

9. SUIVI ET MISE AU POINT

9.1 Nécessité d'un suivi régulier

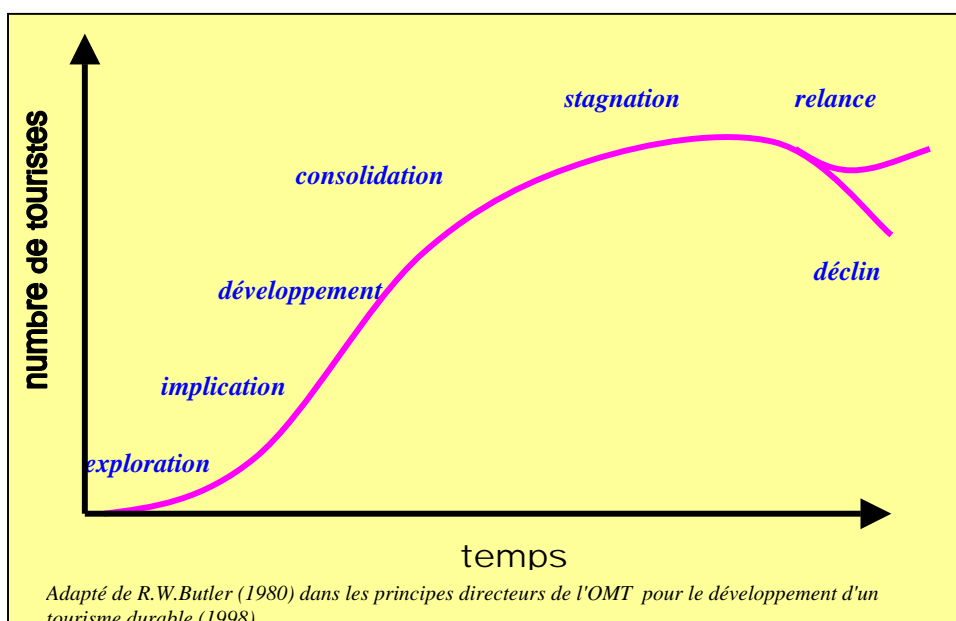
Comme l'ont montré les chapitres précédents, le tourisme est un secteur dynamique et en constante mutation, très dépendant d'une série de facteurs qui échappent au contrôle des principaux intéressés. L'évolution du tourisme au fil du temps est donc un processus inéluctable. Le cycle de vie d'une destination comprend généralement six étapes (voir schéma), et la stratégie touristique doit impérativement prévoir des mesures de suivi pour éviter que la phase de stagnation débouche, en définitive, sur un déclin. Seule une vigilance permanente permet, au travers d'un processus régulier de suivi et de retour d'informations, de réagir aux obstacles avant qu'ils deviennent insurmontables, et de créer ainsi une destination dynamique, capable de s'adapter aux opportunités commerciales et à l'évolution des goûts de la clientèle. Cet aspect est particulièrement important dans le cas des petits marchés spécialisés, et il est regrettable qu'il soit trop souvent négligé, tant en termes d'attention qu'en termes de ressources.

*Une
vigilance
permanente*

9.2 Éléments essentiels d'un programme de suivi

Tout programme de suivi, de même que la gestion adaptative qui lui est associée, doit s'articuler autour de quatre impératifs issus, une fois encore, des quatre piliers de la durabilité :

- l'impact sur l'économie locale;
- l'impact sur l'environnement ;
- l'impact sur la société;
- les besoins et attentes des touristes.



L'élaboration d'un programme de suivi autour des quatre éléments susmentionnés permettra

- d'identifier les effets positifs de la stratégie dans ces quatre domaines;
- d'en identifier les effets négatifs éventuels;
- d'établir des tendances; et
- d'assurer un retour d'information et de susciter ainsi une réaction adéquate au niveau de la gestion.

Le programme doit donc également préciser quelles sont les données nécessaires pour répondre à ces questions, comment il convient de les rassembler, qui doit participer au processus, à quelle fréquence les collectes d'information doivent intervenir, et quel en sera le coût. Ce dernier point est déterminant sur le plan pratique: quel serait, en effet, l'intérêt d'élaborer un système exhaustif et précis de suivi si les ressources nécessaires à sa mise en œuvre n'ont pas été prévues?

*Indicateurs
de durabilité*

Les études spécialisées sont le meilleur moyen d'évaluer les progrès accomplis en matière touristique, mais elles sont onéreuses et doivent, dès lors, être conjuguées à d'autres techniques de suivi, telles que des référentiels ou des indicateurs de durabilité. Ces derniers sont de plus en plus utilisés pour fixer des paramètres mesurables qui permettront, à leur tour, de déterminer l'incidence du tourisme dans une région donnée. Ils peuvent notamment indiquer si les effets positifs escomptés se sont concrétisés (indicateurs de résultats) ou s'il convient de réagir à certains effets négatifs inattendus (indicateurs de stress).

L'établissement de ce type d'indicateurs reste néanmoins une tâche complexe. Des indicateurs universels font encore défaut, même si l'Organisation mondiale du tourisme et d'autres s'attachent actuellement à leur mise au point. Il en résulte que chaque destination va devoir élaborer sa propre série d'indicateurs en fonction de sa situation particulière et de l'information dont elle a besoin. Quelques indications quant aux aspects à prendre en considération sont néanmoins proposées ci-après.

9.3 Indicateurs de résultats

➤ *Établissement de statistiques de base en matière de tourisme*

Il faut, premièrement, établir des statistiques de base concernant les touristes et l'utilisation qu'ils font des infrastructures, afin d'obtenir une image fidèle du tourisme dans la région considérée, et d'en évaluer globalement l'impact et la performance.

Ce type de statistique facilite notamment la détermination des éléments suivants:

- Le nombre total de visiteurs par an permet de suivre les progrès au fil du temps, et indique si le nombre de visiteurs augmente régulièrement, s'il a atteint ou dépassé la capacité d'accueil fixée dans la stratégie du tourisme, ou s'il amorce un palier ou un déclin.

Les renseignements de base relatifs au tourisme doivent mentionner:

- La nationalité et l'origine (à l'intérieur du même pays)
- L'âge / le sexe
- La profession
- Le niveau de revenu (souvent présenté en quatre grandes catégories)
- Si les touristes voyagent en groupe, en famille, en couple, individuellement, etc.
- La durée de leur séjour
- La période de leurs vacances (dates)
- Les visites et activités faites dans la région
- Le lieu d'hébergement
- Leur avis sur la destination
- La raison de leur choix de la destination
- S'ils étaient déjà venus
- S'ils ont l'intention de revenir

*Statistiques
touristiques*

- Les variations mensuelles permettent d'établir le caractère saisonnier de l'activité touristique, de mesurer l'importance de l'écart entre la haute et la basse saison, et de mieux connaître la situation pendant les saisons intermédiaires.
- Le profil des vacances révèle ce que font les touristes sur place, et s'ils viennent pour un séjour de courte ou de longue durée, pour des activités particulières ou pour la région en général, pour une détente ou pour la découverte de certains sites naturels et culturels.
- Le profil des vacanciers décrit, pour sa part, le touriste type se rendant dans la région, son lieu d'origine, son mode de voyage (seul ou en groupe), sa tranche d'âge et de revenu, etc.
- Le succès des diverses attractions Les renseignements réunis à propos de chacune des attractions va permettre d'établir celles qui rencontrent le plus de succès, et les raisons de leur réussite (ainsi que les raisons qui font que d'autres réussissent moins bien).



Le mode de collecte de ces informations varie selon le type de gestion adopté par la destination. Il se peut que l'instance de gestion dispose de plusieurs attractions clés et d'un centre d'accueil pour les visiteurs permettant l'organisation régulière de recensements ou l'installation de compteurs d'entrées. Elle peut même disposer d'une équipe de recherche spécialisée, capable d'effectuer elle-même des enquêtes périodiques. Tel est évidemment le scénario idéal. De manière générale, toutefois, les options sont plus limitées et il faut, dès lors, tout mettre en œuvre pour que l'ensemble des parties prenantes participent, dans la mesure du possible, à cette tâche.

Collecter
l'information

En d'autres termes, chaque entreprise devrait être incitée à établir ses propres statistiques de tourisme. Elle serait ainsi mieux outillée pour évaluer sa propre performance, ainsi que le degré de satisfaction des visiteurs, et elle pourrait, en outre, transmettre à l'instance de gestion les données brutes nécessaires à l'évaluation de la performance globale de la destination. Si certaines entreprises considèrent que l'emploi de questionnaires est trop onéreux, elles peuvent utilement, à titre alternatif ou complémentaire, collecter les informations recherchées en proposant une boîte à suggestions ou un livre destiné à recueillir les commentaires des visiteurs. Une vérification régulière de ces sources permettra de déterminer si les impressions générales sont positives, ou si les commentaires négatifs tendent à se multiplier.



Dear Guest,

The business and service staff at Ruka want you to enjoy your stay here. Please take a moment to fill in what we could improve and what you liked most of all.

Your opinion means a lot to us.

Many thanks in advance!

The Ruka Travel Businesses

Please fill in the customer questionnaire. When you return the completed form to the interviewer you will receive a small gift of our appreciation.

How do you like to Ruka before?

1 I've never been here 2 About once a year or less 3 Not sure

How do you like to Ruka now?

1 I've never been here 2 About once a year or less 3 Not sure

How do you like to Ruka now?

1 I've never been here 2 About once a year or less 3 Not sure

How do you like to Ruka now?

1 I've never been here 2 About once a year or less 3 Not sure

Il arrive néanmoins un moment où une enquête à l'échelle réelle devient indispensable. On n'insistera jamais assez sur la nécessité de cette démarche, en dépit de l'investissement financier qu'elle peut représenter, car il s'agit de l'unique moyen d'obtenir un retour adéquat d'information concernant l'impact du tourisme. Si le processus d'agrégation et d'extrapolation à partir de différentes sources d'information permet, en effet, de mettre les grandes tendances en évidence, il ne saisit pas les subtiles nuances qu'une enquête plus détaillée parvient à dégager, et qui sont très importantes pour la formulation d'une

Mener une
enquête
auprès des
visiteurs

réponse adéquate de la part des responsables de la gestion.

L'idéal serait que cette enquête soit effectuée tous les deux ans au moins, afin de suivre les progrès accomplis au fil du temps. Elle devrait pouvoir compter sur des professionnels du tourisme expérimentés dans l'élaboration de questionnaires fiables, et l'interprétation des résultats obtenus.

Une enquête spécifique contribuera à combler les lacunes actuelles des statistiques du tourisme, et à assurer un retour d'information concernant:



- L'impact économique au niveau des différentes entreprises de tourisme et de l'ensemble de la communauté locale. Des entretiens et des enquêtes auprès des entreprises du secteur, conjuguées à l'analyse des tendances générales en matière économique et d'emploi, devraient montrer si l'impact du tourisme sur l'économie a été important, ou non. Cette démarche permettra notamment de déterminer si les entreprises en question sont rentables et compétitives, si l'économie locale s'est diversifiée, si les taux d'emploi se sont améliorés, et, de manière plus générale, si le remboursement des investissements initiaux est assuré.

• L'impact sur l'environnement, et plus particulièrement sur la conservation et la protection du patrimoine naturel et culturel sur lequel est axée l'activité touristique. Les sites sont-ils bien entretenus ou ont-ils subi une détérioration? La sauvegarde du patrimoine a-t-elle, de manière générale, des répercussions positives en termes de sensibilisation accrue, de politiques plus respectueuses de l'environnement, de mobilisation de fonds supplémentaires ou autres?

Mesure des impacts

- Les impacts sociaux sur la communauté locale, en termes d'amélioration du niveau de vie (ou au contraire, de diminution du pouvoir d'achat en raison d'une hausse des prix) ou d'élargissement des perspectives d'emploi et de formation. Des aspects moins matérialistes méritent également notre attention, tels que la revitalisation des arts et métiers traditionnels ou le renforcement de la cohésion sociale - autant d'éléments qui peuvent être déduits d'entretiens avec la population locale.
- Le degré de satisfaction des visiteurs: les informations à ce propos permettent d'établir ce que les touristes ont aimé le plus, et le moins; si la destination a répondu à leurs attentes, et s'ils ont l'intention d'y revenir; et si leur choix de la destination ou d'une activité particulière a été influencé par la norme ou le label de qualité qui y est attaché.
- Le succès du marketing. Il convient, pour terminer, d'examiner en détail les succès et les échecs de la stratégie de marketing. Des précisions concernant la manière dont les touristes ont découvert la destination, les raisons qui ont motivé leur choix, et l'organisation pratique de leur voyage en termes d'hébergement, de réservation, de transport, etc., sont autant d'éléments qui permettent d'établir si la stratégie de marketing atteint son but.

Il est important, une fois les statistiques annuelles et les enquêtes occasionnelles réalisées, de les mettre à la disposition des différentes parties prenantes, afin qu'elles puissent se tenir informées de la performance de l'ensemble de la destination, et envisager tout ajustement de leurs propres structures à l'évolution des besoins et des opportunités commerciales.

9.4 Indicateurs de stress

*Systèmes
d'alerte
précoce*

Les indicateurs de stress, troisième pierre angulaire du programme de suivi, complètent les statistiques touristiques de base et les enquêtes spécifiques par l'instauration d'un système d'alerte précoce. Il s'agit, en substance, de déterminer les principaux facteurs de déclenchement, qui peuvent être aisément surveillés. En cas de déclic, un signal prévient qu'il est temps de procéder à une étude plus approfondie. La Commission européenne a récemment publié un rapport sur les systèmes d'alerte précoce relatifs aux destinations touristiques, qui mérite d'être consulté (voir l'adresse du site Internet de la Commission en fin de publication)

➤ *Indicateurs de l'état de l'environnement*

Les indicateurs de stress au niveau de l'environnement sont particulièrement importants pour un tourisme axé sur le patrimoine naturel et culturel. L'impact du tourisme sur l'environnement n'est pas toujours prévisible, même dans le cas des installations les mieux étudiées, et il est donc essentiel de pouvoir identifier très tôt les tendances ou incidences négatives, afin de réagir aux préoccupations exprimées avant qu'elles se transforment en véritables problèmes.

*Facteurs de
déclenche-
ment*

Étant entendu que sa nature varie avec le type d'activité exercée, l'impact se concrétise le plus souvent par une série de facteurs allant de la pollution de l'eau et de la pollution par les déchets au piétinement et à la perturbation de la vie sauvage. L'ampleur de l'impact varie, pour sa part, avec le degré de vulnérabilité des éléments écologiques concernés, et l'intensité de leur utilisation. Des indicateurs éventuels de stress devraient être élaborés en fonction de ces préoccupations. Dans le cas de la pollution des eaux, par exemple, une surveillance régulière devrait permettre d'observer toute variation de leur niveau de qualité. En ce qui concerne les habitats, l'érosion et la dégradation visibles (le long d'une piste, par exemple) constitueraient des indicateurs de stress par excellence.

Il est également important d'établir systématiquement le lien entre les incidences sur l'environnement et la densité du tourisme (nombre de visiteurs sur l'année), l'intensité du tourisme (nombre maximum de visiteurs à un moment donné) et le type d'activité touristique (usage impliquant ou non une consommation, usage passif ou actif). On pourra ainsi déterminer plus aisément le nombre et le profil des visiteurs que l'environnement peut supporter sans subir de dommage significatif. Une valeur de référence pour cette capacité d'accueil aura déjà été estimée lors de l'élaboration de la stratégie touristique, mais le moment est maintenant venu de voir si l'estimation est correcte, ou si elle doit être revue à la hausse ou à la baisse.



➤ *Indicateurs du degré de satisfaction des visiteurs*

Des indicateurs de stress psychologique sont utilisés comme système d'alerte précoce pour signaler que le degré de satisfaction des visiteurs est faible. Car des touristes peu satisfaits ne sont guère enclins à revenir ou à recommander la destination autour d'eux. Le nombre total de visiteurs d'un site particulier finira par baisser si la rumeur dit "qu'il ne vaut pas le déplacement". Les indicateurs de stress doivent être conçus de manière à intégrer le problème dès son apparition, et à déterminer les raisons qui

sous-tendent le sentiment d'insatisfaction. Les motifs les plus fréquents sont les encombrements de la circulation locale, l'envahissement touristique de certains sites, la perte d'authenticité des événements et des infrastructures, et la commercialisation excessive de la destination et de ses ressources.

Le moyen le plus simple de cerner ces indicateurs de stress est de mettre une boîte à suggestions ou un livre à la disposition des visiteurs, afin qu'ils aient l'occasion de faire connaître spontanément leur avis et leurs réactions à propos des équipements. Une augmentation du nombre de commentaires négatifs signale la nécessité de procéder à une enquête plus approfondie.

➤ **Indicateurs sociaux**

Enfin, les indicateurs de stress concernent également les résidents locaux, même si les facteurs de déclenchement sont moins évidents dans leur cas. Les deux signaux possibles sont la multiplication d'articles critiques dans la presse locale et/ou le changement de rapport numérique entre touristes et habitants. Selon l'Organisation mondiale du tourisme, des problèmes, voire des conflits, sont à craindre lorsque ce coefficient est supérieur à un.

9.5 La bonne réponse: une gestion adaptative

Les trois techniques de suivi qui viennent d'être décrites (indicateurs de stress, statistiques du tourisme et enquêtes spécifiques auprès des visiteurs) sont en mesure de fournir tous les éléments d'information nécessaires à l'élaboration d'une réponse adéquate au niveau de la gestion. Certains problèmes seront simples à régler, et ne concerneront qu'une seule attraction ou un seul service. D'autres seront plus complexes et exigeront sans doute une réaction coordonnée de la part de toutes les parties intéressées, voire une réorientation de la stratégie. Tel peut notamment être le cas lorsque l'ensemble de la destination a atteint la limite de sa capacité d'accueil.

La boucle de l'information, sur laquelle nous avons insisté à de multiples reprises, trouve ici toute sa justification. Car seuls le respect et l'utilisation de ce processus cyclique permettent de maintenir la viabilité et le dynamisme des destinations touristiques.

