

# Le développement d'un outil de mesure de l'excellence des destinations touristiques

François Bédard

Volume 27, numéro 1, printemps 2008

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1070901ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1070901ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

## Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

## ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

## Citer cette note

Bédard, F. (2008). Le développement d'un outil de mesure de l'excellence des destinations touristiques. *Téoros*, 27(1), 77–79.

<https://doi.org/10.7202/1070901ar>

# Le développement d'un outil de mesure de l'excellence des destinations touristiques

**François Bédard**

Le Centre mondial d'Excellence des Destinations (CED), organisme à but non lucratif ayant son siège à Montréal, a pour mission de contribuer à amener les destinations touristiques au niveau mondial vers l'excellence<sup>1</sup>.

Les 153 États membres de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) ont ratifié en novembre 2007, lors de l'assemblée générale de cet organisme tenue à Cartagena de Indias, Colombie, le mémorandum d'accord signé entre l'OMT et le CED en juin de la même année. Aux termes de ce mémorandum, les deux parties se sont engagées à collaborer pour créer des stratégies et diffuser le savoir-faire et les bonnes pratiques qui aident les destinations touristiques à parvenir à l'excellence :

- en renforçant leur compétitivité ;
- en encourageant le développement durable du tourisme et en maximisant ses avantages sociaux et économiques pour les communautés locales ;
- en améliorant la qualité des services proposés et des expériences offertes ; et
- en appliquant le concept de géotourisme défini comme « mettant davantage en valeur l'originalité géographique d'un endroit, à savoir son environnement, sa culture, son esthétique, son patrimoine et le bien-être de ses habitants ».

Le CED met au rang de ses priorités la conception et l'instauration d'un Système de Mesure de l'Excellence des Destinations (SMED), outil novateur d'évaluation des destinations touristiques par un groupe de travail composé d'experts internationaux dans le secteur du tourisme<sup>2</sup>. Cette chronique présente les travaux entamés depuis l'été 2007 par ce groupe de travail, que l'auteur a l'honneur de diriger.

## Les clients du SMED

Les clients potentiels du SMED sont des organismes ayant une autorité reconnue, un pouvoir de gouvernance sur l'activité touristique de la destination. Selon la nature de la destination et l'organisation politique ou administrative (locale ou nationale), les clients du SMED sont le plus souvent des municipalités, leur office de tourisme ou leur organe de promotion (la municipalité étant dans tous les cas considérée comme un bénéficiaire direct du SMED). Dans les pays où la gestion

du tourisme est peu décentralisée, les clients pourront être d'autres responsables publics, semi-publics ou professionnels du développement, de la promotion ou de l'organisation du tourisme au niveau régional, provincial, national ou fédéral, dès lors que la demande sera formulée en accord avec les responsables locaux de la destination.

## Les bénéficiaires du SMED

**Les bénéficiaires directs :** Il s'agit des partenaires des clients, c'est-à-dire les exploitants locaux, publics ou privés, dont l'activité contribue au développement et à l'excellence de la destination. En retour, il faut noter que ces partenaires bénéficient de l'excellence de la destination. Les bénéficiaires directs sont essentiellement des exploitants offrant des services de transport, d'hébergement, de restauration, de gestion d'espaces ou d'organisation d'activités proposées aux touristes.

**Les bénéficiaires indirects :** Les organismes ou les individus qui, sans être directement concernés par une évaluation, tirent avantage de la mise en œuvre du SMED et de l'exploitation de ses résultats. Parmi les bénéficiaires indirects, on trouve les touristes en général, les organisations professionnelles de l'industrie touristique, les gouvernements et les autorités régionales/provinciales, l'Organisation mondiale du tourisme (et toute organisation internationale concernée par le développement, le marketing ou la gestion du tourisme), les universités et les centres de recherche et de formation, les investisseurs, les médias, les agences de voyages, les grossistes, ainsi que la population locale des destinations évaluées.

## Les modes d'usage du SMED

Pour apporter une valeur ajoutée aux clients et aux différentes catégories de bénéficiaires, le SMED s'appuie sur les principaux types d'usage suivants :

**Outil de diagnostic :** Le SMED constitue, en premier lieu, un outil de diagnostic permettant aux responsables des destinations, comme aux exploitants touristiques, de disposer de la photographie la plus complète et la plus fidèle possible de l'état d'une destination touristique à un moment donné. Mise à jour régulièrement, cette photographie constitue un puissant instrument d'observation des évolutions d'une destination.

**Outil de progrès :** Le SMED met en évidence des points forts et des points faibles de la destination évaluée. La connaissance partagée (entre les acteurs concernés) et précise des points

faibles est à la base d'une démarche d'amélioration potentielle de la destination.

**Outil de gestion :** Après l'analyse du diagnostic et l'identification des voies de progrès, le SMED peut être un outil de gestion (*management*) qui permet au client du SMED de surveiller (*monitor*) le maintien de la crédibilité du résultat de l'évaluation et de suivre les actions d'amélioration découlant de l'analyse des résultats.

**Outil de collaboration :** En offrant un regard complet et objectif sur une destination, le SMED peut être l'occasion de dynamiser la gestion et la gouvernance d'une destination, en fédérant les acteurs et en mobilisant, autour d'objectifs stratégiques et d'actions communes, les différents opérateurs susceptibles d'intervenir dans le développement, le marketing ou la gestion de la destination.

**Outil de positionnement marketing :** En disposant d'une vision globale de la destination, de ses points forts, de ses points faibles, de sa comparaison avec d'autres destinations et de son évolution dans le temps au moyen d'un instrument de mesure unique, les responsables des destinations ont en main un outil pertinent pour affiner le positionnement marketing de la destination et la définition de son image de marque (« branding »).

**Outil d'analyse comparative :** Le SMED, cadre de référence unique à vocation mondiale (même s'il est assorti de certains critères spécifiques selon la typologie des destinations), présente l'intérêt de pouvoir comparer une destination à d'autres destinations, ainsi qu'à la moyenne mondiale des destinations. Cet usage concerne non seulement les acteurs des destinations, mais aussi des bénéficiaires indirects comme les investisseurs, les agences de voyages et voyagistes, ou encore les organisations professionnelles de l'industrie touristique.

**Outil de communication :** La mise en évidence des points forts résultant de l'évaluation par le SMED sera utile aux clients du SMED, pour la communication s'adressant aux clientèles de la destination et aux différents médias (dans le cadre des règles présentées ultérieurement concernant la publicité des évaluations).

## Typologie des destinations

Sur le plan de la typologie des destinations touristiques dans le monde, l'éventail peut être très large et les critères de segmentation très variés. Les différentes typologies peuvent avoir un impact majeur sur les infrastructures, les services de transport, les équipements d'hébergement, la gestion des espaces, le comportement des professionnels et de la population locale ou encore les équipements et l'organisation des activités touristiques.

Le critère retenu pour distinguer les grandes typologies de destinations touristiques pouvant donner lieu à différentes options du SMED est la localisation géographique, qui conduit à identifier les quatre grands types de destinations suivants :

- les destinations urbaines,
- les destinations littorales,
- les destinations de montagne,
- les destinations rurales, de nature, de découverte.

## Notion d'excellence

### Approche générale

La notion d'excellence, dans le cadre du SMED, doit s'entendre sur le plan de « l'excellence des destinations » (en raison de la nature des clients du SMED), plutôt que celui de « l'excellence du tourisme » (qui pourrait être reliée à un produit ou service haut de gamme). La notion d'excellence, définie comme un objectif à rechercher et non pas comme un état acquis, conduit à proposer que les résultats de l'évaluation d'une destination par le SMED soient accompagnés de recommandations générales, pour donner de la valeur ajoutée à la destination et favoriser une démarche d'amélioration continue.

Le SMED fonde son appréciation sur deux points de vue fondamentaux complémentaires :

#### Le point de vue « court terme », lié à l'expérience des touristes :

Ce point de vue consiste à appréhender une destination à partir de sa capacité à répondre aux attentes des touristes ; il se base donc sur l'expérience vécue et perçue par les touristes. C'est un point de vue particulièrement important dans la mesure où la satisfaction immédiate des clients, ou plutôt la capacité de la destination à satisfaire des besoins à court terme, constitue un objectif économique essentiel d'une destination et conditionne sa performance et son développement immédiat.

#### Le point de vue « long terme », lié aux objectifs de tourisme durable :

Ce second point de vue complète le précédent en lui apportant une perspective de satisfaction des besoins de la destination à plus long terme, prenant en compte les objectifs du tourisme durable, à savoir : 1) assurer un partage équitable de la valeur créée par le tourisme ; 2) préserver les ressources ; 3) se conformer aux principes éthiques reconnus par l'OMT ; et 4) garantir le respect de l'autre.

En complément des objectifs du tourisme durable, le SMED, ayant dans son cadre de référence documentaire le code d'éthique de l'OMT et d'autres documents de référence généraux concernant l'environnement et le géotourisme, constitue un système de mesure qui met particulièrement l'accent sur la performance à long terme des destinations. Il est important de ne pas opposer ces deux points de vue, mais de considérer qu'ils sont complémentaires.

## Domaines d'excellence

De façon préliminaire, le SMED propose de structurer l'évaluation d'une destination autour des domaines et des sous-domaines présentés dans le tableau 1.

Les recherches et les réflexions du groupe de travail sur le SMED, ainsi que les consultations lors des visites de développement dans les destinations, vont s'attacher à finaliser la définition de ces domaines et des sous-domaines, puis la sélection de critères mesurables, fiables et objectifs, respectant la diversité des niveaux de développement touristique des différents pays.

Il est proposé de baser essentiellement l'évaluation d'une destination par le SMED sur la notation par domaine et sous-domaine d'excellence, afin de permettre à une destination de bien identifier ceux qui

constituent ses points faibles (pour les améliorer) ou ses points forts reconnus (pour les mettre en valeur dans sa communication) et faciliter ainsi l'utilisation du SMED comme outil de diagnostic, outil de progrès et outil de management.

**Tableau 1**

**L'évaluation d'une destination**

Domaine	Sous-domaines
Services	Transport ; hébergement ; restauration ; services de support.
Activités	Principales activités faisant partie du positionnement de la destination.
Organisation	Gouvernance ; marketing et ventes ; information et accueil.
Aspects géographiques	Environnement ; planification urbaine et patrimoine ; sécurité.

Source : SMED.

**Fiabilité des données et des mesures**

Les critères ou indicateurs, au sein de chaque sous-domaine, doivent être mesurés de façon simple, rapide, peu coûteuse et incontestable. Leur capture résulte notamment de :

- statistiques d'organisations internationales, telles que celles de l'OMT, de l'OACI, de l'IATA, de l'OMS, de l'OIT, du PNUE, ou d'organisations régionales<sup>3</sup> ;
- statistiques nationales dûment établies ;
- déclarations écrites des destinations candidates, vérifiables soit sur pièce, soit sur place, dans le cadre des audits réalisés lors de l'évaluation par le SMED ;
- sondages ou études d'opinions pour mesurer certains critères, compte tenu de l'importance du point de vue « court terme » lié à l'expérience des touristes. Ces mesures devront être effectuées sur la base d'échantillons représentatifs de touristes, en utilisant des méthodologies fiables.

**Utilisation et publication des résultats**

Le CED s'engage à s'abstenir de toute publicité et à garder confidentielle l'évaluation d'une destination particulière. Le CED se réserve la possibilité de rendre publiques des données statistiques sur les évaluations, dès lors que ces données ne permettent pas d'identifier les notations d'une destination particulière. La communication des résultats peut tenir compte de groupes ou de classes de destinations, selon leur typologie et/ou leur envergure. Il est important de noter que l'objectif du SMED est essentiellement de mesurer et de promouvoir positivement l'excellence et non de faire ressortir les points faibles des destinations évaluées.

Sur le plan de la communication des résultats, les destinations évaluées pourront, par ailleurs, choisir soit d'en faire toute publicité qu'elles jugeraient utile – cette communication devrait toutefois être réalisée en liaison avec le CED, afin de se conformer à des règles déontologiques minimales qu'il conviendra de définir (par exemple, la période de communication à la suite

d'une évaluation) –, soit de demander au CED de communiquer leur notation – une telle communication devrait alors porter sur l'ensemble de l'évaluation.

À terme, lorsque le SMED sera utilisé par un nombre suffisant de destinations des différentes typologies, le CED aura la possibilité de décerner des distinctions aux destinations qui auraient par exemple obtenu, dans X % des domaines, une note appartenant au premier quartile ou supérieure à Y % de la moyenne mondiale pour chacun de ces domaines. Au-delà de la publication des résultats, le SMED permettra également au responsable de la destination de fédérer plus étroitement les différents exploitants locaux, publics et privés, et de favoriser une démarche d'amélioration.

**Échéancier**

Il est prévu que la phase expérimentale du SMED se déroule sur une période d'une année à compter de l'été 2008. L'objectif de cette phase consiste à tester et à valider cet outil dans un nombre suffisamment important de destinations dans le monde, de manière à pouvoir le soumettre pour approbation par les États membres de l'OMT lors de la prochaine assemblée générale de cet organisme à l'automne 2009.

*François Bédard est professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'Université du Québec à Montréal, directeur du Centre international de formation et de recherche en tourisme (CIFORT) de la même institution et directeur général du Centre mondial d'Excellence des Destinations (CED).*

**Notes**

- 1 Pour de plus amples renseignements sur le CED, lire la chronique du CIFORT parue dans *Téoros* au printemps 2007 (vol. 26, n° 1, p. 71-72) ou consulter le site [www.ced.travel].
- 2 L'auteur tient à remercier les personnes suivantes de leur contribution aux travaux du groupe d'experts sur le développement du SMED :  
L'équipe de production : César Castañeda (CED) ; Tommy Byrne (OMT, CED) ; Frédéric Pierret (OMT) et Jean-Marc Lecouturier (Zins Beauchesne et associés).  
L'équipe projet e 1, Subcommittee 36) ; Bernard-André Genest (École des sciences de la gestion / ESG-UQAM) ; Marie-Thérèse Guérin (Tourisme Montréal) ; Cheryl M. Hargrove (National Geographic) ; Don Hawkins (George Washington University) ; Boualem Kadri (ESG-UQAM) ; Michel Langlois (ESG-UQAM).  
Ainsi que : Stuart Levy (George Washington University) ; Marie-Claire Louillet (Université de Sherbrooke) ; Marc Poirier (Bell Canada) ; Michel Rhéault (Corporation de l'industrie touristique du Québec / CITQ) ; Jonathan B. Tourtellot (National Geographic) ; André Vallerand (CED) ; Marc-André Varin (V&A Conseil international) et Michel Zins (Zins Beauchesne et associés).
- 3 OMT : Organisation mondiale du tourisme ; OACI : Organisation de l'aviation civile internationale ; IATA : Association internationale du transport aérien ; OMS : Organisation mondiale de la Santé ; OIT : Organisation Internationale du Travail ; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement.