

# Première expérimentation du Système de Mesure de l'Excellence des Destinations (SMED)

## Le cas de la vallée du Douro au Portugal

François Bédard and César Castañeda

Volume 28, Number 1, 2009

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024841ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024841ar>

[See table of contents](#)

---

#### Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

#### ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

---

#### Cite this note

Bédard, F. & Castañeda, C. (2009). Première expérimentation du Système de Mesure de l'Excellence des Destinations (SMED) : le cas de la vallée du Douro au Portugal. *Téoros*, 28(1), 97–100. <https://doi.org/10.7202/1024841ar>

CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION ET DE RECHERCHE EN TOURISME

## Première expérimentation du Système de Mesure de l'Excellence des Destinations (SMED) Le cas de la vallée du Douro au Portugal

### François BÉDARD

Docteur en sciences de la gestion  
Professeur, Université du Québec à Montréal  
bedard.francois@uqam.ca

### César CASTAÑEDA

Docteur en histoire et civilisations  
Directeur des opérations, Centre mondial d'Excellence des Destinations  
ccastaneda@ced.travel

La chronique du Centre international de formation et de recherche en tourisme (CIFORT) parue au printemps 2008 faisait état des travaux entamés depuis l'été 2007 par un groupe d'experts internationaux sur la conception et le développement d'un Système de Mesure de l'Excellence des Destinations (SMED) mis de l'avant par le Centre mondial d'Excellence des Destinations (CED). En conclusion, on y annonçait le démarrage d'une phase expérimentale visant à tester et à valider ce système auprès d'un certain nombre de destinations touristiques dans le monde (Bédard, 2008). La présente chronique porte sur la première expérimentation du SMED réalisée au cours de 2008 dans la vallée du Douro, située dans la région nord du Portugal<sup>1</sup>. Ce projet pilote s'est déroulé en cinq grandes étapes : 1) la signature d'un accord de coopération entre le CED et les autorités de la destination ; 2) les préparatifs de la visite de la destination ; 3) le déroulement de la visite ; 4) la production du rapport SMED ; et 5) la présentation publique du rapport. Le texte qui suit décrit chacune de ces étapes.

#### Étape 1 : L'accord de coopération

La réalisation d'un SMED débute par la conclusion d'un accord de coopération entre le CED et les autorités de la destination désireuses d'implanter ce système chez eux. Dans le cas de la vallée du Douro, l'accord a été signé par la Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN) – qui a agi comme coordonnateur –, l'Estrutura de Missão do Douro (EMD), Turismo de Portugal (TP) et la Associação para o Desenvolvimento Turismo da Região do Norte (ADETURN). Le document comprend un préambule

et une série d'articles décrivant le contexte et l'objet de l'accord, les responsabilités et les obligations des deux parties, les modalités administratives et logistiques et les différentes phases de réalisation du SMED.

Le préambule fait référence à l'accord de coopération signé entre le CED et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), dont l'objet consiste à contribuer à amener les destinations du monde entier à l'excellence. De plus, il y est fait mention de l'intérêt manifesté par la CCDRN pour participer activement au développement du SMED, en proposant la vallée du Douro comme projet pilote. La partie sur le contexte spécifique : 1) que la vallée du Douro est classée comme site du patrimoine mondial par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, les sciences et la culture (UNESCO) ; 2) qu'elle a été désignée comme région prioritaire pour le développement touristique dans le plan national du tourisme du Portugal ; 3) qu'elle constitue une destination de premier plan dans la politique et la stratégie du tourisme pour la région nord du Portugal ; 4) que les enjeux liés au développement durable et à la recherche de l'excellence sont de toute première importance pour la vallée du Douro.

#### Étape 2 : Les préparatifs de la visite de la destination

À la suite de la signature de l'accord, les responsables du tourisme pour la vallée du Douro ont été invités à compléter un questionnaire permettant de dresser le profil de la destination et à fournir toute documentation pertinente à l'industrie touristique de la région. L'analyse de ces renseignements a permis aux experts du SMED d'identifier les catégories

d'activités propres à la destination et de concevoir des outils de collecte de données sur mesure à utiliser lors de la visite du territoire.

Le programme de la visite a été élaboré en étroite collaboration avec la CCDRN. En plus de s'occuper des préparatifs liés aux aspects logistiques de la visite, cette dernière s'est chargée de l'invitation des participants aux différents ateliers de travail, de même que de la sélection des personnes clés pour les entretiens. L'École de tourisme et d'hôtellerie de la ville de Lamego a généreusement prêté ses installations pour la tenue des ateliers et des entretiens.

### Étape 3 : Le déroulement de la visite

La visite de la vallée du Douro par quatre experts du SMED s'est déroulée du 5 au 11 mai 2008, sous la coordination de la CCDRN, en collaboration avec l'Estrutura de Missão do Douro. La visite comprenait les activités suivantes :

- Deux rencontres avec les responsables de la région : une rencontre au début de la visite afin de passer en revue le déroulement du programme et une autre à la fin pour faire le bilan et convenir des prochaines étapes avant la remise du rapport SMED.
- Quatre ateliers comptant chacun de 10 à 12 intervenants sélectionnés en fonction du thème de chaque atelier : 1) hébergement, restauration, vignobles, services de support ; 2) environnement, urbanisme et patrimoine, sites archéologiques ; 3) gouvernance, services d'accueil, sécurité, transports ; 4) marketing et ventes, bien-être et SPA, visites découverte et points d'intérêt.
- Dix entretiens auprès de personnes clés de l'industrie du tourisme de la région, dans le but d'approfondir certains aspects de l'offre et de la demande touristiques de la vallée de Douro.
- Trois communications par des représentants du CED lors de la conférence internationale 2007-2015 sur le développement touristique de la région nord du Portugal, organisée par la CCDRN à l'occasion de la réalisation du SMED dans la vallée du Douro. Quelque 300 personnes ont participé à cette conférence qui s'est déroulée à Porto en présence de plusieurs personnalités, dont le secrétaire d'État au tourisme du Portugal. L'évènement a reçu une grande couverture médiatique.

Les ateliers constituant un élément central de la visite du territoire, il convient de fournir de plus amples renseignements sur ce sujet. Chaque atelier durait en moyenne trois heures. Le déroulement typique d'un atelier est présenté au tableau 1.

Lors de la première séance plénière, les participants étaient informés de la raison d'être du SMED, laquelle consiste à aider les destinations à améliorer l'expérience des touristes en renforçant le caractère géographique de la destination, soit l'environnement, la culture, l'esthétique, le patrimoine et le bien-être de ses résidents<sup>2</sup>. Par la suite, ils étaient invités à indiquer, selon leur perception de la réalité du milieu, quelle importance relative ils attribuaient aux 12 principes directeurs sur lesquels s'appuie le SMED. L'intégrité physique des paysages, la richesse culturelle de la destination et le positionnement sur les marchés internationaux ont été

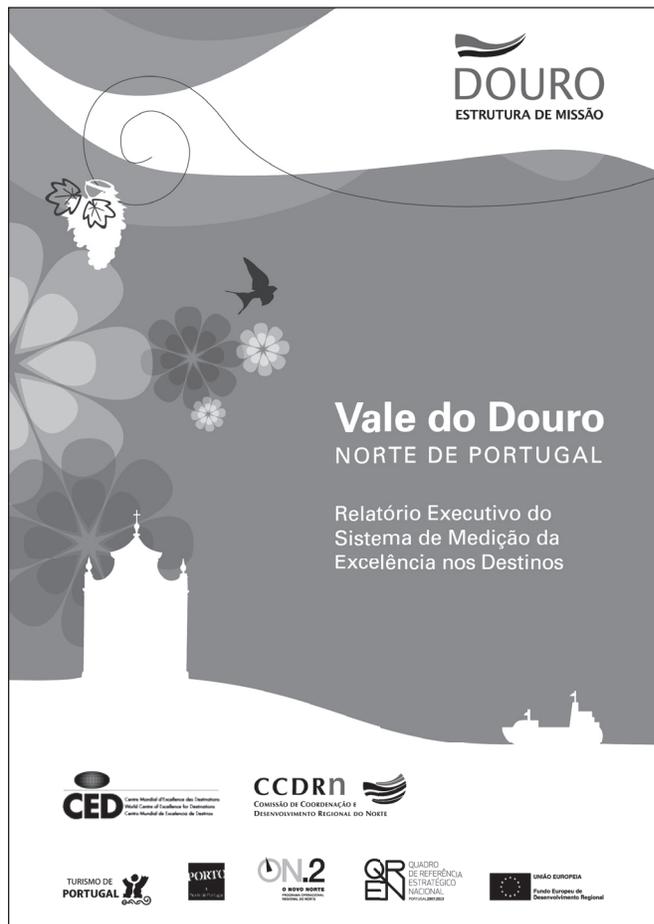


ILLUSTRATION 1 : Affiche de la présentation publique du rapport SMED le 9 décembre 2008 – Conférence internationale « Douro, Destino Turístico de Excelência » (source : CCDRN).

Tableau 1 : Déroulement typique d'un atelier

#### Première partie (en plénière)

- Mot de bienvenue par les responsables de la destination et rappel des objectifs de la visite des experts du SMED
- Brève présentation du CED et du SMED par le directeur du CED
- Consultation sur les principes directeurs du SMED

#### Deuxième partie (en deux sous-groupes)

- Séance de travail pour recueillir de l'information sur les raisons qui attirent les touristes ou les incitent à venir visiter la vallée du Douro
- Séance de travail pour débattre des différentes variables à mesurer pertinentes au thème traité dans l'atelier et pour recueillir de l'information sur chacune de ces variables

#### Troisième partie (en plénière)

- Présentation de la synthèse des raisons évoquées pour visiter Douro
- Consultation sur les usages du SMED
- Consultation sur les principaux obstacles à l'implantation d'un SMED
- Conclusion de l'atelier et remerciements aux participants

considérés comme les principes les plus stratégiquement importants pour la région. Les principes ayant trait à la diversité biologique, à l'évaluation des résultats, à la qualité de l'emploi, à la qualité de la gouvernance, à la qualité de vie locale et à la prospérité sociale, au respect de l'environnement et à l'usage efficace des ressources, à la satisfaction des visiteurs, à la viabilité économique des destinations touristiques et des entreprises ont également été jugés importants. Seuls le principe de contrôle local et l'implication sociale ont été considérés d'importance moindre. Cela s'explique du fait que les entreprises touristiques de la région sont majoritairement détenues par des gens du milieu.

Le premier exercice de la séance de travail en sous-groupe consistait à discuter des raisons qui pourraient inciter un touriste étranger à visiter la région. Le vin et le paysage sont arrivés très nettement en tête des attraits régionaux. La gastronomie et la désignation de la vallée du Douro comme site du patrimoine mondial par l'UNESCO sont arrivées en deuxième position, suivies de près par la culture et la qualité de l'accueil. D'autres raisons, de moindre importance, de visiter la région ont également été identifiées : l'histoire, l'hébergement, la beauté naturelle, le fleuve, la tradition, l'accessibilité, la sécurité, les produits du terroir, les monuments et le golf.

Le deuxième exercice du travail en sous-groupe consistait à débattre des différentes variables à prendre en compte pour déterminer le niveau d'excellence de la destination en fonction des quatre domaines et des 14 catégories faisant l'objet de l'évaluation pour la vallée du Douro. Ces domaines et catégories sont présentés au tableau 2.

Pour chaque variable associée aux catégories étudiées dans leur atelier, les participants devaient indiquer, sur la base de leur expérience, le degré de pertinence et d'importance de cette variable pour la destination. Ils devaient en outre identifier toute source d'information permettant d'obtenir des données sur les variables.

Enfin, lors de la dernière séance plénière, les participants étaient invités à compléter deux courts questionnaires, le premier portant sur les usages du SMED dans la région et

le second sur les obstacles potentiels de sa mise en œuvre. Selon eux, le SMED sert d'abord d'outil de progrès, c'est-à-dire d'outil qui met en relief les forces et les faiblesses d'une destination, ce qui encourage les parties prenantes de la destination à mettre en œuvre des mesures concrètes pour maintenir les points forts et apporter des correctifs nécessaires aux points faibles. En deuxième lieu, le SMED peut servir d'outil de collaboration, agissant comme catalyseur pour mobiliser les intervenants autour d'une stratégie et d'un objectif communs visant à développer un rendement durable de la destination. Le SMED a également été jugé utile comme outil de communication, de diagnostic, de gestion, de positionnement marketing et d'analyse comparative.

En ce qui a trait aux principaux obstacles qui pourraient être rencontrés lors de la mise en œuvre du SMED dans la vallée du Douro, les participants ont identifié, en ordre d'importance, le manque de collaboration, le manque d'intérêt, le manque d'information, le manque de fiabilité de l'information existante, la complexité de l'analyse et finalement la crainte de résultats décevants.

#### Étape 4 : La production du rapport SMED

La production du rapport SMED pour la vallée du Douro revêtait un défi important étant donné que c'était le tout premier à être produit dans cette phase expérimentale (CED, CCRDN, 2008). Trois mois de travail ont été nécessaires pour concevoir la structure du rapport, analyser la documentation et les données recueillies lors de la visite sur le terrain, déterminer le degré d'excellence dans les 14 catégories pertinentes pour la vallée du Douro et formuler des recommandations d'amélioration pour chacune, dans le but d'aider la destination à augmenter sa compétitivité sur le marché international tout en renforçant son caractère durable. Un temps considérable a également été consacré au cours de ces trois mois à rédiger des études de cas sur des destinations comparables à celle de la vallée du Douro, de manière à dégager des exemples de pratiques exemplaires. Deux rapports ont été remis à la destination : un rapport de 220 pages destiné aux responsables de la destination et un rapport exécutif d'environ 60 pages destiné aux médias et aux intervenants du milieu. La CCRDN a fait imprimer une version bilingue (anglais et portugais) du rapport exécutif pour distribution lors de la présentation publique.

#### Étape 5 : La présentation publique du rapport SMED

La présentation publique du rapport SMED s'est déroulée à Porto le 9 décembre 2008 à l'occasion d'une conférence internationale ayant comme thème « Douro, Destino Turístico de Excelência ». Cette conférence a été organisée par la CCRDN en collaboration avec Turismo de Portugal et les autorités responsables du développement et de la promotion du tourisme pour la région nord du Portugal. Quelque 200 personnes ont participé à cet événement, la majorité étant des intervenants touristiques du secteur privé. L'allocution d'ouverture de la conférence a été donnée par le secrétaire d'État au tourisme du Portugal et celle de clôture par le secrétaire général de l'Organisation mondiale du tourisme.

**Tableau 2 : Domaine et catégories du SMED pour la vallée du Douro**

Domaine	Catégories
Durabilité de la destination	Environnement et paysage Culture et patrimoine
Organisation	Gouvernance Marketing et ventes Information et accueil Sécurité
Activités	Sites archéologiques Visites « découverte » Vignobles Bien-être et SPA
Services	Transport Hébergement Restauration Services de soutien

Les points saillants du rapport ont été présentés par le directeur du CED qui a agi comme chef de mission pendant la visite de la destination. Immédiatement après sa prestation, les autorités responsables du développement touristique pour la vallée du Douro ont annoncé les actions concrètes qui seraient prises, y compris le montant des investissements, pour donner suite aux recommandations.

## Conclusion

La première expérimentation du SMED a été réalisée avec succès dans la vallée du Douro au Portugal. Les objectifs définis dans l'accord de coopération entre le CED et les autorités responsables du tourisme dans cette région ont été atteints. Du point de vue de la destination, il s'agissait de mobiliser les intervenants touristiques de la région pour s'engager résolument dans une démarche d'excellence à la lumière des principes du CED. Du point de vue du CED, il s'agissait de tester et de valider le SMED, en phase de développement, par une expérimentation sur le terrain. Ce projet pilote a permis non seulement de mettre au point cet outil de mesure polyvalent, mais aussi de jeter les bases pour la création d'une communauté de destinations à travers le monde engagées dans une démarche vers l'excellence. La vallée du Douro est la première destination à faire partie de ce nouveau réseau.

Le bon fonctionnement de tout centre d'excellence, quel que soit son domaine d'expertise, requiert une étroite collaboration entre les secteurs public, privé, associatif et universitaire. En rédigeant la présente étude de cas sur la première expérimentation du SMED, les auteurs souhaitent inciter les chercheurs – professeurs et étudiants de maîtrise ou de doctorat – qui s'intéressent aux problématiques liées à l'excellence des destinations à contribuer activement par leurs recherches au développement continu de ce système. ■

## Notes

- 1 Les renseignements contenus dans cette étude de cas sont présentés avec la permission de la CCDRN et de la Estrutura de Missão do Douro.
- 2 La raison d'être du SMED correspond à la définition du géotourisme mise de l'avant par la National Geographic Society.

## Bibliographie

- BÉDARD, François (2008), « Le développement d'un outil de mesure de l'excellence des destinations », *Téoros*, vol. 27, n° 1, p. 77-79.
- CED (Centre mondial d'Excellence des Destinations), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2008), *Douro Valley, North Portugal, Executive Report of the System for Measuring Excellence in Destinations*, Portugal, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN).

## In memoriam

Deux amis de *Téoros* et de l'UQAM sont décédés à la fin de l'année 2008.

Le père oblat **André Hut** fut pendant de nombreuses années membre du comité de rédaction et un collaborateur assidu de *Téoros*. Auteur d'une vingtaine d'articles de 1982 à 2002, il a coordonné, en 1987, un supplément spécial de la revue sur le tourisme en Belgique. Animateur de la pastorale du tourisme, journaliste, enseignant à ses heures – il a été chargé de cours à quelques occasions à l'UQAM dans le programme de baccalauréat en gestion et intervention touristiques (ancêtre de l'actuel baccalauréat en gestion du tourisme et de l'hôtellerie) –, André Hut fut un Belge passionné qui s'est battu toute sa vie pour la cause de l'accessibilité au tourisme pour tous, notamment les plus défavorisés. Il a effectué de nombreux voyages au Québec qu'il aimait bien et où il comptait plusieurs amis.

Le professeur **Bernard Morucci** a été directeur de l'Institut de recherches et d'études supérieures de tourisme (IREST) à l'Université de Paris 1 (Panthéon-Sorbonne). Généreux, ouvert, chaleureux, Bernard Morucci fut un réel ami de l'UQAM. Il nous a fait bénéficier de ses nombreux contacts dans le monde et il a partagé sans retenue son savoir et sa joie de vivre. Il a enseigné à quelques reprises au programme de maîtrise en gestion et planification du tourisme de l'UQAM et il collaboré à la revue *Téoros* par un article sur la prospective du tourisme. Ces dernières années, il était titulaire de la Chaire UNESCO « Culture et développement durable ». Quelques mois avant son décès, il a reçu l'un des prix Ulysse décernés par l'Organisation mondiale du tourisme.

C'est avec grande tristesse que nous avons appris le décès d'André et de Bernard, et le comité de rédaction de *Téoros* transmet ses plus sincères condoléances à leur famille respective.

Louis Jolin, pour le comité de rédaction