

# Introduction

Dans la foulée de l'analyse de la fréquentation des attractions touristiques de Wallonie depuis 2004, des questions sont apparues à plusieurs niveaux. Quelles sont les tendances de la clientèle et quel est le rôle joué dans cette situation par les gestionnaires d'attractions? Pourrait-on déceler dans les modes de gestion des pratiques plus pertinentes que d'autres? Sont-elles liées à un type d'attractions, un type de structure juridique, ... Peut-on trouver des dénominateurs communs?

Pour répondre à ces questions, les trois partenaires que sont l'Observatoire du Tourisme wallon, Wallonie Bruxelles Tourisme et notre association ont construit une enquête que le Commissariat général au Tourisme a confiée au bureau Traces TPI.

Un échantillon de vingt-sept attractions touristiques a été constitué de telle sorte qu'il réponde à la diversité mais surtout à l'image du secteur : des attractions dans les trois pôles (culturel-naturel-récréatif), dans les différentes provinces, dans les trois types de structures juridiques (asbl-privé-public), des reconnues et des non-reconnues, des petites, des moyennes et des grandes attractions.

Le but des entretiens avec les gestionnaires était de dégager des **pratiques** qui permettent **d'améliorer la gestion de son attraction touristique**, en partant des points faibles ou des difficultés rencontrées mais aussi des points forts.

L'étude réalisée consistait en une série d'entretiens individuels avec des gestionnaires d'attractions touristiques, afin d'analyser plusieurs domaines de la gestion de l'attraction:

- **l'organisation** (organigramme, management, gestion des ressources humaines),
- **l'économie** (gestion financière/comptable, politique d'investissement et d'amortissement, tarifs pratiqués, rentabilité de l'activité),
- **l'offre** (gestion de la relation clients, diversification de l'offre, innovation, animations et événements),
- **le marketing** (communication, internet, mise en marché)
- **les partenariats** (insertion dans le tissu local, partenariats public/privé).

Un résumé de l'étude est disponible sur [www.attractions-et-tourisme.be](http://www.attractions-et-tourisme.be).

Nous le savons tous, le secteur des attractions touristiques est fait de structures ayant des objectifs différents, une finalité touristique, sociale, culturelle, scientifique, économique, variée et variable. On rencontre des attractions qui ont souvent un objet social très vaste (pas toujours très clair) qui reprend de nombreuses fonctions culturelles, scientifiques, pédagogiques, touristiques, de préservation du patrimoine. Dans certains cas, l'activité touristique n'est qu'une composante parmi beaucoup d'autres. Dans d'autres cas, l'objet social est très défini et place l'attraction dans le champ économique.

Certaines attractions touristiques ont pour priorité d'augmenter leur nombre de visiteurs, se fixent des objectifs, raisonnés en fonction de leurs moyens, mettront tout en œuvre pour les atteindre, chercheront à connaître le profil de leurs clientèles et utiliseront des tableaux de bord.

D'autres attractions n'ont qu'une très faible idée du profil de leurs visiteurs, peu d'objectifs quantifiés fixés et, a fortiori, pas de suivi de ce point de vue.

Au final, trois profils d'attractions touristiques ont été dégagés.

Pour le premier profil, on trouve **les attractions à finalité économique.**

Le deuxième profil est constitué **d'attractions à finalités culturelle et économique.** Dans le troisième profil on trouve **les attractions à finalité culturelle et sociétale.**

Après le premier volet de cette étude, une séance de travail a eu lieu avec les gestionnaires interrogés afin de prioriser les pratiques qui étaient identifiées. Ce sont ces pratiques prioritaires qui vous sont présentées aujourd'hui dans ce document. Ces pratiques sont donc issues de l'expérience des gestionnaires. Elles sont enrichies par les enseignements des différentes études menées par les trois partenaires, mais aussi par la mise en œuvre de la démarche Wallonie Destination Qualité.

Au final, dans le document que vous tenez entre les mains, vous trouverez une série de recommandations qui vous permettront d'améliorer sensiblement le management de votre attraction touristique ou de votre musée. Les éléments déterminants dans la possible mise en œuvre de ces recommandations sont l'objet social de votre attraction (les objectifs et la finalité) mais aussi votre organisation (la structure décisionnelle, le management). Les pratiques identifiées ne seront donc pas applicables partout : à chacun de retenir les éléments qui permettront d'améliorer son attractivité, la satisfaction de ses visiteurs et l'atteinte de ses propres objectifs!

Ces pratiques s'adressent tant au(x) gestionnaire(s) d'une attraction touristique ou d'un musée qu'aux administrateurs ou aux mandataires des organes de gestion de ces attractions et musées.



## Comment utiliser ces fiches?

Elles sont regroupées dans cinq chapitres :

- **le produit** (votre attraction et son contenu);
- **la communication** (tout ce qui touche à l'image de votre attraction);
- **l'investissement** (financier ou créatif);
- **le management** (les ressources humaines et la gestion);
- **la rentabilité** (les éléments économiques).

Chaque fiche suit la même structure. Vous y trouverez à la fois des éléments de réflexion, des conseils très concrets et des suggestions de liens internet pour ceux qui envisagent une mise en œuvre rapide.

La dernière partie de ce classeur vous propose une méthodologie afin de vous accompagner dans la mise en œuvre des pratiques qui vous concernent, notamment via la démarche «Wallonie Destination Qualité».

## Un outil évolutif

La farde telle que constituée ce 18 mars 2015 comprend les dix premières pratiques. De nouvelles fiches vous seront proposées dans les prochains mois.

Ces fiches évolueront en fonction de vos expériences et de celles de vos clients. Par exemple, les exemples du net peuvent être complétés par vos bons tuyaux!

Pour cela, les fiches sont dès maintenant disponibles sur les sites des trois partenaires: <http://strategie.tourismewallonie.be>, [www.attractions-et-tourisme.be](http://www.attractions-et-tourisme.be) et <http://pro.walloniebruxellestourisme.be>.

N'hésitez pas à aller les consulter, les télécharger ou à en renseigner l'adresse à un collègue ou membre de votre conseil d'administration.

Si vous avez des suggestions d'actualisation, des conseils à partager ou encore des questions, envoyez un mail à [pratiques-attractions@tourismewallonie.be](mailto:pratiques-attractions@tourismewallonie.be).