

# Maîtriser les données : un manuel pour les destinations touristiques



# Ce manuel a été préparé pour la Commission Européenne - DG GROW par



Smart Tourism Destinations | SI2.843962

## Auteurs

Partenaires principaux du projet: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Experts indépendants: Dario Bertocchi, Estrella Diaz Sanchez, Tomáš Gajdošík, Stefan Hartman, Mirko Lalli, Dagmar Lund-Durlacher, María Dolores Ordóñez Martínez, Kristian Sievers, Marianna Sigala, Urška Starc-Peceny

Février 2023

Ce contenu est uniquement à des fins d'information générale et ne doit pas être utilisé comme substitut à une consultation avec des conseillers professionnels. Bien que nous ayons fait tout notre possible pour nous assurer que les informations contenues dans ce document proviennent de sources fiables, PwC, Intellera Consulting, CARSA et l'Université de Malaga ne sont pas responsables des erreurs ou omissions, ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation de ces informations. Toutes les informations contenues dans ce document sont fournies "telles quelles", sans garantie d'exhaustivité, d'exactitude, d'actualité ou des résultats obtenus à partir de l'utilisation de ces informations, et sans garantie d'aucune sorte, expresse ou implicite, y compris, mais sans s'y limiter garanties de performance, de qualité marchande et d'adéquation à un usage particulier.

En aucun cas, PwC, Intellera Consulting, CARSA et l'Université de Malaga, ses partenariats ou sociétés liés, ou leurs partenaires, agents ou employés ne seront responsables envers vous ou quiconque d'autre pour toute décision ou action prise sur la base des informations contenues dans ce document ou pour tout dommage consécutif, spécial ou similaire, même si vous avez été avisé de la possibilité de tels dommages.

Le projet a reçu un financement de la Commission européenne dans le cadre du projet pilote de contrat de service «Smart Tourism Destinations» - GROW-2020-OP-0014 - Numéro SI2.843962

Les informations et opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion officielle de la Commission. La Commission ne garantit pas l'exactitude des données incluses dans cette étude. Ni la Commission ni aucune personne agissant au nom de la Commission ne peuvent être tenues responsables de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qui y sont contenues.

La reproduction est autorisée moyennant mention de la source.

Managed by European  
Commission





# Comment utiliser ce manuel: votre route vers le tourisme intelligent

## De l'exploration à la mise en œuvre d'une approche de tourisme intelligent

Tout au long du parcours menant à une approche de tourisme intelligent, le manuel identifie quatre étapes principales, de l'exploration du tourisme intelligent en tant que concept à sa mise en œuvre concrète.

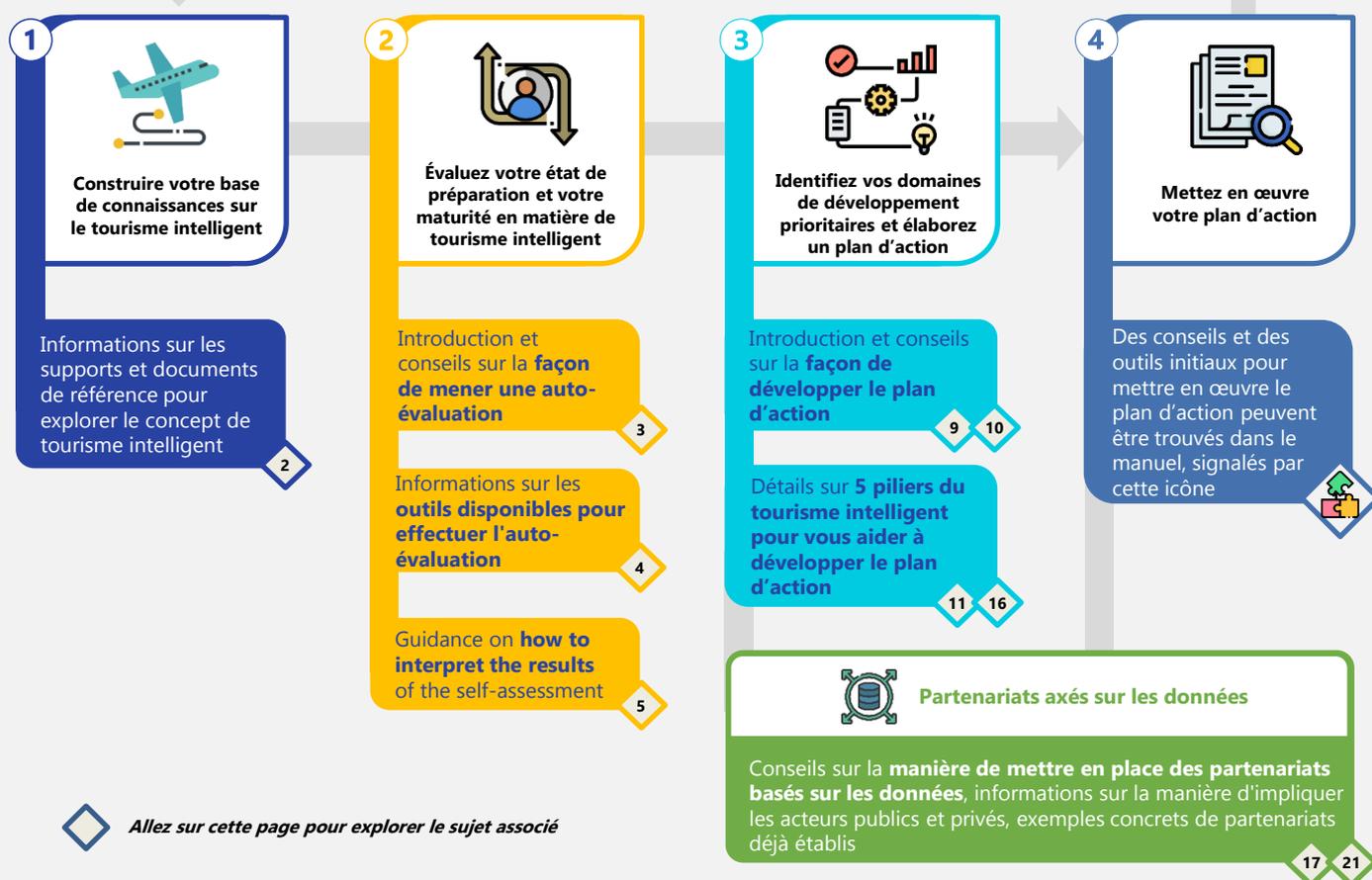
La figure ci-dessous fournit une visualisation concise de ce parcours, de la première à la quatrième étape, et des indications dans le box ci-dessous sur la façon d'utiliser ce manuel et où trouver des informations, des conseils et des astuces.

En plus des conseils et astuces liés à ces quatre étapes, ce manuel comprend un dernier chapitre consacré

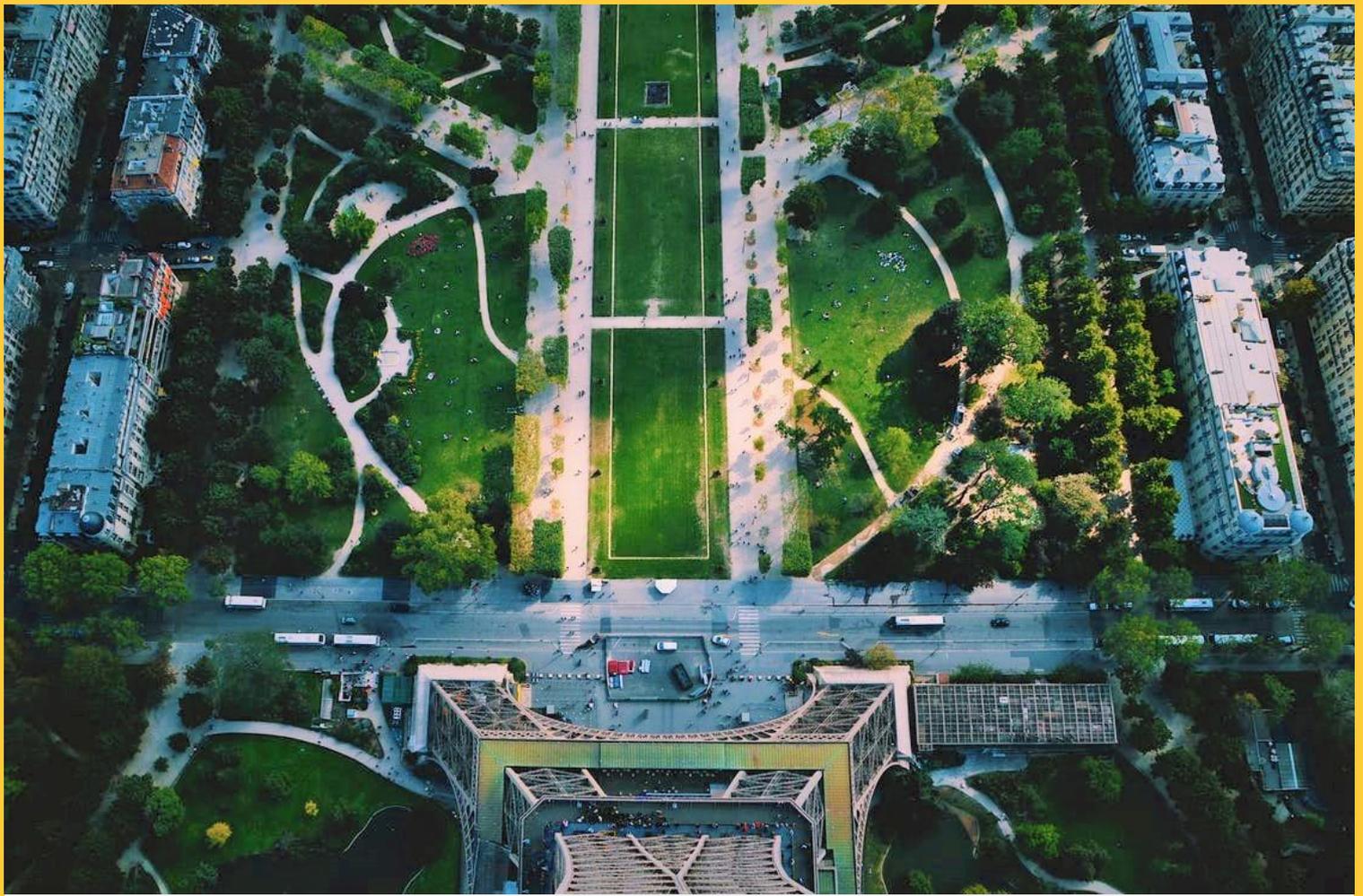
aux partenariats axés sur les données et à la collaboration entre les organisations publiques et privées. Ceci est un sujet transversal, lié à la fois à l'élaboration d'un plan d'action et à sa mise en œuvre.

Dans l'ensemble, ce manuel se concentre principalement sur la fourniture de conseils pour les étapes 2 et 3 liées à l'évaluation de la maturité du tourisme intelligent et à l'élaboration d'un plan d'action. D'autres documents développés dans le cadre du projet, en particulier concernant l'étape 4, seront mis à disposition sur le site Web du projet Smart Tourism Destinations.

Examinez périodiquement votre statut en recommençant à partir de l'étape 1



Si vous recherchez de l'aide pour obtenir des conseils, du matériel et des outils supplémentaires sur la façon de mettre en œuvre votre plan d'action et renforcer votre approche du tourisme intelligent, nous vous recommandons de monitorer les sections de la bibliothèque numérique et des webinaires du site Web du projet Smart Tourism Destinations, où vous pouvez consulter les matériaux développés et mis à disposition dans le cadre de notre projet, spécifiquement pour soutenir les destinations de tourisme intelligent tout au long de leur parcours.



## Sommaire



**Étape 1: Explorer l'approche du tourisme intelligent..... 3**



**Étape 2: Évaluez votre préparation et maturité en tourisme intelligent..... 4**



**Étape 3: Élaboration d'un plan d'action vers le tourisme intelligent..... 7**

Stratégie et Gouvernance.....	9
Collecte et gestion des données.....	10
Capital humain et compétences.....	12
Transfert de connaissances.....	13
Gestion des écosystèmes.....	14



**Partenariats entre acteurs publics et privés basés sur les données..... 15**

## À propos du projet

Le projet 'Smart Tourism Destinations' (contrat de service SI2.843962, 2021-2023) est financé par la Commission européenne – Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME (DG GROW) et géré par PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA et l'Université de Malaga. L'objectif du projet est de soutenir les destinations de l'UE sur la voie d'une transition verte et numérique visant à améliorer la gestion intelligente et durable du tourisme dans l'UE grâce à la maîtrise des données, entendue comme la capacité de collecter, d'analyser et de réutiliser les données touristiques dans conformément à un plan stratégique cohérent.





# Étape 1: Explorer l'approche du tourisme intelligent

## Pourquoi devrais-je être intéressé à adopter une approche de tourisme intelligent?

Le tourisme intelligent peut être un moteur d'innovation et un facteur important de compétitivité, de développement durable, de qualité de vie et de résilience des destinations touristiques.

Devenir une destination de tourisme intelligent ne doit pas être considéré comme l'objectif ultime, mais plutôt comme une opportunité et un moyen efficace de favoriser le bien-être des communautés locales, d'améliorer la compétitivité du secteur du tourisme et de conduire à un développement durable et résilient.

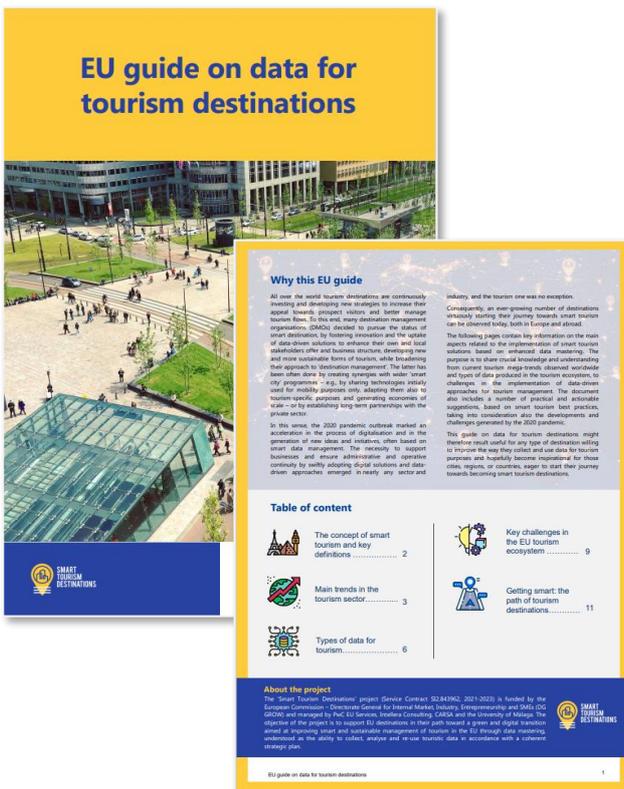
De nombreuses destinations à travers le monde ont déjà adopté une approche de tourisme intelligent et l'impact de la pandémie de COVID-19 a davantage souligné la nécessité de rendre le secteur plus résilient.

Une approche de tourisme intelligent permet aux destinations d'atteindre ces objectifs à l'aide de la technologie, de l'innovation et de la coopération.

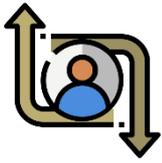
## Où puis-je en savoir plus sur le tourisme intelligent?

Pour en savoir plus sur les idées de base, les opportunités et les défis du tourisme intelligent, vous pouvez lire le **Guide de l'UE sur les données pour les destinations touristiques intelligentes**. Il s'agit d'une introduction plus courte qui peut vous aider à commencer à développer votre base de connaissances.

Si vous connaissez déjà le concept de tourisme intelligent et souhaitez en savoir plus sur l'état de l'art, les tendances prévues et les bonnes pratiques, vous pouvez lire **l'étude sur la maîtrise des données pour le tourisme**. Il s'agit d'une étude plus complète comprenant l'analyse des bonnes pratiques, des cas de coopération et une liste de recommandations.



Vous pouvez trouver le guide et l'étude disponibles en téléchargement sur le [site Web du projet Smart Tourism Destinations](#), où vous pouvez également trouver des ressources et des informations supplémentaires sur le tourisme intelligent ainsi que les dernières mises à jour sur le projet. Ces documents seront publiés par la CE, y compris la traduction du Guide dans toutes les langues officielles de l'Union européenne.



# Étape 2: Évaluez votre préparation et maturité en tourisme intelligent

## Le but et les avantages de réaliser une auto-évaluation

La réalisation d'une auto-évaluation initiale fournit aux destinations un aperçu de leur niveau de maturité dans les différents piliers clés qui permettent et soutiennent l'adoption d'une approche de tourisme intelligent. Une auto-évaluation initiale peut servir de base à l'élaboration d'un **plan d'action** pour l'évolution de la destination vers une destination intelligente. Elle permet également la comparaison avec d'autres destinations similaires.

Les destinations doivent considérer l'évaluation et le plan d'action comme des outils efficaces et étroitement liés pour établir un cadre de mesure basé sur leurs objectifs stratégiques et leurs mécanismes de gouvernance. En effet, des indicateurs appropriés et mesurables peuvent également aider à évaluer l'impact du tourisme et à développer des repères pour le développement futur du tourisme.

Enfin, des auto-évaluations régulières menées sur une base annuelle peuvent permettre à la destination de suivre les progrès, de réviser les politiques, de fixer des objectifs ou des mécanismes de soutien et de fournir des informations intégrées. Ces évaluations contribuent également à faciliter le dialogue intersectoriel sur le développement du tourisme durable et à promouvoir une prise de décision coordonnée et pertinente au niveau local (OMT, 2018). Les cadres statistiques, en outre, peuvent relier les sources de données et les producteurs de données. Ces cadres sont importants car les sources de données — ainsi que les thèmes, les aspirations et les objectifs politiques — peuvent changer au fil du temps, tandis que ces cadres garantissent que les données peuvent être liées de manière significative aux politiques.



### Ressources supplémentaires

- UNWTO: "[Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism](#)"
- [EU Tourism Dashboard](#)

## Conseils et directives sur la façon de mener l'auto-évaluation

Vous trouverez ci-dessous une liste de conseils opérationnels et de lignes directrices pour mener l'auto-évaluation de la maturité du tourisme intelligent. Sur la page suivante de ce manuel, vous trouverez des informations sur un outil en ligne que vous pouvez utiliser pour effectuer l'auto-évaluation, tandis que des directives sur la façon d'interpréter les résultats sont présentées à la page 3.

**1** Assurez-vous de **bien connaître les concepts clés du tourisme intelligent**. Vous pouvez trouver du matériel utile pour développer votre base de connaissances dans la section 1 de ce manuel et sur le site Web du projet.

**2** **Impliquez les principales parties prenantes** pour évaluer leurs intérêts, développer une vision commune et apporter leurs connaissances. De cette manière, le processus d'évaluation lui-même peut également contribuer à l'apprentissage collaboratif, à la mobilisation de la participation des parties prenantes et à l'autonomisation de la prise de décision locale. Envisagez d'organiser un groupe de discussion dans vos locaux, de mener des entretiens individuels ou simplement d'ajouter l'auto-évaluation à l'ordre du jour des groupes de travail existants qui rassemblent vos parties prenantes.

**3** Pour certaines destinations, il peut être nécessaire de **définir la région géographique** où l'outil d'évaluation est appliqué, en discutant des zones à inclure et des raisons pour lesquelles ils sont arrivés à cette décision. Cette étape de définition de la portée géographique est cruciale pour les activités de collecte de données.

**4** **Rassemblez les données et informations nécessaires** à l'auto-évaluation. Vous pouvez consulter des rapports d'organisations de gestion de destination (DMO), d'autres associations et autorités de destination, des documents de développeurs de projets, des rapports annuels d'entreprises touristiques, des recherches scientifiques, du matériel de marketing et de promotion pour la destination et des enquêtes existantes auprès des touristes, des résidents et du tourisme local. entreprises.

Enfin, nous vous recommandons de vous assurer d'allouer suffisamment de temps à cette phase. Selon l'emplacement, la portée et la disponibilité des données, un processus d'évaluation et une collecte de données typiques peuvent **prendre jusqu'à 10 jours!**



# Étape 2: Évaluez votre préparation et maturité en tourisme intelligent

## Quel outil puis-je utiliser pour effectuer une auto-évaluation du tourisme intelligent ?

Pour réaliser votre auto-évaluation, vous pouvez utiliser **le questionnaire et l'outil en ligne** développés dans le cadre du projet Smart Tourism Destinations.

Cela garantira l'alignement entre les questions et les résultats de l'auto-évaluation et le cadre analytique et les informations supplémentaires fournies dans ce manuel. L'auto-évaluation en ligne est accessible via le site Web de notre projet par les destinations sélectionnées pour participer au projet depuis son lancement. Les commentaires et les contributions de ces destinations permettront d'affiner et d'améliorer le modèle. L'outil pourrait être ouvert à toutes les destinations intéressées à l'avenir. En attendant, si vous souhaitez exécuter le questionnaire hors ligne, vous trouverez la liste des questions accessible au public sur notre site Web.

### La structure du questionnaire

La structure et les questions de l'auto-évaluation sont étroitement liées au contenu de la boîte à outils et aux cinq piliers qui composent notre approche Smart Tourism.

En outre, l'évaluation comprend une série de questions générales concernant la typologie, la taille et les caractéristiques générales de votre destination. Ces questions vous aideront à réfléchir sur votre contexte spécifique.

### Principales fonctionnalités de l'outil en ligne

L'outil en ligne comprend des textes explicatifs et des ressources, et permet aux utilisateurs de créer un compte, afin que vous puissiez enregistrer vos réponses tout en garantissant la protection des données.

À la fin de l'évaluation, un rapport automatique est généré et envoyé aux utilisateurs par e-mail, vous fournissant des recommandations initiales sur la façon de suivre vos résultats et une indication de votre niveau de maturité sous chaque pilier et au niveau global.

### Les résultats de l'auto-évaluation

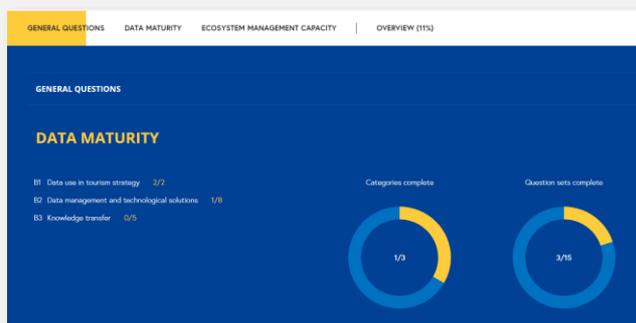
Le rapport automatique généré par l'outil en ligne comprendra :

- une visualisation graphique de vos résultats de maturité globale ;
- vos résultats de maturité sous chaque pilier, sur une échelle en trois étapes ;
- un résumé de vos réponses et des premières recommandations d'amélioration pour chaque question

Vous trouverez plus d'informations sur la manière d'interpréter vos résultats à la page suivante.



Vous pouvez accéder à l'outil d'auto-évaluation en ligne et consulter le questionnaire au lien suivant: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/>



### Aperçu des questions complétées

### Illustration graphique des résultats de maturité sous un sujet spécifique

#### 3.2 DATA MATURITY

##### 3.2.1 Data use in tourism strategy





# Étape 2: Évaluez votre préparation et maturité en tourisme intelligent

## Comment dois-je interpréter mes résultats?

Les résultats de l'auto-évaluation fournissent des informations sur le positionnement des destinations compte tenu des trois principales étapes de maturité du tourisme intelligent. Chaque étape correspond à un ensemble croissant de capacités et de ressources qui permettent progressivement aux destinations d'élargir leurs objectifs et leurs activités. Ci-dessous, nous fournissons une brève description des trois stades de maturité que vous pouvez identifier grâce à l'auto-évaluation :

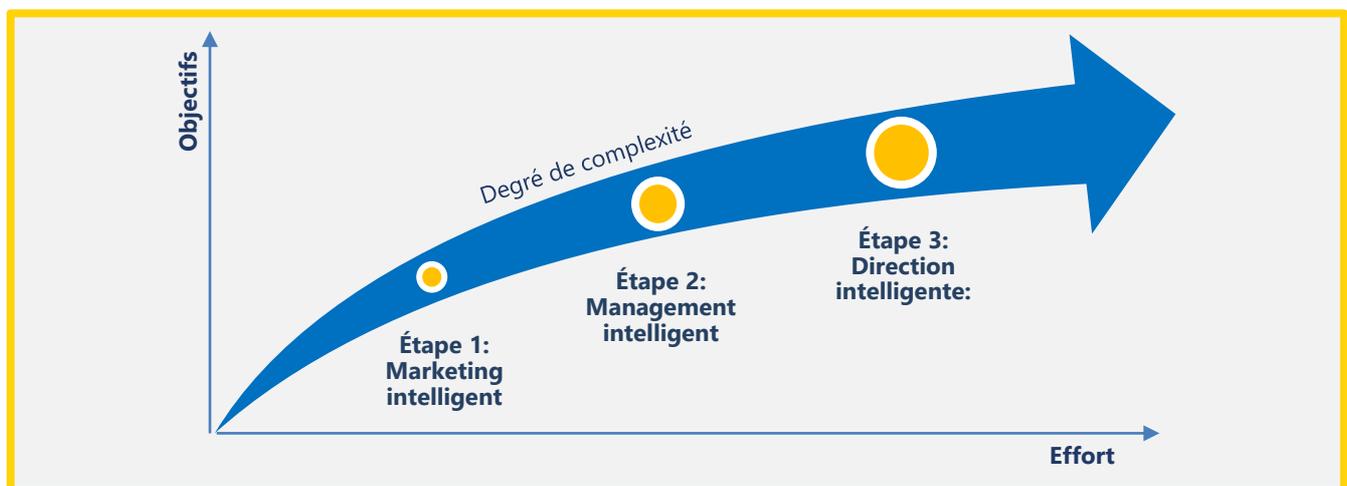
- **Étape 1 - Marketing intelligent:** à des niveaux de maturité peu élevés, les destinations doivent se concentrer sur l'utilisation des données pour augmenter leurs volumes de visiteurs, en favorisant le développement économique par le biais d'activités de marketing, de promotion et d'image de marque.
- **Étape 2 - Management intelligent:** une plus grande maturité permet aux destinations de recueillir des informations et de prendre des décisions sur la valeur du tourisme, les fonctions de gestion des foules et de disperser de manière proactive les flux de visiteurs dans le temps et dans l'espace.

- **Étape 3 - Direction intelligente:** la plupart des destinations matures peuvent tirer parti d'une approche de tourisme intelligent pour utiliser le tourisme de manière responsable afin de faire des destinations de meilleurs endroits où vivre pour les habitants et plus accueillantes pour les touristes. Ce faisant, la participation et la collaboration des parties prenantes sont encouragées, ainsi que le développement de nouveaux modèles de gouvernance.

L'auto-évaluation aidera les destinations à évaluer leur niveau de maturité et à réfléchir aux domaines à améliorer et aux objectifs et activités qui pourraient déjà être à leur portée.

Les résultats de l'auto-évaluation fourniront également des informations sur les performances de la destination dans chacun des cinq piliers composant notre approche du tourisme intelligent, illustrés ci-dessous.

### Les 3 étapes et le degré croissant de maturité du Smart Tourism



### Les 5 piliers à la base d'une démarche de Tourisme Intelligent et définissant la Maturité en Tourisme Intelligent d'une destination





# Étape 3: Élaboration d'un plan d'action vers le tourisme intelligent

## Présentation du plan d'action

Au minimum, un plan d'action devrait inclure :

- Un ensemble d'**objectifs**, qui peuvent être détaillés et décomposés en objectifs plus petits ;
- Pour chaque objectif, une **description des changements nécessaires** pour atteindre ces buts par rapport à la situation actuelle ;
- Pour chaque changement identifié, une liste d'**actions** à mettre en œuvre pour générer ces changements ;
- Enfin, des **détails sur le calendrier, les rôles et les responsabilités** pour la mise en œuvre des actions.

Ces différents éléments peuvent être visualisés comme les réponses progressives aux questions "pourquoi", "quoi", et enfin "comment/qui".



## Conseils et directives pour élaborer un plan d'action

Lors de l'élaboration d'un plan d'action, vous commencerez par le haut, en définissant vos objectifs, puis vous descendrez une étape à la fois. Chaque fois que vous ajoutez de nouveaux éléments au plan, il est recommandé de revoir également les précédents, pour assurer une cohérence globale. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils initiaux sur la façon de développer chaque élément composant le plan d'action.



### Objectifs ultimes

- **Rêvez grand:** n'ayez pas peur d'inclure des objectifs ambitieux, vous pouvez les décomposer davantage au fur et à mesure que vous élaborer le plan. Ces objectifs vous donneront une orientation stratégique et peuvent vous aider à impliquer les parties prenantes et obtenir l'approbation politique.
- **Différenciez les objectifs à court, moyen et long terme:** Un plan d'action équilibré comprendra très peu d'objectifs à long terme - même un seul - et un ensemble relativement plus large d'objectifs à court et moyen terme.
- **Inspirez-vous de ce manuel:** Lisez ce manuel pour vous inspirer de ce qui peut être fait en adoptant une approche de tourisme intelligent et pour identifier des objectifs!



### What needs to change

- **Utilisez les cinq piliers d'une approche de tourisme intelligent pour identifier ce qui devra changer** pour atteindre les objectifs souhaités. Cela vous aidera à décomposer vos objectifs et à identifier les domaines d'action prioritaires.
- **Tirez parti des résultats de l'auto-évaluation** tout en réfléchissant aux changements requis. L'auto-évaluation vous aidera à évaluer votre niveau de maturité pour chaque pilier, en soulignant où vous avez une marge d'amélioration et en facilitant l'identification des domaines d'action prioritaires. Cependant, rappelez-vous que vous voulez vous améliorer pour atteindre vos objectifs, pas simplement pour devenir plus "intelligent"!



### Actions et outils

- **Évaluez et hiérarchisez les actions potentielles en fonction de leur faisabilité, de leur durabilité et de leur opportunité.** Une fois que vous avez une longue liste d'actions potentielles, ces trois critères peuvent vous aider à identifier les actions prioritaires qui auront un plus grand impact, comporteront moins de risques et bénéficieront d'un soutien plus large des parties prenantes.
- **Inspirez-vous de cette boîte à outils et recherchez des ressources supplémentaires sur le site Web de notre projet :** les pages suivantes contiennent des exemples de ressources et d'outils que vous pouvez utiliser pour renforcer votre approche de tourisme intelligent sous chaque pilier. Des documents supplémentaires seront mis à disposition sur le site Web du projet Smart Tourism Destinations, y compris l'enregistrement des webinaires et des ressources utilisées au cours du projet.



### Timing and roles

- **Regardez à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation:** lors de la définition des rôles et des responsabilités, assurez-vous de réfléchir à la fois à vos ressources et à la contribution possible de vos parties prenantes. Un plan d'action bien défini peut vous aider à convaincre d'autres organisations de participer et de contribuer à sa mise en œuvre!



# Étape 3: Élaboration d'un plan d'action vers le tourisme intelligent

## Exemple de premier plan d'action de haut niveau

Le tableau ci-dessous fournit un exemple de premier projet de plan d'action de destination concernant la cartographie des changements nécessaires. Le tableau **dresse la carte de la situation actuelle et future** sur la base des cinq piliers de notre approche du tourisme intelligent.

Pour les besoins de cet exemple, nous avons imaginé que l'objectif de la destination est de réduire la saisonnalité du tourisme et d'améliorer l'impact du tourisme sur la communauté, en adoptant des solutions et des approches de tourisme intelligent. La situation actuelle est cartographiée à travers les **résultats de l'auto-évaluation**. La situation future est élaborée sur la base de l'**analyse des changements nécessaires** pour atteindre le ou les objectifs souhaités.

Le tableau fournit un **résumé simple et efficace des domaines d'action prioritaires des destinations**. Une fois que les domaines d'amélioration sont clairs, une destination peut commencer à réfléchir aux actions nécessaires pour atteindre ses objectifs et les détails de mise en œuvre.

Avec les résultats de l'auto-évaluation, les pages suivantes vous aideront à élaborer un tableau similaire. Dans les pages suivantes, pour chaque pilier, vous trouverez :

- un tableau présentant un **aperçu d'objectifs et d'attributs toujours plus ambitieux**, organisés par sous-thèmes et niveau de maturité. Par exemple, sous le pilier dédié aux données, vous trouverez une référence au sous-thème sources de données, avec une brève description des utilisations de plus en plus matures des sources de données. Vous pouvez utiliser ces tableaux pour vérifier s'il y a un sous-thème spécifique sur lequel vous devrez travailler pour atteindre vos objectifs, tout en gardant à l'esprit les résultats de l'auto-évaluation pour voir où vous en êtes.
- un ensemble de **premiers conseils et ressources** dont vous pouvez vous inspirer pour les actions à mettre en place et pour vous aider à réfléchir concrètement à chaque pilier.



## Exemple de projet de plan d'action de destination, cartographiant la situation actuelle et future, en partant des résultats de l'auto-évaluation et en identifiant les domaines d'action prioritaires

		ÉTAPE 1: "Marketing Intelligent"	ÉTAPE 2: "Management Intelligent"	ÉTAPE 3: "Direction Intelligente"
		<i>Objectifs de plus en plus ambitieux</i> 		
Piliers clés du tourisme intelligent	1. Stratégie & Gouvernance		X  	
	2. Collecte et gestion des données, solutions technologiques adoptées	X  		
	3. Capital humain et compétences		X  	
	4. Transfert de connaissances		 X	
	5. Gestion des écosystèmes et partenariats	X  		

x – situation actuelle  – situation future

# Élaboration d'un plan d'action: Stratégie et Gouvernance

## 1. Stratégie et Gouvernance

Afin de parvenir à une meilleure stratégie et gouvernance, des solutions intelligentes axées sur la collecte et l'analyse de données doivent être considérées, apportant des connaissances aux destinations et aidant ainsi à surmonter les défis auxquels les destinations touristiques sont souvent confrontées. L'accent mis sur le développement économique peut être élargi pour intégrer le développement durable, l'utilisation responsable des ressources, les progrès de la qualité de vie et l'amélioration du bien-être des parties prenantes et de la communauté locale. Les données sont donc considérées comme un outil pour suivre les progrès vers les objectifs et orienter les réajustements stratégiques.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des principaux attributs d'une stratégie et d'une gouvernance intelligentes du tourisme au cours des trois étapes de maturité. La même approche est suivie pour tous les piliers.



Vous trouverez ici des conseils initiaux et des ressources pour passer d'une étape à l'autre :

- **La collaboration** avec les parties prenantes est cruciale pour co-créer une stratégie partagée de gestion du tourisme et des données. Le projet Interreg Valmiera+ fournit des exemples du processus, des avantages et de l'impact d'une stratégie partagée. Plus d'infos sont disponibles [ici](#) et [ici](#) (description et webinaire).

- Pour **identifier** les acteurs clés à impliquer dans la co-création de la stratégie, rendez-vous à la page 12 de ce manuel, centrée sur le pilier gestion des écosystèmes.
- Pour bénéficier d'une **approche plus intégrée de la gouvernance du tourisme**, vous pouvez découvrir ce que fait [NECSTour](#) pour créer un lien entre les niveaux de gouvernement régionaux et européens plus larges comme le PE, la CE et le Comité des Régions.
- Lorsque vous cherchez des conseils pour **identifier des indicateurs** de suivi de la stratégie d'une destination, vous pouvez partir de la [liste des indicateurs du tourisme intelligent](#) développée par le projet [HERIT-DATA](#) Interreg. Le Tourism Impact Model (TIM) - développé par l'initiative Tourism 4.0 - a également identifié plus de 300 indicateurs, trouver plus d'informations [ici](#).
- Une autre excellente source d'inspiration sur les indicateurs et pour orienter les politiques et stratégies touristiques est le [tableau de bord EU Tourism](#). Lancé en octobre 2022 par la CE, il donne accès à des statistiques et à des indicateurs politiques pertinents pour le tourisme, aidant les destinations et les autorités publiques à suivre leurs progrès dans la transition verte et numérique. Nous vous suggérons également de consulter le [guide du système européen d'indicateurs du tourisme \(ETIS\)](#), toujours développée par la CE.



	ÉTAPE 1: "Marketing Intelligent"	ÉTAPE 2: "Management Intelligent"	ÉTAPE 3: "Diréction Intelligente"
FOCUS de l'approche touristique générale	Marketing	Marketing, management	Marketing, management, faciliter la collaboration, partage des connaissances
OBJECTIFS de l'approche touristique	Développement économique	Développement durable	Tourisme régénérateur
DOMAINE PRIORITAIRE de collecte de données	Planifier et réserver	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planification, réservation et séjour</li> <li>Gérer les flux et l'expérience touristiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir l'expérience des touristes tout au long du voyage</li> <li>Gestion des ressources de destination</li> <li>Bien-être de résidents et communautés</li> <li>Innovation de produits et services</li> </ul>
STRATÉGIE d'approche touristique	Attraction des visiteurs, focus sur le volume	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer les parties prenantes, se concentrer sur la qualité</li> <li>Utilisation efficace des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valeur ajoutée pour les entreprises, les résidents et les touristes</li> <li>Co-création de valeur et d'expérience</li> <li>Répartir les visiteurs dans le temps et l'espace</li> <li>Améliorer la destination pour les résidents et les touristes et le bien-être</li> </ul>
Stratégie de gestion des données	Importance stratégique limitée, laissée aux individus, surtout pour le reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sensibilisation aux données est présente.</li> <li>Compréhension de la valeur des données et d'une stratégie pour les gérer plus répandue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La connaissance des données est omniprésente. Les données sont cruciales pour la prise de décision et la stratégie de leurs gestion est adaptée à cette fin.</li> <li>Des collaborations pour la gestion des données existent.</li> </ul>
Indicateurs	Quantitatif - axé sur les touristes (nombre, durée moyenne de séjour,...)	Qualitatif - axé sur les touristes et les entreprises (satisfaction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Axé sur la qualité de l'expérience, de la vie et de la performance</li> <li>Gestion de la capacité de charge</li> <li>Utilisation et réapprovisionnement des ressources</li> </ul>

# Élaboration d'un plan d'action: collecte et gestion des données

## 2. Collecte et gestion des données

La première exigence critique est d'avoir des **informations sur les touristes et leur comportement**. Après avoir compris les caractéristiques des touristes, les destinations peuvent élaborer des stratégies de marketing et management.

Il faut savoir où trouver ces informations. Les sources de données plus traditionnelles incluent les statistiques nationales et locales, les enquêtes de terrain ou en ligne. Elles sont pratiques et faciles à analyser car elles fournissent surtout des informations statiques, des solutions hybrides **intégrant des sources numériques complétant souvent** cette approche.

D'autres sources peuvent provenir des réseaux sociaux, appareils, capteurs, informations sur les transactions, etc. Les destinations peuvent compléter leur stratégie de données avec celles provenant aussi bien **du côté de la demande** que d'entreprises privées et **du côté de l'offre**. Le principe derrière l'intégration de plusieurs sources est que **tout est lié au tourisme et que les données sont partout**.

Ainsi, les destinations doivent constamment rechercher de nouvelles bases de données, même à partir de sources «non évidentes» (p. ex., magasins de détail, police, transport public, gestion des déchets et données météorologiques, enquêtes, entretiens, etc.). Cela n'implique pas nécessairement de traiter des données complexes, même si une destination qui grandit aura la possibilité de passer de petites données à des données plus complexes et à des **données en temps réel**.

Cela permettra aussi de passer d'une utilisation **descriptive** des données, à leur exploitation pour **diagnostiquer** ce qui se passe et **prévoir** les évolutions futures.

L'adoption d'un tourisme intelligent et d'une approche basée sur les données aidera aussi les destinations à se préparer aux futurs développements technologiques. Le **métavers** est une technologie clé prometteuse pour le secteur du tourisme, avec des expériences pilotes déjà en cours. Au fur et à mesure que la technologie entrera sur le marché, les destinations plus matures numériquement seront prêtes à saisir l'opportunité offerte par le métavers pour améliorer l'accessibilité, proposer des expériences phygiales et enrichir leur offre.



Maîtriser les données: un manuel pour les destinations touristiques



Vous trouverez ci-dessous quelques conseils et ressources pour passer d'une étape à l'autre:

- Alors que vous commencez à collecter et à stocker plus de données de manière toujours plus fréquente, vous devrez rechercher des **fournisseurs de stockage en nuage** qui doivent se conformer **au règlement de l'UE sur la libre circulation des données non personnelles**, qui précise toutes les exigences légales pour ces fournisseurs afin de partager les données avec des utilisateurs dans l'UE. Vous pouvez consulter les piliers clé du règlement à partir de cette [page Web](#).
- Pour explorer les applications potentielles des **Earth Observation (EO) data**, vous pouvez trouver de nombreuses données ouvertes, cas d'utilisation, matériel de formation et opportunités de financement et de mise en réseau offerts par l'[Agence spatiale européenne](#), pour destinations moins et plus matures. Pour débiter avec les données EO, commencez [ici](#).
- Afin d'innover davantage et **intégrer la réalité virtuelle** et les **technologies cloud** pour **collecter** et partager des **données en temps réel** sur la démographie, les déplacements et les infrastructures de transport, ainsi que des données environnementales sur le climat, la qualité de l'air et le bruit, regardez ce que la [Ville de Rennes](#) a fait en créant un **jumeau numérique** pour la ville elle-même.
- Pendant que votre destination se développe, vous devrez peut-être mettre en place des systèmes de **collecte de données en continu** pour surveiller et analyser le comportement des touristes lorsqu'ils visitent votre destination. Vous pouvez consulter la solution de **gestion intelligente du tourisme** adoptée par la ville de Nimègue, aux Pays-Bas, pour contrôler les entrées touristiques dans la ville, [ici](#).
- Afin de mettre en œuvre des solutions basées sur des **API** pour approfondir les données touristiques, consultez SDI4Apps, un projet financé par l'UE, visant à créer un cadre basé sur le cloud avec une API ouverte pour l'intégration des données. Vérifiez les résultats les plus significatifs de SDI4APP dans l'industrie du tourisme [ici](#). [Ici](#) le rapport final du projet.
- Pour collecter des données concernant la perception du tourisme par les résidents, envisagez de développer des **enquêtes ad hoc** ou des **processus de consultation** plus complexes, avec des groupes de discussion et de réunions civiques. Vous trouverez [ici](#) l'exemple de la ville de Bordeaux, qui a consulté ses habitants. Les sondages sont aussi un excellent point de départ pour recueillir les commentaires des visiteurs.
- La CE investit dans le développement d'un **espace de données touristiques**, pour fournir un accès à davantage de données de haute qualité de diverses sources aux destinations et entreprises. Bien qu'encore à ses débuts, surveillez les développements futurs [ici](#).

# Élaboration d'un plan d'action: collecte et gestion des données

	<b>ÉTAPE 1: "Marketing de Destination"</b>	<b>ÉTAPE 2: "Management de Destination"</b>	<b>ÉTAPE 3: "Diréction de Destination"</b>
<b>Approche des données et résultat global</b>	Décrire ("rétrospective") : que se passe-t-il ?	Diagnostiquer ("perspective") : pourquoi les choses se passent-elles ?	Prédire et instruire (pour orienter) ("foresight") : Pilotage en temps réel des flux de visiteurs, "Villes intelligentes, régions intelligentes", IA, ML
<b>Résultats de données spécifiques</b>	Comprendre les visiteurs, les marchés actuels Identifier de nouveaux marchés Mesurer la performance des activités marketing	Comprendre le comportement du visiteur Planification stratégique	Piloter/influencer le comportement du visiteur en temps réel Soutenir et favoriser l'engagement des visiteurs pour la co-création de valeur
<b>Dépendance aux données / confiance dans les données</b>	Les données comme une opportunité - importance stratégique limitée (nice-to-have), laissées aux individus, en grande partie pour le reporting	Les données en tant qu'atout (indispensable)	Les données comme ressource (les données sont le carburant de la nouvelle économie) Les données comme indispensables (ne peuvent pas s'en passer)
<b>Sources de données</b>	Données issues des statistiques nationales, mailings, billetterie, enquêtes	+ données internes des parties prenantes, site web, réseaux sociaux (données UGC)	+ données des appareils (GSM, GPS, WiFi, BLE, scanners), capteurs et transactions (données de réservation, données de carte de crédit)
<b>Méthodes de collecte de données</b>	Ad hoc, rétrospectif	Régulier, principalement rétrospectif Réactif	En temps réel, en continu, Proactif et réactif
<b>Utilisation des données et "intégration"</b>	Utilisation des propres données internes et des données ouvertes	Utiliser les données des fournisseurs pour enrichir et compléter ses propres données et celles ouvertes	Recherche de nouveaux ensembles de données de sources non évidentes Partager ses données – open source data Collaborer pour le partage de données
<b>Propriété des données</b>	Individuelle et bilatérale	Propriété en réseau	Propriété intégrée (ouverte)
<b>Gestion de données</b>	Les données sont structurées en silos, leurs gestion et les politiques sont cloisonnées et non formellement définies	Les données sont stockées dans une sorte de référentiel, l'infrastructure existante ne peut pas gérer certaines données trop volumineuses	Les données sont stockées de manière centralisée, peuvent être facilement partagées, une attention particulière est portée à la qualité, à la sécurité et à la confidentialité des données
<b>Type de contact avec le visiteur</b>	Envoi d'informations	Interaction	Dialogue Co-Création
<b>Focus par rapport au "parcours client"</b>	Inspirer et informer	Réservations et expériences (en alignement avec la phase d'inspiration et d'information)	Expérimenter, partager/évaluer



# Élaboration d'un plan d'action: Capital humain et compétences

## 3. Capital humain et compétences

Le capital humain et les compétences sont un atout crucial pour les destinations qui souhaitent adopter une approche intelligente. Premièrement, un groupe limité de leaders va prendre l'initiative, agissant en tant que «champions des données». Après avoir récolté les premiers bénéficiaires, l'équipe (potentiellement à travers plusieurs organisations) peut grandir et évoluer vers une structure plus permanente, éventuellement dirigée par un directeur de l'information (CIO) supervisant toutes les activités.

Dans ce contexte, les managers de destination travaillant avec l'analyse de données doivent être soutenus par des analystes de données et/ou des ingénieurs. Afin d'être proactifs, les managers de destination doivent pouvoir utiliser ou avoir accès à des **analyses prédictives** et **prescriptives**. Cela nécessite l'implication d'un data scientist capable de gérer l'exploration de données et les algorithmes basés sur l'IA.

Cependant, les destinations peuvent avoir des difficultés avec des budgets relativement restreints et un nombre limité d'employés. Les destinations peuvent combler l'écart avec une **coopération étroite avec les universités** et les **pôles d'innovation** pour la réalisation de tâches analytiques et complexes. [CITUR](#) et [Algarve Smart Destination](#) sont deux exemples de destinations, centres de recherche et centre d'innovation qui travaillent ensemble pour favoriser la numérisation et soutenir le tourisme intelligent.

Un soutien financier peut être fourni par des organisations nationales et internationales, notamment des fonds d'innovation, des programmes touristiques réguliers, mais aussi des fonds internes et externes pour le perfectionnement du personnel. En fait, plusieurs initiatives de l'UE soutiennent le développement et l'amélioration des compétences professionnelles dans le tourisme et la transition numérique. Si vous souhaitez en savoir plus, nous vous suggérons d'explorer la page web dédiée de la CE sur les compétences pour le secteur du tourisme et sur la [boussole numérique](#), la vision de la CE pour soutenir la transition numérique en Europe.



Vous trouverez ci-dessous quelques conseils et ressources sélectionnés qui peuvent vous aider à passer d'une étape à l'autre :

- Afin d'agrandir votre équipe et obtenir de l'aide pour décrire le profil du poste, ou rechercher un ensemble de compétences spécifiques et savoir quels profils vous devriez rechercher, vous pouvez commencer par consulter la [classification ESCO](#) développée par la CE. Vous pouvez consulter et naviguer dans la classification par professions (p. ex., analyste de données) ainsi que par aptitudes et compétences (p. ex., exploration de données).
- Si vous recherchez des opportunités de formation et de financement liées aux compétences numériques, nous vous recommandons de consulter la plateforme de la CE [Digital Skills & Jobs](#). La plateforme comprend des sections de [formation](#), [financement](#) et [carrière](#) ainsi qu'une [communauté](#) à laquelle vous pouvez vous joindre pour vous connecter avec d'autres organisations, partager des pratiques et promouvoir vos initiatives.
- Pour mieux comprendre la littératie numérique globale de vos employés et souhaitez les aider, ainsi que vos parties prenantes, à explorer ces sujets, vous pouvez envisager de promouvoir l'[outil d'auto-évaluation des compétences numériques](#), développé par l'initiative Digital Skills Accelerator, qui fournit aux individus un graphique radar personnalisé décrivant leurs forces et leurs faiblesses actuelles et est lié à des ressources et du matériel de formation.
- Afin de recueillir plus d'informations sur la manière de promouvoir la coopération entre les organisations publiques et privées pour prendre des engagements concrets en matière de **perfectionnement** et de **requalification** des employés aussi dans le tourisme, consultez le [Pacte pour les compétences](#), l'une des actions phares de l'[agenda européen des compétences](#).



	ÉTAPE 1: "Marketing de Destination"	ÉTAPE 2: "Management de Destination"	ÉTAPE 3: "Direction de Destination"
Direction	'Champions des données' individuels	Petite équipe de 'Champions des données'	Chef du bureau d'information (CIO)
Emplois	Responsable marketing avec fonction d'analyse de données	Analyste de données / ingénieur de données + analyse d'affaires	Analyste de données+ ingénieur de données + scientifique des données + analyste commerciale+ partie prenante – manager de collaboration
Compétences	Connaissances de base en numérisation Analyse descriptive Administrateur	Analyses prédictives Directeur	Analyse prescriptive Compétences en leadership transformateur, responsable et éthique
Capacité	Budget relativement restreint, nombre limité d'ETP	Budget relativement moyen, nombre moyen d'ETP	Budget relativement important, grand nombre d'ETP

# Élaboration d'un plan d'action: Transfert de connaissances

## 4. Transfert de connaissances

Le transfert de connaissances et la co-décision entre les parties prenantes sont cruciaux pour la compétitivité d'une destination. Les rapports statiques comme les fiches d'information et les magazines peuvent être des canaux précieux pour commencer à partager des données, des informations et des connaissances avec les parties prenantes. Cependant, ces typologies de rapports ne sont pas des sources à l'épreuve du temps, car elles rendent les décisions réactives plutôt que proactives. Pour permettre des décisions proactives et pertinentes basées sur l'analyse des données, la **visualisation des données via des tableaux de bord interactifs** est essentielle. Par conséquent, le **traitement des données** doit être basé sur le traitement et l'**analyse en temps réel**. Le principe de partage des connaissances dans une destination intelligente consiste à utiliser des données ouvertes pour stimuler le transfert de connaissances et fournir des tableaux de bord en temps réel aux parties prenantes de la destination, créant ainsi des opportunités de codécision.

Comme les sources de collecte de données varient, les propriétaires de données sont aussi différents les uns des autres. De plus, les capteurs intégrés dans l'environnement de destination ont différents propriétaires de données même au sein de la même destination (p. ex., les magasins de détail, la police). Ainsi, l'échange de données est nécessaire. Pour échanger des données dans les destinations touristiques, toutes les parties prenantes doivent être liées de manière dynamique via des plateformes technologiques soutenant les initiatives de données ouvertes (Buhalis et al., 2015). La volonté de partager des données étant faible, les parties prenantes craignent l'utilisation abusive de leurs données et ne veulent pas coopérer du fait d'un manque de confiance ou de vision commune. La technologie devrait offrir de meilleurs outils de coopération et de partage des connaissances. Les environnements de données ouvertes devraient également garantir la transparence du partage des connaissances.



Vous trouverez ci-dessous quelques conseils et ressources pour passer d'une étape à l'autre :

- Si vous avez déjà identifié des ensembles de données précieux à utiliser et à partager mais que vous êtes toujours à la recherche d'une **plateforme numérique où agréger, gérer, analyser, visualiser et partager ces données**, vous pouvez commencer par explorer les opportunités offertes par [Snap4city](#), un open-plateforme source qui vous permet de développer des applications de tableau de bord et IoT. La plate-forme comprend également des formations et une documentation complète d'autres cas d'utilisation, tels que la [salle de contrôle Smart City de Florence](#).
- Si l'un des principaux défis auxquels vous êtes confronté et que vous souhaitez améliorer concerne la **réglementation du partage de données**, vous pouvez lire le [guide de partage de données](#) développée par le projet DataPitch Horizon2020, qui comprend des informations de base supplémentaires, des exemples de cas d'utilisation, des ressources et des étapes. pour vous aider à mettre en place le partage de données.
- Si vous souhaitez mettre en place une **plateforme numérique pour collecter, harmoniser et diffuser des données anonymisées**, visant à créer des connaissances et à éclairer les processus décisionnels liés au développement touristique afin d'améliorer la compétitivité d'une destination, vous pouvez consulter l'initiative promue par la Municipalité de Göteborg et son [Knowledge Hub](#).
- Si vous avez besoin de services cloud **SaaS** et **IaaS**, [SWIPO](#) propose une large gamme de fournisseurs conformes au code de conduite SWIPO. Trouvez la liste la plus récente des fournisseurs [ici](#).



	ÉTAPE 1: "Marketing intelligent"	ÉTAPE 2: "Management intelligent"	ÉTAPE 3: "Direction intelligente"
Communication des données: diffusion de l'information pour l'adoption des connaissances	Rapports statiques tels que fiches d'information, magazines.	Tableaux de bord/BI basés sur un flux continu de données	Informations en temps réel basées sur une surveillance automatisée et continue
Politique de partage	Volonté de partage limitée (peur d'une mauvaise utilisation des données)	Partage de données entre partenaires	Environnement de données ouvertes
Types de partage des connaissances	Partage d'informations limitées	Partager des connaissances explicites	Partage de connaissances tacites
Modèles contractuels	Partenariats public-privé	Propriété partagée	Coopératives de plateforme
Finalités du partage de données	Gestion des réclamations/avis clients Étude de marché	Service Clients Tarification dynamique L'amélioration des processus	Personnalisation des services et des interactions avec les clients Développement de nouveaux services - innovation Expérience et engagement client Innovation en business model et stratégie

# Élaboration d'un plan d'action: Gestion des écosystèmes et partenariats

## 5. Gestion des écosystèmes et partenariats

Les destinations intelligentes peuvent être considérées comme des réseaux d'acteurs connectés. L'approche intelligente crée des opportunités pour une meilleure collaboration, favorisant le partage des connaissances et des données et fournissant une vision commune.

Une DMO devrait devenir capable de résoudre les conflits, d'encourager les parties prenantes de la destination à coopérer en assurant la résilience de la destination. Les **DMO** devraient passer d'organisations de marketing à des **organisations de management de destination** de premier plan, dotées de la structure adéquate pour gérer les différentes parties prenantes. Ainsi, leur travail devrait inclure les fonctions de gestion des parties prenantes, développement de produits touristiques et partage des connaissances. À cette fin, et pour poursuivre ces objectifs de manière proactive, les **DMO intelligentes pourraient aussi devenir des centres de données et d'exploration de données**, chargés de promouvoir et de gérer l'utilisation et le partage des données dans l'écosystème. En particulier, dans les destinations moins matures, les DMO peuvent jouer un rôle central en favorisant et amorçant une conversation autour de l'utilisation des données.

De plus, les destinations intelligentes devraient installer des écosystèmes touristiques intelligents capables d'inciter les gens à découvrir, vivre et faire des affaires en leur sein. Les destinations doivent travailler avec les résidents et les touristes pour comprendre les offres technologiques ainsi que les problèmes de confidentialité. Grâce aux technologies de pointe (p. ex., les smartphones et appareils portables), ainsi qu'aux réseaux sociaux, les résidents et les touristes peuvent s'engager et découvrir la destination d'une nouvelle manière.

Offrir aux résidents une formation et soutien pour comprendre et exploiter les données et les nouvelles technologies participatives peut les impliquer dans la co-création de solutions intelligentes pour la destination. De plus, les touristes sont devenus plus expérimentés, exigeants et actifs. Ils ne faut pas les isoler dans une zone limitée de connaissances sur la destination (Fan et al., 2019) mais, en utilisant les technologies et partageant les données, ils deviendront co-créateurs de leur expérience.



Vous trouverez ci-dessous quelques conseils et ressources pour passer d'une étape à l'autre :

- Pour construire un **écosystème de données** pour définir les acteurs impliqués dans le tourisme et les infrastructures nécessaires pour gérer cet écosystème, veuillez envisager d'utiliser des **systèmes de cartographie des données**. L'outil développé par **ODI** est une solution efficace, disponible [ici](#).
- Afin **d'augmenter et d'améliorer les interactions de votre destination avec les parties prenantes**, vous pouvez lire les recommandations fournies par la Commission européenne dans le document [Établissement d'écosystèmes de données durables](#), qui comprend également des astuces et des conseils sur la manière de placer les parties prenantes au centre.
- En définissant une **structure de gouvernance intelligente**, assurez-vous de convenir avec les parties prenantes des responsabilités et rôles clairs. Des exemples de solutions pourraient inclure la mise en place d'un observatoire local du tourisme ou d'un centre de connaissances. Vous pouvez en savoir plus sur la façon de mettre en place un observatoire [ici](#).



	ÉTAPE 1: "Marketing intelligent"	ÉTAPE 2: "Management intelligent"	ÉTAPE 3: "Direction intelligente"
Structure d'organisation parcours 1: DIY (do-it-yourself)	Chaque organisation seule, sous ses propres contrôle et sphère d'influence	L'organisation fait partie d'un réseau ou d'une coalition temporaire/ financé par un projet	L'organisation fait partie d'un "réseau de connaissance" structurel/permanent
Organisational structure: partnerships/ ecosystems (do-it-together)	Coopération ad hoc entre un nombre limité de parties prenantes.	Réseau ou coalition temporaire/financé par un projet (par exemple, laboratoire de données)	"chaîne de connaissances" structurelle/permanente opérationnalisée (par exemple, centre de données, observatoire du tourisme)
Le rôle des DMO dans la gestion des données	DMO en tant qu'utilisateur principal des données, principalement à des fins de marketing	DMO en tant que sponsor de partenariats de données ad hoc / temporaires	DMO en tant qu'organisation d'exploration de données, jouant un rôle de premier plan dans la promotion et le renforcement des "chaîne de connaissances" structurelles
Residents	Passif	Acteurs du développement touristique	Connecté, créatif, activement impliqué
Touristes	Isolé dans une zone limitée de connaissances sur la destination touristique	Informé sur la destination et son offre	Mieux connectés, partage des données, co-créateurs d'expérience Ambassadeurs des destinations



# Partenariats entre acteurs publics et privés basés sur les données

## La valeur des partenariats axés sur les données

**Divers acteurs autonomes**, particuliers et organisations, opèrent dans les destinations touristiques. Bien qu'ils puissent être hétérogènes en termes d'environnement opérationnel, de culture et d'objectifs, **ils bénéficient tous et contribuent au développement de la destination touristique** et à sa compétitivité, sa durabilité et sa résilience accrues.

Afin de maximiser le développement de la destination, **ils doivent tous avoir de bonnes relations et collaborer spécifiquement dans le partage et la distribution des données** - et comme les données sont principalement générées et gérées par des acteurs privés, une attention particulière sera accordée aux partenariats public-privé. Selon la [Commission européenne](#) (2022), les micro-entreprises et les PME représentent 99,8 % des entreprises touristiques dans l'UE. Fournir une stratégie de soutien pour cibler les défis spécifiques auxquels ils sont confrontés avec le partage de données peut considérablement étendre les avantages pour l'écosystème du tourisme.

Les partenariats public-privé deviennent la pierre angulaire des mécanismes de prise de décision et la formule essentielle pour mener à bien des politiques. À titre d'exemple, [l'agenda urbain pour l'UE](#) se concentre sur des thèmes prioritaires concrets au sein de 14 partenariats dédiés à l'effort d'amélioration de la qualité de vie dans les zones urbaines.

De plus, la promotion de la capacité de réseautage et de partenariats d'une OMD augmente son autorité et donc sa capacité à gouverner avec succès.

Certaines études décrivent le rôle des DMO dans les destinations intelligentes comme des hubs intelligents, qui soutiennent l'ouverture des données, réglementent la confidentialité des données et établissent des partenariats. Cette démocratisation des données inclut toutes les entités de la chaîne de valeur du tourisme avec un accent particulier dans le secteur privé, en particulier les PME.

Pour atteindre cet objectif et devenir une destination axée sur les données, les gestionnaires du tourisme doivent **tirer parti de la variété des bases de données disponibles**, en se concentrant sur l'offre et la demande du marché (p. ex., [voyages en Lituanie](#)). L'encadré ci-dessous résume les informations qu'une destination peut exploiter pour améliorer son offre touristique et sa compétitivité. Comprendre si ces informations sont disponibles et qui est le propriétaire aide les destinations à **identifier et hiérarchiser les alliances possibles**, lancer des groupes de travail et des comités, et accroître les activités de retour d'information et de communication entre les secteurs public et privé. Les principales étapes pour évaluer et comprendre la valeur potentielle de ces partenariats et les hiérarchiser correctement incluent une **cartographie initiale des besoins et des ressources de l'écosystème et une cartographie des sources de données potentiellement disponibles**. Pour cartographier votre écosystème de données, commencez par [l'outil et le guide de cartographie de l'écosystème de données](#) développés par ODI.

## Le rôle central des données et les différents acteurs d'un écosystème touristique intelligent



### Exemples de sources de données pour les partenariats



- **Données de transaction** (réservation et achat en ligne, transactions par cartes de crédit des consommateurs). Ils peuvent fournir des tendances de dépenses et peuvent être utilisés pour recueillir des tendances et analyser des objectifs.
- **Données de l'appareil** (GPS, itinérance mobile, bluetooth, RFID, Wi-Fi et données des appareils de la ville intelligente). Ils peuvent fournir des informations sur les comportements et les déplacements des touristes et être utilisés pour développer des services personnalisés et orienter les ressources vers les lieux les plus fréquentés.
- **Ensembles de données d'entreprises privées** (données sur les passagers aériens, sur les chambres vacantes dans les hôtels, réservations de restaurants, sur les locations). Ils peuvent être utilisés pour prévoir la demande et les flux touristiques et pour analyser les marchés cibles.



# Partenariats entre acteurs publics et privés basés sur les données

## Les objectifs des partenariats axés sur les données

L'impulsion sous-jacente au partenariat est que tous les partenaires bénéficieront de la collaboration. En effet, les partenariats sont formés pour diverses raisons, les avantages les plus évidents du partage de données étant économiques. **Des partenariats peuvent servir à atteindre une meilleure efficacité ou des économies d'échelle, ouvrir des marchés auparavant inaccessibles, ou simplement pour mettre en commun des ressources - financières et/ou humaines.**

Les objectifs concrets des partenariats peuvent être orientés vers les détenteurs de données, les innovateurs, les intermédiaires et/ou la société dans son ensemble. Les DMO peuvent faciliter la création de partenariats en aidant les acteurs à identifier les opportunités offertes par les données et en les rassemblant pour parvenir à une stratégie commune.

Les règles de ces partenariats doivent être très claires pour le secteur privé dès le début, afin d'éviter de générer des attentes qui ne seront pas satisfaites.

Des attentes trop élevées ou trompeuses peuvent générer de la frustration parmi les partenaires, détériorer la qualité de la collaboration et, dans le pire des cas, mettre fin à la relation entre les entités publiques et privées. Ainsi, il est important de garder à l'esprit que **les conditions suivantes doivent être remplies pour impliquer avec succès les acteurs privés:**

- Les intérêts de tous les acteurs doivent être pris en compte, en veillant à ce que des données pertinentes et précieuses puissent être partagées avec le secteur privé.
- Les partenariats devraient contribuer à générer de nouveaux modèles commerciaux.
- Le partenariat doit permettre d'accélérer la digitalisation du secteur.

## Les objectifs des partenariats axés sur les données par catégorie d'acteurs et leurs motivations à les rejoindre

	<b>DÉTENTEURS DE DONNÉES: organisations fournissant les données dans - relation de partage de données</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Économies de coût et d'efficacité</li><li>- Développement de produits et services</li><li>- Des solutions aux défis des entreprises</li><li>- Innovation ouverte</li><li>- Accès aux talents</li><li>- Exploration de données</li><li>- Amélioration de la structure des données internes</li><li>- Conformité légale accrue</li><li>- Développement de compétence</li></ul>
	<b>UTILISATEURS DE DONNÉES : organisations qui utilisent des données partagées par un détenteur de données pour développer de nouveaux services</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accès aux données</li><li>- Développement de produits et services</li><li>- Développement de compétence</li><li>- Découverte de nouveaux marchés</li><li>- Relations commerciales avec les détenteurs de données</li></ul>
	<b>INTERMÉDIAIRES : Ils jouent un rôle dans de nombreuses relations de partage de données</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Offre de produits/services commercialisables</li><li>- Objectifs spécifiques à l'organisation</li></ul>
	<b>SOCIÉTÉ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- De meilleurs produits et services</li><li>- Confidentialité accrue</li><li>- Relation avec les détenteurs de données</li></ul>

## Formes de partage de données

La valeur des données peut ne pas être maximisée avec une seule instance de partage de données. Au contraire, le partage des données débloque les chaînes de valeur dites du Big Data, où de grandes quantités de données sont collectées et traitées en plusieurs étapes connexes. Cela nécessite des cadres établis dans lesquels les données peuvent être partagées de manière cohérente. Ci-dessous, nous donnons un aperçu des pratiques établies qui permettent une forme de partage de données:

- **Données communes:** ressources en commun, accessibles à un groupe entier (p. ex., [données communes](#) ou [données communes de la ville](#) de Barcelone).
- **Collaborations de données:** données privées qui profitent à la société et qui sont partagées pour le bien social (par exemple, [collaborations de données](#)).

- **Places de marché de données:** plates-formes intermédiaires ou magasins en ligne via lesquels les données peuvent être achetées ou vendues.
- **Données ouvertes:** sous licence, tous peuvent y accéder, les utiliser et les partager. Les données personnelles ne peuvent être ouvertes (p. ex., le [portail de données européen](#), le [partage d'informations de la région d'Helsinki](#) ou les [données ouvertes de Malte](#)).
- **Espaces de données:** initiatives fournissant un accès aux données. La CE vise à lancer neuf espaces de données européens sectoriels, dans le respect des règles et valeurs de l'UE. Ces espaces interconnectés offriront de grandes possibilités d'accès aux données aux opérateurs travaillant dans un secteur horizontal tel que le tourisme. [L'espace allemand de données sur la mobilité](#) est un exemple.



# Partenariats entre acteurs publics et privés basés sur les données

## Types de partenariats

Les partenariats entre plusieurs parties prenantes peuvent présenter des défis liés entre autres aux différentes cultures organisationnelles et barrières juridiques et bureaucratiques. Pour surmonter ces défis, il faut examiner les options disponibles pour construire un partenariat, choisir la plus adaptée aux acteurs impliqués et vos objectifs. Une liste non exhaustive des **types de partenariats possibles** comprend:

- **Consortium/consortium** - mise en commun de ressources pour obtenir un avantage qu'ils ne pourraient pas se permettre par eux-mêmes (p. ex., données conjointes, technologie conjointe, services conjoints).
- **Coentreprises** - projet coopératif (apportant différentes compétences/ressources) poursuivant une opportunité, partageant les risques pour son développement.
- **Alliances stratégiques** – en général, un accord à plus long terme pour atteindre des objectifs communs. Peut impliquer des fournisseurs de services mineurs et majeurs avec des ressources ou une expertise complémentaires. Qualifiés de «stratégiques», car les objectifs sont d'une importance cruciale pour la stratégie globale de développement des affaires/du marché des partenaires.
- **Collecte et exploitation coopératives des données** - accord pour collecter, partager et exploiter les données des partenaires. Ce pourrait être un bon modèle pour les parties prenantes qui créent et utilisent des données pour un accès public. Il peut s'agir d'un modèle à classe unique où les fournisseurs de données tels que les organismes publics travaillent ensemble ou d'un modèle multipartite où les fournisseurs de données publics travaillent avec des fournisseurs de services gérant les données personnelles.

- **Réseaux d'organisations** - une alliance multi-organisations dans laquelle les entreprises membres collaborent pour atteindre des objectifs communs.
- **Externalisation** – sous-traitance de services non essentiels à des fournisseurs tiers.

En raison de l'importance de la numérisation et de la nouvelle économie des données, certaines typologies émergentes méritent d'être mentionnées plus en détail:

- **Pôles d'innovation numérique (DIH)**: les DIH peuvent prendre différentes formes juridiques, selon le pays/la région (p. ex., une association ou un consortium). Les DIH rassemblent des entités publiques et privées, dont des universités et centres de recherche, pour **accompagner la transformation numérique des PME et de l'administration publique**.
- **Clusters: associations sectorielles ou thématiques** qui permettent aux entités publiques et privées d'interagir, de promouvoir l'innovation et de favoriser la compétitivité d'une industrie spécifique. Au niveau européen, la plate-forme européenne de collaboration des clusters sert de centre de connaissances sur une variété de sujets tout en promouvant la mise en relation entre les organisations.

Enfin, vous pouvez vous associer à d'autres organisations dans le cadre de subventions et d'opportunités de financement. Différents programmes peuvent avoir des exigences spécifiques. Pour plus d'informations sur la façon de préparer une proposition dans Horizon Europe, commencez par [ce webinaire](#) de la CE.

### Réseaux et initiatives pertinents



- **Capitale européenne du tourisme intelligent**: le concours annuel Capitale européenne du tourisme intelligent vise à identifier et à soutenir les excellences européennes du tourisme intelligent, en établissant également un cadre pour la mise en réseau et l'échange des meilleures pratiques.
- **Digital Cities Challenge**: Le Digital Cities Challenge a pour ambition de faire des villes de meilleurs lieux de vie. Vous pouvez vous inspirer et apprendre de l'expérience de plus de 40 villes impliquées dans le programme.
- **Intelligent Cities Challenge**: l'ICC aide 136 villes à utiliser des technologies de pointe pour mener une reprise intelligente, verte et socialement responsable. Le projet se concentre également sur la transition verte et numérique dans le tourisme, qui est l'une des pistes thématiques globales.
- **Réseau espagnol des destinations touristiques intelligentes**: il vise à améliorer la compétitivité des destinations et la qualité de vie des citoyens sur la base de 5 axes: gouvernance, innovation, technologie, accessibilité et durabilité.

### Informations sur les possibilités de financement de l'UE

- **Guide sur le financement de l'UE pour le tourisme**: sur cette page, vous trouverez des informations et des lignes directrices sur les possibilités de financement de l'UE pour le secteur du tourisme, y compris une [introduction au financement et aux appels d'offres de l'UE](#), une liste mise à jour des appels au tourisme actuellement ouverts, et bien plus encore.



# Partenariats entre acteurs publics et privés basés sur les données

## Approvisionnement public et d'innovation

L'approvisionnement public est la forme juridique utilisée par l'administration publique pour acheter des biens et des services. Pour les données, l'administration publique peut devoir accéder à plusieurs bases de données vendues sur le marché et acquises par approvisionnement. Cependant, lorsque possible, les administrations publiques gagneraient à privilégier les partenariats de partage de données profitable ou les marchés publics comprenant des biens (données) et des services (de data scientists).

Sur la base de ses objectifs et besoins stratégiques, les organisations définissent une **stratégie pour l'acquisition de données externes**, au-delà de l'acquisition d'une seule base de données, en indiquant des priorités claires, évaluant les coûts et les avantages, et les ressources disponibles pour acheter des données, pour assurer la qualité des données.

Pour les administrations publiques œuvrant avec une approche de tourisme intelligent, [l'approvisionnement en innovation](#) est un outil attrayant, prenant la forme de l'acquisition de solutions innovantes par l'achat de services de recherche et développement, l'approvisionnement de solutions innovantes, pas encore disponibles, ou l'acquisition de solutions innovantes qui existent mais ne sont pas encore largement disponibles sur le marché. Pour en savoir plus sur l'approvisionnement en innovation, consultez ces documents:

- [Guide de l'UE sur les marchés publics d'innovation](#): disponibles dans toutes les langues officielles de l'UE et comprenant des informations pratiques pour démarrer et développer l'approvisionnement de projets d'innovation
- [Boîte à outils EAFIP pour les achats d'innovation](#): un guide en ligne de trois modules, soutenant les décideurs politiques dans la conception de stratégies, et les acheteurs et leurs services juridiques dans la mise en œuvre des marchés d'innovation.

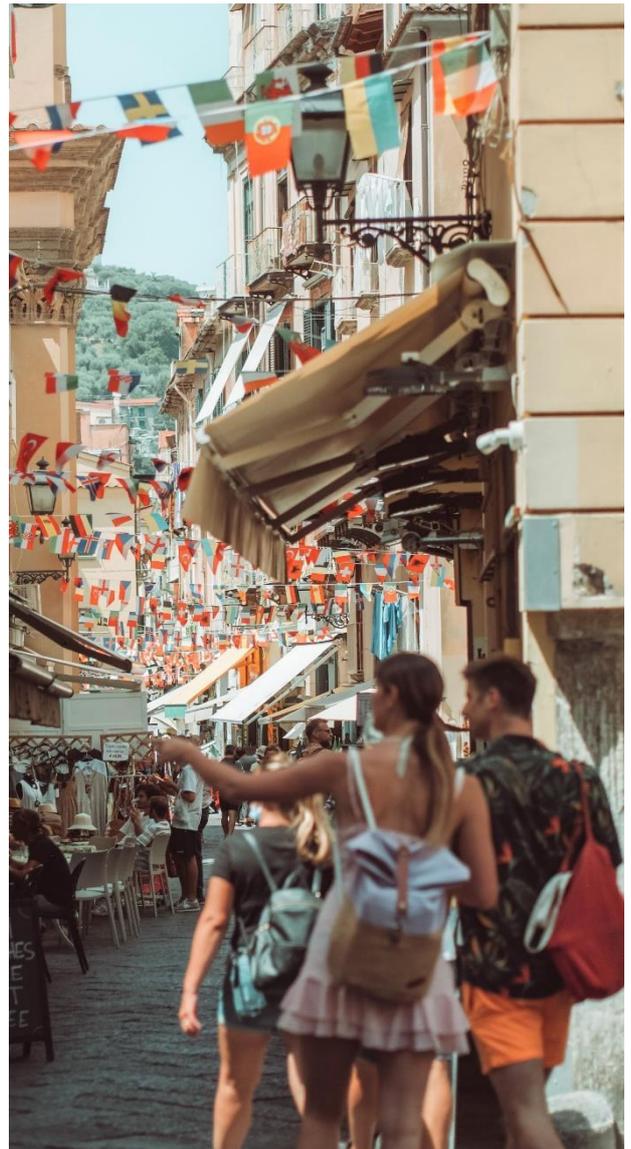
## Créer les conditions pour encourager le partage de données et les partenariats

Pour les destinations avec un écosystème moins mature en culture de partage de données, construire des partenariats peut représenter un défi décisif. Il faut donc créer les conditions pour partager les données de façon plus structuré.

Les actions pour créer une culture de partage de données et promouvoir la participation des parties prenantes incluent :

- **Évaluer et communiquer les avantages** de l'utilisation des données pour la destination et pour informer le cycle politique. En sensibilisant aux avantages d'une prise de décision fondée sur des données probantes, une destination favorisera une culture de partage des données, tant en interne qu'en externe.
- **Susciter l'intérêt** des parties prenantes en diffusant des bonnes pratiques et des exemples de solutions de tourisme intelligent.

- **Créer des environnements dédiés** (par exemple, des laboratoires d'innovation, des zones d'innovation, etc.) où différentes organisations - y compris des entreprises privées - peuvent coopérer pour relever les défis du tourisme. En particulier, les bacs à sable peuvent encourager la découverte et le test de solutions basées sur les données. La mise à l'échelle, par étapes, à partir de projets de petite taille est l'approche recommandée.
- **Instaurer la confiance** en démontrant l'engagement de la destination pour une utilisation responsable et éthique des données. Cela peut être réalisé en acceptant des pratiques communes - telles que l'adhésion au Code de conduite pour le partage de données dans le tourisme.
- **Montrer l'exemple** en mettant les données à la disposition de tiers via des API ouvertes. Cela contribue à la création de solutions axées sur les données par des entreprises privées, façonnant les conditions de la transformation numérique vers l'innovation.



## **Maîtriser les données : un manuel pour les destinations touristiques**

Smart Tourism Destinations

SI2.843962

Février 2023



Managed by the  
European Commission

Pour plus d'informations sur ce manuel, veuillez contacter :

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – Partenaire Associée

[giovanna.galasso@intelleraconsulting.com](mailto:giovanna.galasso@intelleraconsulting.com)

