

Observatoire de la performance touristique  
des Offices de tourisme français

# Guide opérateur 2019

Formulaire indice de  
touristicité

Club indicateurs OTF-UPVD

---

## Guide opératoire pour le formulaire de l'indice de touristicité club indicateurs OTF-UPVD 2018

### Table des matières

Guide opératoire pour le formulaire de l'indice de touristicité club indicateurs OTF-UPVD 2018	1
I. Présentation du formulaire de l'indice de touristicité	2
II. Guide opératoire pour le formulaire de l'indice de touristicité	3
1. Fiche d'identité de votre OT	3
2. Fréquentation de votre OT	3
3. Les fonctions support : le Financier et le RH	4
4. Accueil, boutique et billetterie dans votre OT	5
5. Les réceptifs	7
6. Les réseaux sociaux	8
7. L'offre en tourisme d'excursion sur votre territoire	8
8. Les caractéristiques globales de votre territoire	8
9. L'attractivité du territoire	9
10. L'accessibilité de votre territoire	10
11. Votre indice de touristicité	11
III. Les concepts mobilisés par le Club indicateurs	12
1. Indice de touristicité	12
2. Benchmarking	12
3. Efficience	13
IV. Pour en savoir plus sur l'indice de touristicité	14

## I. Présentation du formulaire de l'indice de touristicité

Le Club Indicateurs réunit les offices soucieux de disposer d'outils d'analyse de leur structure et **territoire de compétence**. Les outils proposés par le Club Indicateurs sont quantitatifs et adoptent la démarche du **benchmarking**. Le Club Indicateurs fournit aux Offices qui y participent, et qui renseignent un certain nombre d'informations (via le formulaire de l'**indice de touristicité**), des analyses comparatives pertinentes car pensées par les membres du Club. La logique de ces analyses est celle de l'**efficience** c'est-à-dire l'amélioration continue des stratégies et pratiques dans une logique de performance relative (et non absolue). Les résultats qu'apporte le Club Indicateurs permettent aux OT d'identifier leurs référents et de mesurer les marges d'améliorations de leurs pratiques organisationnelles et managériales.

Le fichier Formulaire OTF Club Indicateurs.xlsx est un formulaire sur Excel qui a deux objectifs :

1. Vous permettre d'obtenir, une fois les informations demandées par le formulaire complétées, d'identifier le niveau de la touristicité de votre territoire de compétence.
2. Permettre à travers la récolte de données homogènes sur les OT du Club, la réalisation de tableaux de bord de pilotage pour OT et envisager des analyses non biaisées.

Pour accéder au formulaire :

1. Enregistrez le Formulaire OTF Club Indicateurs (fichier `_`.xlsx).
2. Lancez le fichier (double-clic gauche).
3. Entrez le mot de passe : OTF en majuscules
4. Après avoir activé la modification et le contenu du fichier Excel, appuyez sur le bouton « Démarrer ».

Le formulaire fait intervenir plusieurs onglets. Les informations saisies dans chaque onglet s'enregistrent automatiquement dans la feuille BDD du classeur Excel en appuyant sur le bouton « valider les données et passage à l'onglet suivant ». Vous pouvez également revenir sur l'onglet précédent en appuyant sur « retour à l'onglet précédent ». Le bouton « afficher les données antérieures » vous permet d'afficher et de reprendre les données précédemment saisies. Enfin, le dernier onglet du formulaire indique le taux de touristicité de votre territoire de compétence.

**Avant de lancer le formulaire, merci de prendre quelques minutes pour identifier les données qui vont vous être demandées. Dans les pages suivantes, nous présentons ces données et y apportons des précisions les concernant.**

Les **données demandées dans le formulaire sont à renseigner en n-1** et vont permettre d'établir des tableaux de bord de pilotage pour votre OT et permettre le calcul de l'indice de touristicité de votre territoire. En outre, elles serviront à la réalisation d'autres analyses que le Club Indicateurs effectue pour votre OT.

Les dernières pages de ce guide opératoire apporteront quelques précisions concernant certains concepts mobilisés (Benchmarking, Efficience...) dans les travaux du Club indicateurs.

Une fois le formulaire complété, nous vous invitons :

1. À enregistrer le formulaire sous un nom faisant clairement apparaître le nom de votre OT (par exemple : Plateau\_de\_caux\_maritime.xlsm ou La\_tranche\_sur\_mer.xlsm) ;
2. À envoyer le fichier renommé à l'adresse suivante : [laurent.botti@univ-perp.fr](mailto:laurent.botti@univ-perp.fr)

Merci de votre participation au Club Indicateurs.  
A bientôt pour des échanges constructifs sur ces données !

## II. Guide opératoire pour le formulaire de l'indice de touristicité

Ce guide opératoire reprend en détail les onze onglets du formulaire de l'indice de touristicité en apportant des précisions sur les informations demandées par chacun d'eux.

Le formulaire est constitué de 11 onglets numérotés et présentés comme suit :

1. Fiche d'identité de votre OT.
2. Fréquentation de votre OT.
3. Fonctions support : Financier et RH.
4. Boutique et billetterie.
5. Réceptif.
6. Réseaux sociaux et animation.
7. Offre en tourisme d'excursion.
8. Caractéristiques globales du territoire.
9. L'attractivité du territoire.
10. L'accessibilité de votre territoire.
11. Votre indice de touristicité.

Au fur et à mesure du formulaire, des informations complémentaires sont ajoutées à côté ou près de certains champs afin de préciser les données à apporter, ainsi que des précisions sur leurs modalités de calculs.

### 1. Fiche d'identité de votre OT

Le premier onglet « fiche d'identité de votre OT » vous demande des informations obligatoires qui s'affichent en rouge si elles ne sont pas renseignées, il s'agit : du nom de votre structure (OT ou Pays) et de l'email de contact de votre structure.

Ce premier onglet vous demande ensuite de préciser : la forme juridique de votre structure, son statut territorial, les labels et marques qu'elle possède ainsi que le classement de votre structure, si elle en possède un.

### 2. Fréquentation de votre OT

Le deuxième onglet « fréquentation de votre OT » regroupe les informations générales sur : l'accueil dans votre OT, son accueil digital ainsi que des précisions sur les BIT ou BAT de votre OT.

- **L'accueil dans votre OT**

Précisez :

- Le nombre total de visiteurs physiques de votre structure, (siège, BIT et BAT inclus si vous en disposez).  
Ce nombre est issu d'un compteur (compteur porte ou système d'information touristique) ; sinon il est estimé à partir d'un ratio de 2,5 (nb d'actes de renseignements physiques x 2,5).
- Le nombre d'actes de renseignements physiques réalisés au comptoir par un conseiller en séjour et/ou par le personnel de l'accueil.  
1 acte de renseignement (une demande) = Le conseiller en séjour renseigne 1 ou plusieurs personnes, le nombre de personnes concernées n'a pas d'importance.
- Le nombre de bureaux d'information touristique permanents, y compris le siège s'il accueille du public

- **L'accueil digital dans votre OT**

Précisez :

- Le nombre de visiteurs uniques sur le site internet : Statistiques issues de votre site web.

### 3. Les fonctions support : le Financier et le RH

Les données demandées ici relèvent du financier, socioprofessionnels inclus, et, des ressources humaines (approche globale et approche spécifique).

- **Le financier**

Précisez :

- Le budget total de la structure : Budget tout compris : valorisation des biens et RH mis à disposition par la collectivité de tutelle, **hors gestion d'équipements**.

Les ressources :

- Les données relatives au total des produits hors gestion d'équipement, c'est-à-dire le total des produits de la classe 7 du compte de résultat. Il s'agit ici de tout comptabiliser, sauf la taxe de séjour + les subventions, et, en cas de pluriactivité de l'OT (comme la gestion d'un port de plaisance par exemple), il convient de prendre en compte uniquement la part de l'office.
- Le total des produits issus de la partie commerciale : CA commercial (réceptif, boutique, billetterie,)
- Le total des produits issus des partenariats avec les prestataires touristiques du territoire : CA généré par les partenariats (adhésion et/ou vente de prestations).

- Produits subvention versée à l'office de tourisme par la collectivité de tutelle : La subvention versée par la collectivité de tutelle ne comprend pas la taxe de séjour. Elle comprend en revanche la valorisation des charges de bâtiment s'ils sont pris en charge par la collectivité de tutelle ainsi que des agents mis à disposition.
- Le montant global de taxe de séjour perçu sur le territoire de compétence, y compris recettes versées par les plateformes.
- Produits taxe de séjour (seulement la part reversée à l'OT) : Part de taxe de séjour qui apparaît dans le budget de l'OT.

Les charges :

- Les charges globales affectées à la promotion.  
Actions concernées : salons et autres événements, site internet, brochures, insertions, publicité, relations presse et médias, réseaux sociaux. Sont exclus, pour les EPIC, les champs de la classe 6 non concernés : 6225, 6226, 6227, 627.
- Dont charges de promotion internationale : Parmi les actions citées, ne conserver que les actions exclusivement ciblées sur les clientèles internationales, y compris actions collectives avec CDT et CRT (inscrire la participation budgétaire de l'OT)
- Le montant total des charges de personnels (masse salariale) : Y compris valorisation du personnel mis à disposition.

▪ **Les ETP : approche globale**

Précisez :

- Le nombre d'ETP total. Il s'agit du nombre total de salariés, saisonniers inclus. En cas de pluriactivité de l'OT (gestion d'un port de plaisance par exemple) ne prendre en compte que la part de l'office, en exclure la part gestion d'équipements et inclure les emplois mis à disposition.  
Nombre d'ETP permanent, hors stagiaires, y compris apprentis. Voir calcul sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F24332>
- Le nombre d'ETP saisonniers : Les stagiaires ne sont pas considérés comme des saisonniers et n'entrent pas dans le calcul des ETP.
- Le nombre d'ETP Accueil
- Le nombre d'ETP saisonniers affectés à l'accueil
- Nombre d'ETP Commercialisation (réceptif, boutique, billetterie, régie publicitaire, visites guidées)
- Nombre d'ETP Promotion (print, web, médias)
- Nombre d'ETP Coordination acteurs (sensibilisation, formation, prestations diverses...)
- Nombre d'ETP Administration générale (direction, management, RH, comptabilité)
- Nombre d'ETP affectés à l'activité non lucrative de la structure (accueil, info, com, coordination acteurs...).
- Nombre d'ETP affectés à l'activité lucrative de la structure (fiscalisée ou non)

#### 4. Accueil, boutique et billetterie dans votre OT

Les données demandées ici concernent la billetterie et la boutique de votre OT.

## ▪ **La Boutique**

Précisez :

- Le linéaire de boutique du bureau réalisant le chiffre d'affaire boutique le plus important. Il s'agit du linéaire développé, c'est-à-dire la surface totale de présentation des produits.  
Par exemple : 10 mètres de présentoirs sur trois niveaux équivalent à 30 mètres linéaires (multiplier par deux lorsque les présentoirs donnent sur les deux côtés). Le mètre linéaire permet d'établir des indicateurs de gestion, et, il est notamment utilisé dans la grande distribution. Il permet par exemple de calculer le nombre de références par mètre linéaire.
- Le nombre de références boutique du bureau réalisant le chiffre d'affaire boutique le plus important.
- Le nombre d'heures d'ouverture à l'année du bureau réalisant le chiffre d'affaire boutique le plus important.
- Le chiffre d'affaires produits boutique du bureau réalisant le chiffre d'affaire boutique le plus important.
- La marge réalisée sur la vente de produits boutique du bureau réalisant le chiffre d'affaire boutique le plus important.
- Le panier moyen à l'année, du bureau réalisant le chiffre d'affaire boutique le plus important. Il désigne le montant moyen d'une transaction enregistrée sur le point de vente sur l'année.
- Le nombre de tickets de caisse sur l'année, toutes boutiques confondues
- Le chiffre d'affaires produits boutique global, toutes boutiques confondues.
- La marge globale réalisée sur la vente de produits boutique, toutes boutiques confondues.

## ▪ **La billetterie**

Concernant les sites de visites en billetterie dans votre OT, précisez :

- Le nombre de sites de visite et de visites guidées en billetterie dans l'OT.
- Le nombre de sites de visites et de visites guidées produits par l'OT en billetterie dans votre OT.
- Le nombre de sites de visites et de visites guidées produits par un prestataire en billetterie dans votre OT.
- Votre chiffre d'affaire HT ou net de taxe pour les billetteries des sites de visite et des visites guidées.

Concernant les manifestations (événements et culture), en billetterie dans votre OT, précisez :

- Le nombre de manifestations (événements et culture) en billetterie dans votre OT.
- Le nombre de manifestations produites par l'OT en billetterie dans votre OT.
- Le nombre de manifestations produites par un prestataire en billetterie dans votre OT

- Votre chiffre d'affaire HT ou net de taxe pour les manifestations
- Votre chiffre d'affaire global HT ou net de taxes toutes billetteries confondues, y compris les billetteries de transports.
- La marge globale HT ou net de taxes toutes billetteries confondues, y compris les billetteries de transports.

Le nombre de références gratuites boutique et billetterie (visites guidées, sites avec tickets gratuits, produits offerts), tout bureaux confondus.

## 5. Les réceptifs

L'onglet réceptif recueille des données concernant des informations sur les réceptifs, leurs budgets, leurs capacités, leurs chiffres d'affaire et le nombre de groupes accueillis.

### ▪ Budget

Précisez :

Le budget promotion et commercialisation affecté sur les réceptifs.

Ce budget inclut les actions visant à développer l'activité réceptive, à savoir les salons destinés aux professionnels, les éventuels accueils de tour-opérateurs, l'achat de prestations (vendues packagées) et tout démarchage vis-à-vis des réceptifs.

### ▪ Capacités

Précisez :

- La capacité totale des salles de séminaires, banquets, formation, en nombre de places assises.
- Si vous disposez d'un palais des congrès, précisez sa capacité d'accueil (en nombre de places assises).
- La capacité totale des restaurants ciblés pour accueillir des groupes (en nombre de couverts).
- La capacité hôtelière pouvant accueillir des congressistes : hôtels et résidences de tourisme (en nombre de chambres).

### ▪ Le chiffre d'affaire

Précisez :

- Chiffre d'affaires HT ou net de taxes générées par la centrale de réservation de l'office de tourisme, issu de la classe 7.
- Chiffre d'affaires HT ou net de taxes générées par l'activité groupes, issu de la classe 7.
- Chiffre d'affaires HT ou net de taxes générées par l'activité congrès (hors groupes), issu de la classe 7.
- Chiffre d'affaires HT ou net de taxes générées par la centrale de réservation de l'office de tourisme, issu de la classe 7.

- **Nombre de groupes accueillis**

Il s'agit du nombre de groupes accueillis par le service réceptif.

## 6. Les réseaux sociaux

Cet onglet concerne la présence sur les réseaux sociaux.

Présence sur les réseaux sociaux : Facebook et/ou Instagram.

Votre structure a-t-elle un compte actif sur les réseaux sociaux cités ? Par actif, on entend un compte animé à minima une fois par semaine. Précisez le nombre d'abonnés Facebook et le nombre de followers Instagram.

## 7. L'offre en tourisme d'excursion sur votre territoire

- Lieux de visites payants

Indiquez le **nombre de lieux de visites payants** présents sur votre territoire et précisez pour le principal lieu de visite payant le nombre d'entrées réalisées en n-1.

Un site touristique peut être un lieu de visite ou une activité touristique (musée, château, parc d'attraction...).

Un site est entendu comme un lieu dont on peut définir le périmètre, avec une entrée et une sortie.

Ne sont donc pas comprises : les activités de plein air, les pistes cyclables et autres activités.

Nombre issu d'un système de comptage ou d'une estimation.

- Lieux de visites non payants

Indiquez ensuite le **nombre de lieux de visites non payants** présents sur votre territoire et précisez pour le principal lieu de visite non payant le nombre d'entrées réalisées en n-1.

La définition du site touristique reste la même. Le nombre d'entrées est issu d'un système de comptage ou d'une estimation.

## 8. Les caractéristiques globales de votre territoire

Les caractéristiques globales de votre territoire reprennent les caractéristiques du territoire de compétence de votre OT, son offre en tourisme de séjour ainsi que sa fréquentation touristique.

- **Les caractéristiques du territoire de compétence de votre OT**

Indiquez :

- Le nombre d'habitants présents sur votre territoire, selon l'INSEE.
- Le numéro de votre département, en chiffres, par exemple 66 si votre département est les Pyrénées-Orientales, 11 si votre département est l'Aude, 33 pour la Gironde, etc.

- Le nom de votre région, par exemple Aquitaine, PACA, Occitanie, etc.

- **L'Offre en tourisme de séjour sur votre territoire**

Indiquez :

- Le nombre de lits marchands (une chambre d'hôtel = 2 lits. Un emplacement de camping = 3lits)

*Voici les coefficients pour le calcul à partir de l'offre en chambres ou emplacements :*

- *Hôtels et chambres d'hôtes : chambres x2,*
- *Campings : emplacements x3,*
- *Gîtes et meublés : logements x4,*
- *Résidences de tourisme : logements x4.*

*Les données des hôtels et HPA classés sont disponibles sur le site de l'INSEE, à compléter avec vos données du territoire.*

- Le nombre de lits non marchands. Il s'agit du nombre de résidences secondaires visibles sur le site de l'INSEE.

Prendre en compte les résidences secondaires x5, en excluant les meublés de tourisme que vous savez loués en chambres d'hôtes (exemples sur Air Bnb) ou que vous estimez en pourcentage.

- **La fréquentation touristique de votre territoire**

Les nuitées touristiques marchandes doivent être calculées à partir de la capacité d'accueil en lits marchands et du taux de remplissage en lits marchands (outil de calcul fourni par vos CRT ou ADT/CDT), y compris pour les gîtes et chambres d'hôtes.

Nous ne conseillons pas de rentrer vos données taxe de séjour, sauf si vous estimez que celle-ci représente la réalité.

## **9. L'attractivité du territoire**

- **Les labels**

- Indiquez le nombre de communes ou de sites disposant d'un ou plusieurs labels significatifs sur votre territoire (Plus beaux villages de France, Station verte de vacances, Famille +).
- Avez-vous une ou plusieurs stations classées sur votre territoire ? Si oui, combien ?

- **Les Evénements**

- Indiquez le nombre de festivals ou d'événements de notoriété départementale a minima présents sur votre territoire.
- Précisez si vous disposez d'un festival ou d'un événement attirant de 50 000 à 100 000 personnes

- Précisez si vous disposez d'un événement attirant plus de 100 000 personnes.

- **Les attractions**

Indiquez le nombre d'éléments d'attractivité présents sur votre territoire. C'est la diversité qui nous intéresse plus que la quantité.

Un élément d'attractivité pouvant correspondre aux plages, musées, sentiers pédestres, monuments historiques, parc à thèmes, sentiers de randonnées, etc.

On raisonne ici par catégories, par exemple : 4 plages = 1 élément d'attractivité, 2 musées = 1 élément d'attractivité, etc.

Non, le musée poussiéreux de papi Jojo n'est pas un élément d'attractivité, tout comme le lavoir du coin. S'il y a en revanche, un musée dont le sujet est rare, ou un attrait particulier pour le petit patrimoine bâti, compter un élément d'attractivité. C'est à vous de juger de la réelle attractivité des catégories, en fonction de ce qui peut faire venir des visiteurs, générer une activité excursionniste, ou être cité dans les souvenirs de vacances de Michel & Jacqueline.

- **Les sites exceptionnels**

Précisez ici, si vous disposez sur votre territoire d'un ou plusieurs grands sites et ou de sites inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO.

Indiquez ensuite le nombre de grands sites ([www.grandsitedefrance.com](http://www.grandsitedefrance.com)) dont vous disposez, ainsi que le nombre de sites inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO.

- **Le Guide vert Michelin**

Indiquez si une ville ou un site de votre territoire est cité dans le Guide Vert Michelin, leur quantité et le nombre d'étoiles dont dispose la ville et/ou le site le mieux classé.

## 10. L'accessibilité de votre territoire

Le tableau ci-dessus indique le nombre de points de touristicité attribués à chaque modalité de réponse. Vous ne pouvez cocher qu'une réponse par type d'accès. **Choisissez celle qui vous caractérise le mieux en termes d'accessibilité touristique.**

Précisez les accès aériens dont vous disposez sur votre territoire ou à proximité.

Précisez les accès routiers ou autoroutiers dont vous disposez. Une 2x2 à forte fréquentation connectée au réseau autoroutier national, avec sorties régulières (cf. cas de la Bretagne ou centre France) équivaut à une autoroute.

<b>Accessibilité du territoire</b>	Accès train : Gare TGV hors du territoire et à plus de 30 km d'une frontière du territoire ( <b>1 points</b> )
	Accès train : Gare à plus de 30 km d'une frontière du territoire ( <b>1 points</b> )
	Accès train : Gare à moins de 30 km d'une frontière du territoire ( <b>2 points</b> )
	Accès TGV : Gare TGV hors du territoire mais à moins de 30 km d'une frontière du territoire ( <b>2 points</b> )
	Accès train : Gare sur le territoire ( <b>3 points</b> )

	Accès TGV : Gare TGV sur le territoire ou hors du territoire mais à moins de 10 km d'une frontière du territoire ( <b>5 points</b> )
	Accès aérien : Aéroport domestique à moins de 60 km d'une frontière du territoire ( <b>2 points</b> )
	Accès aérien : Aéroport domestique sur le territoire ( <b>3 points</b> )
	Accès aérien : Aéroport domestique et international à moins de 60 km d'une frontière du territoire ( <b>5 points</b> )
	Accès aérien : Aéroport domestique et international sur le territoire ou à moins de 20 km ( <b>6 points</b> )
	Accès routier : Sortie autoroutière à plus de 30 km d'une frontière du territoire ( <b>1 point</b> )
	Accès routier : Sortie autoroutière à moins de 30 km d'une frontière du territoire ( <b>3 points</b> )
	Accès routier : Sortie autoroutière sur le territoire ou à moins de 10 km d'une frontière du territoire ( <b>5 points</b> )
	Agglomération de taille < à 500 000 habitants à moins de 2 h de déplacement (en train ou en voiture) ( <b>2 points</b> )
	Agglomération de taille < à 500 000 habitants à moins d'une heure de déplacement (en train ou en voiture) ( <b>3 points</b> )
	Agglomération de taille > à 500 000 habitants à moins de 2 h de déplacement (en train ou en voiture) ( <b>3 points</b> )
	Agglomération de taille > à 500 000 habitants à moins d'une heure de déplacement (en train ou en voiture) ( <b>4 points</b> )

## 11. Votre indice de touristicité

Le dernier onglet reprend le calcul de votre indice de touristicité et/ou de potentiel touristique de votre territoire.

### III. Les concepts mobilisés par le Club indicateurs

Cette dernière partie apporte quelques précisions sur les concepts mobilisés par le Club Indicateurs. Il s'agit ici d'apporter quelques précisions sur l'indice de de touristicité mis en place et développé au sein de celui-ci, ainsi que de venir préciser les notions de *benchmarking* et d'efficience.

#### 1. Indice de touristicité

L'indice de touristicité est à entendre ici dans le sens de la mesure du potentiel touristique d'un territoire. Un OT utilise des facteurs de production comme le ferait n'importe quelle entreprise. Deux de ces facteurs font référence au travail et au capital qui sont les ressources classiques de tout processus de production. Les OT utilisent en effet des ressources humaines ainsi que des ressources financières pour mener à bien leur mission d'intérêt général consistant à développer et promouvoir le tourisme sur leur territoire de compétence. Toutefois, un troisième facteur de production intervient. Il s'agit du territoire lui-même et de son potentiel touristique. Pour mesurer la dotation d'un territoire particulier en attractions et ressources touristiques, nous utilisons un indice spécifiquement bâti par et pour le Club Indicateurs intitulé « Indice de Touristicité ».

Il mesure le potentiel touristique d'un territoire (sur une échelle de 0 à 100) à travers 4 dimensions : son accessibilité, son attractivité, son offre en tourisme de séjour et son offre en tourisme d'excursion. Chacune de ces dimensions intègre plusieurs facteurs. À chaque facteur de touristicité (capacité en lits marchands et non marchands ; nombre de sites historiques ; accès aéroportuaires, ferroviaires et routiers...) est lié à un nombre de points qui permet d'évaluer, en définitive, l'état des ressources touristiques du territoire. Ce faisant, lorsqu'il dispose d'un indice de touristicité important (par exemple 79 ou 95) le territoire apparaît comme disposant de ressources touristiques plus conséquentes qu'une destination attestant d'un indice de touristicité de 24 ou 34.

Pour autant, et c'est tout l'intérêt d'intégrer cet indice à une étude d'efficience, rien ne dit qu'en définitive un OT avec un indice de touristicité de 95 soit plus performant (ou sens de l'efficience) que celui dont l'indice de touristicité est de 24. Tout dépend effectivement des résultats générés par ces deux OT et donc de leur capacité à utiliser au mieux leurs ressources.

#### 2. Benchmarking

Le « *benchmarking* », se traduit par « étalonnage » ou « évaluation comparative » en français. C'est une démarche qui encourage les organisations à mener un processus d'apprentissage continu en s'inspirant des pratiques d'autres organisations afin d'améliorer leur propre performance.

Le *benchmarking* fonctionne en deux temps. Il identifie tout d'abord les meilleures performances relatives au sein du groupe d'entités étudiées. En déterminant les meilleures pratiques, il établit ainsi un standard sur la base duquel les autres entités pourront s'évaluer et identifier les stratégies et pratiques à mettre en place pour améliorer leurs résultats. La comparaison se fait donc uniquement entre pairs.

### 3. Efficience

L'efficience renvoie à l'optimisation des ressources utilisées, compte tenu des résultats obtenus. Etudier l'efficience des OT permet d'établir des comparaisons quant à la capacité à utiliser au mieux les ressources productives. Dans le secteur du tourisme, plusieurs analyses d'efficience peuvent être citées. Botti et al. (2009) étudient l'efficience des chaînes hôtelières, Barros et al. (2010) l'efficience des 22 régions françaises métropolitaines et Goncalves et al. (2011) celle des stations de ski. Pour la première fois, le Club Indicateurs adapte le corpus de l'analyse de l'efficience aux Offices de Tourisme.

Si la destination A jouit d'une fréquentation estivale plus importante que la destination B, cela n'implique pas que l'office de la destination A soit efficient. Peut-être qu'il gaspille ses ressources dans le sens où il pourrait, via ses stratégies, créer encore plus de nuitées sur son territoire ou générer plus de taxe de séjour. L'intérêt de la mesure de l'efficience est donc double :

- Cette mesure ne conforte pas les OT de destinations phares puisque l'efficience n'est pas une question de taille ;
- Les résultats permettent d'identifier les OT optant pour les meilleures stratégies : le Club Indicateurs devient alors le lieu de l'échange entre les uns et les autres pour une amélioration continue et mutuelle des pratiques.

#### IV. Pour en savoir plus sur l'indice de touristicité

Le caractère innovant des travaux du Club Indicateurs OTF – UPVD tient en partie dans la création de l'indice de touristicité (IT) dont la vocation est de disposer d'une mesure du potentiel touristique du territoire de compétence des OGD. L'IT est un indicateur synthétique qui résume la diversité des dimensions de la compétitivité touristique dans un vecteur unique. Contrairement aux indicateurs composites, les indicateurs synthétiques agrègent des dimensions qui reposent sur une unité de compte commune. Les indicateurs composites nécessitent quant à eux une normalisation statistique car les variables qu'ils agrègent sont hétérogènes.

Nous considérons qu'un OT utilise des facteurs de production comme le ferait n'importe quelle entreprise. Deux de ces facteurs font référence au travail et au capital qui sont les ressources classiques de tout processus de production. Les OGD utilisent en effet des ressources humaines ainsi que des ressources financières pour mener à bien leur mission d'intérêt général consistant à développer le tourisme sur leur territoire de compétence.

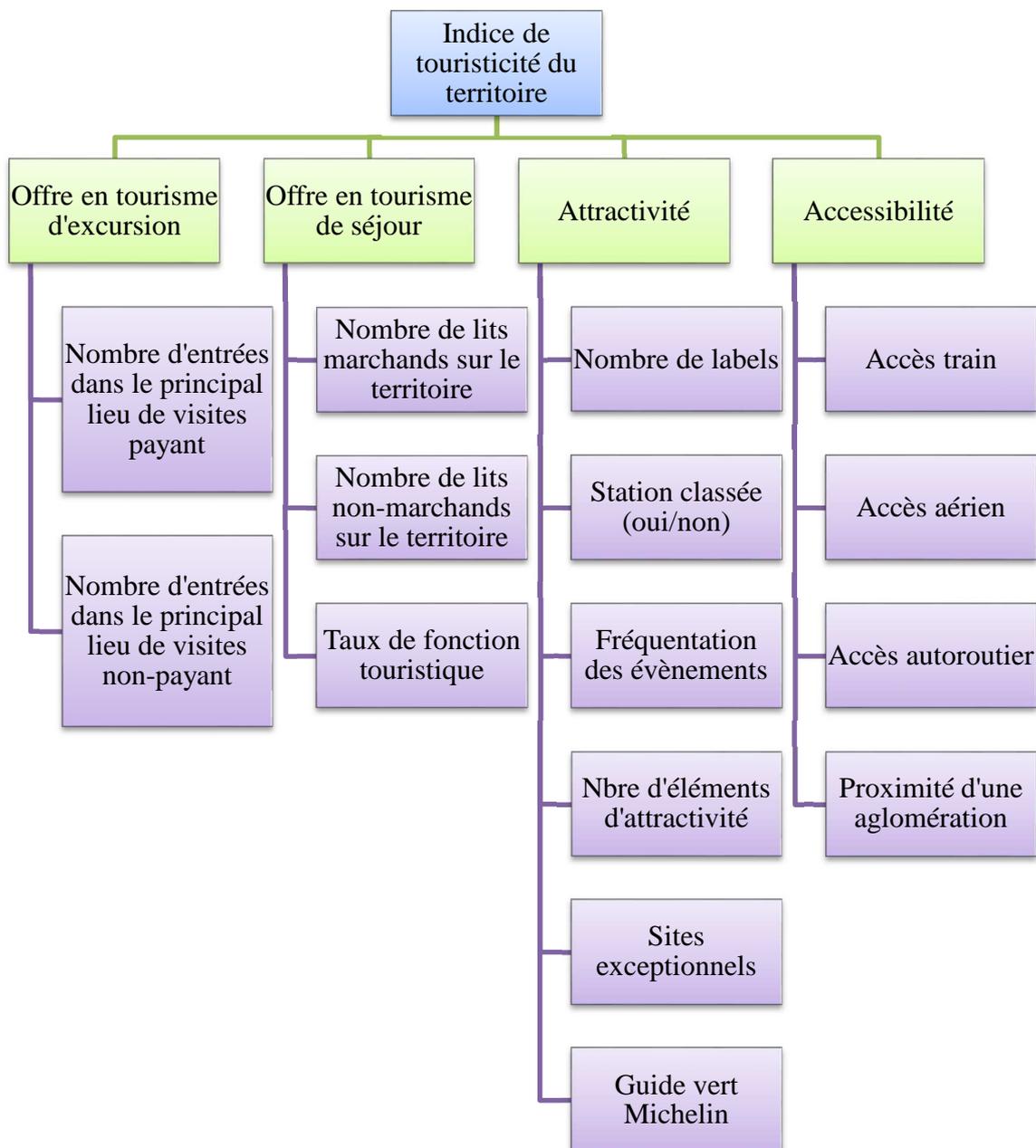
Toutefois, un troisième facteur de production intervient. Il s'agit du territoire lui-même et de son potentiel touristique. Pour mesurer la dotation d'un territoire particulier en attractions et ressources touristiques, nous utilisons un indice spécifiquement bâti par le Club Indicateurs et intitulé indice de touristicité (IT). Cet indice a été développé dans le cadre des travaux de la Commission Prospective de la Fédération Nationale Offices de Tourisme de France (OTF) puis par les membres du Club Indicateurs.

L'évaluation comparative (benchmarking) dispose d'une difficulté inhérente : trouver le juste milieu entre schématisation grossière de la réalité (pour faciliter les comparaisons) et prise en compte de sa complexité (ce qui aboutit à une incomparabilité). Pour tenir compte de l'ensemble des facteurs de touristicité, et en respect du cadre théorique de Crouch et Ritchie (2003), nous aurions dû intégrer l'ensemble des facteurs permettant d'épouser les particularités de chaque destination (balnéaire, rurale, neige...) et de chaque forme de tourisme (affaires, proximité...). Nous aurions dû intégrer à l'IT des facteurs liés à l'accessibilité du territoire, à ses infrastructures (établissements de formation spécialisée, palais des congrès...), etc. Sans compter qu'il faudrait aussi tenir compte de facteurs immatériels (histoire, culture...) et de facteurs échappant totalement à l'OGD (sécurité et compétitivité-prix des prestataires, etc.).

Mais l'objectif était d'établir une base de mesure commune à tous les OT. En se basant sur le modèle de Ritchie et Crouch (2003) (RC), l'IT mesure le potentiel touristique d'un territoire (sur une échelle de 0 à 100) à travers 4 dimensions : son accessibilité, son attractivité, son offre en tourisme de séjour et son offre en tourisme d'excursion. Chacune de ces dimensions intègre plusieurs facteurs. L'offre en tourisme de séjour tient compte par exemple du nombre de lits marchands et non marchands disponibles sur le territoire. Pour connaître les capacités en termes d'excursion, nous intégrons par exemple la fréquentation des sites de visite et des sites historiques.

L'IT a été construit sur la base du modèle RC mais ne tient compte que des facteurs de compétitivité touristique au niveau local (logique des facteurs contrôlables par les gérants d'OGD). Comparativement au modèle RC, l'IT peut donc paraître incomplet. Pour autant, il effectue un apport indéniable dans la mesure où, à notre connaissance, il n'existe à ce jour rien de comparable en termes de mesure du potentiel touristique d'un territoire à un niveau infranational. Si la nécessité de représenter une situation la plus proche possible de la réalité supposait de multiplier les critères, la réduction de la complexité (dans une perspective d'utilisation par les acteurs du tourisme sur les territoires) nécessita de les agréger. Ainsi, l'IT est par définition un construit qui correspond à un compromis entre une volonté de réduction de la complexité et un souci de représentativité de la réalité de ce qu'est le potentiel touristique des territoires. Le modèle de l'IT, présenté dans la figure 1, est universel pour les OGD métropolitain. La question de sa contingence à des situations particulières se posent toutefois et représentent une perspective. Depuis 2013, des OT du territoire métropolitain (par l'intermédiaire de leur Fédération Nationale) testent et améliorent cet indice. Il est ici utilisé comme mesure du potentiel touristique d'un territoire et est considéré comme un facteur de production.

Figure 1 : L'indice de touristicité du territoire



Les indicateurs synthétiques (IS) permettent de décrire des situations complexes dans le cadre desquelles chercheurs et praticiens tentent de produire des analyses de benchmarking (Attardi et al., 2018). Ils agrègent des mesures dites « individuelles » qui reflètent chacune une partie de la complexité de la situation à approcher. La pertinence des IS est donc fonction de la rigueur employée pendant leur construction. Sous sa forme la plus simple, un indicateur synthétique suit la représentation linéaire suivante :

$$CI_n = w_1 \cdot y_{1,n} + w_2 \cdot y_{2,n} + \dots + w_m \cdot y_{m,n} = \sum_{i=1}^m w_i \cdot y_{i,n}$$

Dans cet indicateur de performance, n indique l'entité analysée et m le nombre d'indicateurs individuels. Ces derniers correspondent aux objectifs que se fixent les organisations étudiées. Ils doivent donc être non contradictoires et mesurables. Les OGD possèdent des objectifs globaux identiques. En fonction des particularités de leur territoire, ils remplissent des missions de proximité au service des visiteurs et de la population locale, en collaboration avec la collectivité locale et les socio-professionnels du tourisme. Ces missions concernent (i) l'accueil et la gestion de l'information touristique, (ii) la promotion et la commercialisation de la destination, (iii) l'animation du réseau que constituent les professionnels du tourisme.

L'indicateur synthétique du potentiel touristique du territoire est basé sur une échelle de 0 à 100 et permet de fait une interprétation simple : plus l'indicateur est élevé (plus il se rapproche de 100), plus le potentiel touristique du territoire est élevé. Chaque facteur de touristicité (capacité en lits marchands et non marchands ; nombre de sites historiques ; accès aéroportuaires, ferroviaires et routiers...) est lié à un nombre de points qui permettent d'évaluer en définitive l'état des ressources touristiques du territoire. Ce faisant, lorsqu'il dispose d'un indice de touristicité important le territoire concerné apparaît comme disposant de ressources touristiques plus conséquentes qu'une destination attestant d'un indice de touristicité plus faible. Pour autant, et c'est tout l'intérêt d'intégrer cet indice à une étude d'efficience, rien ne dit qu'en définitive l'OT caractérisé par un IT élevé soit réellement plus performant (au sens de l'efficience). Tout dépend effectivement des résultats générés par ces deux OT et donc de leur capacité à utiliser au mieux leurs ressources (dont leur territoire et ses ressources touristiques).

Enfin, il est bon de noter que si certains des déterminants de la touristicité peuvent être temporaires (cas des événements touristiques par exemple), d'autres correspondent à des données relativement fixées dans le temps comme l'environnement naturel du territoire ou la culture de sa communauté. La touristicité peut ainsi apparaître, du moins en partie, comme une caractéristique subie par le territoire.

Lorsqu'intervient l'agrégation des indicateurs individuels (les objectifs ou critères) pour constituer l'indicateur synthétique, se pose tout d'abord la question de la fongibilité des indicateurs individuels. Comme l'indiquent Capelle-Blancard et Petit (2013), le problème de la fongibilité renvoie à la question de la compensation entre critères. Ce problème est classique dans les situations multicritères et est généralement dépassé via l'utilisation d'indicateurs sous la forme de notes qui peuvent d'une part couvrir un ensemble de critères (et donc d'objectifs ou dimensions de la performance) et, d'autre part, être agrégées (sous la forme d'une somme) pour produire une évaluation globale. Une note est attribuée à chaque critère, lui-même résultat

de l'agrégation de plusieurs indicateurs. Les scores sont ensuite agrégés pour obtenir l'évaluation de la performance globale. C'est l'approche adoptée par le WEF pour la production de son *Travel & Tourism Competitiveness Index*. C'est la démarche que nous adoptons dans le cadre de l'indice de touristicité ; démarche exposée dans la figure 2.

La seconde question qui intervient est celle de la commensurabilité des critères. Elle porte sur la pondération des critères. Une façon de palier la question de la pondération des critères consiste à recourir au calcul d'une somme équipondérée. C'est la voie que nous envisageons pour l'IT.

Figure 2 : Evaluation des dimensions de la touristicité



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Excursion (1)

Offre en excursion du territoire

1. Lieux de visites payants

Nombre de lieux de visites payants :

Votre principal lieu de visite payant a réalisé en n-1 :

- moins de 2 000 entrées
- entre 2 000 et 5 000 entrées
- entre 5 000 et 20 000 entrées
- entre 20 000 et 100 000 entrées
- plus de 100 000 entrées

Nombre d'entrées dans le principal lieu de visites payant

moins de 2 000 entrées	0	point(s)
entre 2 000 et 5 000 entrées	3	point(s)
entre 5 000 et 20 000 entrées	6	point(s)
entre 20 000 et 100 000 entrées	9	point(s)
plus de 100 000 entrées	13	point(s)

2. Lieux de visites non payants

Nombre de lieux de visites non payants :

Votre principal lieu de visite non payant a réalisé en n-1 :

- moins de 25 000 entrées
- entre 25 000 et 100 000 entrées
- entre 100 000 et 500 000 entrées
- entre 500 000 et 1 000 000 entrées
- plus de 1 000 000 entrées

Nombre d'entrées dans le principal lieu de visites non-payant

moins de 25 000 entrées	0	point(s)
entre 25 000 et 100 000 entrées	3	point(s)
entre 100 000 et 500 000 entrées	6	point(s)
entre 500 000 et 1 000 000 entrées	9	point(s)
plus de 1 000 000 entrées	12	point(s)



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Séjour (1/2)

2. Offre en tourisme de séjour de votre territoire

Nombre de lits marchands :

Une chambre d'hôtel = 2 lits. Un emplacement de camping = 3 lits.

Nombre de lits non-marchands :

= aux résidences secondaires et visible sur le site de l'INSEE

Offre en séjour  
du territoire

Nombre de lits marchands sur le territoire		
<= 1 000	0	point(s)
1 000 < X <= 3 000	4	point(s)
3 000 < X <= 5 000	7	point(s)
5 000 < X <= 10 000	9	point(s)
10 000 < X <= 20 000	12	point(s)
> 20 000	14	point(s)

Nombre de lits non-marchands sur le territoire		
<= 1 500	0	point(s)
1 500 < X <= 4 500	3	point(s)
4 500 < X <= 7 500	5	point(s)
7 500 < X <= 15 000	7	point(s)
15 000 < X <= 25 000	9	point(s)
> 25 000	11	point(s)



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Séjour (2/2)

2. Offre en tourisme de séjour de votre territoire

Nombre de lits marchands :

Une chambre d'hôtel = 2 lits. Un emplacement de camping = 3 lits.

Nombre de lits non-marchands :

= aux résidences secondaires et visible sur le site de l'INSEE

1. Caractéristiques du territoire de compétence de votre OT

Nombre d'habitants :

Numéro de votre département. Ex : 66, 11, 64, 83...

Votre région :

Offre en séjour  
du territoire /  
**Taux de fonction  
touristique**

$$\frac{\sum \text{lits marchands, lits non marchands}}{\text{Nombre d'habitants}}$$

Votre taux de fonction touristique

(Nombre de lits marchands + nombre de lits touristiques non marchands) / population du territoire

Nombre de points relatifs au taux de fonction touristique		
≤ 1	0	point(s)
1 < X ≤ 3	3	point(s)
> 3	5	point(s)



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Accessibilité (1/2)

1. Accès train

- Gare TGV hors du territoire et à plus de 30 km d'une frontière du territoire (1 point)
- Gare à plus de 30 km d'une frontière du territoire (1 point)
- Gare TGV hors du territoire mais à moins de 30 km d'une frontière du territoire (2 points)
- Gare à moins de 30 km d'une frontière du territoire (2 points)
- Gare sur le territoire (3 points)
- Gare TGV sur le territoire ou hors du territoire mais à moins de 10 km d'une frontière du territoire (5 points)

2. Accès aérien

- Aéroport domestique à moins de 60 km d'une frontière du territoire (2 points)
- Aéroport domestique sur le territoire (3 points)
- Aéroport domestique et international à moins de 60 km (5 points)
- Aéroport domestique et international sur le territoire ou à moins de 20 km d'une frontière du territoire (6 points)

Accessibilité

**Train**

+

**Aérien**



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Accessibilité (2/2)

3. Accès routier

- Sortie autoroutière à plus de 30 km d'une frontière du territoire (1 point)
- Sortie autoroutière à moins de 30 km d'une frontière du territoire (3 points)
- Sortie autoroutière sur le territoire ou à moins de 10 km d'une frontière du territoire (5 points)

Accessibilité

**Accès autoroutier**

+

**Proximité d'une  
agglomération**

4. Agglomérations à proximité du territoire

- Agglomération de taille < à 500 000 habitants à moins de 2 h de déplacement (en train ou en voiture) (2 points)
- Agglomération de taille < à 500 000 habitants à moins d'une heure de déplacement (en train ou en voiture) (3 points)
- Agglomération de taille > à 500 000 habitants à moins de 2 h de déplacement (en train ou en voiture) (3 points)
- Agglomération de taille > à 500 000 habitants à moins d'une heure de déplacement (en train ou en voiture) (4 points)



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Attractivité (1 / 3)

Attractivité

1. Labels

Présence d'un ou plusieurs labels dans la liste non exhaustive suivante : Plus beau village de France, Station verte de vacances, Site remarquable du goût, Famille +, Pavillon bleu, Ville fleurie, etc.

Non  1 label  plus de 2 labels

Etes-vous dans une station classée ?

Oui  Non

Nombre de points relatifs aux labels

Pas de label	0	point(s)	Option box
1 label	2	point(s)	
Plus de 2 labels	4	point(s)	

Nombre de points relatifs au classement

Oui	6	point(s)	Option box
Non	0	point(s)	

2. Evénements

Nombre de festivals ou événements :

Présence d'un festival ou événement attirant plus de 50 000 personnes

Oui  Non

Présence d'un festival ou événement attirant plus de 100 000 personnes

Oui  Non

Nombre de points relatifs aux événements (> de 50 000 personnes)

Oui	2	point(s)	Option box
Non	0	point(s)	

Nombre de points relatifs aux événements (> de 100 000 personnes)

Oui	4	point(s)	Option box
Non	0	point(s)	

**MAX !!!**



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Attractivité (2 / 3)

Attractivité

3. Attractions

Nombre d'éléments d'attractivité :

Plages, musées, circuits de randonnée pédestre, monuments, sites historique, Parcs à thème... Ici on raisonne par catégories d'éléments, par exemple : 4 plages = 1 élément d'attractivité; 2 musées = 1 élément d'attractivité, etc.

Nombre de points relatifs aux éléments d'attractivité

$\leq 1$	0	point(s)
$1 < X \leq 2$	4	point(s)
$1 < X \leq 3$	8	point(s)
$> 3$	10	point(s)

4. Sites exceptionnels

Disposez-vous sur votre territoire d'un Grand Site et/ou d'un site inscrit au patrimoine UNESCO ?

Oui  Non

Si oui, merci de préciser :

le nombre de Grands Sites :

[www.grandsitedefrance.com](http://www.grandsitedefrance.com)

le nombre de sites inscrits au patrimoine mondial UNESCO :

Nombre de points relatifs au Grand Site / Unesco

Oui	4	point(s)
Non	0	point(s)

**MAX !!!**

Si nbre Grands Sites  $\geq 2$

5

point(s)

Si nbre Grands Sites  $\geq 2$

6

point(s)

Si UNESCO  $\geq 2$

6

point(s)



Indice de touristicité (V 2019) / Dimension Attractivité (3 / 3)

Attractivité

5. Guide Vert Michelin

Y a-t-il une ville et/ou un site sur votre territoire indiquée dans le Guide  Oui  Non

Merci de préciser combien de villes et ou de site sur votre territoire sont indiquées dans le Guide Vert Michelin :

Parmi eux, merci d'indiquer le nombre d'étoiles dont dispose votre ville ou site le mieux classé

Une étoile  Deux étoiles  Trois étoiles  Plus de 3 étoiles

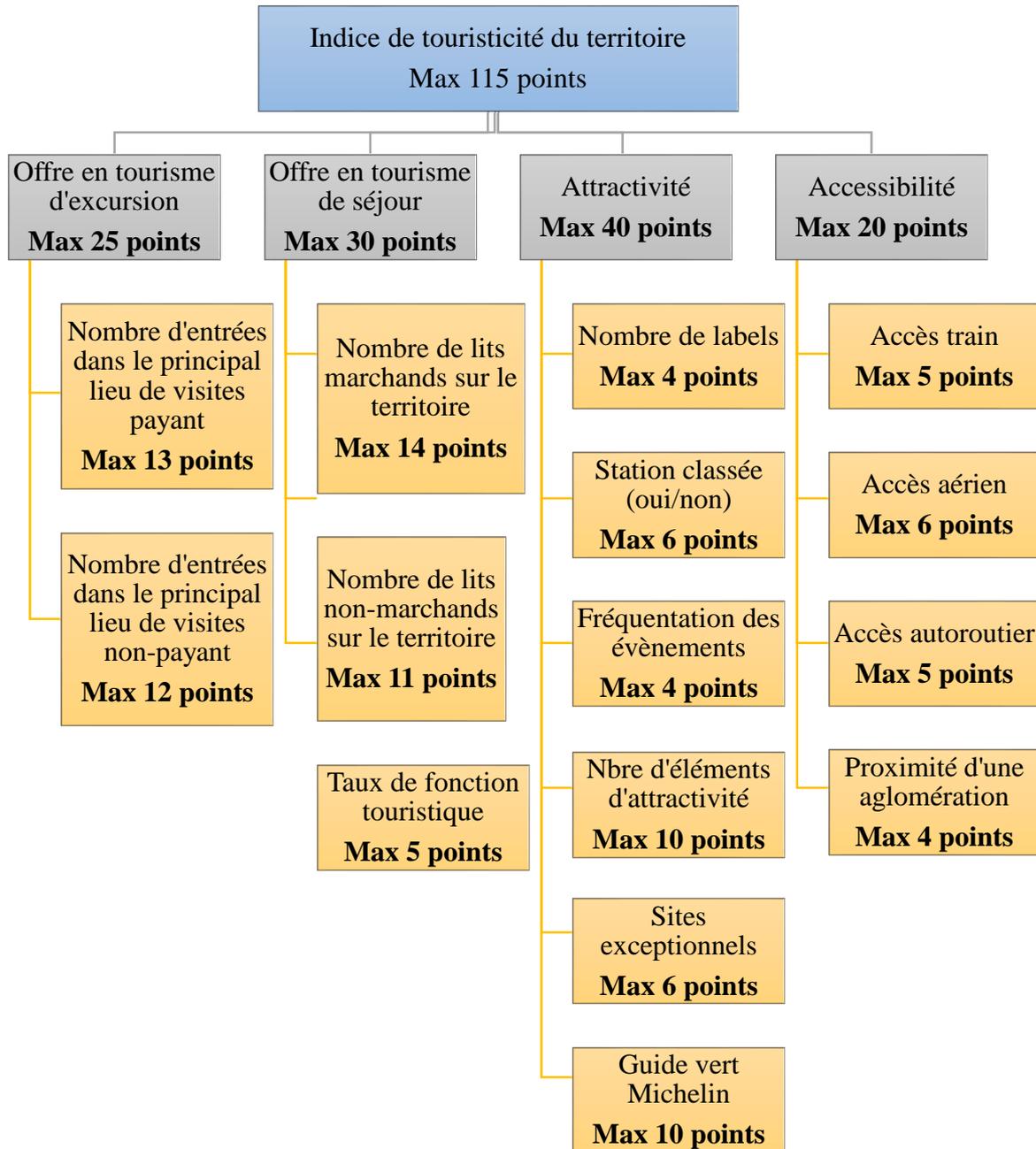
Nombre de points relatifs au Guide Vert Michelin

Oui	2	point(s)
Non	0	point(s)

**MAX !!!**

1 *	4	point(s)
2 *	6	point(s)
3 *	8	point(s)
=> 3 *	10	point(s)

Figure 3 : Agrégation des dimensions de la touristicité



Au niveau méthodologique, l'IT a été envisagé à partir d'une démarche interactive permettant d'une part de mettre en contexte les modèles de la compétitivité touristique (TTCI et modèle RC) et, d'autre part, de formaliser un outil de mesure. A la différence d'une posture relevant de la recherche qualitative, où le chercheur se fait simple interprète, nous avons adopté ici une posture visant à stimuler la production d'un modèle. C'est en effet suite à un dialogue terrain-théorie que nous avons pu construire le modèle de l'indice de touristicité, socle de notre système de gestion de la performance des OGD. Dans la littérature en sciences de gestion, on retrouve d'autres exemples de recherches-interventions visant la production d'un outil de contrôle

stratégique. On peut ainsi citer Montalan et Vincent (2011) qui élabore un Balanced Scorecard adapté aux équipes mobiles de gériatrie.

Dans le cadre de nos échanges avec la Commission Prospective d'OTF, nous avons donc envisagé la représentation de l'IT suivante :

$$IT_n = y_{1,n} + y_{2,n} + y_{3,n} + y_{4,n} = \sum_{i=1}^m y_{i,n}$$

Dans cet indicateur de performance, n indique le territoire analysé. Cette analyse se fait à partir de 4 indicateurs individuels (ou dimensions de la touristicité) :  $y_1$ ,  $y_2$ ,  $y_3$ , et  $y_4$  et permet d'obtenir un score pour chaque territoire. Pour être employé, cet indicateur a eu besoin d'être légitimé. Jany-Catrice et Marlier (2013) proposent de distinguer trois modalités d'élaboration et de légitimation d'indicateurs. L'une de ces modalités nous concerne ici. Celle des indicateurs issus du « monde de l'expertise » car préparés par des experts qui fournissent un référentiel théorique et un travail au sein d'un comité d'experts auquel correspond la Commission Prospective d'OTF au sein de laquelle nous avons construit l'IT.

Figure X : Processus de légitimation de l'indice de touristicité

	Le « Monde de l'expertise » selon Jany-Catrice et Marlier (2003)	Le processus de légitimation de l'indice de touristicité
Support principal de la légitimation	Cadre théorique proposé par les experts mobilisés	Modèles de la compétitivité touristique : TTCI et RC
Acteurs de cette légitimation	Experts et technocrates / Hiérarchie entre « savants »	Membres de la Commission Prospective d'OTF
Processus retenu dans le choix des dimensions, variables, pondérations...	Travail et délibération en « chambre », entre experts	Travaux de la Commission Prospective d'OTF
Fondement du processus de légitimation	Objectivation de l'expertise	