

## 7. ÉTUDE D'UNE STRATÉGIE DU TOURISME

### 7.1 Pourquoi une stratégie touristique?

L'analyse de situation, décrite au chapitre précédent, aide les parties prenantes à décider s'il convient, ou non, de développer un tourisme durable basé sur le patrimoine naturel et culturel de leur région et leur fournit de très nombreuses informations quant à la manière de procéder. Des outils tels que l'analyse FFOM permettent, en effet, de simuler plusieurs scénarios avant de trouver la conjugaison idéale, qui optimise les avantages tout en veillant aux points considérés comme faibles et en limitant le risque d'incidences négatives.

L'exercice est tout aussi utile pour les destinations déjà dotées d'une certaine forme de tourisme, parce qu'il attire, d'une part, l'attention sur les aspects à améliorer ou à modifier, et qu'il constitue, d'autre part, un excellent mécanisme d'évaluation de la performance générale - un facteur particulièrement important dans un secteur aussi dynamique. Les études de marché, les analyses FFOM et des bilans réguliers sont donc autant de démarches utiles à tous les stades du processus de développement (même dix ans après son démarrage).

*Le tourisme s'enrichit d'un retour régulier d'information*

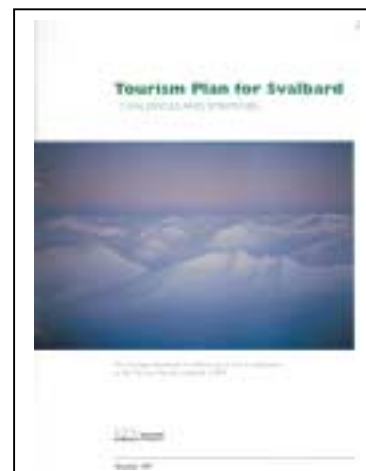
Le chapitre 6 a montré à quel point le développement et la gestion d'un tourisme durable s'avèrent, en pratique, complexes et pluridisciplinaires. Il est donc particulièrement recommandé d'élaborer, pour la région considérée, une stratégie spécifique qui intègre les différents éléments et facilite, dès lors, le processus de gestion. Outre le fait qu'elle incite les divers acteurs à travailler ensemble, cette approche contribue à la fixation des priorités, à la création d'un produit intégré et à la mobilisation politique à l'égard du tourisme. Le présent chapitre enchaîne en examinant les différents éléments à inclure dans ce type de stratégie.

### 7.2 Définition du but global et des objectifs commerciaux

#### ➤ *Vision d'un tourisme durable*

Toute stratégie doit avoir un objectif général quant au type de tourisme recherché (touristes visés, bénéficiaires locaux, interaction avec d'autres secteurs économiques et avec les ressources naturelles et culturelles, etc.). Elle doit être le fruit d'un dialogue et d'un consensus avec tous les intervenants éventuels, de manière à ce que l'objectif soit réaliste et fonctionnel.

Toute destination décidée à exploiter son patrimoine naturel et culturel à des fins de développement touristique devrait, de toute évidence, agir en tenant compte des trois piliers de la durabilité.



*La stratégie touristique formule des ambitions communes*

**Tourisme durable:**  
**(tel qu'envisagé dans la perspective d'un Agenda 21 pour le**  
**tourisme européen)**

**Durabilité économique:**

- Compétitivité des entreprises et du tourisme
- Disponibilité de la main-d'œuvre et des moyens de production requis
- Cohésion et prospérité économiques
- Rendement/revenu élevé

**Durabilité environnementale:**

- Pratiques écologiques de production et de consommation à tous les stades de la chaîne touristique
- Gestion durable et conservation de la base de ressources naturelles dans le cadre des installations et activités touristiques

**Durabilité sociale et éthique:**

- Offre d'emplois (nombre, qualité, inclusion et égalité des chances)
- Cohésion sociale et justice sociale
- Tourisme pour tous
- Tourisme de qualité; bon rapport qualité-prix et respect de l'intérêt des touristes
- Contribution au développement de l'humanité (paix, connaissances et éducation)
- Respect et comportement éthique vis-à-vis de la population et des personnes confrontées au tourisme

*Bruxelles, 2002*

➤ **Fixation d'objectifs commerciaux en fonction de la capacité d'accueil**

La clé de voûte d'une stratégie de tourisme durable est un juste équilibre entre le nombre de touristes et la capacité d'accueil de la région considérée. Si ce nombre est trop faible, le rendement économique peut s'avérer insuffisant par rapport à l'investissement; si ce nombre est trop élevé, le tourisme finira par détruire l'essence même de l'attrait du lieu. Un envahissement des sites risque, en effet, de provoquer des dégâts à l'environnement, de perturber les communautés locales, de nuire à la satisfaction des visiteurs et de réduire, à terme, les recettes touristiques.

*Combien de touristes la région peut-elle attirer?*

Il est donc utile, dans le cadre de l'objectif général et à la lumière des critères de durabilité, de tenter de déterminer le nombre de touristes que la région souhaite attirer. Ce calcul permettra non seulement de fixer le chiffre approximatif à atteindre, mais également de mieux évaluer le nombre de places-lits, le type d'attractions et l'infrastructure nécessaires, ainsi que les gains économiques que le tourisme peut engendrer. Lorsqu'une activité touristique existe déjà, le calcul permettra d'orienter les développements ou ajustements requis pour accroître l'attrait et la durabilité du produit.

Les études de marché devraient fournir, à cet égard, de précieuses orientations quant au potentiel que peuvent représenter les différents segments. Ainsi par exemple, le but est-il d'attirer un nombre restreint de touristes intéressés par des activités sportives particulièrement adaptées aux ressources locales et susceptibles de générer des recettes plus importantes? Ou est-il d'attirer un nombre plus élevé de touristes simplement intéressés par des sites culturels et naturels à proximité d'une grande ville? Ou encore de conjuguer ces différents publics cibles?

*Quelle est sa capacité d'accueil?*

En ce qui concerne la détermination de la capacité globale d'accueil de la région (à savoir le nombre de touristes qu'une région peut accueillir à leur plus grande satisfaction et sans dommage pour l'environnement), des estimations existent probablement pour certains sites, mais il est notoirement difficile d'agréger ces données au niveau de l'ensemble de la destination. Cet exercice est néanmoins

indispensable pour veiller à ce que le nombre de touristes ne dépasse pas la capacité locale d'accueil. Sans compter qu'il devient beaucoup plus difficile de gérer cette problématique une fois que les équipements sont en place.

La capacité d'accueil intervient à plusieurs niveaux: écologique, social, et même psychologique. Il arrive que ces divers éléments se renforcent mutuellement – un site détérioré renforçant, par exemple, l'impression de surnombre. Des jugements subjectifs sont inévitables, dans la mesure où la conception d'un modèle strictement objectif intégrant la complexité de toutes les interactions en jeu est pratiquement impossible. La difficulté est particulièrement grande en ce qui concerne la détermination des capacités d'accueil sociales et psychologiques, car celles-ci varient fortement selon les communautés concernées.

De grandes orientations existent néanmoins dans certains domaines. Ainsi l'estimation de la **capacité environnementale** d'une nouvelle destination doit-elle tenir compte des éléments suivants:

- ⇒ la superficie à utiliser à des fins touristiques (100 hectares dans un parc national de 10 000 hectares, par exemple);
- ⇒ la fragilité du milieu naturel (les dunes de sable sont plus fragiles que les forêts de feuillus, les habitats humides s'érodent plus rapidement que les habitats secs);
- ⇒ le profil de répartition des espèces sauvages (circulent-elles sur un vaste territoire ou ont-elles des zones de reproduction et des aires de nutrition très limitées);
- ⇒ la sensibilité comportementale de l'espèce animale visée (forte ou faible sensibilité à la présence de l'homme);
- ⇒ le degré d'encombrement estimé des principales voies d'accès;
- ⇒ la capacité de la région de faire face à une pollution supplémentaire en termes d'eau et de déchets.

**Les facteurs sociaux et psychologiques** sont notamment:

- ⇒ la répartition proposée des sites à découvrir (répartition équilibrée ou concentration);
- ⇒ l'offre de sites à découvrir (quelques hauts lieux ou un large éventail);
- ⇒ le degré de satisfaction des visiteurs (réponses aux sondages effectués à propos de l'attraction);
- ⇒ la motivation des visiteurs (le tourisme axé sur la pratique d'une activité permet d'accueillir un plus grand nombre de visiteurs que le tourisme proposant le silence et la quiétude);
- ⇒ la topographie des lieux (un paysage vallonné occulte mieux qu'une plaine à découvert le nombre de visiteurs simultanément présents);
- ⇒ le rapport entre le nombre de touristes et le nombre d'habitants en période de pointe.

Une fois estimés le nombre potentiel de touristes et la capacité maximale d'accueil, il devient possible de fixer un objectif global en termes de nombre de visiteurs pour l'ensemble de la destination. Il ne s'agit, dans ce cas également, que d'une approximation plutôt que d'un chiffre absolu, destinée à aider les décideurs du secteur touristique à définir leurs ambitions et à mesurer leur performance. Un réexamen et un ajustement permanents de cet objectif s'avèrent donc indispensables au fur et à mesure de l'évolution de la destination (voir le chapitre 9).

*Un objectif global s'impose en termes de nombre de touristes*

### 7.3 Choix des infrastructures et des services

Cet objectif général va permettre de définir le type de services et d'équipements requis. L'analyse de situation aura mis en lumière ce qui peut être réalisé, et où, ce qui existe déjà, et quels sont les éléments indispensables, par opposition à ceux qui

constituent un 'plus'. Il va de soi que les premiers ont un caractère prioritaire, étant donné qu'ils forment l'infrastructure même du produit touristique. Idéalement, les priorités doivent être définies, et constamment réévaluées, dans le cadre d'un dialogue permanent avec les différents acteurs, dont la participation garantit l'unicité des buts recherchés. C'est ensuite à chacun des acteurs qu'il appartiendra de décider des options qui présentent le plus d'attraits et qui demandent un effort concerté.

Les points ci-après récapitulent les diverses infrastructures et services dont toute destination axée sur le tourisme durable doit impérativement se doter; des éléments plus spécifiquement liés à chaque site auront, le plus souvent, été mis en évidence par l'analyse de situation (voir le chapitre 6):

*Nécessité  
d'une masse  
critique  
d'attractions  
touristiques*

- **Attractions principales:** les attractions principales sont celles qui attirent initialement le touriste dans la région, et qui animent son séjour sur place. Elles constituent donc un élément essentiel du produit touristique global. La région doit offrir, de manière générale, une diversité suffisante et une masse critique d'attractions - non seulement pour inciter le visiteur à venir, mais également pour l'occuper plus longtemps, enrichir son expérience et, avec un peu de chance, le faire revenir. Autrement dit, elle doit proposer à la fois des attractions majeures et des attractions mineures: les premières servent de balises pour faire connaître la destination (centres d'information dans les parcs nationaux, par exemple), mais exigent des investissements plus importants, tandis que les secondes contribuent à diversifier l'offre tout en étant souvent moins coûteuses à exploiter.

Il convient, dans le cas plus particulier du développement d'un tourisme axé sur le patrimoine naturel et culturel, de veiller à promouvoir des attractions créatives, personnalisées et conviviales, qui mettent en valeur le patrimoine local tout en enrichissant l'expérience du visiteur. Cette recherche peut aller jusqu'au choix de l'architecture ou des matériaux utilisés pour refléter le style local traditionnel, ou de motifs ayant une connotation historique.

- **Hébergement et installations connexes:** l'analyse de situation et les études de marché vont faciliter, ici également, l'identification des différents services et équipements à associer aux attractions principales. Le secteur privé déterminera ensuite, sur cette base, les installations à développer ou à améliorer, qu'il s'agisse d'un hôtel, d'un terrain de camping, d'un logement de vacances, d'un restaurant, d'un snack bar ou d'une boutique de souvenirs.



- **Infrastructure:** Il est souvent nécessaire d'améliorer l'infrastructure générale des routes, des sentiers, des pistes cyclables, ainsi que la signalisation et les transports publics, pour permettre d'accéder aisément aux différents centres d'intérêt et de circuler facilement dans l'ensemble de la destination. Cette tâche incombe principalement aux autorités locales, mais bénéficierait, elle aussi, d'un débat et d'un dialogue avec les différents intervenants, de même qu'avec la population locale, directement concernée par le caractère

polyvalent des voies d'accès.

- **Information et interprétation:** un accès d'une toute autre nature doit également être fourni. Les touristes veulent savoir ce qui existe en termes d'équipements et de services à leur intention, et doivent avoir la possibilité de mieux connaître les spécificités et le patrimoine de la région. Cette exigence implique deux formes de communication.

*Informer les  
touristes des  
possibilités  
offertes*

La première consiste à fournir aux visiteurs les informations de base, précises et aisément accessibles, qui leur permettront de s'orienter et de connaître les attractions locales. Si chaque structure doit envisager la réalisation d'un dépliant ou d'un site Internet assurant sa propre promotion, il est également très utile de disposer d'une brochure ou d'un guide général décrivant l'ensemble des centres d'intérêts, des événements et des équipements proposés par la destination. Pour atteindre son but, ce type de publication doit aller au-delà de la simple liste des adresses et des heures d'ouverture: le visiteur sera davantage tenté de prendre, d'utiliser (et même d'emporter chez lui) une brochure bien faite, qui donne un avant-goût de l'atmosphère locale et des possibilités touristiques. L'investissement vaut donc la peine!

La manière dont les touristes peuvent obtenir cette information est toute aussi importante. Il est parfois utile de prévoir un point focal physique, tel qu'un centre ou un kiosque d'information, auprès duquel le visiteur peut obtenir des conseils en complément des brochures, cartes et guides mis à sa disposition. Il arrive également que les attractions elles-mêmes soient le point de distribution le plus indiqué. Mais, quelle que soit l'option choisie, il faut veiller à ce que les renseignements soient aisément accessibles aux touristes.

Le second mode de communication se base sur l'interprétation, par opposition à l'information. Il s'agit d'une démarche particulièrement importante pour les destinations touristiques basées sur le patrimoine naturel et culturel. Une bonne interprétation aide les visiteurs à mieux découvrir et comprendre les lieux qu'ils explorent. Elle enrichit donc l'expérience touristique en ajoutant une dimension supplémentaire à la simple visite, et sensibilise le visiteur à l'importance de la conservation du patrimoine local. L'interprétation peut prendre plusieurs formes. La plus courante est celle de l'exposition, de l'affichage et des panneaux. Dans le contexte du tourisme axé sur le patrimoine, plus l'interprétation est individualisée, plus elle est efficace. Les randonnées guidées et les rencontres connaissent d'ailleurs énormément de succès auprès de cette catégorie de touristes.

*Sensibiliser*

- **Législation:** il convient enfin de se demander si des dispositions législatives supplémentaires doivent être adoptées pour consolider certains aspects du développement touristique décrits au chapitre 6. Le droit environnemental, par exemple, revêt une importance majeure pour protéger les ressources naturelles à l'encontre de tout type de préjudice, qu'il soit causé par le tourisme ou par d'autres activités. Une législation adéquate s'impose également en matière d'aménagement du territoire et de construction, afin d'empêcher la prolifération incontrôlée de bâtiments peu esthétiques ne cadrant pas avec l'image globale des lieux. Elle veillera aussi à ce que d'autres types d'occupation des sols tiennent compte des besoins du tourisme et du patrimoine naturel et culturel.

> **Analyse géographique**

Il est utile, une fois que l'ensemble des attractions touristiques existantes et potentielles ont été identifiées, de les visualiser sur une carte du terrain afin de déterminer leurs positions géographiques respectives et de cerner plus spécifiquement:

- les groupements ou pôles de croissance éventuels (concentrations naturelles où une partie des équipements peuvent être installés, ou qui peuvent servir de point de départ vers des régions plus excentriques);
- les points d'accès à la région, et le type d'infrastructure requis pour étayer les produits touristiques (routes, panneaux de signalisation, parkings, etc.);

*Cartographier  
les ressources  
touristiques*

- les itinéraires thématiques ou circuits possibles entre les diverses attractions, y compris les chemins de randonnée et les pistes cyclables;
- les zones fragiles, où l'impact du tourisme doit être minimisé, voire évité.

La cartographie est particulièrement importante lors de la planification d'un développement touristique dans une aire protégée. Un plan précis de zonage permet d'identifier les aires en fonction de leur valeur de conservation, de leur potentiel touristique et de leur vulnérabilité. Une fois ce repérage effectué, des attractions peuvent être implantées, dans une réserve naturelle, de manière à offrir une expérience satisfaisante aux différents types de touristes sans mettre en péril l'ensemble de la ressource. Étant la moins fragile, la zone extérieure est souvent l'endroit choisi pour installer le centre d'accueil des visiteurs, lequel peut servir de point de départ à divers itinéraires circulaires pour la découverte du paysage naturel de l'aire protégée. Cette technique dite "du pot de miel" suffit souvent à satisfaire le visiteur occasionnel. Si le site attend des touristes plus exigeants, d'autres itinéraires peuvent être créés: ils seront plus sophistiqués, mais n'en éviteront pas moins, eux aussi, les zones les plus sensibles.

# Le Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne



Fuy de la Vache et de la vallée (M. Segal)

120 km N. S.

De 400 à 1886 mètres

• 295.000 ha : le plus grand parc naturel régional de France / largest regional park in France / Der größte regionale Naturpark Frankreichs / El parque natural regional más



A Montfaucon exposition  
"des Volcans et des  
Hommes"  
Volcanee and Men at  
Montfaucon / Ausstellung:  
Von Vulkanen und  
Menschen / Volcanes y  
Hombres en Montfaucon

## Bienvenue dans les Maisons du Parc

<p><b>1 MAISON DE LA GARDIENNE</b> 14 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Partagez de la passion pour les chiens. Venez découvrir les secrets d'un élevage de chiens.</p>	<p><b>2 MAISON DES ANIMAUX</b> 23 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Not content de vous montrer le monde des animaux, nous vous proposons aussi des ateliers de cuisine et de fabrication d'objets.</p>	<p><b>3 MAISON DU BUCHONNIER</b> 1 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Ensemble de 3 Maisons du Parc. Venez découvrir le monde du bûcheron et de la forêt. Venez aussi découvrir le monde de la cuisine et de la fabrication d'objets.</p>	<p><b>4 MAISON DE LA FERME DE VIGNON</b> 1 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Partagez votre passion pour les animaux et les plantes. Venez découvrir les secrets d'un élevage de chiens et de la culture de la forêt.</p>
<p><b>5 MAISON DES TROUSSETS</b> 1 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Partagez votre passion pour les fleurs et les plantes. Venez découvrir les secrets d'un élevage de chiens et de la culture de la forêt.</p>	<p><b>6 MAISON DE L'EAU ET DE LA PIERRE</b> 1 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Partagez votre passion pour les pierres et les plantes. Venez découvrir les secrets d'un élevage de chiens et de la culture de la forêt.</p>	<p><b>7 MAISON DE LA FLEUR</b> 1 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Partagez votre passion pour les fleurs et les plantes. Venez découvrir les secrets d'un élevage de chiens et de la culture de la forêt.</p>	<p><b>8 MAISON DES HAIES D'AUVERGNE</b> 1 rue de la Chapelle 04 78 71 70 14 44 ou 04 71 70 01 11 09h00-18h00 du mardi au samedi 09h00-12h00 le dimanche www.maisonsduparc.com</p> <p>Partagez votre passion pour les fleurs et les plantes. Venez découvrir les secrets d'un élevage de chiens et de la culture de la forêt.</p>



## COMPOSANTES D'UNE STRATÉGIE DU TOURISME

### **Objectif**

- ◆ Objectifs stratégiques fondés sur la durabilité
- ◆ Objectif global en termes de nombre de touristes

### **Équipements et services**

- ◆ Attractions principales
- ◆ Offres dérivées (hébergement, restaurants)
- ◆ Structures d'information et de commercialisation (offices de tourisme, brochures, guides, etc.)
- ◆ Infrastructure et législation
- ◆ Organisation spatiale du produit touristique physique (pôles de croissance, circuits, etc.)
- ◆ Diversification des produits (événements, services complémentaires, vente de produits locaux)

### **Normes de qualité**

- ◆ Application de normes nationales et internationales de qualité, ou systèmes d'accréditation
- ◆ Mise au point d'accords ou de labels de qualité locaux
- ◆ Recours à des réseaux de qualité plus larges

### **Stratégie de marketing**

- ◆ Études de marché
- ◆ Création d'image
- ◆ Choix du matériel promotionnel
- ◆ Choix des canaux de distribution
- ◆ Type de présentation du produit touristique

### **Structure organisationnelle**

- ◆ Choix d'un organisme chef de file pour gérer la stratégie touristique
- ◆ Allocation des rôles et responsabilités respectifs
- ◆ Regroupement en associations et groupes professionnels
- ◆ Établissement d'un calendrier
- ◆ Canaux de communication et de coordination

### **Développement des projets individuels**

- ◆ Développement
- ◆ Sélection
- ◆ Fixation des priorités

### **Appui sectoriel**

- ◆ Aide aux entreprises
- ◆ Formation
- ◆ Échange de bonnes pratiques

### **Financement**

- ◆ Financement de la mise en œuvre du projet
- ◆ Financement de la coordination et du soutien stratégiques
- ◆ Financement des services d'appui
- ◆ Financement du suivi et des études de marché

### **Suivi, retour d'information et gestion adaptative**

- ◆ Indicateurs de résultats
- ◆ Indicateurs de stress
- ◆ Entretien des attractions touristiques

◆ Réexamen et ajustement périodiques de la stratégie de tourisme

## 7.4 Diversification des produits

L'attention a essentiellement porté jusqu'ici sur les produits touristiques classiques: attractions, hébergement, infrastructures, information, etc. Toutefois, même si ces éléments suffisent à constituer un produit viable, des activités complémentaires doivent être envisagées lorsqu'il s'agit de développer ou de réorienter un tourisme axé sur le patrimoine naturel et culturel. Elles permettront, en effet, de diversifier l'offre, d'augmenter la satisfaction du visiteur, de prolonger la saison touristique et d'étendre les gains économiques et sociaux à d'autres secteurs.

### ➤ *Évènements et activités*

Les touristes attirés dans une région en raison de ses atouts naturels et culturels souhaitent participer ou assister aux manifestations et festivités locales. Les marchés

du dimanche remportent un très vif succès, de même que certaines manifestations ou activités organisées en soirée. Le tourisme peut contribuer à faire revivre des événements et traditions du passé, et présenter ainsi autant d'intérêt pour habitants que pour les visiteurs. Il est toutefois impératif, pour en assurer le succès, de veiller à ce que ces manifestations et spectacles soient de grande qualité, et à ce qu'ils conservent toute leur authenticité.

Certaines manifestations peuvent également favoriser le tourisme en basse saison. Un festival ou autre événement dûment annoncé - fête des moissons ou journée ornithologique, par exemple - peut mettre la région en valeur et y attirer des visiteurs en dehors de

la saison touristique. Sans compter qu'une fois établies, ces manifestations peuvent, à condition d'être bien gérées et de qualité, fidéliser une clientèle susceptible de revenir année après année.

### ➤ *Produits locaux*

Proposer les produits locaux à la vente est une autre manière de diversifier l'offre touristique. Les visiteurs souhaitent, en effet, de plus en plus souvent essayer et acheter des spécialités du terroir, qu'il s'agisse de produits alimentaires, de recettes ou d'objets artisanaux. Ils sont notamment séduits par l'idée que ces produits locaux sont "plus frais" (ce qui augmente leur saveur, dans le cas des produits alimentaires), plus spécialisés (par opposition aux produits industriels) et plus authentiques (car on ne les trouve pas ailleurs). Offrir ces produits à la vente permet donc de donner aux visiteurs une connaissance plus approfondie de la destination, et d'en faire mieux percevoir les spécificités.

Sachant que les touristes tendent à dépenser deux à trois fois plus sur place, cette option mérite assurément d'être envisagée aussi systématiquement que possible.

Les restaurants et les hôtels sont, de toute évidence, des points de vente privilégiés pour les produits alimentaires locaux. En acceptant d'acheter leurs denrées sur place et de proposer des spécialités régionales, ils peuvent engendrer des gains non négligeables pour les producteurs locaux, étant entendu qu'un certain nombre d'obstacles doivent être levés au niveau de la chaîne locale de production. Il faut notamment que les producteurs locaux soient en mesure de répondre à la demande en assurant, à un prix raisonnable, un approvisionnement régulier et suffisant en termes de quantité et de qualité. La mise en place d'un réseau de distribution doit également

*Activités  
complémentaires*



*Vendre les  
spécialités  
locales*

être envisagé, en raison de la petite taille et de la spécialisation de bon nombre de ces producteurs. Les autorités locales et les chambres de commerce peuvent utilement agir dans ce contexte, en proposant une formation et des conseils en marketing, en instaurant des labels de qualité ou en créant des associations professionnelles.

Les autres points de vente bien placés pour proposer les produits locaux sont les attractions touristiques proprement dites et les boutiques de souvenirs; des ventes directes peuvent, par ailleurs, être organisées dans les fermes, voire dans les hôtels et restaurants. Quelle que soit la formule, la vente de produits locaux présente un réel intérêt économique, la rentabilité de ce type d'articles pouvant atteindre 200%, tout comme la location de matériel (jumelles, tenues de plongée, etc.). La gamme ne doit pas se limiter aux spécialités alimentaires: les objets artisanaux, les cartes postales, les T-shirts, les guides, les cartes et certains équipements remportent également un vif succès, et peuvent être proposés dès que la situation s'y prête. Mais il convient de veiller, ici également, à la présentation, au prix, à l'assortiment et à la qualité. Faute d'une présentation avenante et d'une diversité suffisante, les produits locaux n'attireront pas le regard du touriste - qui passera sans s'arrêter et, nécessairement, sans acheter.



*Souvenirs typiques*

Il vaut enfin la peine de se demander si la fabrication de ces produits locaux ne pourrait devenir un attrait touristique en soi, avec possibilité d'achat en fin de démonstration (artisanat local ou techniques agricoles, par exemple). L'expérience du visiteur en serait enrichie, et les produits y trouveraient un débouché supplémentaire.

## 7.5 Produits de qualité

### ➤ *Gestion intégrée de la qualité*

L'offre d'infrastructures et de services de qualité fait partie intégrante du développement d'un produit durable, dans les segments plus pointus et moins accessibles du marché touristique axé sur le patrimoine naturel et culturel en particulier. Plus la qualité du produit proposé est élevée, plus le touriste sera satisfait de ses vacances, et plus il sera incité à séjourner plus longtemps, à revenir, à parler de son expérience autour de lui, et à se mobiliser pour la conservation du patrimoine local.

Pour engendrer les résultats escomptés, la qualité doit être présente à tous les maillons de la chaîne touristique, depuis le premier message publicitaire jusqu'à la fourniture de l'hébergement, des repas et de l'information, en passant par l'aménagement urbain. Chacun de ces éléments peut apporter une contribution importante au sentiment de satisfaction globalement éprouvé par le visiteur - avec pour corollaire que la mauvaise qualité de l'un de ces mêmes éléments suffit à compromettre cette satisfaction. Ce constat milite, lui aussi, en faveur d'une stratégie touristique dûment structurée et coordonnée, qui encourage l'ensemble des partenaires à œuvrer conjointement à la qualité globale de la destination, et à veiller à ce que les normes de qualité soient respectées, voire renforcées, si nécessaire, selon les évolutions du secteur.



*La qualité doit être garantie tout au long de la chaîne du tourisme*

Les rapports de la Commission concernant la gestion intégrée de la qualité en régions rurales, côtières et urbaines peuvent constituer, à cet égard, une orientation utile pour le tourisme basé sur le patrimoine naturel et culturel (voir la bibliographie pour des références plus précises). L'approche de la gestion intégrée de la qualité (GIQ) se fonde sur deux éléments principaux: une polarisation sur les visiteurs et la participation de la population et des entreprises touristiques locales à la gestion de la destination. En ce qui concerne la qualité des services, le caractère personnalisé, authentique et informé de la prestation est considéré comme tout aussi important que son efficacité et son professionnalisme.

*Hébergement et service de qualité offerts par Solares de Portugal*

Ainsi par exemple, un hôtel qui s'efforce de proposer, outre des chambres propres et bien équipées, un décor de caractère et un accueil chaleureux (bâtiments d'architecture typique et mobilier d'origine locale, fleurs fraîches dans la chambre, etc.), augmente ses chances d'acquérir une bonne réputation et de fidéliser sa clientèle par rapport aux établissements dont le service est moins personnalisé.

Il en va de même des centres d'intérêt touristique qui veillent à proposer un personnel compétent, une information de qualité et la possibilité de visites guidées. Aussi secondaires qu'ils puissent paraître, ces atouts supplémentaires revêtent beaucoup d'importance aux yeux des touristes attirés par la nature et la culture.

#### ➤ *Fixation de normes*

*Des labels de qualité*

La manière la plus évidente de développer et d'annoncer un niveau élevé de qualité consiste à fixer des normes agréées, dont le respect est attesté par l'attribution d'un label ou d'un prix. Les normes de qualité peuvent avoir un caractère sectoriel ou général, et elles peuvent être développées au plan local ou s'inscrire dans un système national, voire international.

La plupart des pays se sont déjà dotés d'un système de classification et d'inspection de leurs hôtels et restaurants, basé sur une série de critères essentiels à respecter en termes de services et d'équipements (système des étoiles, par exemple). Certains établissements d'hébergement souhaitent aller plus loin et adhèrent à des réseaux nationaux ou internationaux axés sur la qualité.



*Normes de qualité de l'environnement*

Ces réseaux offrent l'avantage d'avoir leur propre stratégie commerciale, et d'avoir acquis une réputation de qualité que certains touristes recherchent lorsqu'ils choisissent un lieu de séjour. L'indication très claire des critères de qualité appliqués par ces réseaux font que les établissements comme les clients en sont dûment informés.

Les touristes attirés par la nature et la culture sont, le plus souvent, également intéressés par d'autres normes, à savoir celles qui concernent la qualité de l'environnement. Les exploitants d'établissements d'hébergement sont, une fois encore, concernés par ces labels en raison du risque

de pollution lié à leur activité (ne serait-ce que par le nombre de personnes présentes en un seul et même endroit). Plusieurs pays ont développé leurs propres labels selon l'importance que revêt apparemment le milieu naturel pour leur clientèle. En France, par exemple, les Gîtes de France se sont associés au Fonds mondial pour la Nature (WWF) pour créer un label 'Gîtes Panda' attribué aux hébergements écologiques dans les parcs naturels. Certains systèmes internationaux telles que les normes ISO sont également applicables, et notamment la norme ISO 14000, qui porte sur l'évaluation

de l'impact général des infrastructures sur l'environnement (eaux usées, recyclage, etc.).

Certaines normes écologiques sont volontaires, mais toutes aussi efficaces: tel est notamment le cas de la Charte européenne du tourisme durable pour les espaces protégés, qui énonce toute une série de principes visant à un développement touristique durable dans ce type de régions. Elle propose des orientations précises pour parvenir à cette forme de tourisme, et elle veille à la reconnaissance des efforts fournis dans ce sens par ses signataires.

Enfin, certains pays ont instauré un 'prix de l'entreprise verte' qui incite les entreprises touristiques à intégrer directement les préoccupations écologiques dans leurs processus de gestion. Les voyageurs et les prestataires de services (organiseurs de descentes en canoë-kayak et de rafting en eau vive, par exemple) sont également concernés, et devraient adhérer à un système de ce type, qu'il soit encouragé par les autorités locales ou qu'il relève de l'auto-réglementation.



Les avantages sont assez évidents. Au Royaume-Uni, l'AITO (Association des voyageurs indépendants), qui compte 150 membres, a introduit une politique de tourisme responsable en réponse à un récent sondage auprès des touristes, révélant que ceux-ci étaient rarement fidèles à un voyageur particulier, mais qu'ils attachaient énormément d'importance aux aspects écologiques lorsqu'ils décidaient de leurs vacances. Les voyageurs espèrent qu'en faisant valoir également leurs références 'vertes', ils parviendront à fidéliser leur clientèle et à mobiliser, à terme, une part de marché plus importante.

Il existe une alternative à cette approche strictement sectorielle, qui consisterait à définir des normes locales de qualité pour toute une série de composantes touristiques allant de produits alimentaires d'origine locale à des guides accrédités pour la visite des sites. Chaque secteur pourrait développer ses propres critères de qualité, mais le même logo serait décerné dans les différents domaines d'activité. Un tel système, s'il réussit,

ne contribuerait pas seulement à relever le niveau général des produits touristiques et à édifier une industrie touristique professionnelle et intégrée: il valoriserait l'image et la réputation globales de la région en tant que destination de qualité. La démarche doit toutefois être soigneusement planifiée, car elle exige beaucoup d'organisation et de coopération - mais surtout beaucoup de temps pour se faire connaître, tant du côté des divers groupements économiques que du côté des touristes eux-mêmes.

*La promotion:  
une démarche  
essentielle*

## 7.6 Stratégie de marketing

### ➤ *Éléments essentiels d'une stratégie de marketing*

Le marketing et la promotion des produits touristiques, et de la destination en général, figurent également parmi les composantes clés de toute stratégie du tourisme. Sans promotion adéquate, l'attraction la plus impressionnante ne parviendra jamais à susciter l'intérêt, surtout s'il s'agit d'une destination qui vise des segments spécialisés du marché. Mais la commercialisation est une problématique à ce point complexe qu'elle mérite quasiment une stratégie à part entière pour la planification, la coordination et le financement des diverses actions qu'elle implique. Seule une telle

*Créer la bonne  
image*

approche lui permettra de donner les résultats escomptés, tant en ce qui concerne les infrastructures touristiques considérées individuellement, que la destination elle-même.

Le tourisme basé sur le patrimoine naturel et culturel étant d'ores et déjà orienté vers des segments spécifiques du marché, il convient que la stratégie de marketing s'adresse, elle aussi, à ces catégories cibles de touristes. Les études de marché fournissent, dans cette perspective, le profil du candidat type susceptible de visiter la région, et elles sont donc particulièrement utiles pour déterminer les moyens de communication les plus indiqués pour atteindre le public visé et donner la meilleure image de la destination. Le tourisme se ramenant très souvent à des composantes aussi éphémères que des attentes, des expériences, des impressions et des émotions, il est important de créer une image qui réponde à ces divers sentiments, et qui renforce ainsi l'attrait général de la destination.

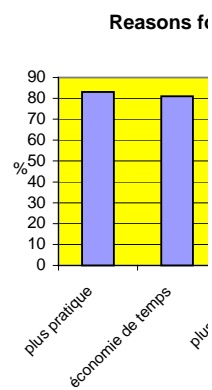


Cette démarche peut s'appuyer sur un matériel promotionnel fournissant des informations pratiques aux candidats visiteurs. Le recours à certaines techniques de 'branding', telle l'étude d'un logo ou d'une typographie spécifique, contribuera à renforcer l'image générale de la destination.

Il est extrêmement important que cette documentation contienne des informations exactes, qu'elle soit bien écrite (en évitant l'excès de superlatifs!) et qu'elle se situe au bon niveau pour attirer le public visé. On évitera ainsi que les touristes formulent des espoirs auxquels la destination ne peut répondre - et qu'ils repartent déçus. Il ne faut jamais perdre de vue qu'un client satisfait parle de la réussite de son séjour autour de lui, et qu'une réputation bâtie grâce au bouche-à-oreille est le rêve de tout responsable du marketing.

Il convient enfin de rappeler qu'une réputation ne se crée pas du jour au lendemain, et qu'il faut parfois attendre cinq ans avant que la stratégie de marketing porte ses fruits. Elle doit donc être envisagée comme une action à long terme, et s'accompagner d'un processus permanent de révision et d'actualisation pour tenir compte des évolutions du marché et des avis des visiteurs. Il se justifie donc pleinement de concevoir une stratégie de commercialisation qui continue d'informer et de cibler les touristes après qu'ils ont quitté la destination, car elle permet de fidéliser la clientèle et de l'inciter à revenir plus souvent.

économie c	51
amusant	37
meilleure s	27
meilleure ir	22



### ***Techniques de promotion***

Plusieurs canaux peuvent être envisagés pour promouvoir une destination basée sur le patrimoine naturel et culturel.

- Le site Web remporte un succès croissant et apparaît comme le moyen idéal de toucher un public international, surtout dans le cas de destinations plus modestes, plus nouvelles ou plus éloignées, qui n'ont pas toujours le budget (voire le marché) pour des campagnes de grande envergure. Le recours au réseau Internet peut intervenir au niveau de l'entreprise comme au niveau de l'ensemble de la destination, mais une certaine compétence s'impose pour que le site final soit convivial et régulièrement mis à jour.
- Les revues spécialisées sont un autre moyen privilégié de toucher les différents segments de marché: comme elles s'adressent déjà aux personnes que la destination cherche à attirer, les messages publicitaires concernant les activités proposées doivent nécessairement rencontrer un accueil favorable. Une présence dans des guides indépendants est également utile. Enfin, si le produit touristique est très spécialisé (observation d'oiseaux, par exemple), il peut être utile d'inviter les journalistes de ces revues afin qu'ils rédigent un article relatant leur expérience.
- Les salons professionnels sont l'une des formes les plus traditionnelles de promotion commerciale. En ce qui concerne la plupart des destinations axées sur le patrimoine naturel et culturel, toutefois, la participation à ces manifestations s'avère peu rentable par rapport au temps et au coût qu'elle implique. Les foires commerciales sont surtout utiles pour contacter des intermédiaires (voyagistes, etc.) car le pourcentage des consommateurs finals (touristes) qui fondent leurs décisions sur les informations obtenues dans ce contexte est extrêmement faible. Il est donc probablement plus rentable, en ce qui concerne les foires internationales, de prendre contact avec les organismes nationaux et régionaux de tourisme, et de voir s'ils sont disposés à inclure la destination dans leur présentation. Il n'est pas inutile, en revanche, de s'intéresser à des salons plus spécialisés ('Op Pad', par exemple: organisé aux Pays-Bas, il s'agit de la plus grande foire commerciale consacrée à la marche et la randonnée) ou à ceux qui s'adressent au public national ou régional. Plus étroitement ciblé, le public visé est nécessairement plus réceptif à l'égard d'une destination basée sur le patrimoine naturel et culturel.

*Internet: l'outil promotionnel de demain*

*Les foires commerciales ne sont pas le meilleur investissement pour les marchés spécialisés*

## 7.7 Tarification et présentation de l'offre commerciale

Il faut, pour terminer, se pencher sur la question de la tarification et de "l'emballage commercial" des produits touristiques. Le prix est une autre problématique complexe, dans la mesure où il existe très peu d'études consacrées à cette matière sur les marchés spécialisés. Il est donc important, lors d'une évaluation comparative par

rapport à des destinations similaires, de s'assurer que le coût des infrastructures et services qu'elles offrent est dûment pris en compte, afin d'éviter que la destination s'exclue elle-même du marché en pratiquant des prix trop élevés. L'autre manière d'aborder la question consiste à considérer le rendement économique de l'investissement, sans perdre de vue que le tourisme est une activité saisonnière et qu'il ne génère donc pas de recettes tout au long de l'année.

En ce qui concerne la présentation de l'offre commerciale, il est important de rappeler qu'en raison de leur taille modeste par rapport aux destinations du tourisme de masse, les destinations axées sur le patrimoine naturel et culturel sont rarement sélectionnées à titre individuel par les grandes agences ou entreprises de voyage. D'autres méthodes permettent cependant de présenter et de vendre ce type de produit, étant donné que le marché cible est déjà relativement spécialisé, et que la plupart des personnes en quête de découvertes naturelles ou culturelles préfèrent, de toutes façons, voyager individuellement.

Le réseau Internet peut, ici également, offrir un moyen convivial et rapide d'effectuer des réservations, à condition, bien entendu, que les entreprises proposant ce service soient en mesure d'apporter des réponses tout aussi efficaces et immédiates. La mise en place d'un système central de réservation peut constituer une alternative valable: guichet unique, il permet aux candidats visiteurs d'obtenir des renseignements et, le cas échéant, d'effectuer des réservations auprès de diverses attractions sans devoir prendre contact avec chacune d'elles.

L'étude de forfaits globaux est une autre formule qui présente de multiples avantages. Axés sur le thème de la randonnée, de la découverte de la vie sauvage, des mesures d'encouragement des entreprises, etc., ces forfaits comprennent généralement le transport local, l'hébergement, les repas et l'accès à un certain nombre d'attractions ou d'événements pendant une période déterminée. Ils peuvent être vendus directement aux visiteurs par des prestataires de services locaux spécialement établis à cette fin.

Ils peuvent également être proposés aux voyageurs spécialisés exerçant leur activité ailleurs que sur le lieu de destination, afin de toucher des touristes potentiels plus éloignés, à l'étranger notamment. Ces voyageurs ont l'habitude de vendre ce type de forfaits, et ils ont développé leurs propres canaux de commercialisation; ils sont donc en mesure de faire venir un nombre significatif de touristes en petits groupes, éventuellement hors saison. Les forfaits exigent toutefois des équipements suffisants (hôtels de plus de dix lits, par exemple) et des accords entre les différentes attractions. Aussi leur succès dépend-il largement des interactions locales, ainsi que des préférences des voyageurs quant au contenu des formules proposées.

D'autres types d'offres commerciales peuvent être envisagés sur un plan plus local, tel un système de ristourne ou de prime pour les clients qui utilisent les équipements des organisations affiliées à un même réseau. Un laissez-passer pourrait, par exemple, faire bénéficier le touriste d'une entrée gratuite toutes les trois visites, ou d'un livre souvenir s'il séjourne dans trois hôtels appartenant au même groupement. Une liberté totale est laissée ici à l'imagination et à la créativité des diverses entreprises, mais elles ne devraient jamais négliger ce moyen assez facile d'inciter les touristes à effectuer un séjour plus long et des visites plus nombreuses.



*Proposer d  
forfaits*

*Remédier aux  
fluctuations  
saisonniers*

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'affiliation à des réseaux plus vastes, tels que les Gîtes de France ou les Hôtels de Charme, peut être, elle aussi, une source importante de clientèle - même si les frais de commission réduisent quelque peu le chiffre d'affaires par client.

Enfin, des promotions 'basse saison' doivent être envisagées pour favoriser le tourisme en dehors des périodes de pointe. Elles peuvent émaner d'entreprises individuelles, tels des hôtels proposant à leurs clients fidèles trois nuits pour le prix de deux, ou un week-end gastronomique. Ces offres spéciales peuvent également être organisées à plus grande échelle avec la collaboration de sociétés de transport (compagnies aériennes, chemins de fer, etc.), par exemple, et une campagne d'annonces dans la presse nationale.

## 7.8 Recherche de partenaires et création de réseaux

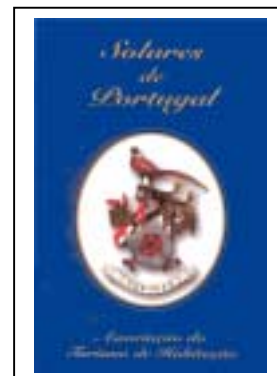
Les spécificités du tourisme basé sur le patrimoine naturel et culturel, que les différentes parties de ce septième chapitre se sont attachées à décrire, font que sa commercialisation demande plus d'effort et plus de temps encore que les formules touristiques classiques. Le nombre de visiteurs concernés et l'intérêt manifesté par les grands voyageurs n'ont évidemment rien à voir avec les paramètres du tourisme conventionnel, et d'autres voies doivent être explorées pour atteindre le public visé.

*Les  
réseaux:  
un moyen  
privilegié  
de toucher  
les  
marchés  
étrangers*

Cette démarche est particulièrement importante vis-à-vis des touristes étrangers. La plupart des destinations axées sur la nature et la culture attirent surtout des visiteurs venus de villes ou de régions voisines, et elles peuvent compter, au fil du temps et à condition que le produit garde tout son dynamisme et sa qualité, sur le bouche-à-oreille pour accroître le tourisme régional. Cela peut suffire dans certains cas, mais mieux vaut généralement multiplier les sources afin de ne pas dépendre de manière excessive de l'une d'entre elles. Le tourisme étranger peut, en outre, offrir davantage de rentabilité économique, dans la mesure où les visiteurs restent souvent plus longtemps et tendent à dépenser davantage sur place.

Il est donc judicieux d'essayer de créer un réseau et de forger des alliances avec des destinations ou des attractions touristiques travaillant dans le même esprit et situées ailleurs dans le pays ou en Europe. Même s'ils sont encore peu nombreux, les réseaux déjà en place affichent une réussite incontestable. Les touristes satisfaits d'un produit touristique sont, en effet, tentés d'en expérimenter un autre de la même veine, dans les segments plus pointus du tourisme basé sur la culture et la nature en particulier. Un réseau dûment établi peut capitaliser sur cet intérêt potentiel en proposant un accès aisé aux informations relatives à d'autres centres d'intérêt, et la garantie d'un niveau équivalent de service et de qualité. La promotion de ce type de réseau est, en outre, désormais facilitée par le fait que les voyageurs sont de plus en plus nombreux à utiliser Internet pour étudier leur destination de vacances.

Les réseaux touristiques peuvent opérer à n'importe quel niveau. On peut citer, parmi ceux qui rencontrent actuellement le plus de succès, les réseaux 'Gîtes de France' ou 'Europe de Traditions', qui regroupent des types d'hébergement similaires autour d'un thème commun. D'autres se concentrent davantage sur un segment plus spécifique du marché touristique: tel est le cas de l'initiative Pan Parks qui, sous l'égide du Fonds mondial pour la nature (WWF) et le groupe néerlandais Molecantan, vise à établir des liens entre différents parcs nationaux d'Europe engagés à l'égard d'un tourisme de qualité et du respect de principes rigoureux en matière de conservation.





Une autre formule consiste à proposer la découverte de sentiers ou d'itinéraires naturels ou culturels, tels que ceux initiés par le Conseil de l'Europe. Le principe est le même, puisqu'ils regroupent, autour d'un même thème, des types spécifiques d'intérêts culturels. Cela ne signifie nullement que le touriste doit parcourir tout l'itinéraire d'une seule traite; le but est plutôt de l'encourager à découvrir d'autres régions d'Europe en approfondissant sa connaissance des différents itinéraires. Une telle approche pourrait être également appliquée au patrimoine naturel, au travers notamment d'un réseau de sites protégés importants pour la migration de certaines espèces depuis les aires de nutrition qu'elles occupent en été jusqu'au territoire où elles vont passer l'hiver. Une initiative de ce

type, lancée à l'aide de fonds Intereg IIC et intitulée 'sur la piste des oies', vise ainsi à créer une chaîne de centres d'accueil des visiteurs (ansérinés) tout au long de leur route de migration au nord-ouest de l'Europe.

## 7.9 Mise à jour et ajustement de la stratégie

Il convient, avant de clôturer ce chapitre, de dire un mot du caractère cyclique du tourisme. Le produit touristique ne suit pas, lors de son processus de développement, la trajectoire linéaire classique allant du stade de la conceptualisation à celui du parachèvement. Le tourisme exige, comme le montre le chapitre 9, un effort permanent d'évaluation, d'ajustement et d'adaptation de ses produits et approches, afin de rester dynamique et de continuer de répondre aux demandes du marché. Les aspects évoqués aux deux chapitres précédents à propos des études de marché, des analyses de situation, des analyses FFOM, des stratégies stratégiques, etc. sont applicables à tous les stades du processus, qu'un développement touristique soit déjà intervenu, ou non, dans la région.

Il peut arriver, par exemple, qu'une destination dûment établie souhaite s'orienter vers un tourisme axé sur la nature et la culture, ou qu'elle constate simplement une diminution du nombre de touristes au cours des dernières années. Des études de marché et des analyses FFOM sont tout aussi utiles à ce stade qu'au démarrage du processus, car elles permettent de dresser un bilan précis de l'activité touristique dans la région, ainsi que des lacunes et problèmes éventuels. Seule cette démarche permettra de trouver des solutions ou des idées de changement, d'expansion, de consolidation, etc.

Comme l'a déjà montré le schéma de la page 33, la gestion d'une destination touristique est un processus itératif, qui exige, pour que le produit reste viable et attrayant, que toutes les étapes de développement en soient régulièrement réexaminées et réévaluées.

*Le tourisme est un processus itératif qui exige un retour permanent d'information*