piliers ont été identifiés ;
- Les amplificateurs rassemblent des facteurs qui permettent d'améliorer nettement la compétitivité touristique par leur simple présence. Certains sont extérieurs à une politique locale comme la météo. 11 familles d'amplificateurs ont été identifiées ;
- Les attracteurs touristiques sont au cœur de l'offre touristique d'un territoire et peuvent être de nature très différente entre des monuments et des événements festifs. 12 familles d'attracteurs ont été catégorisées ;
- Enfin, le niveau de Marketing management correspond à la capacité organisationnelle du territoire et aux moyens mobilisés en faveur de la compétitivité touristique. 13 familles de facteurs ont été identifiées qui ont été rassemblées en deux grandes catégories : gestion collective de la destination touristique et niveau de savoir-faire en marketing partagé de la destination.

Répartition des 44 familles d'indicateurs proposées par composante de l'offre touristique

	Piliers	Amplificateurs	Attracteurs	Marketing management
Nombre de familles d'indicateurs	8	11	12	13

Source : Vincent Gollain, avril 2019

Chacune de ces 4 composantes majeures de la compétitivité touristique d'un territoire recouvre 44 familles de facteurs jouant un rôle clé en matière d'attractivité touristique. Pour chacune de ces familles, une liste de d'indicateurs est proposée. Il s'agit de listes indicatives que vous pouvez faire évoluer en fonction de vos propres besoins et de la disponibilité locale de ces indicateurs. En effet, cette sélection cherche à donner un panorama des choix possibles. Ainsi, la mesure de l'accessibilité interne, et donc le choix des indicateurs pertinents, sera très différente entre une destination touristique de type station de montagne et une grande agglomération. C'est à vous en fonction des caractéristiques de votre territoire d'adapter la situation. Cette sélection peut aussi être basée sur votre positionnement marketing si celui-ci a déjà été défini.

1.2 Le détail des 44 indicateurs

Les 44 familles d'indicateurs identifiées dans cette méthode se répartissent dans les 4 composantes selon la distribution présentée ci-après.

- **Présentation de la liste des 8 familles de PILIERS agissant sur la compétitivité touristique d'un territoire**

Infrastructures et accessibilité aux marchés	Mobilité interne	Services publics et privés	Convivialité territoriale
Profil des entreprises présentes et entrepreneuriat	Volonté de développement des acteurs locaux	Dynamiques démographiques et qualification de la main d'œuvre	Le développement durable et la préservation des ressources touristiques

- **Présentation de la liste des 11 familles d'AMPLIFICATEURS**

Géographie et climat	Image et réputation touristiques	Qualité de l'offre touristique	Compétitivité prix
Capacités locales dédiées de transport et d'accueil des visiteurs	Offre et performance dans le tourisme d'affaires	« Coopétition » touristique	Environnement des affaires pour les porteurs de projets
Variété des offres proposées et renouvellement	Notoriété et faisabilité des grands projets annoncés	Gestion des risques	

- **Présentation de la liste des 12 familles d'ATTRACTEURS touristiques**

Sites d'intérêt majeurs	Culture, patrimoine et lieux historiques	Industrie du divertissement	Entreprises spécialisées dans le tourisme
Lieux de consommation et de convivialité	Hébergement	Sport, aventures et tours de découverte	La Faune et la Flore
Paysages	Evènements	Design territorial et expérience vécue	Espaces ouverts aux visiteurs

- **Présentation des 13 leviers du MARKETING management de la destination touristique étudiée**

<i>Gestion collective de la destination</i>			<i>Niveau de savoir-faire en marketing</i>		
Volonté des acteurs et management collectif	Vision de long terme et projets communs	Capacité à définir son positionnement marketing stratégique	Compétences globales des acteurs	Capacité en intelligence territoriale	Objectifs marketing de long terme
Organisations collectives dédiées	Capacité à gérer les crises	Volonté et capacité d'évaluation	Vente de prestations touristiques	Stratégie de branding et marketing	Maîtrise de la relation clients et prescripteurs
			Gestion de l'expérience visiteur		

1.3 Des indicateurs à conformer aux critères SMART

On verra ultérieurement que les indicateurs retenus cherchent à se conformer le plus possible aux critères SMART :

- **Spécifiques** et précis
- **Mesurables** et notamment quantifiables, soit parce qu'ils renvoient à un chiffre précis, soit par la transformation d'une analyse qualitative en données quantitatives qui traduisent la perception des acteurs
- **Ambitieux** en fonction des objectifs touristiques du territoire
- **Réalistes** au regard des caractéristiques et moyens disponibles pour mener l'analyse. Les indicateurs proposés sont très nombreux pour satisfaire une majorité de situations. Ils ne doivent pas être tous étudiés (cf. chapitre 4 de ce rapport)
- **Temporellement** définis à une date, ou sur une période, donnée.



1.4 La mise en œuvre de la méthode PAAM

Cette méthode peut paraître très ambitieuse, et donc difficile à mettre en œuvre, du fait de nombre de familles d'indicateurs proposés. En fait, comme on le verra dans la section 4 de ce guide, il ne s'agit pas de chercher à collecter tous les indicateurs proposés, mais de sélectionner tout d'abord ceux qui vous semblent les plus importants pour comprendre la situation de votre offre touristique, mais aussi pour la comparer avec vos concurrents. Comme vous le constaterez une sélection d'indicateurs correspond à des comparaisons internationales, leur usage n'étant donc pas utile pour des analyses infra-nationales.

2. Les données contextuelles du territoire étudié



Avant de débiter l'analyse détaillée du territoire, il est nécessaire de commencer par rassembler quelques données de contexte sur votre destination touristique afin d'en déterminer une performance globale.

Liste d'indicateurs possibles :

Indicateurs de contexte :

- Superficie de la destination
- PIB
- Nombre d'habitants
- Nombre d'emplois
- Niveau moyen d'études

Indicateurs de résultats :

- Nombre de touristes
- % des touristes étrangers
- Nombre de nuitées
- Taux d'occupation dans l'hébergement
- Nombre de nuitées pour 1000 habitants
- Dépense moyenne par visiteur ou Panier moyen
- Durée moyenne du séjour

Indicateurs d'impact économique :

- Consommation touristique par habitant
- Emploi touristique pour 100 000 actifs
- Dépense moyenne par visiteur
- Coût moyen d'un séjour touristique pour 1 ou 4 personnes (parité de pouvoir d'achat)

3. Evaluer son offre touristique : présentation détaillée de la méthode PAAM

3.1 Les 8 Piliers de la compétitivité territoriale touristique

Les piliers de la compétitivité territoriale touristique correspondent aux éléments qui, même s'ils sont situés en « arrière-plan », agissent sur la performance territoriale dans ce domaine. Par définition, ces piliers couvrent des domaines qui dépassent le champ touristique. Ainsi, le fait de disposer d'infrastructures de transport performantes est essentiel pour la compétitivité touristique d'un territoire, mais ce facteur est également utile pour la vie quotidienne, l'attractivité économique, etc. J'ai retenu ici les facteurs qui, situés dans l'environnement de la compétitivité touristique, jouent un rôle important par leur rôle direct et indirect.



Les facteurs identifiés ont été regroupés autour de 8 piliers considérés comme des facteurs de développement nécessaire à l'industrie touristique.

Les 8 piliers de la compétitivité touristique d'un territoire

Infrastructures et accessibilité aux marchés	Mobilité interne	Services publics et privés	Convivialité territoriale
Profil des entreprises présentes et entrepreneuriat	Volonté de développement des acteurs locaux	Dynamiques démographiques et qualification de la main d'œuvre	Le développement durable et la préservation des ressources touristiques

3.1.1 Les infrastructures et accessibilité aux marchés

Le premier pilier tient aux infrastructures (aérienne, ferrée, routière, maritime, fluviale, douce, TIC) qui desservent le territoire et qui permettent bien évidemment de définir le niveau d'accessibilité aux marchés et clientèles visés (accessibilité externe). Il s'agit aussi des infrastructures qui permettent au territoire d'offrir des services urbains (les utilities) nécessaires aussi aux visiteurs. Un territoire bien localisé au regard de ses marchés cibles gagne en compétitivité au regard d'un territoire moins favorisé pour qui la venue des visiteurs peut représenter un effort important (temps de transport, coût, fatigue, etc.).

Infrastructures : liste indicative d'indicateurs

Accessibilité externe globale :

- Nombre de personnes accessibles en 8 heures de transport (tous modes)
- Nombre de personnes accessibles en 5 heures de transport (tous modes)
- Nombre de personnes accessibles en 3 heures de transport (tous modes)
- Nombre de personnes accessibles en 1 heure de transport (tous modes)

Transport aérien :

- Nombre d'aéroports desservant la destination pour 1000 habitants
- Nombre de sièges, vols nationaux
- Nombre de sièges, vols internationaux
- Nombre de vols pour 1000 habitants
- Nombre de villes desservies
- Nombre de compagnies aériennes

Transport routier, fluvial et maritime :

- Qualité des routes
- Densité de routes (% de la surface totale de la destination)
- Densité de routes « pavées » (% de la surface totale de la destination)
- Qualité du réseau ferré
- Densité ferrée (Kms de voies ferrées / % de la surface totale de la destination)
- Nombre de ports maritimes et fluviaux, nombre d'escales
- Nombre de passagers transitant par les ports maritimes desservant le territoire
- Nombre de passagers potentiels pouvant transiter par les ports maritimes
- Nombre de villes extérieures au territoire desservies en 2 heures 30
- Nombre d'habitants situés à 3 heures de train de la ville principale
- Nombre de villes desservies à grande vitesse en saison touristique

Modes doux de transport :

- Nombre de véloroutes et pistes cyclables desservant la destination
- Nombre de visiteurs
- Nombre de passagers arrivant par un mode doux de transport fluvial
- Nombre de visiteurs arrivant par un chemin de randonnée
- Nombre de réparateurs de vélos accessibles par un visiteur sur les sites touristiques

Transport aérien :

- Nombre d'aéroports desservant la destination pour 1000 habitants
- Nombre de sièges, vols nationaux
- Nombre de sièges, vols internationaux
- Nombre de vols pour 1000 habitants
- Nombre de villes desservies
- Nombre de lignes
- Nombre de compagnies aériennes

TIC :

- Niveau de débit pour l'accès à l'Internet (fixe, sur mobile)
- Nombre de points d'accès gratuits au WIFI ou technologie équivalente
- Existence d'un forfait local à destination des visiteurs
- Prix pour l'accès au WIFI de qualité normale pour 1 journée et pour 1 semaine

Utilities :

- Disponibilité et niveau de qualité de l'eau courante
- Electricité : disponibilité et niveau de service
- Gestion des déchets

3.1.2 La mobilité interne

Le second pilier est lié au précédent et se polarise sur la mobilité interne. Il s'agit de mesurer la facilité que les touristes auront à accéder à l'ensemble des attracteurs touristiques du territoire ou aux services proposés. Une capacité multimodale est un atout indéniable car elle démultiplie les possibilités d'accéder facilement ou rapidement à un attracteur touristique.

Mobilité interne : liste indicative d'indicateurs

Mobilité interne globales aux principaux sites touristiques :

- Temps moyen domicile-travail
- Moyenne des temps d'accès moyens aux principaux attracteurs touristiques à partir des points d'entrée (gares, aéroports, ports)

- Temps nécessaire minimal pour relier les 10 principaux attracteurs touristiques du territoire
- Temps nécessaire en haute saison pour relier les 10 principaux attracteurs touristiques du territoire
- Offre intégrée de transport collectif (3 réponses possibles : Oui / Non / Offre partielle)
- Présence de services de covoiturage et d'une offre suffisante (Oui / Non ; puis Offre jugée Suffisante ou Insuffisante)
- Coût d'un pass week-end de transports collectifs

Mobilité interne en transports collectifs (transport ferré, transports routiers, aux principaux sites touristiques) :

- Temps d'accès aux principaux attracteurs touristiques à partir des points d'entrée (gares, aéroports, ports)
- Temps nécessaire pour relier le principal site touristique en dehors de la ville-centre
- Etalement horaire des trains et transports de voyageurs
- Nombre de trains et bus desservant les attracteurs touristiques à partir des gares
- Temps d'accès entre l'aéroport/la gare TGV/ le port et le centre-ville en transport ferré
- Temps d'accès entre l'aéroport/la gare TGV/ le port et le centre-ville en transport commun routier

Offre de mobilité en transport privé (taxi, VTC et modes similaires) :

- Nombre de chauffeurs de taxis et VTC
- Nombre de chauffeurs de taxis et VTC pour 100 000 utilisateurs (nombre d'habitants et de visiteurs)
- Temps d'accès entre l'aéroport/la gare TGV/ le port et le centre-ville en transport privé
- Prix moyen d'une course en transport privé classique entre l'aéroport et le centre-ville

Offre de mobilité en transport doux (véhicules électriques, vélo en libre-service, autres modes) :

- Nombre de stations de vélos en libre-service
- Coût de location d'un vélo en libre-service pour 1 heure
- Nombre de vélos et trottinettes disponibles à la location (loueurs et floating)
- Nombre d'établissements bénéficiant de la marque « Accueil vélo »
- Nombre de véhicules électriques en libre-service et location
- Nombre de scooters électriques en libre-service et location
- Nombre de trottinettes en floating
- Prix moyen par personne d'une course de 20 kilomètres en mobilité électrique
- Nombre de kilomètres de chemins de randonnée, dont les GR

3.1.3 Les services publics et privés à destination des habitants et visiteurs

Il s'agit ici de l'offre de services publics et privés qui permettent d'offrir des services recherchés par les visiteurs soit pour répondre à une attente particulière (garderie ou santé) soit pour prévenir une crainte (complexité administrative, niveau d'insécurité).

Offre de services publics et privés : liste indicative d'indicateurs

Visas et autres :

- Facilité d'obtention d'un visa pour les visiteurs (Note de 1 à 10 avec 1 = difficile et 10 = très facile)
- Coût d'un visa
- Capacité à identifier un organisme officiel local pouvant traiter le sujet en cas de perte ou vol de papiers d'identité (visiteurs étrangers - Note de 1 à 10 avec 1 = difficile et 10 = très facile)

Offre de services touristiques :

- Nombre d'agences de voyages
- Nombre d'organismes touristiques

Offre de santé :

- Risque sanitaire (Ministère des affaires étrangères)
- Nombre de médecins généralistes pour 1000 habitants
- Nombre de lits d'hospitalisation pour 1000 habitants
- Nombre de pharmacies pour 1000 habitants
- Qualité du système de santé national mesurée à l'échelle internationale (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Qualité du système de santé de la destination mesurée à l'échelle nationale (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Prix moyen d'un RDV chez un médecin
- Temps moyen d'attente aux urgences de l'hôpital de référence

Sécurité :

- Risque de conflit (Note Ministère des affaires étrangères)
- Nombre de personnes des forces de l'ordre pour 10000 habitants
- Présence d'une police de proximité
- Nombre de caméras pour 10000 habitants
- Nombre d'agressions pour 1000 habitants
- Nombre de vols pour 1000 habitants

- Nombre d'articles (print et web) évoquant le sujet de l'insécurité dans le territoire au cours du mois écoulé

Offre de garderie d'enfants :

- Nombre de places dans garderies d'enfants disponibles pour les vacanciers
- Prix moyen d'une journée de garderie en période scolaire pour les visiteurs

3.1.4 La convivialité territoriale

La convivialité territoriale est une notion simple et complexe. Elle parfois appelée « hospitalité territoriale », à l'instar des travaux lancés par Camille Chamard et présentés dans son livre. Cette convivialité renvoie à la nature de l'accueil réservée aux touristes pour les visiteurs. Est-elle lisible ? Compréhensible ? Attractive ? La population locale est-elle jugée accueillante ? Maîtrise-t-elle les langues étrangères et notamment l'anglais ? Autant d'éléments qui permettent de déterminer le niveau de convivialité territoriale.

Il s'agit ici de définir une évaluation du niveau de l'accueil de la population locale vis-à-vis des visiteurs extérieurs selon une approche macro-économique, l'approche micro-économique étant développée dans la composante « attracteurs touristiques ».

Convivialité territoriale : liste indicative d'indicateurs macro-économiques⁹

Perception de l'accueil local :

- Image de la convivialité et de l'ouverture des habitants perçue par les ménages (locaux ou extérieurs) et par les médias (Note de 1 à 10 avec 1 = difficile et 10 = très facile)
- Implication de la population dans l'enjeu touristique (Note de 1 à 10 avec 1 = difficile et 10 = très facile)
- Nombre d'associations avec des activités ouvertes aussi aux visiteurs
- Implication de la population dans les événements locaux destinés aux touristes (Note de 1 à 10 avec 1 = difficile et 10 = très facile)
- Image des populations locales et de leurs modes de vie (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Capacité à intégrer les populations présentes sur le territoire, notamment les nouveaux entrants, et à faire cohabiter des populations différentes (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Existence d'organisations et de communautés urbaines ouvertes à des populations parfois exclues (immigrants, SDF, etc.), aux nouvelles idées et aux styles de vie « alternatifs » dont celles-ci sont porteuses. (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Pourcentage de la population née à l'étranger
- Taux de maîtrise de la langue anglaise par la population
- Pourcentage de la population possédant un Master ou diplôme supérieur

Maîtrise des langues étrangères :

- Maîtrise des langues étrangères par la population locale (classement international ou national - Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Maîtrise des langues étrangères par les professionnels du tourisme (classement international ou national - Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de nationalités identifiées parmi la population résidente
- Affichage d'informations touristiques dans la ville en plusieurs langues (Oui / Non ; nombre de langues affichées)

Classement des établissements supérieurs :

- Nombre d'établissements dans le Top 500 mondial du classement de Shanghai
- Part d'étudiants étrangers dans l'enseignement supérieur

Equipements fonctionnels participant à l'hospitalité :

- Nombre de toilettes publics gratuits ou payants pour 10 000 utilisateurs potentiels (nombre d'habitants + touristes)
- Nombre de fontaine publique proposant de l'eau potable pour 10 000 utilisateurs potentiels (habitants + touristes)
- Nombre de bancs pour 10 000 utilisateurs potentiels (habitants et touristes)

⁹ Les indicateurs retenus ici portent sur la dimension macroéconomique de la convivialité territoriale. L'approche microéconomique, liée à l'expérience client, est incluse dans la composante « attracteurs » de la méthode PAAM.

3.1.5 Le profil des entreprises présentes et le dynamisme entrepreneurial

Le profil des entreprises présentes renvoie aux caractéristiques du tissu économique local et à sa capacité à accompagner le développement de l'industrie touristique. Il peut ainsi s'agir d'entreprises de services (nettoyage, sécurité, informatique, réparation, etc.) particulièrement efficaces et qui ont un impact sur la qualité globale de la compétitivité touristique.

Tissu d'entreprises : liste indicative d'indicateurs

Profil des entreprises présentes :

- Nombre d'entreprises et d'emplois
- Croissance du nombre d'emplois
- Nombre de start-ups
- Nombre de création d'entreprises par an
- Communautés d'entrepreneurs uniques et « inspirantes » (Oui / Non)
- Capacité à lever des capitaux (Note de 1 à 10 avec 1 = difficile et 10 = très facile)

Offre de services aux visiteurs :

- Etalement des horaires d'ouverture des entreprises et services marchands (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Ouverture dominicale des magasins et marchés (Oui / Non)
- Densité des bureaux de poste et expressistes (pour 10000 habitants)
- Nombre de points de livraison d'e-commerce (base 5 principales sociétés d'e-commerce)

3.1.6 La volonté des acteurs locaux

La volonté des acteurs locaux de développer le territoire est un élément clé qui dynamise la filière touristique. Au-delà des affirmations, il s'agit d'identifier les documents stratégiques, moyens financiers et politiques mises en œuvre qui encouragent le développement économique et plus particulièrement le tourisme.

Politiques publiques des acteurs locaux : liste indicative d'indicateurs

Volonté des acteurs publics :

- Volonté des acteurs publics de développer le tourisme (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Niveau de convergence des volontés (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Politiques pro-actives mises en place :

- Mise en place de programmes de long terme favorables aux entreprises touristiques (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Accompagnement des structures touristiques publiques (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Moyens cumulés des organisations touristiques publiques et parapubliques opérant sur le territoire et taux d'évolution des financements publics apportés
- Nombre de formations aux métiers du tourisme
- Nombre d'étudiants formés tous les ans aux métiers du tourisme

3.1.7 Dynamiques démographiques et caractéristiques de la main d'œuvre

Les caractéristiques démographiques du territoire, et ses évolutions récentes, constituent des éléments importants pour l'industrie touristique. Les caractéristiques de la main d'œuvre, à tous les niveaux de compétence, est également un élément essentiel pour la compétitivité touristique, et notamment des entreprises. Certaines destinations apparaissent désavantagées, voire freinées dans leurs développements touristiques, du fait d'un bassin de main d'œuvre inadapté ou trop coûteux.

Dynamiques démographiques et qualification de la main d'œuvre : liste indicative d'indicateurs

Dynamique démographique :

- Nombre d'habitants
- Taux d'évolution annuel moyen de la population depuis 10 ans
- Taux d'évolution annuel moyen de la population depuis 5 ans
- Prévisions à moyen-long terme de croissance démographique

Population active :

- Taux d'activité
- Population active
- Population active occupée
- Population active dans des métiers touristiques ou connexes
- Taux de croissance de la population active
- Tension sur le marché du travail pour les métiers touristiques

Qualification de la main d'œuvre :

- Revenu disponible brut mensuel médian par habitant.
- Degré d'importance des politiques en faveur de la qualification de la main d'œuvre (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Coût de la main d'œuvre :

- Salaire moyen charges comprises
- Salaire moyen d'un cadre dans le tourisme
- Salaire moyen d'une profession intermédiaire dans le tourisme
- Salaire moyen d'une personne peu qualifiée dans le tourisme

3.1.8 Le développement durable et la préservation des ressources touristiques

La mise en place de politiques locales en faveur du développement durable est un élément favorable pour l'industrie touristique à moyen-long terme car elle permet de préserver les ressources naturelles et les sites. Dans ce domaine, la pérennité est indissociable de la compétitivité. C'est d'ailleurs un élément essentiel pour répondre aux nouvelles attentes de clientèles dont le développement de l'éco-tourisme est l'une des tendances majeures.

Développement durable : liste indicative d'indicateurs

Politiques environnementales et de transition énergétique¹⁰ :

- Politique de compensation dans le cadre du tourisme durable (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politique de gestion des déchets (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politique en faveur de la limitation de l'étalement urbain et du « bétonnage » (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politique de limitation des transports carbonés (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politique en faveur des énergies renouvelables (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politique favorisant le tourisme responsable (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politique en faveur des circuits-courts (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politiques en faveur de l'économie circulaire (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de types de déchets collectés
- Nombre d'organisations touristiques certifiées pour leur démarche d'amélioration de la gestion environnementale comme celle de Green Globe
- Nombre d'écolabels européens octroyés aux services d'hébergement touristique et aux campings

Politiques publique de préservation à moyen-long terme des ressources touristiques :

- Capacité à réguler la fréquentation (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Mise en place de politiques limitations (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politiques d'urbanisme pro-actives (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politiques de préservation des sites sensibles (littoral, écosystèmes vivants, animaux, etc.)
- Autres politiques visant à empêcher ou réduire la surexploitation touristique du territoire (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Dispositifs pour lutter contre les comportements inadaptés (respect des habitants, lutte contre les pollutions de toutes natures, sensibilisation à la préservation des écosystèmes, etc. - (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

¹⁰ Voir également le volet « mobilité douce » présenté précédemment.

Etude de cas 1 : Amsterdam, agir contre le sur-tourisme



© ANP, 2017

A Amsterdam, Le nombre de visiteurs pourrait atteindre 30 millions de personnes en 2025, contre 18 millions en 2018. Pour lutter contre le sur-tourisme, les autorités locales ont décidé d'un nouveau plan de lutte contre cette arrivée massive de touristes. Parmi les mesures mises en œuvre on trouve : une augmentation des taxes touristiques ; arrêt des ouvertures de boutiques destinées aux touristes dans l'hyper-centre (40 rues concernées) ; limitation à 30 jours pour les locations d'appartements privés assortie d'amendes pour les fraudeurs ; interdiction programmée des taxis circulant sur les canaux / des calèches attelées et des locations de Segways ; déplacement des ports d'attache des bateaux-mouches en dehors de l'hyper-centre ; départ des péniches aménagées en hôtel ; déplacement du terminal, situé près de la gare centrale, pour les paquebots de croisière ou encore interdiction d'accès au centre des cars de tourisme.

Source : d'après Les Echos du 23 mai 2018¹¹

Cet exemple illustre la nécessité de mesurer le risque de surtourisme dans certaines destinations touristiques.

¹¹ https://www.lesechos.fr/23/05/2018/lesechos.fr/0301709288757_ca-se-passe-en-europe---amsterdam-degaine-un-arsenal-contre-le-tourisme-de-masse.htm#xtor=RSS-52

3.2 Les Amplificateurs

Les amplificateurs sont des facteurs qui améliorent nettement, par leur présence, la compétitivité touristique d'un territoire.

On dénombre 11 amplificateurs de développement touristique.



Les 11 amplificateurs

Géographie et climat	Image et réputation touristiques	Qualité de l'offre touristique	Compétitivité prix
Capacités locales dédiées de transport et d'accueil des visiteurs	Offre et performance dans le tourisme d'affaires	« Coopétition » touristique	Environnement des affaires pour les porteurs de projets
Variété des offres proposées et renouvellement	Notoriété et faisabilité des grands projets annoncés	Gestion des risques	

3.2.1 Géographie et climat

La géographie du territoire, son climat, sa saisonnalité et sa localisation sont des facteurs importants pour attirer les visiteurs. La géographie physique d'un territoire a un pouvoir évocateur et d'attraction qui peut être très important sur les visiteurs. Il en est de même pour le climat qui joue un rôle d'amplification ou de frein pour une destination.

Géographie, localisation et climat : liste indicative d'indicateurs

Géographie :

- Géographie physique : proximité de la mer, d'un fleuve, zone frontalière, espaces naturels, de monts et montagne, etc.
- Valeur paysagère attribuée au territoire (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Valeur symbolique du territoire et notamment tel qu'il a été façonné à travers l'histoire (lieu de mémoire, etc. - (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Climat :

- Nombre de jours d'ensoleillement
- Précipitations (moyenne annuelle)
- Température moyenne
- Amplitude thermique entre la température moyenne la plus haute et la température moyenne la plus basse

3.2.2 L'image et la réputation touristiques de la destination

L'image et la réputation d'un territoire jouent un rôle clé dans son attractivité d'où l'importance, comme on le verra plus loin, des politiques de marque pour agir à moyen et long terme pour remédier à la situation. Comment agir lorsque son territoire est inconnu des publics cibles ou pire, souffre d'une mauvaise réputation qui lui colle à la peau ! Il va s'agir ici de mesurer l'image perçue de la destination (perspective de court terme) et la réputation perçue (analyse en profondeur, la réputation étant ancrée dans le long terme).

Image et réputation : liste indicative d'indicateurs

- Classement du territoire dans une étude de référence (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Classement du territoire dans une étude de référence sur le tourisme (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de marques touristiques déposées présentes sur le territoire
- Nombre d'AOC / AOP ou équivalents
- Nombre de labels
- Nombre de visiteurs accueillis annuellement
- Nombre de visiteurs accueillis annuellement en provenance de l'étranger
- % de visiteurs accueillis annuellement en provenance de l'étranger
- Nombre de nuitées annuelles
- Dépense moyenne par visiteur
- Notoriété médiatique au sein de la zone de marché visée
- Nombre de recherches Google sur la destination en un an
- Nombre cumulé d'avis sur Tripadvisor
- Nombre de photos sur instagram
- Analyse des avis positifs et négatifs sur les réseaux sociaux retenus (Note de synthèse de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

3.2.3 Le niveau de qualité de l'offre

La qualité de l'offre touristique proposée par une destination est devenue un élément clé de sa compétitivité. Il est donc essentiel de l'évaluer en prenant en compte les retours d'expérience de la clientèle touristique et de loisirs.

Qualité de l'offre : liste indicative d'indicateurs

- Degré de satisfaction des visiteurs face aux services reçus par les OT (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Réputation du territoire dans un réseau social de référence (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Indicateur national de la qualité de la vie (OECD better Life Index adjusted for tourism)
- Réputation moyenne des sites touristiques dans un réseau social de référence (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Réputation moyenne de l'hôtellerie dans un réseau social de référence (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Réputation moyenne des restaurants dans un réseau social de référence (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de labels internationaux distinctifs dans le domaine du tourisme
- Nombre de prix reçus par le territoire
- Nombre de destinations à forte notoriété touristique
- Degré de satisfaction des acteurs impliqués dans l'offre touristique (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de plaintes enregistrées dans les Offices de tourisme et sur les réseaux sociaux (pour 1000 habitants)

3.2.4 La compétitivité prix du territoire

La compétitivité prix du territoire pour un séjour touristique est un élément important à déterminer mais qui peut aussi être très variable selon l'origine géographique du visiteur ou

ses habitudes de consommation. Il est donc essentiel d'évaluer la compétitivité prix de sa destination en fonction des publics visés. Les coûts comparés doivent intégrer l'ensemble des coûts d'un séjour (y compris les coûts d'accès au territoire).

La compétitivité prix : liste indicative d'indicateurs

Profil haut de gamme et d'origine géographique lointaine :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

Profil haut de gamme et d'origine géographique proche :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

Profil moyen de gamme et d'origine géographique lointaine :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

Profil moyen de gamme et d'origine géographique proche :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

Profil low-cost et d'origine géographique lointaine :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

Profil low-cost et d'origine géographique proche :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

Profil visiteur éco-responsable et d'origine géographique lointaine :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

Profil visiteur éco-responsable et d'origine géographique proche :

- Coût moyen journalier d'un séjour.

3.2.5 Les capacités locales dédiées de transports et d'accueil de voyageurs

L'industrie touristique s'appuie également sur des infrastructures et opérateurs dédiés de transport comme les bus touristiques, les trains touristiques, bateaux de liaison, location de vélos, etc. Ces capacités peuvent être utilisées par les locaux mais jouent un rôle important pour faciliter l'accès aux sites touristiques par les touristes. Dans certains cas, les capacités d'accès à certains sites sont conditionnées par la taille des voies, des rues piétonnes, de la topographie du site, etc. Enfin, il sera nécessaire de tenir compte, lorsque c'est le cas, de la saisonnalité de l'offre proposée.

Capacités locales dédiées de transports touristiques et capacités d'accueil : liste indicative d'indicateurs

Capacités touristiques de transport :

- Nombre et liste des capacités dédiées de transport en saison haute
- Identification des capacités maximales selon les saisons (nombre de sièges)

Capacités maximales d'accueil des sites :

- Liste des sites ayant une capacité maximale
- Capacité maximale cumulée (nombre de lits)

Saisonnalité de l'offre :

- Mois d'ouverture en haute saison et capacités proposées
- Mois d'ouverture en moyenne saison et capacités proposées
- Mois en basse saison et capacités proposées

3.2.6 Offre et performance dans le tourisme d'affaires

Le secteur du tourisme d'affaires représente un levier important de développement économique et contribue à l'attractivité touristique des territoires en générant d'importants

flux nationaux et internationaux. Pour Tourisme & Territoires¹², le secteur « désigne tout déplacement professionnel d'un groupe de personnes comportant une dimension événementielle. Il contient plusieurs typologies d'événements dont les principales sont : les salons/foires, les congrès, les incentives / teambuildings, les réunions d'entreprises/conventions et les événements sportifs et culturels ». Il s'agira de mesurer l'offre du territoire, la fréquentation mesurée et les projets.

Tourisme d'affaires : liste indicative d'indicateurs

Capacité des sites :

- Surfaces couvertes cumulées des sites d'exposition
- Nombre de foires et salons accueillis
- Liste des 10 principaux salons et foires
- Nombre de salles de conférence et congrès
- Nombre de places assises dans les salles de conférence et de congrès
- Nombre de séminaires d'entreprises accueillis

Fréquentation :

- Nombre de congrès accueillis
- Fréquentation cumulées des congrès
- Nombre de voyageurs d'affaires accueillis en un an
- Dépense moyenne par visiteur d'affaires

En cours de développement ou d'extension :

- Liste des projets de nouvelles offres d'accueil en cours de développement

Retour des clientèles d'affaires :

- Degré de satisfaction des événements (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Degré de satisfaction vis-à-vis du territoire (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

3.2.7 Coopétition touristique

La coopétition (contraction de compétition avec coopération), c'est-à-dire la capacité à travailler avec d'autres destinations touristiques pour certains marchés et à être concurrents pour d'autres, est un élément clé de compétitivité¹³. La situation des destinations concurrentes est de nature à influencer positivement ou négativement votre propre situation. La capacité à s'associer avec des destinations proches ou similaires peut jouer un rôle positif sur la compétitivité touristique en créant un effet de levier auprès des touristes. Il s'agit ici de comprendre la situation et surtout des évolutions récentes et projetées.

Coopétition touristique

- Nombre d'accords de partenariat avec des destinations « concurrentes »
- Nombre d'actions menées avec des territoires proches et concurrents
- Mesure de l'impact des actions menées ensemble auprès des cibles touristiques retenues (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

¹² <https://www.tourisme-territoires.net/>

¹³ La promotion collective d'une destination sur un salon est un bon exemple. La mutualisation des moyens permet de créer un effet de levier auprès des visiteurs, la compétition réapparaissant vis-à-vis des publics attirés par ce levier.

3.2.8 Environnement des affaires pour les porteurs de projets

Proposer un environnement d'affaires performant aux entreprises et porteurs de projets opérant dans le tourisme peut stimuler le développement touristique du territoire. Par exemple, la création par l'agence de développement Paris & Co de l'incubateur d'entreprises *Welcome City Lab*¹⁴ a un impact positif sur la filière touristique de Paris Ile-de-France.



Environnement des affaires : liste indicative d'indicateurs

Accompagnement à la création d'entreprises :

- Accompagnement de la dynamique entrepreneuriale (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de structures chargées d'accompagner la création d'entreprises
- Nombre de structures dédiées à l'accompagnement de porteurs de projets dans le tourisme
- Nombre de porteurs de projets accueillis
- Nombre de porteurs de projets de start-ups accueillis
- Nombre d'innovations touristiques introduites par des start-ups depuis 3 ans

Accompagnement des entreprises locales :

- Encouragement des TPE et PME à aligner leurs offres sur les attentes des consommateurs (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politiques en faveur du rajeunissement de l'offre touristique proposée aux visiteurs (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Politiques favorisant la coopération entre les entreprises, la création de clusters locaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Facilité des investissements des entreprises en faveur du tourisme durable (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

3.2.9 Variété des offres proposées et renouvellement

La diversification de l'offre est un processus à l'œuvre dans les destinations touristiques pour répondre aux demandes des visiteurs. Mesurer les offres locales d'activités et leurs évolutions sont donc essentiels. La variété de l'offre s'appuiera sur les données recueillies dans d'autres composantes et notamment sur l'offre d'activités et d'événementiels (culturels, sportifs, patrimoniaux, gastronomiques, etc.). Cette agilité repose pour partie sur la polyvalence des équipements publics et lieux de vie.

Variété des offres touristiques proposées et renouvellement

Variété de l'offre :

- Nombre total d'activités proposées (éventuellement réparties selon les saisons)
- Nombre total d'événementiels (éventuellement réparties selon les saisons)

Renouvellement de l'offre :

- Nombre de nouvelles activités proposées aux touristes
- % des nouvelles offres dans l'offre totale

3.2.10 Notoriété et faisabilité des grands projets annoncés

Les grands projets sont importants pour un territoire car ils permettent de renouveler l'offre sur le moyen-long terme. Il peut s'agir de projets publics, souvent portés par l'Etat et les collectivités territoriales, associatifs ou privés. L'implication du secteur privé, qu'il s'agisse

¹⁴ <http://welcomelcitylab.parisandco.paris/>

d'un éco-lodge, d'un complexe de loisirs ou d'un équipement culturel est un signal fort et constitue un élément de la dynamique de l'offre et de la capacité de la destination à se régénérer en suivant les tendances des visiteurs, voire en les anticipant. Il est donc essentiel de disposer d'un suivi de ces projets, de leurs mises en œuvre et des dispositifs d'accompagnement éventuellement mis en place.

Grands projets du territoire : liste indicative d'indicateurs

Caractéristiques des projets :

- Nombre de projets à vocation permanente
- Nombre de projets à vocation temporaires comme ceux issus de l'urbanisme transitoire¹⁵
- Nombre de projets atypiques¹⁶
- Part des projets portés par des investisseurs extérieurs au territoire
- Montants cumulés des projets (en euros)
- Nombre et montant des projets dont le chantier est engagé de manière certaine

Accompagnement des projets privés et associatifs :

- Nombre de projets privés et associatifs soutenus par les pouvoirs publics
- Financements directs apportés aux projets privés et associatifs
- Financements indirects apportés aux projets et permettant leur réalisation

<p>Un projet de taille mondiale : le développement du parc Star Wars d'Orlando par Disney © Bioreconstruct, 2019</p>	<p>Un projet national : RustiK, un parc d'immersion dans l'Orne qui permettra en 2021 à chacun de vivre une aventure médiévale-fantastique © Rustik</p>
	

3.2.11 Gestion des risques et insatisfactions

Toute destination touristique est porteuse de risques et de craintes de différentes natures : risques naturelles, insécurité, insalubrité, etc. Il est nécessaire de les connaître pour agir. Les travaux du *World Economic Forum* ont montré l'importance de ces critères pour la compétitivité touristique

¹⁵ L'urbanisme transitoire peut être défini comme une pratique émergente dans la vie des territoires, qui s'intercale dans les brèches des projets urbains et immobiliers, et questionne la programmation des projets aussi bien que les besoins sociaux sur le terrain. L'urbanisme transitoire englobe toutes les initiatives qui visent, sur des terrains ou bâtiments inoccupés, à réactiver la vie locale de façon provisoire, lorsque l'usage du site n'est pas encore décidé, ou le temps qu'un projet se réalise. Certains projets deviennent de véritables destinations touristiques et peuvent même se pérenniser

¹⁶ Un projet atypique est souvent porté par un collectif local d'acteurs (initiative citoyenne). A titre d'exemple, le quartier de Christiania à Copenhague au Danemark, situé sur le terrain de l'ancienne caserne de Bådsmadsstræde, entre dans cette catégorie. Fondée par un groupe de squatters, de chômeurs et de hippies, l'autoproclamée « ville libre de Christiania » a fonctionné comme une communauté intentionnelle autogérée de septembre 1971 à juin 2013. Avec la fin de son statut spécifique en 2013, ce quartier se transforme à nouveau et, tout en gardant des éléments de son identité, devient une attraction touristique avec jusqu'à un million de visiteurs par an (Source : Wikipédia).

Gestion des risques et des insatisfactions : liste indicative d'indicateurs

Qualité de l'air et de l'eau :

- Qualité de l'air (indice ATMO)
- Qualité de l'eau de baignade
- Qualité de l'eau du robinet (Ministère de la santé)

Sécurité -sûreté :

- Nombre de vols touchant les touristes
- Sentiment d'insécurité des touristes (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Taux de criminalité des touristes (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Propreté des lieux touristiques :

- Nombre de toilettes publiques gratuites dans les lieux touristiques
- Nombre de toilettes publiques et privées payantes dans les lieux touristiques
- Nombre de fontaines distribuant de l'eau potable dans les lieux touristiques
- Régularité du ramassage des ordures dans les lieux touristiques
- Mise en place de politiques de tri des déchets dans les lieux touristiques

Risques naturels et humains :

- Risques naturels identifiés et probabilité de survenance
- Risques technologiques

Etude de cas 2 : Mesurer l'offre de toilettes publiques, un enjeu de compétitivité



Les toilettes publiques de Gubei Water Town. Photo: The New York Times, 2017

L'administration nationale du tourisme de Chine, une agence gouvernementale, a annoncé en décembre 2017 un plan quinquennal visant à renforcer l'industrie touristique du pays, notamment un projet de construction, d'agrandissement et de rénovation de 100 000 toilettes dans des zones pittoresques et le long des routes touristiques. Ce plan vient compléter une campagne visant à ajouter 57 000 toilettes publiques modernes. La Chine devrait "faire avancer la révolution des toilettes avec l'aide de la science et de la technologie", a déclaré M. Li Jinzao président de l'agence en novembre 2017 lors d'une conférence à Beijing. Pour faciliter ce mouvement, l'agence a publié une liste de 10 sites pittoresques dotés de toilettes exemplaires. Le gagnant a été Gubei Water Town, un complexe hôtelier composé de bâtiments en brique grise avec des toits de tuiles au pied de la Grande Muraille dans la périphérie de Beijing.

Dans le même temps, le gouvernement prend une ligne dure contre les retardataires. L'agence de tourisme a déclassé ou averti 367 sites pittoresques classés A en 2017 pour une série d'infractions, notamment des toilettes obsolètes ou insalubres. Ainsi, le site de la gorge de Shenlong, une région pittoresque de la municipalité de Chongqing dans le sud-ouest du pays connue pour ses descentes en eaux vives, qui avait été classé 5A, le niveau le plus élevé dans les cinq niveaux de classification, a été radié de la liste l'été dernier après que les inspecteurs eurent effectué deux visites qui se sont révélées négatives.

Source : d'après Le New York Times du 5 janvier 2017 ¹⁷

¹⁷ <https://www.nytimes.com/2017/01/05/world/asia/china-tourism-toilet-revolution.html>

3.3 Les attracteurs touristiques

Les attracteurs touristiques sont au cœur de la compétitivité de l'offre touristique du territoire et notamment de l'expérience anticipée puis vécue par les visiteurs lors de leurs venues. Ce sont donc éléments essentiels à caractériser. Bien entendu, le modèle PAAM montre que ces attracteurs sont d'autant plus puissants que les Piliers, les Amplificateurs et la Maîtrise de la mise en marché viennent en soutien.

On a retenu ici 12 familles d'attracteurs touristiques potentiellement présents dans une destination touristique.



Les 12 familles d'attracteurs touristiques

Sites d'intérêt majeurs	Culture, patrimoine et lieux historiques	Industrie du divertissement	Entreprises spécialisées dans le tourisme
Lieux de consommation et de convivialité	Hébergement	Sport, aventures et tours de découverte	La Faune et la Flore
Paysages	Evènements	Design territorial et expérience vécue	Espaces ouverts aux visiteurs

3.3.1 Les Sites majeurs d'intérêt

Ce sont les attracteurs principaux du territoire. Il peut s'agir de sites naturels (Baie, Chutes, Iles, souterrains, forêts, site préhistorique, etc.), d'un patrimoine bâti par l'homme (un monument, une œuvre architecturale comme une pyramide, une place, un village urbain¹⁸, etc.), d'une œuvre artistique, de la présence d'espèces vivantes, etc. Ces sites majeurs peuvent appartenir à différentes catégories. Ils constituent la partie la plus visible de l'offre touristique. A cette liste, il est possible d'ajouter les futurs projets en cours de construction / réhabilitation, ou projetés s'ils jouent un rôle majeur.

Sites majeurs d'intérêt : liste indicative d'indicateurs

- Nombre de sites labellisés UNESCO
- Nombre d'autres sites majeurs
- Liste des 10 principaux sites selon Instagram
- Evaluation moyenne des 10 sites majeurs sur Tripadvisor ou équivalent (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de photos des 10 principaux sites sur Instagram

¹⁸ Village urbain : quartier ayant une réputation très forte comme Soho à Londres, Manhattan à New-York, Le Marais à Paris, etc.

3.3.2 La culture, le patrimoine et les lieux historiques

L'histoire d'un territoire, sa richesse culturelle, sont des éléments importants de l'attractivité touristiques d'un territoire.

Culture, patrimoine et lieux historiques : liste indicative d'indicateurs

Culture :

- Nombre de musées labellisés « Musées de France »
- Nombre d'autres musées
- Liste des 5 principaux musées
- Nombre d'entrées cumulées des cinq musées les plus fréquentés
- Evaluation moyenne des 5 musées les plus fréquentés (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de bibliothèques publiques pour 10 000 habitants
- Nombre de récompenses européennes reçues par les musées du territoire¹⁹
- Nombre de galeries d'art
- Nombre d'établissements publics et privés d'enseignement supérieur consacrés à la culture

Traditions culturelles

- Nombre d'établissements proposant des séjours linguistiques
- Nombre d'établissements proposant des activités culturelles ancrées dans l'histoire du territoire
- Nombre d'établissements spécialisés sur les langues locales proposant des activités aux touristes
- Nombre d'établissements spécialisés sur la musique proposant des activités aux touristes
- Nombre d'établissements spécialisés sur la Cuisine proposant des activités aux touristes
- Nombre d'établissements religieux proposant des activités aux touristes

Patrimoine :

- Nombre de monuments significatifs
- Nombre de monuments historiques et architecturaux
- Nombre de lieux de culte pouvant être visités
- Nombre de réalisations récentes et attirantes, gages de modernité

Lieux historiques :

- Nombre de lieux historiques classés
- Fréquentation cumulée de ces lieux touristiques

Séjours linguistiques :

- Nombre de centres d'éducation du français ayant le label F.L.E²⁰

Lieux de production :

- Nombre de lieux de production (fermes, vignobles, pisciculture, etc.) ouverts aux visiteurs
- Nombre de lieux de production proposant de la vente sur place
- Nombre de lieux de production proposant de la restauration sur place
- Nombre de lieux de production proposant un hébergement sur place
- Evaluation sur Les réseaux sociaux des 30 principaux lieux de production
- Liste des 10 productions locales les plus connues
- Nombre de vignobles bénéficiant du label Vignobles & Découvertes d'Atout France

3.3.3 L'industrie du divertissement

L'industrie du divertissement telle que nous l'avons défini recouvre un périmètre assez large qui pourrait aussi incorporer les lieux de convivialité. Ces lieux de divertissement proposent des offres souvent très attractives aux publics qu'ils ciblent. L'enjeu est ici de les référencer et de mesurer leurs impacts sur le tissu économique et l'attractivité touristique.

¹⁹ Le lecteur pourra se référer à la liste suivante des prix européens (en anglais) : https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_2018_European_Museum_Awards.pdf (document à télécharger)

²⁰ <https://fle.fr/>

Divertissement : liste indicative d'indicateurs

Théâtres et concerts :

- Nombre de théâtres et cafés théâtres
- Nombre de représentations année n-1 dans les théâtres et cafés théâtres
- Nombre de salles de concert
- Nombre de cabarets
- Note moyenne des 3 principaux Cabarets sur les réseaux sociaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de spectateurs dans les concerts (salles et plein-air)
- Nombre de festivals
- Fréquentation des festivals
- Nombre de spectacles
- Nombre de nouveaux spectacles lancés année n-1
- Fréquentation des spectacles

Cinéma :

- Nombre de cinémas
- Nombre de salles de cinémas pour 10000 habitants
- Nombre de cinémas d'art et d'essai
- Nombre de spectateurs
- Nombre de festival de cinéma, télévision et arts visuels

Parcs de loisirs :

- Nombre de parcs de loisirs
- Effectifs salariés des parcs de loisirs (moyenne annuelle) pour 100 000 habitants
- Fréquentation cumulée des parcs de loisirs
- Note moyenne des parcs de loisirs sur les réseaux sociaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Attractions (hors Parcs de loisirs) :

- Nombre d'attractions installées en permanence en période touristique (manèges, fête foraine, etc.)
- Nombre spectacles de cirques

Piscines et complexes aquatiques :

- Nombre de piscines et complexes aquatiques
- Fréquentation cumulée des piscines et complexes aquatiques
- Horaires d'ouverture en période touristique
- Note moyenne obtenue sur les réseaux sociaux par les piscines et complexes aquatiques (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Casinos et salles de jeux de hasard :

- Nombre de casinos et salles
- Fréquentation cumulée des principaux casinos et salles de jeux

3.3.4 Entreprises spécialisées dans le tourisme

La présence d'entreprises spécialisées dans le tourisme est une composante à analyser. Les indicateurs ne manquent pas pour définir le profil de vos entreprises et leurs performances.

Tissu d'entreprises spécialisées dans le tourisme : liste indicative d'indicateurs

Profil des entreprises présentes :

- Nombre d'entreprises et d'emplois dans le tourisme
- Nombre d'entreprises spécialisées dans le tourisme responsable
- Nombre d'entreprises du tourisme référencées dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)
- Nombre d'organismes touristiques
- Croissance du nombre d'emplois privés dans le tourisme
- Nombre de création d'entreprises touristiques par an
- Nombre d'entreprises liées au secteur du tourisme
- Nombre d'incubateur(s) d'entreprises dédié(s) au tourisme
- Capacité des entreprises à lever des capitaux dans le tourisme (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Offre de services aux visiteurs :

- Etalement des horaires d'ouverture des entreprises touristiques
- Liste des 10 principaux tours proposés à pied ou à vélo
- Nombre de « petits trains »

- Nombre de bus touristiques
- Appréciation des services proposée par les touristes sur les réseaux sociaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

3.3.5 Lieux de consommation et de convivialité

Même la plus culturelle des destinations ne peut se contenter de cette offre. Proposer des lieux de consommation et de convivialité est un élément essentiel pour déclencher l'envie d'une visite et agir positivement sur l'expérience vécue par les visiteurs. Pour évaluer votre territoire, plusieurs séries d'indicateurs peuvent être analysés.

Lieux de consommation et de convivialité : liste indicative d'indicateurs

Commerce, grands magasins et assimilés :

- Nombre de grands magasins
- Taux de vacance commerciale
- Nombre centres commerciaux de plus de 20000 m²
- Nombre de magasins (ou centres de marques)
- Nombre de commerces proposant plus de 10 spécialités régionales
- Existence d'un périmètre de zone touristique permettant l'ouverture dominicale

Cafés – Bars - Restaurants :

- Nombre de bars (y compris pubs, cafés)
- Nombre de bars pour 10 000 habitants
- Nombre de brasseries
- Nombre de restaurants
- Nombre de restaurants étoilés au guide Michelin
- Nombre de restaurants ayant une note supérieure ou égale à 4 / 5 sur Tripadvisor

Marchés :

- Nombre de marchés
- Nombre de marchés mixant alimentation et restauration

Divertissement :

- Nombre de cinémas d'art et d'essai
- Nombre de spectateurs
- Nombre de festival de cinéma, télévision et arts visuels

Santé et bien-être :

- Nombre d'établissements hospitaliers accueillant des patients d'autres territoires
- Nombre de touristes médicaux
- Nombre de stations thermales
- Nombre SPA

Discothèques et clubs :

- Nombre de discothèques et clubs
- Evaluation des principales discothèques sur les réseaux sociaux

Salles d'arcades et lieux de divertissement :

- Nombre de salles d'arcade
- Nombre d'attractions (grande roue, simulateur de vol, jeu d'évasion, chasse aux trésors, etc.)offrant une expérience divertissante

Vie nocturne :

- Nombre de commerces ouverts de minuit à sept heures du matin en haute saison pour 1000 touristes
- Nombre de bars et restaurants ouverts de minuit à sept heures du matin en haute saison pour 1000 touristes
- Nombre d'activités touristiques proposées la nuit par des entreprises ou agences publiques

3.3.6 Hébergement

La capacité d'hébergement est un élément clé de compétitivité touristique et un levier important pour générer des retombées sur l'économie locale du fait des emplois créés et des dépenses générées.

Les capacités d'hébergement dépendent d'une combinaison d'offres : hôtels, appartements-hôtels, camping, etc.

Hébergement : liste indicative d'indicateurs

Hôtels et appartements-hôtels :

- Nombre de palaces
- Nombre d'hôtels et appartements-hôtels de 4 et 5 étoiles
- Nombre de chambres d'hôtels et d'appartements-hôtels
- Nombre de chambres en cours de construction d'ici 3 ans
- Nombre de lits
- Liste des 10 meilleurs hôtels de la destination
- Moyenne des notes obtenues pour l'hôtellerie sur les réseaux sociaux par catégorie
- Coût moyen d'une chambre d'hôtel haut de gamme
- Coût moyen d'une chambre d'hôtel moyen de gamme
- Coût moyen d'une chambre d'hôtel low-cost

Autres capacités d'hébergements (résidences de tourisme, auberges de jeunesse, autres) :

- Nombre d'hébergement sur les plateformes de réservation en ligne sur Internet
- Nombre de meublés labellisés de tourisme et chambre d'hôtes
- Nombre de chambres
- Nombre de lits
- Nombre de places de camping

Logements :

- Nombre de logements disponibles à la location (moyenne mensuelle)
- Coût moyen d'un logement de deux pièces dans le centre-ville

Labellisation :

- Nombre d'établissements labellisés « Qualité Tourisme » pour 100 000 touristes
- Nombre d'établissements labellisés « Tourisme et handicap » pour 100 000 touristes
- Nombre de destinations locales labellisées « Famille + » pour 100 000 touristes

3.3.7 Sport, aventures, tours découvertes

L'environnement naturel et sportif proposé par une destination crée de l'engouement et est un élément important de son attractivité touristique mais aussi plus globalement de son rayonnement.

Sports et aventures : liste indicative d'indicateurs

Infrastructures de sports et équipes :

- Nombre d'infrastructures majeures de sport
- Evaluation sur les réseaux sociaux des 5 principales infrastructures (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de places assises cumulées dans les 5 principales infrastructures de sport
- Nombre d'équipes de sports en catégorie 1, catégorie 2, autres catégories pour les 5 principales disciplines sportives
- Nombre de matchs (moyenne annuelle)

Activités aquatiques :

- Nombre de plages
- Nombre de plages labellisées Pavillon Bleu
- Nombre d'aires de baignade aménagées
- Nombre de bassin de natation

Activités sportives de plein air :

- Nombre d'activités sportives de plein air possibles pour un touriste à 30 minutes de la principale ville de la destination touristique
- Niveau de variété des activités proposées
- Nombre de pistes cyclables
- Longueur totale en km des pistes cyclables et voies vertes
- Nombre de chemins de Grandes randonnées ou équivalents
- Nombre de kilomètres de chemins de grande randonnée ou équivalent

- Nombre de courts de tennis pour 100 000 habitants
- Longueur cumulée des bassins des piscines et équivalents
- Nombre d'attractions aquatiques dans les campings
- Nombre de centres équestres
- Nombre de pistes de ski de descente
- Nombre de kilomètres de pistes de ski
- Nombre de pistes de ski de fond
- Nombre de kilomètres de pistes de ski de fond
- Nombre d'activités de montagne hors ski
- Nombre de bases nautiques
- Nombre d'activités nautiques
- Notation de la station sur un réseau social (moyenne des notes obtenues)

Golfs :

- Nombre de golfs 18 trous
- Nombre de golfs proposant une initiation aux touristes
- Evaluation des golfs sur Les réseaux sociaux

Parcs de loisirs et arts du spectacle vivant :

- Nombre de parcs de loisirs
- Fréquentation cumulée des parcs de loisirs
- Effectifs salariés du secteur des arts du spectacle vivant
- Nombre de représentations des arts du spectacle vivant

Tours découvertes :

- Nombre d'excursions proposées en moyenne par jour (tous modes de transport)
- Liste des 10 excursions les plus proposées (tous modes de transport)
- Nombre de visites-découverte proposées par voie aérienne (avion, hélicoptère, ballon, gyrocoptère, etc.)
- Nombre de visites découvertes proposées par bus
- Nombre de visites découvertes proposées par des modes doux de transport (à pied, vélo, kayaks, etc.)

Port de plaisance et croisières :

- Capacité en anneaux des ports de plaisance maritimes et fluviaux
- Nombre de ports de plaisance et marina
- Nombre de bateaux amarrés à l'année
- Fréquentation des ports de croisières (en pax)
- Nombre de croisières à l'arrivée et au départ du territoire
- Nombre d'escales dans les ports de croisière

3.3.8 La Faune et la Flore

La faune et la flore font partie intégrante de la compétitivité touristique de certaines destinations. Que seraient l'Afrique du Sud ou le Canada sans leurs animaux ? Il en est de même pour la flore, et plus généralement le monde végétal, qui attire des publics de plus en plus nombreux du spécialiste des champignons au visiteur à la recherche de couleurs naturels d'un champ de fleurs.

Faune et Flore : liste indicative d'indicateurs

Faunes sauvage :

- Nombre d'espèces de la faune sauvage
- Nombre d'espèces de la faune sauvage faisant l'objet d'une valorisation touristique

Flore et monde végétal :

- Nombre de parcs régionaux et nationaux
- Traits caractéristiques de la biodiversité végétale (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Classement des parcs sur les réseaux sociaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Zoos, réserves et aquariums :

- Nombre de zoos, réserves et aquariums
- Fréquentation cumulée des zoos, réserves et aquariums
- Note moyenne des principaux zoos, réserves et aquariums sur Les réseaux sociaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

3.3.9 Les paysages

Les paysages jouent un rôle clé dans l’imaginaire véhiculé par les destinations touristiques et sont donc souvent employés comme attracteur. Ces paysages constituent, pour certains types de voyageurs, un vrai levier de décision, notamment s’ils sont accompagnés d’une offre d’activités et d’hébergement adaptée.

Paysages : liste indicative d’indicateurs

Sites naturels d’exception :

- Nombre de sites naturels d’exception (sites historiques et sites préservés)
- Liste de sites naturels d’exception
- Evaluation des sites naturels sur les réseaux sociaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Qualité des eaux de baignade (Classement du Ministère de la santé et ARS en application de la directive européenne 2006/7/CE)

3.3.10 Les événements

Dans une société en perpétuelle mouvement, les événements sont devenus essentiels pour attirer et fidéliser les visiteurs. Ils permettent une dynamisation de l’offre.

Les événements : liste indicative d’indicateurs

Grands événements tous publics :

- Nombre de grands événements
- Fréquentation des grands événements

Festivals et célébrations :

- Nombre de festivals et célébrations
- Fréquentation des festivals et célébrations

Marchés :

- Nombre total de marchés
- Nombre de marchés alimentaires et de restauration
- Nombre de marchés créés pour les touristes
- Nombre de marchés pour des occasions spécifiques (Noël, fête locale, gastronomie, ...)

Discothèques et clubs :

- Nombre de discothèques et clubs
- Nombre de salles de cinémas pour 1000 habitants
- Nombre de cinémas d’art et d’essai
- Nombre de spectateurs
- Nombre de festival de cinéma, télévision et arts visuels

3.3.11 Design territorial et expérience vécue

Les sites touristiques, c’est-à-dire des territoires associant plusieurs composantes (centre-ville, station de montagne, route touristique, etc.), constituent des destinations entant que telles dont il convient d’étudier l’expérience qu’elles procurent aux visiteurs. On s’intéresse ici essentiellement au design territorial des espaces les plus occupés.

Design territorial et expérience vécue : liste indicative d’indicateurs

Dynamisme commerciale et de restauration :

- Nombre de commerces et cafés-restaurants dans le site
- Nombre de restaurants présents dans le guide Michelin et sur Tripadvisor
- Part des cafés-restaurants dans le total précédent (indicateur de convivialité)
- Taux de vacance commerciale dans le site
- Indice du baromètre Procos qui consolide les CA des enseignes adhérentes

- Taux de vacance restauration
- Evaluation de l'offre café-restauration dans les réseaux sociaux

Hébergement touristique : hôtellerie et assimilés dans le site considéré :

- Nombre d'hôtels et assimilés dans le site
- Nombre de chambres
- Nombre de petites structures d'hébergement touristiques tenus par des locaux (hébergements particuliers sur des plateformes web, gîtes, etc.)
- Evaluation des hôtels sur les réseaux sociaux

Consommateur et flux :

- Nombre d'habitants et salariés dans site
- Nombre de touristes visitant le site
- Nombre de places de parking dans le site
- Nombre d'équipements et d'établissements publics et privés (y compris de santé) dans le site

Expérience vécu du visiteur :

- Nombre de parcs urbains et assimilés (jardins et jardins communautaires, espaces sportifs)
- Perception par les visiteurs de la qualité de son expérience des espaces publics et naturels du site
- Nombre d'événements d'animation organisée en haute saison
- Evaluation des activités culturelles et ludiques proposées dans le site sur les réseaux sociaux (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Etude de cas 3 : l'événementiel, des activités à mesurer



Au bonheur des Mômes. Photo: Office de tourisme du Grand Bornand, 2018

Au Bonheur des Mômes²¹ est né en 1992, de la rencontre entre le Théâtre de la Toupine et le village du Grand-Bornand. Forts de leurs expériences respectives en matière d'organisation et de spectacle vivant, ils imposent dès le départ les exigences qui permettront au festival de devenir une référence unique en Europe : offre artistique de qualité et assumée, respect du public, proposition de nouveautés sans cesse renouvelées. Ce festival constitue le pivot du positionnement du Grand-Bornand, être l'une des plus belles destinations d'altitude françaises, à forte plus-value artistique et culturelle. En 26 ans, le Festival a conquis un public nombreux et fidèle estimé aujourd'hui à 90 000 personnes. Ce public est composé majoritairement de familles, toutes générations confondues (enfants, parents, grands-parents) et de groupes (centres de vacances ou de loisirs). Leurs origines géographiques sont variées : 60 % des spectateurs proviennent de la région Rhône-Alpes, 30 % d'autres régions françaises et 10 % de l'étranger (Angleterre, Belgique, Allemagne, Italie ou Espagne). Une partie de spectateurs séjourne toute la semaine dans le village, générant ainsi 42 000 nuitées et un taux de remplissage de 90 %. Les autres festivaliers viennent à la journée. Alors que la dernière semaine d'août est une période touristique normalement calme, le Festival constitue un atout économique décisif et dynamise l'activité du Grand-Bornand et de la vallée de Thônes.

Le Festival aujourd'hui c'est, sur chaque édition : 90 000 festivaliers ; 125 compagnies françaises et étrangères ; 536 représentations ; Des spectacles à partir de 6 mois ; 30 lieux de spectacle dont 15 en salles, avec des jauges de 15 à 550 places ; 30 ateliers participatifs à partir de 3 ans ; 350 m² dédiés à la lecture sous toutes ses formes : la Tente à Lire ; 1 prix littéraire jeune public remis durant le festival : le prix de la Vache qui lit ; 30 000 places de spectacle vendues et un taux de remplissage de 98% ; 250 programmateurs français et étrangers ; 330 équipiers à la technique, la logistique ou l'accueil du public ; un impact médiatique important au niveau local, national et international.

²¹ <http://www.aubonheurdesmomes.com/>

3.3.12 Les espaces ouverts naturels

Les espaces ouverts naturels, c'est-à-dire la partie de l'espace naturel de la destination touristique non occupée par des constructions, peut constituer une part importante de l'offre touristique proposée.

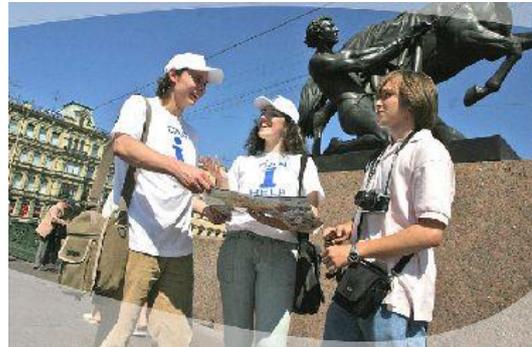
Espaces ouverts naturels : liste indicative d'indicateurs

Espaces naturels :

- % non urbanisé du territoire
- Superficie des parcs urbains et assimilés
- Qualité de l'air (moyenne)
- Qualité de l'eau (moyenne)
- Indice de biodiversité
- Labels écologiques obtenus par les parcs tels que celui « Espace Vert Ecologique » (Eve) délivré par Ecocert
- Présence d'une ou plusieurs zones protégées

3.4 Le marketing management de la destination marketing

La mise en marché d'un territoire peut constituer, ou pas, est un réel avantage comparatif pour une destination touristique. Comment l'étudier ? Le marketing management est le processus qui consiste à fédérer les acteurs de la destination touristique pour conduire collectivement une démarche efficace de marketing territorial en s'appuyant sur les compétences rassemblées. Pour moi, cela revient à étudier deux éléments importants et interdépendants l'un de l'autre : la capacité du territoire à gérer collectivement la destination touristique et le niveau de savoir-faire en marketing des acteurs. Je propose dans la méthode PAAM 13 familles d'indicateurs permettent de caractériser la maîtrise de la mise en marché touristique par les acteurs locaux.



Marketing management de la destination touristique

<i>Gestion collective de la destination</i>			<i>Niveau de savoir-faire en marketing</i>		
Volonté des acteurs et management collectif	Vision de long terme et projets communs	Capacité à définir son positionnement marketing stratégique	Compétences globales des acteurs	Capacité en intelligence territoriale	Objectifs marketing de long terme
Organisations collectives dédiées	Capacité à gérer les crises	Volonté et capacité d'évaluation	Vente de prestations touristiques	Stratégie de branding et marketing	Maîtrise de la relation clients et prescripteurs
			Gestion de l'expérience visiteur		

A. Gestion collective et stratégique du marketing la Destination touristique

Face à l'âpreté de la concurrence et à l'exigence toujours croissante des clientèles, il est essentiel que les acteurs de la chaîne touristique d'une destination travaillent ensemble. Plusieurs familles d'indicateurs permettent de mesurer l'état d'avancement et les formes de ce travail collectif.

3.4.1 Volonté des acteurs à travailler ensemble le management collectif de la destination

Dans un secteur aussi morcelé que le tourisme, travailler la compétitivité d'une destination suppose tout d'abord que les parties-prenants se soient accordées sur son périmètre et les publics qu'ils souhaitent attirer tous ensemble. Travailler la compétitivité de son territoire exige un engagement fort et de longue durée des pouvoirs publics et de leurs partenaires. Pour fonctionner, un collectif d'acteurs fonctionne souvent sur la mise en place d'un management de projet et d'une organisation intégrée leur permettant de travailler ensemble. Souvent, il s'agira de créer un mode d'organisation reposant sur un groupe de décideurs pour les prises de décisions stratégiques et un groupe d'opérationnels chargés de proposer et mettre en œuvre le plan stratégique retenu.

Volonté des acteurs de travailler ensemble : liste indicative d'indicateurs

Stratégie de long terme :

- Volonté des acteurs de travailler ensemble : Oui / Non
- Dans l'affirmation, niveau réel d'implication des acteurs : (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevé)
- Mise en place d'une organisation, juridique ou pas, permettant aux acteurs de travailler régulièrement ensemble : Oui / Non
- Nombre d'années d'existence de cette organisation

Actions destinées à animer le collectif des acteurs :

- Mise en réseau des acteurs locaux du tourisme : nombre de réunions d'information organisées en un an
- Mise en réseau des acteurs locaux du tourisme : nombre de visites de sites organisées entre les acteurs
- Mise en réseau des acteurs locaux du tourisme : nombre de formations organisées et nombre de participants
- Mise en réseau des acteurs locaux du tourisme : nombre de clubs (ou équivalents) permanents mis en place

3.4.2 Vision de long terme et projets communs

Il est nettement établi qu'une vision claire à long terme, pour le développement du tourisme dans son territoire, est un élément important et motivant pour rassembler et fédérer les acteurs autour d'un projet partagé. Sur la base d'une évaluation de l'identité compétitive du territoire, cette ambition stratégique pourra se traduire par une représentation globale de ce que souhaite devenir les acteurs rassemblés au terme de l'horizon temporel qui a été retenu. Cette vision comprendra l'identification des politiques publiques à développer pour accompagner l'industrie touristique et l'identification des projets majeurs en matière touristique, ceux-ci devant être soutenus et portés conjointement par le collectif des acteurs. Il peut s'agir d'équipements, d'événements, d'infrastructures, etc.²². Elle sera très utile à la définition des objectifs opérationnels de marketing territorial définis ultérieurement.

Vision commune et projets stratégiques de développement en faveur du tourisme : liste indicative d'indicateurs

Stratégie de long terme :

- Existence d'une vision de long terme sur les perspectives du tourisme dans le territoire (Oui / Non)
- Présence d'un document partagé sur la stratégie touristique de long terme de la destination (Oui / Non)

²² A noter que selon la taille de la destination, la notion de « grands projets » se doit d'être ajustée à la situation locale. Dans une grande agglomération, un grand projet débute à plusieurs millions d'euros investis alors que ce seuil est nettement plus bas pour un village.

- Réalisme et consistance de la stratégie de développement touristique du territoire : Indice d'appréciation s'échelonnant de faible à élevé (note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)²³
- Coût moyen par visiteur des dépenses prévues dans le plan
- Impact attendu de la stratégie sur la compétitivité touristique du territoire (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = impact attendu très élevé)

Grands projets touristiques soutenus :

- Nombre de projets touristiques soutenus par les acteurs locaux
- Montant cumulé des investissements prévus pour ces grands projets touristiques

3.4.3 Capacité à définir son positionnement marketing stratégique

La notion de positionnement est clé en marketing. C'est un acte stratégique de long terme qui peut être défini comme une démarche volontariste de la destination touristique. Elle consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients. Cette notion s'appuie sur trois concepts importants - l'identification, la satisfaction des besoins et la différenciation - qui vont être mixés à des degrés différents pour construire un positionnement marketing original et efficace²⁴. Un territoire, comme une entreprise, qui a passé le temps nécessaire à construire un positionnement marketing fort se place en position de force sur les marchés.

Positionnement marketing : liste indicative d'indicateurs

- La destination a-t-elle défini un positionnement marketing global (Oui / Non)
- La destination a-t-elle défini des positionnements marketing adaptés pour les marchés visés (Oui / Non)
- Volonté de travailler la stratégie de positionnement à 5 ans minimum (Note de 1 à 10 avec 1 = difficile et 10 = très facile)
- Les positionnements stratégiques sont-ils traduits dans un plan d'action opérationnel de marketing territorial (Oui / Non)

3.4.4 Organisations collectives dédiées

La mise en marché d'une destination suppose la création d'une organisation dédiée à la mise en œuvre opérationnelle de la promotion touristique collective, la structuration de l'offre touristique renvoyant quant à elle à un assemblage de compétences entre les partenaires impliqués dans la dynamique collective. L'exemple des Contrats de destination montre que cette organisation peut être en charge soit de réaliser des outils et actions de promotion mises en œuvre par les partenaires (par exemple : Destination Paris : la Ville augmentée²⁵), soit de réaliser et mettre en œuvre auprès des clientèles ciblées les outils et actions définies (par exemple : Autour du Louvre Lens²⁶).

²³ Cette appréciation qualitative repose sur les points clés suivants : existence d'une stratégie touristique pour la destination, réalisme de cette stratégie, importance accordé au diagnostic stratégique, niveau d'implication des acteurs privés dans l'élaboration de cette stratégie, nombre de destinations renforcés à travers cette stratégie, moyens financiers mobilisés à travers cette stratégie, une partie de la stratégie est un plan d'action concret, réalisme sur la mise en œuvre possible du plan d'action élaboré, suivi de la stratégie, ce plan donne-t-il lieu à un bilan régulier rendu public aux acteurs locaux, etc.

²⁴ Voir Gollain, 2017.

²⁵ <https://www.tourisme92.com/paris-ville-augmentee.html>

²⁶ <http://www.autourdulouvre.lens.fr/>

Organisation collective dédiée : liste indicative d'indicateurs

- La destination a-t-elle mise en place une organisation collective dédiée (Oui / Non)
- Moyens financiers mobilisés pour cette organisation collective (en euros)
- Nombre de partenaires publics et privés impliqués
- Part des partenaires privés impliqués (en % du nombre d'organisations)
- Suivi régulier du plan d'action mis en œuvre par cette organisation collective (Oui / Non)

3.4.5 Capacités à anticiper les crises

Les destinations touristiques peuvent être confrontées à des crises de différentes natures (incendie, criminalité, cataclysme naturel, corruption, émeutes urbaines, attentats, etc.) qui peuvent affecter l'image et la réputation du territoire. L'expérience montre que peu de territoires sont préparés à de tels événements et les gèrent « à chaud ». Une destination touristique expérimentée va, comme les entreprises, anticiper de tels scénarios pour préparer le management de la communication de crise.

Capacité à gérer des crises : liste indicative d'indicateurs

- La destination a-t-elle mise en place une stratégie de management de crise : Oui / Non
- Qualité de la stratégie préparée (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Niveau de disponibilité des messages, outils et actions pour la mise en œuvre (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

3.4.6 Volonté et capacité d'évaluation

Les destinations touristiques performantes sont souvent caractérisées par leur capacité à suivre et évaluer leurs activités, actions et résultats de façon la plus fiable et objective possible. C'est essentiel pour garantir la cohérence de l'action collective et progresser. Une démarche de marketing territorial est souvent une démarche apprenante qui se développe sur plusieurs années. Pour progresser, il est nécessaire que la Communauté des acteurs impliqués dans le marketing ne s'auto-aveugle pas sur les résultats réels des actions marketing.

Volonté et capacité d'évaluation : liste indicative d'indicateurs

- La destination a-t-elle mise en place un dispositif de suivi des actions et activités (Oui / Non)
- La destination a-t-elle mise en place un dispositif d'évaluation des actions et activités (Oui / Non)
- Les moyens humains et financiers sont-ils à la hauteur des ambitions (Oui/Non)

B. Niveau de savoir-faire opérationnel en marketing territorial

La mise en marché touristique d'un territoire est également un enjeu de compétence des acteurs en marketing territorial de la dimension stratégique à la plus opérationnelle.

3.4.7 Compétences globales et moyens des acteurs

Mettre en place une stratégie d'attractivité suppose de mobiliser des moyens humains et financiers qui dans les deux cas répondent à la technicité du marketing. Il est nécessaire de recourir à des personnes compétentes, des moyens financiers, mais aussi du matériel et des infrastructures dédiés comme des lieux d'accueil des visiteurs.

Compétences globales et moyens des acteurs : liste indicative d'indicateurs

Moyens mis en œuvre :

- Nombre d'organismes de tourisme opérant dans la destination
- Moyens RH affectés à la promotion du tourisme dans le territoire : Nombre moyen d'EPT (Equivalent Plein-Temps) travaillant dans les organismes touristiques en période touristique
- Budgets cumulés des organismes touristiques pour 100 000 touristes (en euros)
- Nombre de locaux permanents et temporaires affectés aux missions tourisme / loisirs
- Appréciation qualitative des infrastructures utilisées par les organismes en charge de la promotion touristique et leurs caractéristiques
- Evaluation de l'efficacité des organismes de promotion touristique par les visiteurs (enquêtes et réseaux sociaux - (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Moyens engagés pour la formation des personnels des organismes touristiques
- Moyens engagés à l'amélioration des compétences des acteurs privés pour l'accueil des visiteurs et excursionnistes

3.4.8 Capacités en intelligence économique territoriale

Travailler la compétitivité de sa destination touristique suppose une excellente maîtrise de l'information tant pour sa collecte que son analyse. Le concept d'Intelligence Economique Territoriale se définit généralement comme la mise en application des principes de l'Intelligence Economique, dans le cadre d'une action collective, au service du développement d'un territoire. Il s'agit d'un ensemble d'outils d'aide à la décision pour les acteurs locaux. Généralement, cette démarche se traduit par « l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs »²⁷.

Capacités en Intelligence économique territoriale : liste indicative d'indicateurs

Moyens mis en œuvre :

- Les compétences en IET au sein des organismes de promotion touristique (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Les budgets consacrés aux études marketing (analyse des clientèles, suivi des concurrents, etc. - (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de missions de benchmarking sur la période considérée
- Existence d'un observatoire du tourisme (Oui / Non)

3.4.9 Objectifs marketing de long terme

Les stratégies touristiques exemplaires sont celles qui ont su fixer des objectifs partagés selon la méthode SMART présentée précédemment ainsi que les indicateurs de performance que les partenaires s'engagent à suivre. On distingue généralement les quatre catégories suivantes d'objectifs stratégiques : ceux qui vont agir sur l'image et la réputation du territoire, ceux qui adressent les marchés, ceux qui visent les acteurs locaux et enfin les objectifs à destination des prescripteurs. Les indicateurs suivis peuvent être assez différents selon les territoires.

²⁷ Voir : <https://portail-ie.fr/resource/glossary/74/intelligence-territoriale>

Objectifs marketing de long terme : liste indicative d'indicateurs

Objectifs d'image et réputation :

- Taux de notoriété spontanée de la destination
- Evolution du taux de notoriété spontanée de la destination depuis 3 ans et à 3 ans
- Taux de notoriété poussée de la destination
- Evolution du taux de notoriété poussée de la destination depuis 3 ans et à 3 ans

Objectifs pour des marchés spécifiques :

- Progression réalisée du nombre de visiteurs depuis un an pour chaque cible retenue
- Taux de croissance annuel moyen projeté du nombre de touristes ciblés par les actions marketing à 1, 3 et 5 ans
- Taux de croissance annuel moyen des dépenses journalières moyennes des touristes ciblés depuis un an
- Progression souhaitée de la dépense moyenne par visiteur à 1, 3 et 5 ans pour chaque cible retenue

Objectifs à destination des acteurs locaux :

- Nombre d'ambassadeurs du territoire aujourd'hui et voulu dans 3 ans
- Evolution nombre de post sur les réseaux sociaux en référence au # de la destination depuis 1 an et à 1 an

Objectifs vis-à-vis des prescripteurs:

- Nombre d'eductours organisés en un an et prévus pour l'année prochaine
- Nombre de prescripteurs accueillis en un an et attendus pour l'année prochaine

3.4.10 Les ventes de prestations touristiques

Les organisations touristiques publiques et parapubliques mettent en vente des prestations de différentes natures pour faciliter la mise en marché du territoire.

Les ventes de prestations touristiques : liste indicative d'indicateurs

Nombre et types de prestations :

- Nombre de prestations vendues
- Evolution des prestations vendues sur un an
- Types de prestations vendues : boutique/show-room avec produits locaux, hébergement, visites, dépôt-vente de produits, location de vélos / audioguide / Segway, centrale de réservation,
- Organisation d'événements et d'animations : nombre d'ateliers de cuisine, initiation artisanat, excursions, randonnées, etc.
- Le portail contient-il des liens vers des opérateurs offrant des prestations ? (Oui / Non)

Pass touristique :

- Existence d'un pass touristique (City card / Forfait - Oui / Non)
- % d'attractions comprises dans le Pass au regard du nombre total d'attractions proposées par l'OT
- Intégration du transport local dans le Pass touristique (Oui / Non)
- Nombre de Pass vendus sur une période donnée ou nombre de forfaits vendus pour 1 000 habitants sur une période donnée

Valeur des prestations :

- Chiffre d'affaires des prestations vendues par les OT
- Part du CA auprès de nouveaux clients
- Evolution du CA sur un an
- Prix de vente moyen d'une prestation
- Evolution du prix de vente moyen d'une prestation

Rentabilité :

- Marge brute
- Analyse des activités commerciales : produits d'exploitation / dépenses variables hors personnel / quote-part des frais de personnel sur la vente de prestations / résultats corrigés des frais de personnel

3.4.11 Stratégie de branding et de marketing territorial

Les politiques de marque (ou de branding) et marketing jouent un rôle clé dans l'attractivité touristique d'un territoire. Néanmoins, force est de constater que tous les territoires ne mettent pas en place des stratégies de cette nature pour renforcer leur attractivité touristique. Quelle est la situation de votre territoire pour des indicateurs clés ?

Politique de marque et marketing : liste indicative d'indicateurs

Politique de marque :

- Mise en œuvre d'une politique de marque (Oui / Non)
- Montant des moyens engagés par an (en euros)
- Réputation de la destination dans un classement de référence (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Taux de notoriété spontanée de la marque territoriale (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Taux de notoriété poussée de la marque territoriale (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Existence d'un logotype pour le marketing de la destination (Oui / Non)
- Existence d'un slogan pour le marketing de la destination (Oui / Non)

Politique marketing :

- Mise en œuvre d'une stratégie de marketing touristique (Oui / Non)
- Montant des moyens engagés par an (en euros)
- Moyens humains mobilisés (en ETP)
- Nombre de segments de marché visés
- Nombre de services accessibles par Internet
- Part de marché dans la clientèle du territoire des marchés visés (en %)
- Community management avec les clientèles (Oui / Non)
- Accueil physique du public (sur RDV, libre). Les horaires d'ouverture, statistiques de fréquentation disponibles
- Accueil numérique du public (Oui / Non)
- Des canaux de promotion adaptés aux différents marchés sont-ils clairement définis (Oui / Non)
- Gestion d'équipements : OT, kiosques, salle des fêtes, salle de séminaires, etc. (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de guides et de publications touristiques distribués (versions papiers diffusés ou exemplaires téléchargés) ou consultés en ligne

Retombées :

- Fréquentation du site Internet de la destination (ou fréquentation cumulée des sites Internet d'OT)
- Niveau de satisfaction des clientèles pour la destination (enquête ou réseaux sociaux - (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Pourcentage des visiteurs manifestant l'envie de revenir
- Evolution de la fréquentation du site Internet depuis un an
- Nombre d'articles de presse publiés sur le territoire et conversion en valeur publicitaire
- Nombre de journalistes aidés
- Part du territoire dans les brochures de forfaits nationaux des opérateurs de tours



3.4.12 Maîtrise de la relation clients et prescripteurs

Un territoire performant en matière d'attractivité touristique se caractérise par une excellente maîtrise de sa relation avec ses publics et ses prescripteurs de la destination, qu'ils soient locaux ou pas.

Maîtrise de la relation clients et prescripteurs : liste indicative d'indicateurs

Accueil et gestion de l'information :

- Evaluation de la capacité à donner des renseignements adaptés aux visiteurs et habitants (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Evaluation de la capacité à connaître finement l'information touristique du territoire et à la traiter (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Evaluation de la capacité à accueillir les visiteurs (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Apport d'affaires :

- Nombre d'actions de prospection menées auprès de tours-opérateurs et prescripteurs de la destination
- Nombre d'Eductours réalisés
- Nombre d'affaires apportées et CA générés pour les acteurs locaux de la chaîne de valeur touristique
- Financements publics et privés obtenus pour renforcer l'offre touristique (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)

Implication des habitants :

- Nombre d'habitants et d'acteurs socio-économiques impliqués dans l'accueil des visiteurs (réseau de Greeters, carte d'ambassadeurs.trices, rencontres avec les habitants et commerçants, etc. ;)
- Nombre et fréquentation des outils numériques permettant d'impliquer les habitants

Commercialisation de la destination :

- Nombre de visites guidées proposées
- Nombre de produits et services touristiques commercialisés et CA générés
- Nombre de boutiques de souvenirs dont nombre de boutiques gérées par les organismes de tourisme
- Nombre de billetteries et e-billetteries destinées aux visiteurs et habitants proposant des offres de la destination

Equipements collectifs :

- Nombre d'équipements collectifs gérés par les Organismes touristiques
- Fréquentation et CA de ces équipements touristiques

Etude de cas 4 : mesurer son activité sur les réseaux sociaux

The screenshot shows the Facebook page for Nouvelle-Calédonie Tourisme. The profile picture is a circular logo with the text 'nouvelle calédonie' and 'Pacifique au cœur'. The cover photo is a scenic view of a tropical beach with turquoise water and a small boat. The 'À propos' section includes contact details: 'Appeler 01 47 03 14 74', 'm.me/nouvellecaledonieFR', 'nouvellecaledonie@nctps.com', and 'https://www.nouvellecaledonie.travel/fr/?utm_source=FB_page'. The 'HISTOIRE' section features a post with a photo of a sea turtle and text describing the lagoon as a UNESCO World Heritage site.

La page Facebook de Nouvelle-Calédonie Tourisme, <https://www.facebook.com/pg/nouvellecaledonieFR/about/>

Si chaque destination possède sa propre stratégie de communication sur les réseaux sociaux, une étude réalisée par l'agence Semply Digital²⁸ en 2016 souligne qu'elles ont un certain nombre éléments en commun.

En moyenne, dans l'univers du voyage, chaque destination est présente sur 5 réseaux sociaux. Par ordre de préférence, c'est Facebook qui est le plus plébiscité, puis Instagram et Twitter. Au vu de son nombre d'utilisateurs, Facebook fait désormais figure de média générique, le réseau social étant généralement utilisé pour diffuser du contenu susceptible de plaire au plus grand nombre (le spectre d'audience étant le plus large). Instagram est quant à lui considéré comme le réseau social le plus intuitif, avec en sus, une congruence optimale avec le travail de branding des destinations. La possibilité de s'appuyer sur les contenus UGC, relativement accessible, permet de palier à un manque de contenu tout en mettant en avant sa communauté. Pour 2019, l'agence rejoint les avis des experts du digital en annonçant qu'Instagram va devenir le réseau social N°1 des marques qui souhaitent interagir avec leur communauté dans le secteur du tourisme. Twitter est plutôt utilisé pour toucher les médias et les professionnels du secteur. Les hashtags sont très utiles afin pour créer de l'interaction et inciter la communauté à poster des contenus photo. Enfin, des destinations sont présentes sur Pinterest, mais moins actives que sur les autres plateformes.

²⁸ <https://www.semply.digital/2018/08/21/etude-reseaux-sociaux/>

3.4.13 Gestion de l'expérience vécue par les visiteurs

Les destinations touristiques les plus compétitives tentent de maîtriser le plus possible l'intensité de l'expérience vécue par les visiteurs sur le territoire.

Gestion de l'expérience vécue par les visiteurs : liste indicative d'indicateurs

Démarche en faveur de l'expérience vécue :

- Mise en place d'une démarche en faveur de l'amélioration de l'expérience vécue sur le territoire (Oui / Non)
- Moyens consacrés à la gestion de l'expérience vécue par les Organismes touristiques
- Moyens consacrés par les collectivités territoriales et organismes publics à l'amélioration de l'expérience vécue des visiteurs

Actions en faveur de l'expérience digitale :

- Vocation commerciale des sites Internet chargés de la promotion touristique (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de langue d'accès sur les sites principaux
- Nombre cumulés de visiteurs sur les sites principaux
- Nombre réseaux sociaux utilisés de manière active
- Nombre de *likes* sur Facebook
- Nombre de Suiveurs sur Twitter
- Nombre de vues sur Youtube
- Nombre de suiveurs sur Instagram

Actions en faveur de l'expérience vécue sur site :

- Présence de conseillers de séjours en ambulatoire dans l'espace public (Oui / Non)
- Présence d'un réseau local de *greeters* ou équivalent (Oui / Non)
- Effectifs des conseillers de séjour déployés sur l'espace public en haute saison
- Avis sur les conseillers selon les visiteurs (Note de 1 à 10 avec 1 = faible et 10 = très élevée)
- Nombre de spots Wifi gratuits sur le territoire
- Nombre d'applications mobiles proposées aux visiteurs pour des circuits touristiques
- Nombre de spots selfies référencés sur le territoire
- Nombre de totems et objets déployés sur le territoire

4. Comment faire pour évaluer sa compétitivité touristique avec la méthode PAAM ?

La section précédente offre un large panorama d'indicateurs permettant de qualifier et quantifier son offre touristique. Comment les utiliser ?

Je distingue trois usages possibles de cette méthode : s'autoévaluer, benchmarker un territoire et se comparer face à ses concurrents.



4.1 Evaluer son profil territorial

L'auto-évaluation de sa compétitivité touristique peut être intéressante pour identifier les angles-morts du territoire à savoir des sujets qui ne sont pas traités localement au regard d'une vue à 360° de la compétitivité touristique.

Cette analyse peut s'effectuer de la manière suivante :

- Prendre connaissance de la méthodologie PAAM
- Sélectionner les familles de critères que vous souhaitez étudier
- Identifier les critères que vous souhaitez mesurer en partant des indicateurs proposés. Il est possible bien évidemment de prendre d'autres indicateurs que vous jugez plus pertinents
- Récupérer les données et informations
- Analyser la situation du territoire
- Restituer les résultats
- Débattre des résultats avec les partenaires locaux
- Identifier les points d'amélioration.

4.2 Evaluer une destination référente

Cette méthode peut être aussi utilisée pour analyser la compétitivité touristique d'une destination touristique qui soit est clairement une concurrente, soit qui est considérée comme performante en matière de bonne pratique.

Pour mener cette analyse, on suivra les étapes décrites dans la section précédente 4.1 en essayant de se concentrer sur les points clés à étudier.

4.3 S'évaluer face à ses concurrents

Cette troisième évaluation est plus longue à mener mais nettement plus enrichissante. Il va s'agir ici de comparer son offre touristique avec celles des concurrents.

Pour procéder à cette analyse concurrentielle, on pourra suivre les points suivants :

- Prendre connaissance de la méthodologie PAAM
- Identifier et lister les concurrents que vous souhaitez étudier
- Sélectionner les familles de critères que vous souhaitez prendre en compte parmi les 4 composantes
- Identifier, dans chaque famille, les critères que vous souhaitez mesurer en partant des indicateurs proposés. Il est possible bien évidemment de prendre d'autres indicateurs que vous jugez plus pertinents
- Pour chaque critère retenu, mesurer la situation dans votre territoire et chez les concurrents, puis classer votre territoire de premier à dernier du classement
- Traduire les notes obtenues dans une représentation graphique vous permettant de lire vos points forts et points faibles
- Débattre des résultats avec les partenaires locaux
- Apporter éventuellement des correctifs aux résultats obtenus et commenter à nouveau les résultats finaux obtenus
- Identifier les points d'amélioration du territoire pour améliorer sa compétitivité touristique.

ANNEXES

Annexe 1 : La méthode PAAM en résumé

PILERS : Les 8 piliers de la compétitivité touristique d'un territoire

Infrastructures et accessibilité aux marchés	Mobilité interne	Services publics et privés	Convivialité territoriale
Profil des entreprises présentes et entrepreneuriat	Volonté de développement des acteurs locaux	Dynamiques démographiques et qualification de la main d'œuvre	Le développement durable et la préservation des ressources touristiques

AMPLIFICATEURS : Les 11 amplificateurs

Géographie et climat	Image et réputation touristiques	Qualité de l'offre touristique	Compétitivité prix
Capacités locales dédiées de transport et d'accueil des visiteurs	Offre et performance dans le tourisme d'affaires	« Coop étition » touristique	Environnement des affaires pour les porteurs de projets
Variété des offres proposées et renouvellement	Notoriété et faisabilité des grands projets annoncés	Gestion des risques	

ATTRACTEURS : Les 12 familles d'attracteurs touristiques

Sites d'intérêt majeurs	Culture, patrimoine et lieux historiques	Industrie du divertissement	Entreprises spécialisées dans le tourisme
Lieux de consommation et de convivialité	Hébergement	Sport, aventures et tours de découverte	La Faune et la Flore
Paysages	Evènements	Design territorial et expérience vécue	Espaces ouverts aux visiteurs

MARKETING management : Les 13 leviers de maîtrise de la mise en marché touristique

<i>Gestion collective de la destination</i>			<i>Niveau de savoir-faire en marketing</i>		
Volonté des acteurs et management collectif	Vision de long terme et projets communs	Capacité à définir son positionnement marketing stratégique	Compétences globales des acteurs	Capacité en intelligence territoriale	Objectifs marketing de long terme
Organisations collectives dédiées	Capacité à gérer les crises	Volonté et capacité d'évaluation	Vente de prestations touristiques	Stratégie de branding et marketing	Maîtrise de la relation clients et prescripteurs
			Gestion de l'expérience visiteur		

Annexe 2 : Les définitions clés du tourisme selon le compte satellite du tourisme (CST)

Compte satellite du tourisme

Selon les recommandations de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) édictées en 2008, un compte satellite du tourisme (CST) a pour objectif d'analyser en détail tous les aspects de la demande de biens et services associés à l'activité des visiteurs, de voir comment cette demande se confronte dans la pratique à l'offre de ces biens et services et de décrire les interactions entre cette offre et d'autres activités économiques. Le CST a pour but de mieux articuler les statistiques du tourisme au sein du système statistique d'un pays et d'accroître la comparabilité internationale de ces statistiques.

Glossaire

La consommation touristique intérieure est le concept central du compte satellite du tourisme (CST). L'agrégat mesure la consommation des visiteurs (touristes et excursionnistes) français ou étrangers, au cours ou en vue des voyages qu'ils ont effectués en France ou à partir du territoire français, réalisée auprès des fournisseurs de services et de biens de consommation résidant en France. La consommation touristique intérieure se décompose en deux parties : interne, qui mesure la consommation des visiteurs résidant en France ; réceptrice, qui mesure la consommation des visiteurs résidant à l'étranger.

La dépense touristique intérieure (DTI) est la part de la consommation touristique intérieure acquise contre paiement effectué, soit par les visiteurs eux-mêmes (cas le plus fréquent), soit par d'autres agents agissant en leur faveur. Elle est égale à la consommation touristique intérieure, à l'exception du poste « Hébergement touristique non marchand » qui regroupe les loyers imputés aux propriétaires de résidences secondaires. Les loyers imputés représentent le montant estimé qu'auraient eu à verser les propriétaires de résidences secondaires s'ils avaient été locataires et non propriétaires de leur bien.

Un visiteur est un voyageur qui se déplace hors de son environnement habituel, et rentre de fait dans le champ du tourisme. Le motif du déplacement peut être d'ordre personnel (loisirs, visites à des proches, santé, etc.), professionnel (missions, formations, séminaires, congrès, etc.) ou mixte. On distingue deux types de visiteurs : les touristes, qui passent au moins une nuit sur leur lieu de visite et les excursionnistes qui ne passent que quelques heures sur le territoire français. Les allers-retours entre le domicile et le lieu de travail ou d'études sont hors du champ du tourisme

Secteurs caractéristiques du tourisme

Pour évaluer la consommation et l'emploi touristiques, le Compte Satellite du Tourisme (CST) développe des méthodes en concordance avec la comptabilité nationale et définit des secteurs caractéristiques du tourisme dont on trouvera la liste ci-dessous, avec leurs codes Nomenclature d'activité française (NAF) correspondants.

A noter que certaines études élargissent ou rétrécissent la liste suivante de codes NAF :

49.10Z Transport ferroviaire interurbain de voyageurs

49.39B Autres transports routiers de voyageurs

49.39C Téléphériques et remontées mécaniques

50.10Z Transports maritimes et côtiers de passagers

50.30Z Transports fluviaux de passagers

51.10Z Transports aériens de passagers

55.10Z Hôtels et hébergement similaire

55.20Z Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée

55.30Z Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs

56.10A Restauration traditionnelle

56.10B Cafétérias et autres libres services

56.10C Restauration de type rapide

56.30Z Débits de boissons

77.11A Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers

77.21Z Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport

79.11Z Activités des agences de voyage

79.12Z Activités des voyagistes

79.90Z Autres services de réservation et activités connexes

91.02Z Gestion des musées

91.03Z Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires

91.04Z Gestion des jardins botaniques et zoologiques et des réserves naturelles

92.00Z Organisation de jeux de hasard et d'argent

93.21Z Activités des parcs d'attractions et parcs à thèmes

93.29Z Autres activités récréatives et de loisirs

Annexe 3 : Bibliographie sélective

- Alliance 46-2; Asterès, 2016, “L’attractivité de l’offre et la performance touristiques des nouvelles régions”, <https://www.alliance46-2.fr/etudes-et-publications.html>.
- Avraham Eli, Ketter Eran, 2008, “*Media Strategies for Marketing Places in Crisis*”, Elsevier.
- Barrado Timon Diego A., 2016, « Tourist destination and territorial competitiveness : a closer look from geography to territorial competitiveness and the role of the territory as a competitiveness factor » in *Esic Market Economics and Business Journal*, Vol. 47, Issue 2, pages 233-252.
- Bourdeau-Lepage Lise (codir.), Gollain Vincent (Codir.), 2015, « *Attractivité et compétitivité des territoires* », CNER Editions.
- Chamard Camille (dir.), 2014, “*Marketing territorial. Comment développer l’attractivité et l’hospitalité des territoires ?* », De Boeck Supérieur.
- Coussi Olivier (dir), Auroy Patricia (dir), Nativité Jean-François, 2017, « *Intelligence économique des territoires ? Théorie et pratiques* », CNER Editions.
- Crouch Geoffrey Ian, 2007, “*Modelling Destination Competitiveness. A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*”, CRC for Sustainable Tourism, http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2014/12/Crouch_modelDestnComp-v2.pdf.
- Dupeyras A., MacCallum N., 2013, « Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism : A Guidance Document », in *OECD Tourism Papers*, 2073/02, OECD Publishing.
- Ferreira Danie, Perks Sandra, 2016, “*Development of a proposed Competitive Tourism Model for South Africa*”, Proceedings of 41st ISERD International Conference, Dublin, Irlande.
- Gollain Vincent, 2018, « *La culture, vecteur de développement de la Vallée de Seine* », synthèse de la conférence IAU – SITEM, mars 2018.
- Gollain Vincent, 2017, « *Le marketing territorial : méthodes, outils et bonnes pratiques* » (3^{ème} édition refondue), Territorial éditions.
http://www.territorial.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/1273/TPL_CODE/TPL_OUVR_NUM_FICHE/PAG_TITLE/R%E9ussir+sa+d%E9marche+de+marketing+territorial+-+M%E9thode%2C+techniques+et+bonnes+pratiques/532-resultat-de-votre-recherche.htm
- Gollain Vincent, 2017, « La révolution du marketing territorial », in *Les Cahiers de la Fonction Publique*, n°377, pages 40-43
- Gollain Vincent, 2015, « *Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode Cerise Revait® (6^{ème} version)* », auto-édition, 60 pages (<http://www.marketing-territorial.org/2015/04/decouvrez-la-version-6-de-cerise-revait-r.html>).
- Gollain Vincent, Tillet Marion, 2018, « Stratégies touristiques : pour un urbanisme participatif au service d’un tourisme expérientiel », in *Revue Espaces*, n°342, pages 56-61.
- Gollain Vincent, Queige Laurent, Tillet Marion, 2018, « L’attractivité touristique par le parcours client », in *Note rapide de l’IAU*, n°775, 4 pages - https://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1470/NR_775_web.pdf.
- Kotler Philip, Hider Donald H., Rein Iver, 1993, “*Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*”, The Free Press.
- La Fabrique de la Cité, 2010, “L’attractivité des villes”, [https://www.lafabriquedelacite.com/fabrique-de-la-cite/data.nsf/48B665E9F7307C18C1257B820036EE6B/\\$file/fabrique-synthese-futuribes-attractivite-des-villes.pdf](https://www.lafabriquedelacite.com/fabrique-de-la-cite/data.nsf/48B665E9F7307C18C1257B820036EE6B/$file/fabrique-synthese-futuribes-attractivite-des-villes.pdf)
- OECD, 2006, « *Competitive Cities in the Global Economy* », OECD Publishing.
- Porter Michael, 1990, “The Competitive Advantages of Nations”, in *Harvard Business Review*, March – April 1990 Issue, <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.
- RESONANCE, 2018, « *America’s Best Cities* ».
- RESONANCE, 2017, « *U.S. Tourism Quality Index* ».

- Rauzier Vincent, 2014, « Analyse de la compétitivité des destinations neige : une approche par les méthodes multicritères et les profils de clientèle », <https://univ.hypotheses.org/136>.
- Ritchie J.R. Brent. & Crouch Geoffrey Ian, 2003, « The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective ». Cambridge, Cabi Publishing.
- Soulard Odile (dir.), 2018, « *Lieux culturels et valorisation du territoire. Tome 2 – 15 lieux emblématiques en Ile-de-France* », IAU, <https://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/edition/lieux-culturels-et-valorisation-du-territoire-1.html>
- WCCF – IAU Ile-de-France, 2015, « *World Cities Culture Key Figures 2015* », IAU îdF - World Cities Culture Forum 2016, https://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/site_anglais/KnowHow/The_Role_of_Culture_in_World_Cities/WCCF_Key_Figures_Culture_2015.pdf

Annexe 4 : Aller plus loin en marketing territorial

1. Compléter vos connaissances

Retrouvez de nombreux exemples et références sur le marketing territorial avec le site www.marketing-territorial.org : plus de 1300 articles en ligne depuis 2007 ; des exemples de bonnes pratiques, des documents gratuits à télécharger, des PPT et vidéos en ligne, etc.

2. Se former au marketing territorial

Mon approche du marketing territorial vous intéresse ? N'hésitez pas à me contacter si vous souhaitez participer à l'une de mes formations ou en organiser une dans votre organisation.

3. Se faire accompagner en attractivité et marketing territorial

N'hésitez pas à me contacter si vous souhaitez évaluer la possibilité que je vous accompagne dans vos stratégies ou actions en faveur de l'attractivité d'un territoire ou site particulier.

Contact : vgollain@hotmail.fr