

RAPPORT FINAL

LA PRATIQUE DU RENDEMENT SOCIAL DU CAPITAL INVESTI DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE

PRÉPARÉ POUR : DESTINATION CANADA

Halifax

Nouvel-Écosse

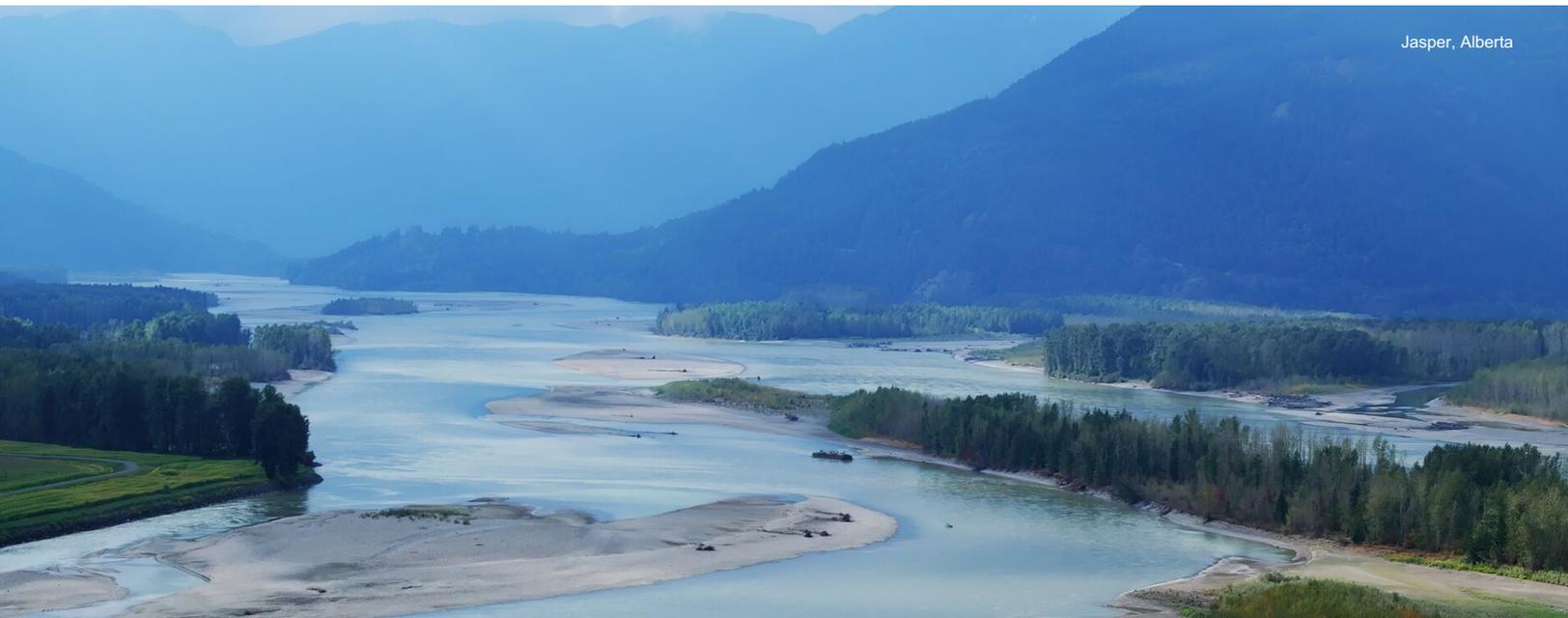


CONTENU

Une approche globale du rendement social du capital investi (RSCI).....	4
Définition du RSCI.....	6
Qu'est-ce que le RSCI?.....	6
Pourquoi le RSCI?.....	7
Méthodologie d'évaluation du RSCI.....	8
Comparaison entre l'investissement et le rendement social.....	9
Types de RSCI.....	10
Analyse prévisionnelle.....	10
Analyse évaluative.....	10
Pièges du RSCI.....	11
Cadres de RSCI.....	12
Survol.....	12
Théorie du changement.....	12
Évaluation des répercussions sociales.....	13
Objectifs de développement durable et Pacte mondial des Nations Unies.....	15
Critères du Conseil mondial du tourisme durable.....	16
Cadre d'évaluation Total Impact Measurement and Management.....	17
Fuite de recettes touristiques.....	18
Autres modèles.....	19
Indicateurs clés de rendement du RSCI.....	20
Aller au-delà des mesures traditionnelles.....	20
ICR de mesure du RSCI.....	21
Modèle hybride répercussion-valeur.....	21
Difficultés.....	22
Mesures et critères de rendement pour le suivi du RSCI.....	23
Mesures et critères de suivi du RSCI dans le secteur touristique.....	27

Participation des intervenants à l'établissement des critères de mesure du rendement aux fins du RSCI.....	32
Cadre statistique de mesure de la durabilité du tourisme.....	33
Assurer l'harmonisation entre l'analyse RSCI et les mesures de la prospérité et du bien-être.....	34
Leçons tirées.....	36
Principaux facteurs à prendre en considération pour mesurer le RSCI.....	37
Annexe A :	
Étude de cas.....	38
Introduction.....	38
Étude de cas no 1 :	
Generalife, site du patrimoine mondial de l'UNESCO au sud de l'Espagne.....	39
Étude de cas no 2 :	
Réaménagement du village à usage mixte Foothills et McMahon en Alberta.....	43
Étude de cas no 3 :	
Programmes sociaux Intajee et Zaree d'Omran.....	47
Annexe B :	
Utilisation de l'analyse RSCI par les ONT et les organismes privés.....	51
Pays-Bas.....	51
Croatie.....	51
Slovénie.....	52
Uruguay.....	52
Nouvelle-Zélande.....	52
Hawaï.....	52
Vanuatu.....	52
Tahiti.....	53
Exemples de partenariats privés et public-privé.....	53

UNE APPROCHE GLOBALE DU RENDEMENT SOCIAL DU CAPITAL INVESTI (RSCI)

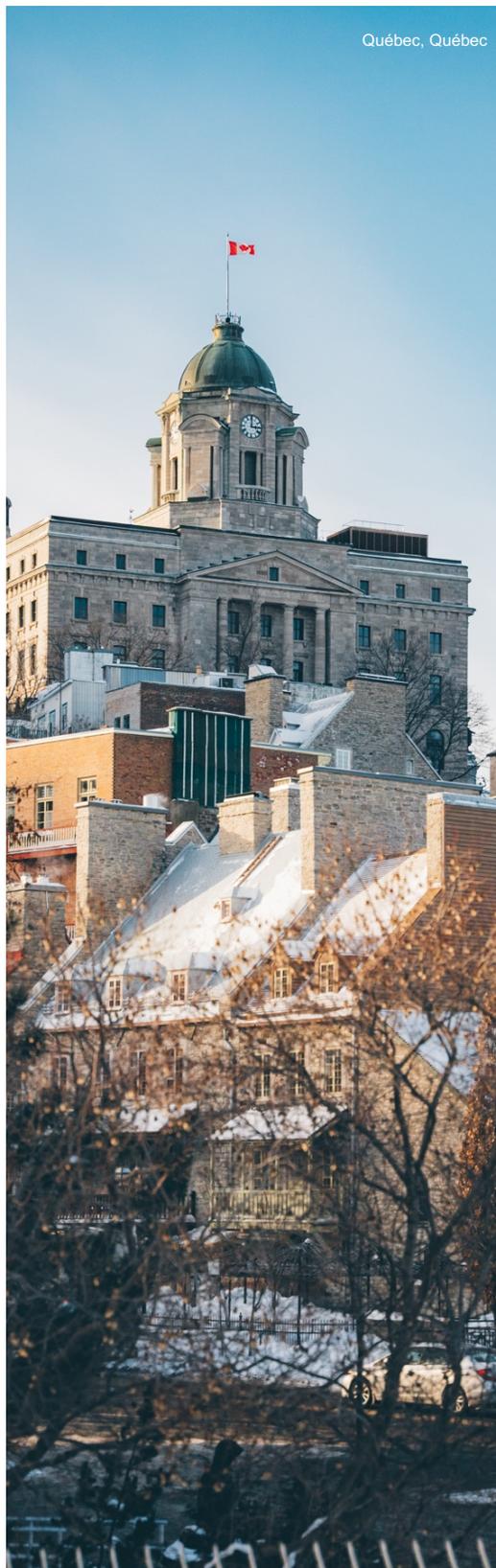


Jasper, Alberta

L'analyse du rendement social du capital investi (RSCI) dans le tourisme exige une approche globale pour saisir et évaluer les répercussions multidimensionnelles et interreliées des activités touristiques sur les divers milieux, intervenants et communautés.

Cette approche globale n'est toutefois pas possible lorsque les organisations sont cloisonnées. Il est courant dans les grands organismes de gestion de destination de voir un service de développement des destinations ou de développement durable prendre des initiatives admirables, fixer les bons objectifs et appliquer des mesures, tandis que d'autres services ou divisions agissent à l'encontre de ces efforts. Dans bien des cas, un manque d'harmonisation à l'échelon local produit des contradictions semblables sous couvert d'un souci d'intendance, de durabilité ou de rendement social. Une approche intégrée et globale est donc essentielle pour obtenir un véritable rendement social par rapport au capital investi.

Il est essentiel de comprendre cette complexité pour évaluer avec précision le rendement social de l'investissement dans les projets ou les initiatives touristiques. Une approche holistique vise à fournir une compréhension plus approfondie du domaine et à s'attaquer aux divers aspects de systèmes complexes, ce qui demande d'intégrer les différentes perspectives plutôt que de traiter chaque élément isolément.



Québec, Québec

Il est important d'adopter une approche globale dans l'industrie touristique pour plusieurs raisons :

1. **Compréhension approfondie :**
L'industrie touristique est complexe et interconnectée, impliquant divers acteurs, dont les voyageurs, les communautés, les entreprises et l'environnement. Une approche globale permet de comprendre de façon approfondie les interdépendances et des interactions entre ces différents éléments.
2. **Prise de décision intégrée :**
Comme elle tient compte des aspects économiques, sociaux et environnementaux, l'approche globale permet de prendre des décisions intégrées. Elle permet de déterminer les compromis et les synergies entre les différentes dimensions de la durabilité, et fait en sorte que les mesures prises dans un secteur ne compromettent pas la durabilité globale du réseau touristique.
3. **Perspective à long terme :**
La durabilité dans l'industrie touristique exige une perspective à long terme qui tient compte des besoins des générations actuelles et futures. L'approche globale aide à évaluer les répercussions à long terme des activités touristiques sur l'environnement, la société et l'économie, et oriente l'élaboration de stratégies et de politiques qui favorisent des pratiques durables. Une perspective qui tient compte des générations actuelles et futures est directement liée aux principes du tourisme régénérateur, dont le but à long terme est de faire en sorte que, ultimement, le tourisme profite à toutes les parties intéressées.
4. **Participation des intervenants :**
Une approche globale suppose la participation de divers intervenants, y compris les communautés, les entreprises, les voyageurs et les organismes gouvernementaux. Comme elle tient compte des points de vue et des intérêts des différents intervenants, elle favorise l'inclusion, la collaboration et le partage des responsabilités dans l'atteinte d'un tourisme durable.
5. **Résilience et capacité d'adaptation :**
L'industrie touristique est vulnérable face à divers facteurs externes, comme les changements climatiques, les catastrophes naturelles et les enjeux socioéconomiques. Une approche globale de la durabilité aide à renforcer la résilience et la capacité d'adaptation par la prise en compte de l'interaction entre les facteurs environnementaux, sociaux et économiques et par l'élaboration de stratégies visant à atténuer les risques et à améliorer la capacité de l'industrie à faire face aux difficultés.

Globalement, une approche globale du tourisme reconnaît l'interdépendance des différentes dimensions et des divers intervenants, favorise la prise de décision intégrée et assure la viabilité et la résilience à long terme de l'industrie.

DÉFINITION DU RSCI

Peggy's Cove, Nouvelle-Écosse



Qu'est-ce que le RSCI?

Définition stricte (le RSCI comme outil d'évaluation)

L'analyse RSCI sert à démontrer les répercussions sociales des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en évaluant le rendement combiné du capital investi dans les entreprises sociales ou communautaires. Elle dépasse les simples mesures financières traditionnelles et intègre la création de valeur économique, sociale et environnementale. Grâce à des techniques d'analyse coûts-avantages, l'analyse RSCI compare les ressources investies aux avantages générés. Elle aide à quantifier et à mesurer la valeur sociale créée par les initiatives de RSE, ce qui permet aux entreprises et à d'autres organisations de démontrer les retombées sociales positives découlant de leurs investissements. Elle constitue un outil permettant d'évaluer les répercussions sociales, de soutenir les décisions d'investissement et de suivre le rendement, afin de justifier et d'appuyer davantage ces efforts de RSE.

Définition large (le RSCI comme outil soutenant un changement de paradigme)

L'analyse RSCI aide les organismes touristiques à mesurer les répercussions sociales de leurs investissements en procurant un cadre et une méthodologie d'évaluation de la valeur environnementale et sociale créée en plus de la valeur financière. Elle utilise des techniques d'analyse coûts-avantages pour comparer les ressources investies aux avantages générés. Elle aide ainsi les organismes à comprendre en quoi ils respectent les objectifs des intervenants et créent le changement en cernant les indicateurs de ce changement et en leur attribuant une valeur financière. Elle peut être utilisée pour évaluer les répercussions sociales après que les investissements ont été faits, soutenir les décisions d'investissement en repérant les occasions ayant les plus grosses retombées sociales et suivre le rendement au moyen de projections, de la planification stratégique et de l'évaluation du rendement.

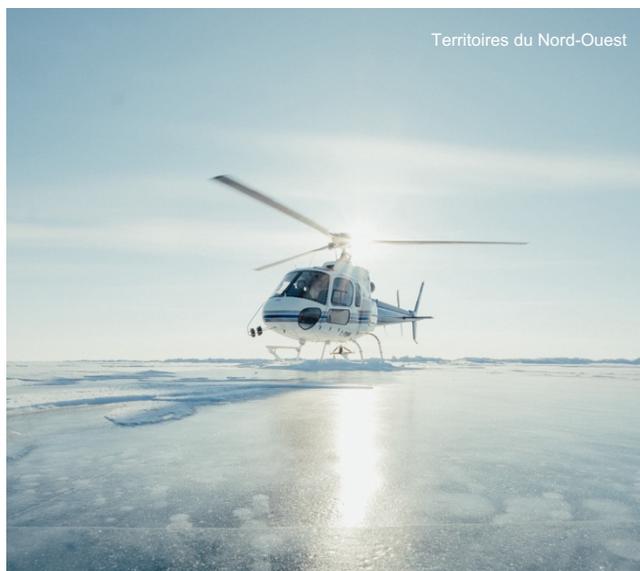
Pourquoi le RSCI?

Si les organismes touristiques n'agissent pas de façon responsable et qu'ils négligent de calculer leur RSCI, ils risquent de subir de graves conséquences pour leur propre durabilité que pour l'avenir des lieux où ils exercent leurs activités.

L'absence de pratiques responsables et de prise en considération du RSCI peut déboucher pour ces organismes sur une diminution du soutien communautaire, une perte de réputation et une dégradation des relations avec les acteurs locaux. Ce manque de responsabilisation pourrait également entraîner des répercussions environnementales négatives, une dégradation culturelle et des déséquilibres socioéconomiques au sein de la destination. Face à la diminution du nombre de visiteurs, aux semonces réglementaires et à la perte de confiance de la part des voyageurs et des habitants, l'avenir des organismes serait alors incertain. L'absence de mesures responsables et de calcul du RSCI fait donc peser une menace non seulement sur la viabilité des organismes touristiques, mais aussi sur le bien-être et la résilience à long terme des lieux où elles exercent leurs activités.

Bienfaits du RSCI :

- **Avantages économiques :**
Le tourisme peut stimuler la croissance économique en créant des possibilités d'emploi pour les résidents, en générant des revenus par le biais des entreprises liées au tourisme et en attirant des investissements dans le développement des infrastructures.

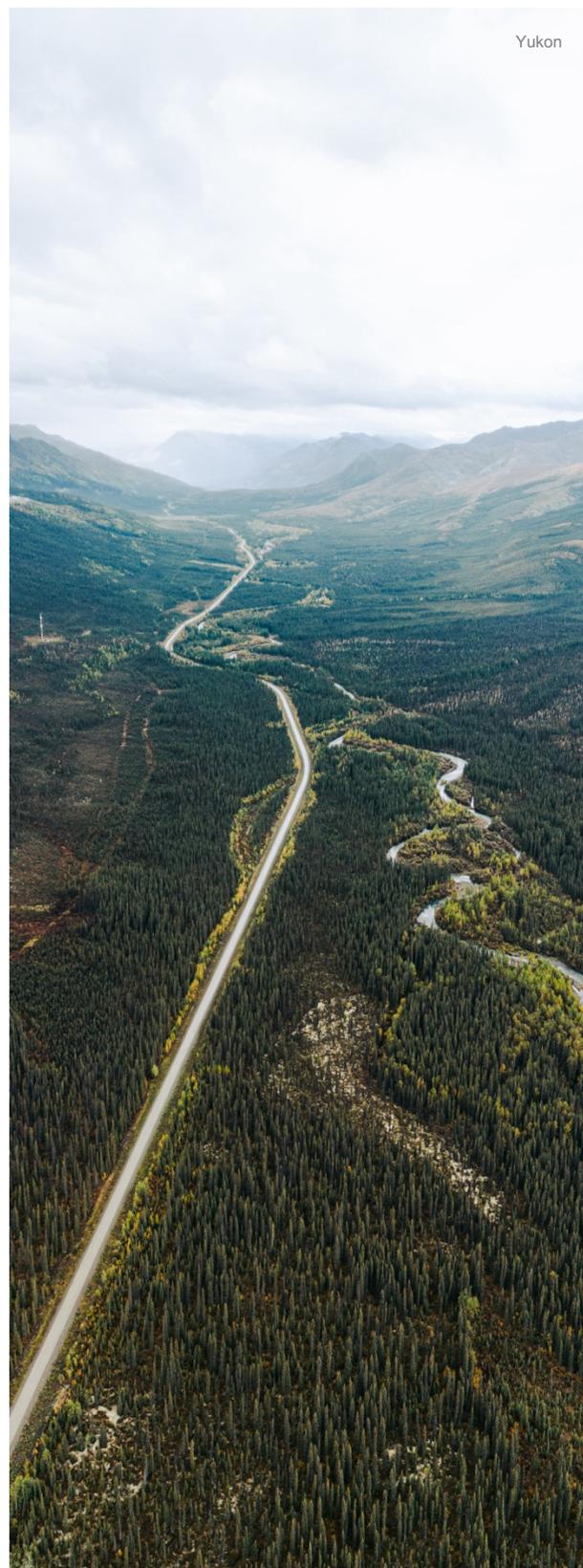


- **Augmentation des recettes :**
Le tourisme peut contribuer à l'économie locale grâce aux recettes générées par les dépenses des visiteurs (hébergement, restauration, transport, magasinage et attractions). Ces recettes peuvent servir aux services publics, au développement communautaire et à l'amélioration de la qualité de vie des résidents.
- **Conservation de la culture :**
Le tourisme peut promouvoir la préservation et la célébration de la culture, des traditions et du patrimoine locaux. Il peut promouvoir la revitalisation de la musique, de la danse, de l'artisanat, et des arts traditionnels, favorisant ainsi la préservation de l'identité culturelle et la transmission des connaissances culturelles aux générations futures.
- **Développement des infrastructures :**
La croissance du tourisme mène souvent à l'aménagement d'infrastructures telles que des aéroports, des routes, des hôtels, des restaurants et des installations récréatives. Ces aménagements peuvent profiter tant aux voyageurs qu'aux résidents en améliorant l'accessibilité, le transport et la qualité de vie en général.
- **Conservation de l'environnement :**
Le tourisme peut créer des incitations à la conservation et à la protection des ressources naturelles et des écosystèmes. Il peut promouvoir des pratiques durables, comme l'écotourisme et le tourisme responsable, qui visent à minimiser les répercussions environnementales négatives et à préserver la beauté naturelle des zones de destination.
- **Engagement communautaire :**
Le tourisme encourage les interactions entre les voyageurs et les résidents. Il peut ainsi favoriser l'engagement communautaire et la cohésion sociale et ouvrir la voie à des échanges culturels, à la compréhension mutuelle et à l'établissement d'amitiés interculturelles, à la promotion de l'inclusion et à la valorisation de la diversité.

Méthodologie d'évaluation du RSCI

La méthodologie d'évaluation du RSCI normalisée à l'échelle internationale dans l'ouvrage *A Guide to Social Return on Investment* (guide du rendement social du capital investi) comporte les étapes suivantes :

1. **Définir le champ d'application et identifier les intervenants.**
Il est essentiel de définir les participants et les limites pour l'analyse.
2. **Créer une carte des résultats.**
La consultation active des intervenants permet de dresser une carte des répercussions montrant la relation entre les intrants, les extrants et les résultats.
3. **Attester les résultats et leur attribuer une valeur.**
Cette phase consiste à obtenir des données pour démontrer l'atteinte des résultats et à leur attribuer une valeur.
4. **Déterminer les répercussions.**
Les données probantes recueillies sur les résultats sont évaluées afin d'éliminer les changements influencés par d'autres facteurs ou qui se seraient produits naturellement.
5. **Calculer le RSCI.**
Cette étape consiste à additionner les avantages, à soustraire les éléments négatifs et à comparer le résultat à l'investissement. C'est aussi une phase durant laquelle la sensibilité des résultats peut être évaluée.
6. **Produire des rapports, utiliser les données et les intégrer.**
Souvent négligée, cette dernière étape consiste à partager les constatations avec les intervenants, à intégrer les fructueuses et à vérifier la reddition de comptes.





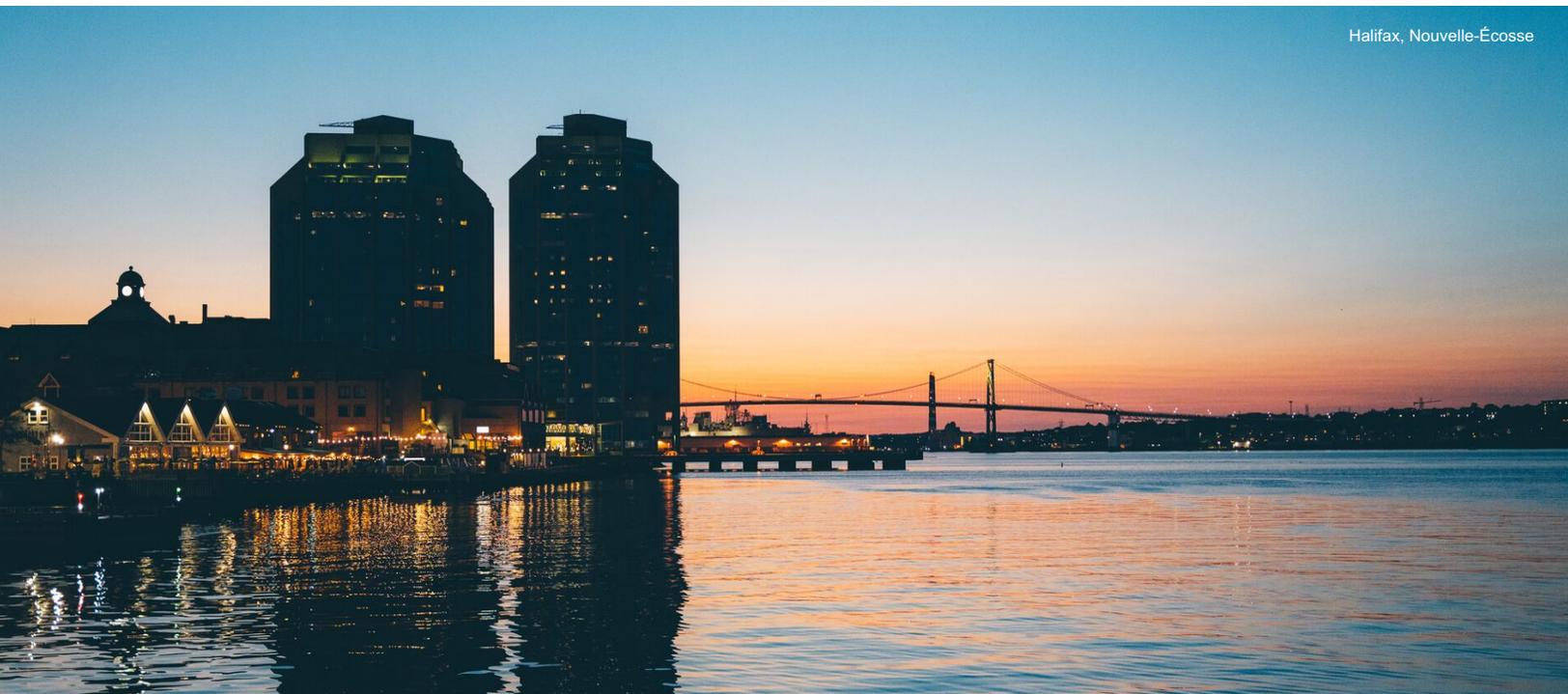
Comparaison entre l'investissement et le rendement social

Pour donner un aperçu honnête et complet, il est essentiel de reconnaître que l'idée d'investir pour obtenir un rendement social fait l'objet d'un débat et de critiques considérables. Les chercheurs qui se penchent sur l'intendance, la gestion des lieux, l'équité sociale et les répercussions environnementales du tourisme sont parfois en désaccord. De façon générale, de nombreux auteurs remettent en question le lien entre justice sociale, action climatique et rentabilité, en particulier au sein des mécanismes financiers. Selon une croyance prédominante dans le domaine de la finance, les solutions climatiques et sociales doivent être financièrement viables pour obtenir du soutien. Néanmoins, de nombreux universitaires sont d'avis que les défis de durabilité nécessitent parfois la prise de mesures qui ne concordent pas immédiatement avec le profit ou avec la croissance conventionnelle. Les critiques visent les stratégies conventionnelles telles que la « croissance verte » et la « croissance gagnant-gagnant », considérées comme inefficaces pour modifier les émissions de gaz à effet de serre et les effets sociaux sur la société de manière significative. Nombreux sont ceux qui doutent qu'il

soit possible d'éviter les injustices sociales mondiales si on ne s'attaque pas aux problèmes climatiques. Ces experts mettent l'accent sur une question cruciale : la façon dont nous mesurons actuellement le profit économique, qui ne tient pas compte des facteurs climatiques et sociaux. Il ne s'agit pas seulement de remettre en question la pertinence de déclarer des bénéfices sans tenir compte des coûts sociaux et écologiques, ce courant préconise aussi une réévaluation fondamentale du concept même de profit et propose de repenser en profondeur notre système économique. Tenant compte du fait que les efforts déployés pour lutter contre les catastrophes climatiques et l'injustice sociale peuvent perturber la croissance économique et les profits tels qu'ils sont actuellement mesurés, leur position s'articule souvent autour de la promotion d'un changement de mentalité visant à délaissier l'approche « gagnant-gagnant » pour considérer le caractère incontournable de la lutte contre la crise climatique et les injustices sociales, et ce même si ce changement remet en question les mesures dominantes axées sur le profit.

TYPES DE RSCI

Halifax, Nouvelle-Écosse



Disposer d'une stratégie est une chose, mesurer le rendement en est une autre. Pour mesurer le RSCI, la première étape consiste à déterminer le type de RSCI dont vous avez besoin. Il existe deux principaux types de RSCI : **prévisionnel et évaluatif**.

Analyse prévisionnelle

L'analyse prévisionnelle s'effectue avant la mise en place d'un programme à impact social ou pour vérifier un nouveau projet de développement à des fins touristiques. C'est un type d'outil prédictif qui permet aux organisations de déterminer la valeur sociale potentielle de l'initiative.

L'analyse prévisionnelle aide à mettre en œuvre des mesures et des processus de collecte de données pertinents avant le lancement d'un programme ou d'un projet. Elle aide également les responsables à déterminer comment diriger les ressources monétaires pour qu'elles aient le plus d'incidence possible.

Analyse évaluative

Comme son nom l'indique, ce type d'analyse est réalisé soit après la conclusion d'un programme, soit après qu'un programme ou une initiative a fonctionné assez longtemps et produit suffisamment de données pour être évalué.

En réalité, on compte peu d'analyses RSCI prévisionnelles dans le secteur touristique en raison des ressources et de la capacité de calcul limitées des organismes gestionnaires de destination. Néanmoins, nous sommes heureux d'avoir découvert un cas fascinant pouvant servir d'exemple d'utilisation des calculs de RSCI pour guider vos efforts.

Canoe Cove, Île-du-Prince-Édouard

PIÈGES DU RSCI

Les organismes de gestion de la destination sont de plus en plus attirés par le principe de RSCI pour évaluer les répercussions sociales de leurs programmes, investissements ou réseaux. Bien que de nombreuses affirmations au sujet des avantages du RSCI aient été formulées, divers points critiquables ont également été soulevés. D'après les recherches actuelles et notre propre expérience de l'étude des analyses du RSCI, deux éléments semblent essentiels : la perspective paradigmatique de l'observateur et l'attribution d'une valeur positive ou négative. Nous avons cerné plusieurs limites selon trois points de vue :

1. D'un point de vue interprétatif-sociologique, la critique de la commensurabilité et de l'utilitarisme du système de mesure du RSCI remet en question toute la méthode.
2. D'un point de vue technico-instrumental, un certain nombre de difficultés se posent (collecte de données, valeurs non financières, etc.), mais pourraient toutefois être surmontées une fois la méthode arrivée à maturité.
3. D'un point de vue intermédiaire, un certain nombre de limites inhérentes à l'analyse RSCI surgissent sans pour autant justifier l'abandon de celle-ci, à condition qu'elles soient bien comprises.

Nous concluons par un plaidoyer en faveur de l'utilisation responsable de l'analyse RSCI dans le tourisme.

L'utilisation du RSCI dans le tourisme se heurte à plusieurs écueils :

- **Complexité de la mesure :**
L'évaluation des retombées sociales et environnementales peut s'avérer complexe en raison de la diversité des facteurs qu'elle implique, ce qui rend difficile la prise de mesures précises.
- **Subjectivité de l'attribution de la valeur :**
L'attribution d'une valeur monétaire aux retombées non financières comme la conservation de la culture ou le bien-être communautaire peut être subjective et contestable.
- **Disponibilité des données :**
La disponibilité et la fiabilité des données peuvent être problématiques, en particulier pour la mesure des conséquences intangibles et des effets à long terme.
- **Processus chronophage :**
Effectuer une analyse RSCI exige beaucoup de temps, de ressources et d'expertise, qui ne sont pas toujours facilement accessibles.

CADRES DE RSCI

Survol

Le RSCI est un cadre de mesure et d'évaluation des résultats sociaux, économiques et environnementaux d'une organisation ou d'un projet. Il s'agit d'établir une carte des résultats, de les démontrer, d'établir les répercussions, de calculer le RSCI et de rendre compte des constatations.

Lorsque vous commencerez à faire vos recherches ou si vous utilisez simplement les mots-clés « RSCI » et « tourisme » dans Google, vous découvrirez vite que le RSCI n'est pas couramment utilisé dans le secteur. Il est davantage répandu dans les domaines de la finance, de l'investissement et du gouvernement. De plus, vous trouverez de multiples méthodes et cadres de mesure qui véhiculent essentiellement des notions semblables à celles que vise le RSCI. En effet, il existe une vaste gamme d'approches qui relèvent du RSCI sans pour autant être explicitement désignées comme telles.



Cap Bonavista, Terre-Neuve-et-Labrador

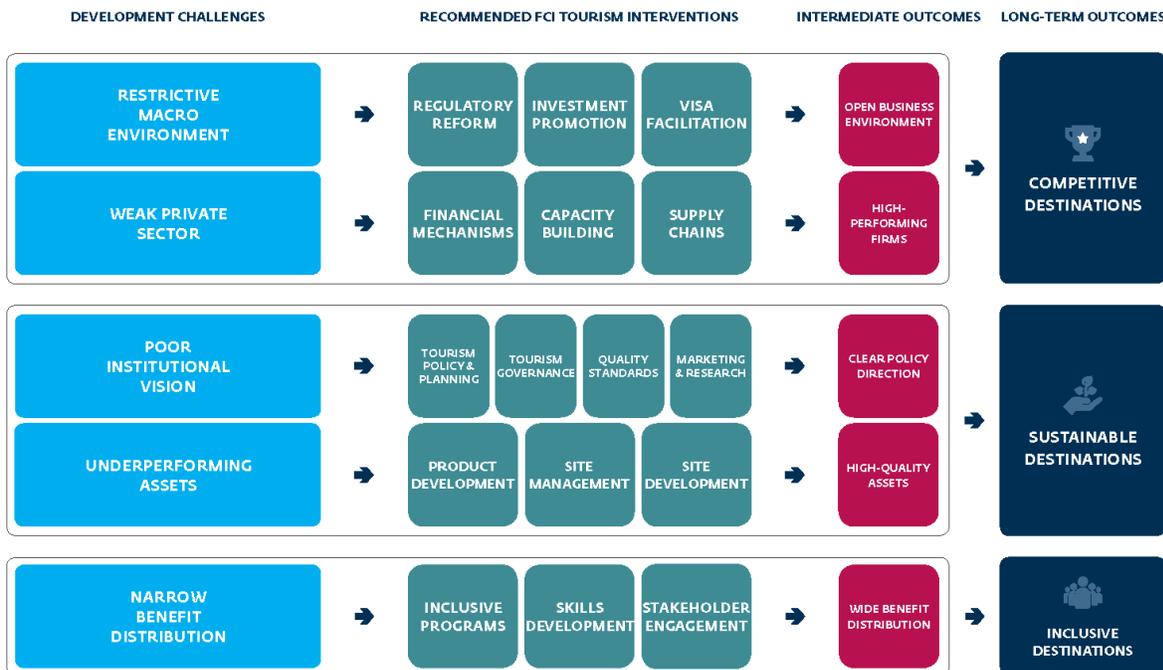


Cap Bonavista, Terre-Neuve-et-Labrador

Théorie du changement

La théorie du changement est un cadre complet qui est au cœur du calcul du RSCI. Elle fait référence à des étapes et des hypothèses qui sous-tendent la façon dont une intervention ou un programme social donné devrait produire les résultats souhaités et les raisons pour lesquelles il devrait en être ainsi. Elle définit la séquence des mesures prévues, les changements intermédiaires attendus et les retombées ultimes à long terme. Appliquée à l'évaluation des investissements dans les programmes sociaux à vocation touristique, cette méthodologie permet aux intervenants de prévoir les transformations positives (comme la hausse de l'emploi, la croissance économique, la conservation de la culture ou le développement communautaire) découlant de l'investissement. En exposant les voies causales et les résultats attendus, la théorie du changement aide à comprendre les avantages potentiels, à mesurer l'efficacité et à évaluer l'incidence globale de programmes sociaux dans le secteur touristique, et à faciliter la prise de décision éclairée ainsi que l'affectation des ressources.

FCI TOURISM THEORY OF CHANGE 2018



Par exemple, les outils d'analyse de la théorie du changement sont souvent utilisés par de grandes institutions comme la Banque mondiale : [Tourism Theory of Change](#) (en anglais seulement).

À l'échelle nationale, Honeyguide offre un excellent exemple d'application de la théorie du changement dans une stratégie portant sur la Tanzanie : [Theory of Change](#) (en anglais seulement).

Évaluation des répercussions sociales

L'évaluation des répercussions sociales (ERS) permet de déterminer, d'évaluer et de gérer les répercussions sociales positives et négatives prévues et imprévues des interventions planifiées, telles que les politiques, les programmes et les projets. Bien que ces interventions puissent offrir des possibilités, elles peuvent aussi porter préjudice et toucher de manière différente les communautés. L'ERS aide à maximiser les avantages et à minimiser les préjudices.

Une répercussion sociale peut être perçue de façon cognitive ou physique par des personnes, des familles, des groupes sociaux, des milieux de travail ou des communautés. L'action sur certains éléments valorisés par un groupe donné peut avoir des répercussions sociales, et notamment environnementales, dans la mesure où les individus dépendent de l'environnement pour leur subsistance et peuvent avoir des liens affectifs avec le lieu du projet. Comme le montre l'approche régénératrice du tourisme, les entreprises touristiques et la santé de l'industrie touristique ont des effets directs sur les membres de la communauté locale et inversement.

L'ERS comprend quatre étapes clés :

1. Comprendre le projet et les questions connexes;
2. Prévoir et évaluer les voies de répercussions, en tenant compte des effets indirects et cumulatifs;
3. Élaborer des stratégies visant à contrer les répercussions négatives, à accroître les avantages et à soutenir les communautés qui subissent les changements;
4. Implanter des programmes de surveillance pour suivre et évaluer les répercussions dans le temps.

L'outil d'ERS est habituellement utilisé dans divers scénarios pour évaluer les effets potentiels ou réels d'un projet, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative sur la communauté ou la société environnante dans son ensemble. L'ERS est couramment utilisée dans la formulation de politiques et pour la planification communautaire et par les organisations non gouvernementales (ONG). L'Organisation mondiale du tourisme (ONU Tourisme) l'utilise fréquemment : [Évaluation de l'impact de la flambée de COVID-19 sur le tourisme international](#).

Le réseau MEET (Mediterranean Experience of EcoTourism) a également créé un outil d'ERS en ligne : [Social Impact Assessment of Ecotourism Suppliers](#) (en anglais seulement).



Objectifs de développement durable et Pacte mondial des Nations Unies

Les Objectifs de développement durable (ODD) sont 17 cibles mondiales établies par les Nations Unies pour 2030, dans des domaines tels que la pauvreté, la santé, l'éducation et la durabilité. Le tourisme peut contribuer directement ou indirectement à l'atteinte de l'ensemble de ces objectifs, en particulier ceux qui touchent la croissance économique, la production durable et la conservation des océans (objectifs 8, 12 et 14).

Le Pacte mondial des Nations Unies encourage les entreprises à adopter des pratiques durables et à rendre compte de leur mise en œuvre par des rapports annuels de Communication sur le Progrès (CoP). Ces rapports déterminent le niveau de différenciation d'une entreprise – avancé, actif ou apprenant – en fonction de leur adéquation avec les principes du Pacte dans des secteurs tels que les droits de la personne, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

L'entreprise sociale Authenticitys offre un exemple de rapport direct sur les ODD : [Authenticitys: Social Impact Report 2018](#) (en anglais seulement).

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Critères du Conseil mondial du tourisme durable

Créé en 2007, le Conseil mondial du tourisme durable (GSTC pour son sigle en anglais) est devenu un chef de file mondial du tourisme durable. Ses critères englobent des indicateurs reposant sur divers principes, lignes directrices et critères de certification reconnus, et proposent une référence universelle pour les pratiques de tourisme durable.

Les critères du GSTC fournissent un cadre de mesure du rendement en matière de durabilité des entreprises et des destinations touristiques qui s'appuie sur les ODD. Ils portent sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement durable. Leur respect mène à la certification de destination durable. Ces critères sont utilisés comme outil de gestion du développement durable plutôt que comme cadre de mesure des répercussions. Le GSTC offre des lignes directrices à l'industrie touristique et fournit aux voyageurs un système de reddition de comptes unifié.

Il est possible d'utiliser les critères du GSTC pour rendre compte d'une autoévaluation. Cependant, il est recommandé de travailler avec des programmes de certification en matière de développement durable accrédités par le GSTC comme Travelife ou Control Union pour bénéficier d'une évaluation complète et d'une meilleure crédibilité. La certification tierce aide les entreprises à gérer efficacement le développement durable.

Des entreprises comme Urban Adventures, Khiri Travel, BetterPlaces, Exo Travel et TUI ont adopté cette certification.

Les critères du GSTC sont également souvent utilisés par les organismes de gestion de la destination de grande taille : [GSTC Destination Criteria](#) (en anglais seulement).



Un bon exemple fréquemment cité concernant un office national du tourisme (ONT) est #Khoadi //Hoas Conservancy, une destination certifiée par le GSTC en Namibie : [Doing It Better: #Khoadi-//Hôas, Namibia](#) (en anglais seulement).

Cadre d'évaluation Total Impact Measurement and Management

Conçu par PwC, le cadre d'évaluation Total Impact Measurement and Management (mesure et gestion des impacts totaux, ou TIMM) est une méthode de quantification et d'attribution de la valeur des effets économiques, fiscaux, environnementaux et sociaux d'une organisation ou d'un projet. Il utilise des modèles d'intrants-extrants et diverses méthodes de mesure et d'évaluation des impacts.

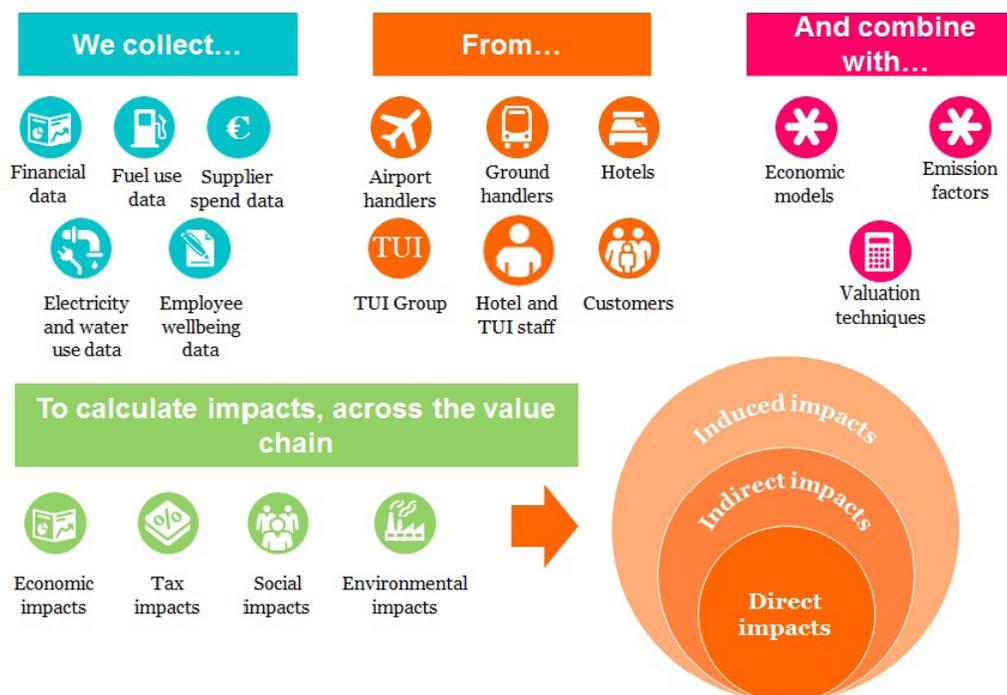
- **« Total » :**
Il offre une vue complète des dimensions sociales, environnementales, fiscales et économiques;
- **« Impact » :**
Il scrute les résultats et les effets plutôt que seulement les intrants et les extrants;
- **« Measurement » :**
Il quantifie les impacts et leur attribue une valeur;
- **« Management » :**
Il permet une meilleure évaluation des options et des compromis pour une prise de décision éclairée.

Ce cadre estime les valeurs à différents niveaux (effets directs, indirects et induits) et offre un aperçu complet de l'incidence que peut avoir une entreprise. Cette approche concorde avec la méthodologie d'évaluation des retombées économiques du Conseil mondial du voyage et du tourisme.

Le cadre d'évaluation TIMM ressemble à l'analyse RSCI en ce qu'elle aborde la mesure des impacts en termes financiers, mais elle offre aussi une évaluation plus approfondie des divers niveaux et dimensions de ces répercussions.

Les documents de recherche de la Travel Foundation constituent une bonne description de la façon d'utiliser le cadre TIMM pour les destinations : [Travel Foundation](#) (en anglais seulement).

À l'échelle nationale, le modèle TIMM a été utilisé pour calculer les répercussions du tourisme à [Chypre](#) (en anglais seulement).



Fuite de recettes touristiques



St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador

La fuite de recettes touristiques n'est pas un outil exhaustif de mesure des répercussions, mais elle sert d'indicateur de l'incidence du tourisme. Son ajout ici offre un moyen facile d'évaluer l'effet d'une entreprise touristique sur l'économie locale. Le terme « fuite » désigne l'argent dépensé pour importer des biens et des services pour les besoins des voyageurs lorsque l'économie locale ne peut pas les fournir adéquatement. Sept éléments sont à l'origine de cette fuite : les biens, les infrastructures, les facteurs étrangers, les dépenses de promotion, les frais de transport intraentreprise, le recours à des travailleurs étrangers et les exonérations fiscales. Idéalement, une destination de tourisme durable devrait retenir environ 80 % des dépenses touristiques. La consolidation des liens entre les secteurs touristiques formels et l'économie locale, comme les hôtels, les restaurants et les réseaux de transport, renforce les avantages économiques et contribue à la réduction de la pauvreté par l'établissement de liens avec l'agriculture, la fabrication et d'autres secteurs.

En ce qui concerne les ONT, un bon exemple de lutte contre la fuite des revenus touristiques est celui [Aruba](#) (en anglais seulement).



Autres modèles

De nombreuses destinations tentent de calculer les répercussions sociales de leurs activités touristiques et de tracer le schéma de leur rendement financier, surtout en ce qui concerne l'argent qui revient à la population locale et les sommes pouvant être affectées à la préservation et à l'amélioration de la nature et du patrimoine. Les efforts pour calculer la pollution due aux émissions de combustibles fossiles sont moins fréquents, pourtant ces impacts font aussi partie du RSCI. Par conséquent, nous présentons deux autres modèles situés hors de la sphère traditionnelle des organismes gestionnaires de destinations.

Étude *The Road to Net Zero Emissions*

L'étude *The Road to Net Zero Emissions* (la voie vers la carboneutralité) réalisée par Booking.com, en collaboration avec EY Parthenon et OC&C Strategy consultants, décrit les économies pouvant découler de la transition vers la carboneutralité d'ici à 2050 dans le secteur de l'hébergement, par rapport à ses coûts. Pour les hôtels, elle cerne les possibilités les plus importantes de réduction des émissions (qui entraîne également des économies de coûts) en mettant l'accent sur les systèmes de chauffage-refroidissement et les électroménagers écoénergétiques, en particulier la climatisation, et sur la pose de doubles vitrages. Bien que cette recherche ne décrive pas le cheminement complet vers l'objectif zéro émission, elle met en évidence les investissements que les lieux d'hébergement peuvent réaliser maintenant pour réduire leurs émissions, souvent à partir d'une analyse de rentabilisation positive. L'étude est accessible [ici](#) (en anglais seulement).

Outil *Smart Assessment Sustainable Tourist Destinations*

L'outil *Smart Assessment Sustainable Tourist Destinations* (SASTDES), conçu par l'Université de Breda, permet aux destinations européennes de calculer les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) produites par leurs visiteurs. Ce modèle tient compte des modes de transport dans les divers marchés d'origine, de la durée du séjour, de la répartition des différents types d'hébergement et d'un éventail des activités touristiques à la destination. Il peut également illustrer l'incidence des mesures sur les émissions de CO₂ d'une destination. Par exemple, il peut montrer les effets du choix par les visiteurs du transport en commun en lieu et place de l'avion ou de la modification de l'approche de marché d'une destination pour se concentrer sur les pays voisins plutôt que sur des pays éloignés

[Centre for Sustainability, Tourism and Transport](#)

Un bon exemple de SASTDES en action peut être observé dans le rapport sur la [région néerlandaise de Schouwen-Duiveland](#) (en anglais seulement).

INDICATEURS CLÉS DE RENDEMENT DU RSCI

Bonavista, Terre-Neuve-et-Labrador

Quand elles dépassent les simples mesures traditionnelles du succès et adoptent une méthode plus globale d'évaluation des répercussions, les entreprises engagées peuvent mieux comprendre leur contribution à la société, à l'environnement et à l'économie. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées et d'améliorer continuellement leur rendement en matière de développement durable.

Aller au-delà des mesures traditionnelles

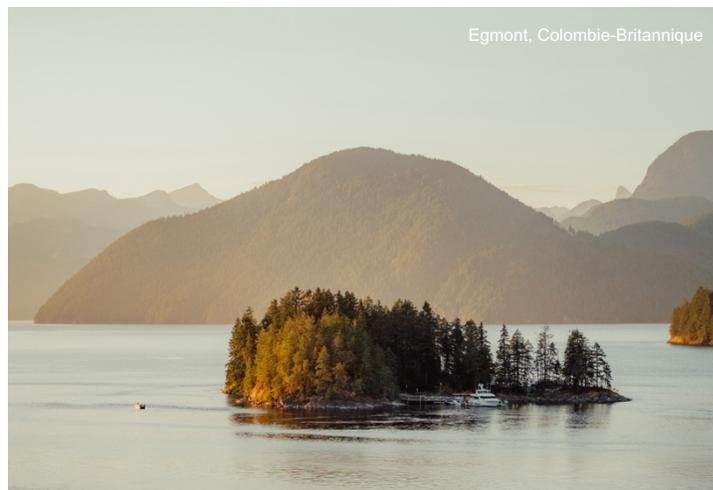
Les entreprises engagées peuvent aller au-delà des mesures traditionnelles du succès en évaluant leurs répercussions d'une manière plus exhaustive et plus globale. Pour ce faire, elles doivent tenir compte non seulement du rendement financier et de la satisfaction des clients, mais aussi de l'ensemble des retombées sociales, environnementales et économiques de leurs activités. Voici quelques façons pour les entreprises engagées d'évaluer leurs répercussions :

- **Déterminer les indicateurs clés de rendement (ICR) :**
Les entreprises et les lieux engagés devraient définir des ICR précis concordant avec leur mission et leurs valeurs. Ces ICR peuvent porter sur le progrès social, sur la durabilité environnementale, sur le développement communautaire et sur le bien-être du personnel.
- **Utiliser des cadres de mesure des répercussions :**
Les organisations engagées peuvent utiliser des cadres de mesure des répercussions comme les critères du GSTC ou le cadre TIMM conçu par PwC. Ces cadres constituent un guide sur la mesure et l'évaluation des répercussions dans différentes dimensions.
- **Collecte et mesure des données :**
Les entreprises engagées doivent concevoir un processus de collecte et de mesure des données liées aux ICR qu'elles ont définis. Il peut s'agir du recueil de renseignements de diverses sources, comme des sondages auprès des clients, les commentaires des membres du personnel et des évaluations environnementales.
- **Envisager la participation des intervenants :**
Les entreprises engagées devraient échanger avec les intervenants pour comprendre leurs points de vue et leurs priorités en ce qui concerne les retombées. Cela pourrait les aider à déterminer les indicateurs pertinents et faire en sorte que l'évaluation tienne compte des préoccupations et des intérêts des différents groupes concernés.
- **Obtenir une certification tierce :**
Les entreprises engagées peuvent accroître leur crédibilité et leur efficacité dans la gestion de la durabilité en recherchant une certification tierce en vertu de programmes de certification en matière de développement durable accrédités, comme Travelife ou Control Union. Cette certification démontre l'engagement de l'entreprise à l'égard de la transparence et de la responsabilisation dans l'évaluation des répercussions.

Le [Conseil mondial du voyage et du tourisme](#) est un bon exemple d'utilisation des rapports sur la durabilité avec des ICR adaptés

ICR pour la mesure du RSCI

- **Emplois créés ou soutenus :**
Mesurer le nombre d'emplois créés directement ou indirectement par les activités touristiques.
- **Indice de conservation de la culture :**
Évaluer les répercussions sur la préservation de la culture et du patrimoine locaux.
- **Empreinte environnementale :**
Évaluer la réduction des émissions de carbone et des déchets produits, ou l'amélioration de la conservation de la biodiversité.
- **Répartition du revenu :**
Analyser la répartition équitable des avantages économiques entre les communautés et les entreprises locales.
- **Rendement du capital investi :**
Calculer le rendement financier par rapport à l'investissement initial (p. ex. dans les programmes sociaux et de rétablissement).



Modèle hybride répercussion-valeur

Dans les publications universitaires, il est beaucoup question d'un modèle hybride répercussion-valeur pour mesurer la durabilité d'un produit touristique. Ce modèle combine deux exercices : une évaluation mondiale de la durabilité et une analyse des mesures prises pour répondre aux attentes des intervenants. Le modèle utilise les mêmes dimensions, indicateurs et intervenants pour les deux volets, ce qui permet une analyse complète du produit touristique et l'évaluation de la durabilité des mesures prises dans le temps. Il permet également le positionnement à court et à long terme. Les auteurs avancent que ce modèle hybride offre une vision mondiale et peut constituer un précieux outil pour les décideurs et les entreprises du secteur touristique et pour les résidents, qui leur permet de prendre des décisions éclairées et contrôler les effets des projets touristiques.

La méthodologie utilisée dans le modèle hybride répercussion-valeur pour mesurer la durabilité des produits touristiques est le RSCI. Pourquoi? Parce que le RSCI est, selon de nombreuses personnes, la méthodologie la plus polyvalente pour mesurer la valeur sociale et les répercussions sur la durabilité de la création et du développement d'un produit touristique. Il s'agit d'un outil permettant d'évaluer le changement et la valeur des retombées découlant des mesures sous-jacentes au produit. La méthodologie de RSCI appliquée par le modèle hybride répercussion-valeur est fondée sur une perspective d'ensemble, qui tient compte des points de vue de tous les intervenants du produit touristique. Grâce à elle, le modèle peut servir à évaluer la durabilité du produit touristique et à mesurer sa répercussion et sa valeur dans le temps.



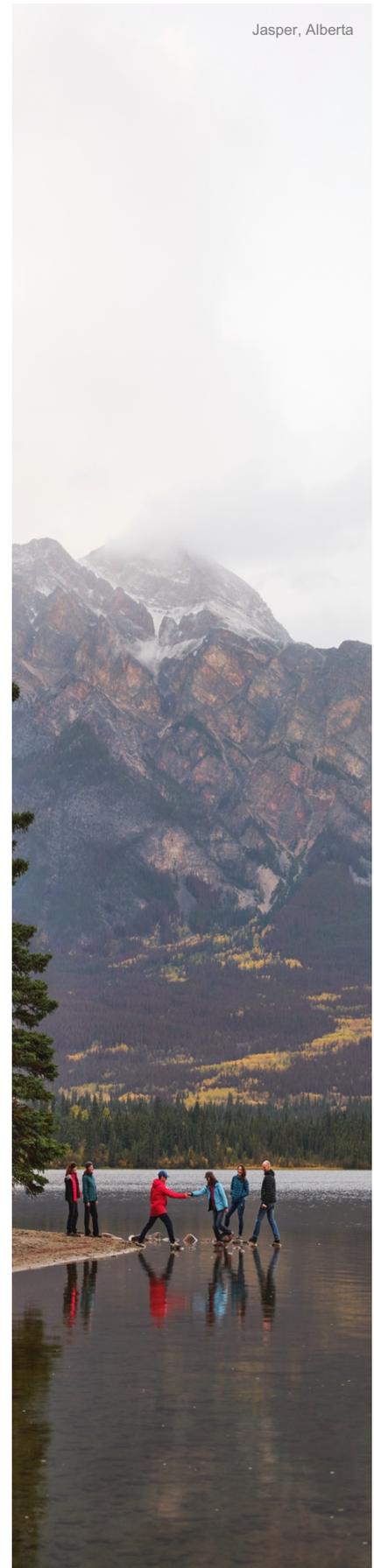
Difficultés

La mesure des répercussions générales du tourisme se heurte à plusieurs obstacles :

- **Déterminer les répercussions :**
Il peut être difficile de déterminer quelles répercussions mesurer ainsi que leur étendue. Par exemple, décider jusqu'où étendre la mesure pour inclure la chaîne d'approvisionnement ou quels indicateurs utiliser pour mesurer les répercussions sociales.
- **Absence de méthodologie normalisée :**
Il existe de nombreux cadres permettant de mesurer les répercussions, mais aucune directive ne précise lequel utiliser dans une situation donnée. En raison de ce manque de normalisation, il est difficile pour les entreprises touristiques de choisir la méthode la mieux adaptée.
- **Besoins en ressources :**
L'élaboration d'un cadre de mesure des répercussions exige des ressources importantes, tant sur le plan du capital humain que de l'investissement financier. Les petites organisations peuvent avoir de la difficulté à affecter les ressources nécessaires à cette fin.
- **Défis de la collecte de données :**
La collecte de données de qualité et uniformes peut être une tâche complexe. Elle peut se heurter à des problèmes logistiques ou à un manque de capacité à recueillir et à analyser efficacement les données requises.
- **Communication avec les intervenants :**
Chaque intervenant a un intérêt différent dans différents types de répercussions, et chacune réclame des canaux de communication différents. Les entreprises touristiques doivent cerner leur public cible et lui communiquer efficacement les répercussions mesurées.
- **Limites de la disponibilité de la recherche locale :**
Dans la mesure du possible, la recherche locale devrait être utilisée pour évaluer les résultats, mais il n'est pas toujours possible d'atteindre les valeurs locales et il faut alors recourir à la recherche effectuée dans d'autres communautés.
- **Limites liées aux tendances inflationnistes :**
L'analyse RSCI prévisionnelle peut ou non inclure des ajustements pour tenir compte de l'inflation au cours de l'année où l'analyse est réalisée. De même, il peut être nécessaire d'ajuster la valeur financière des résultats pour les intervenants en fonction de l'inflation. Même si, en fin de compte, le RSCI ne devrait pas changer si les intrants et les extrants sont ajustés en fonction de l'inflation, l'augmentation des coûts au fil du temps peut dépasser la simple hausse inflationniste liée aux résultats (p. ex., augmentation supérieure à l'inflation pour des matériaux comme le bois d'œuvre ou l'acier), ce qui peut réduire le RSCI final révélé par l'analyse.

Dans l'ensemble, mesurer les répercussions globales du tourisme est une tâche complexe qui exige un examen soigneux des diverses difficultés et l'allocation des ressources appropriées. Les destinations qui recourent à l'analyse RSCI utilisent souvent une variété de sources et de méthodes qui se sont révélées fructueuses ailleurs.

Jasper, Alberta



MESURES ET CRITÈRES DE RENDEMENT POUR LE SUIVI DU RSCI

Canmore, Alberta



Modèles quantitatifs

Les modèles quantitatifs jouent un rôle important dans l'évaluation des répercussions des activités touristiques.

Ces modèles, par exemple les modèles économétriques et l'analyse des équations structurelles, offrent une méthode systématique et axée sur les données permettant de comprendre les effets économiques, socioculturels et environnementaux du tourisme.

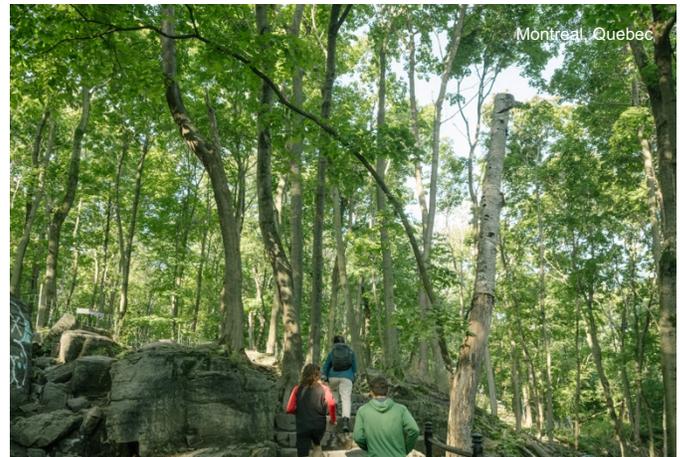
Grâce à des modèles quantitatifs, les chercheurs peuvent analyser de grands ensembles de données et déterminer les tendances, les corrélations et les relations causales entre le tourisme et ses répercussions. Ces modèles permettent de mesurer et de quantifier divers indicateurs, comme l'emploi, les revenus, le nombre de visiteurs, la perception des

Les modèles quantitatifs permettent également aux chercheurs d'effectuer des analyses statistiques et de vérifier des hypothèses, ce qui aide à déterminer l'importance et l'ampleur des répercussions. Ils fournissent un cadre rigoureux et objectif d'évaluation des effets tant positifs que négatifs du tourisme sur les différents intervenants, y compris les résidents, les entreprises et l'environnement.

Dans l'ensemble, les modèles quantitatifs contribuent à une meilleure connaissance des répercussions des activités touristiques, et fournissent des données empiriques, appuient les décisions stratégiques et facilitent les comparaisons entre les destinations et périodes.

Mesures et valeur mixte

Le RSCI vise à saisir les composantes de la valeur mixte, qui incluent la valeur économique, sociale et environnementale. Il va au-delà des critères financiers traditionnels et cherche à mesurer les répercussions et la valeur d'ensemble créées par les organisations dans ces trois dimensions. L'analyse RSCI évalue les ressources investies et les compare aux avantages générés, en prenant en considération les résultats financiers et non financiers. Par la monétisation des avantages et des coûts sociaux et environnementaux, elle donne une connaissance exhaustive de la valeur créée par les organisations.



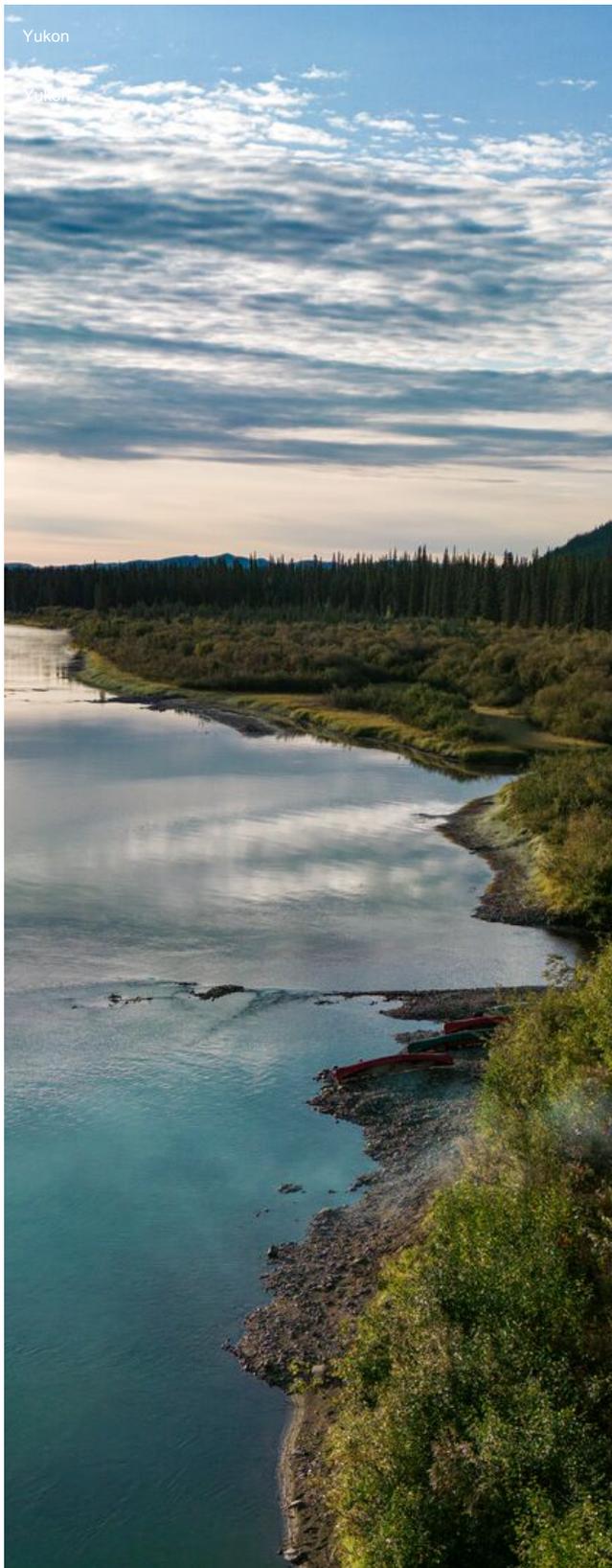
Il est difficile de mesurer les répercussions et les résultats

La mesure du rendement est un processus relativement simple. Nous avons l'habitude de calculer les profits nets, le nombre de visiteurs, le nombre total d'emplois et autres; toutefois, lorsqu'il s'agit de mesurer les répercussions, l'exercice est un peu plus complexe.

Dans leurs stratégies de développement durable, les principales destinations présentent souvent les montants investis dans les projets de conservation ou les personnes formées dans le cadre de leurs programmes spéciaux. Toutefois, les chiffres ne nous disent rien du progrès social.

Dans son livre intitulé *Outcomes Management — How Nonprofit Can Measure Results*, Robert Penna explique les termes les plus courants liés à la mesure.

- **Programme :**
Un programme est un produit ou un service que l'organisation offre pour changer une situation. C'est ce que fait l'organisation.
- **Intrants :**
Les intrants sont les ressources (argent, temps, bénévoles, consultants) que l'organisation consacre à un programme donné.
- **Extrants :**
Les extrants sont ce que produit le programme. Par exemple, un programme de formation produit des diplômés. Le résultat d'une initiative de bénévolat destinée au personnel est le nombre d'ONG que l'organisation a soutenu. Les extrants sont mesurables et faciles à déterminer. Ils sont aussi faciles à produire et à mesurer, c'est pourquoi beaucoup d'entreprises s'arrêtent là.



- **Résultats :**

Un résultat est un effet que le programme produit sur les personnes ou les problèmes que l'organisation règle ou auxquels elle s'attaque. Par exemple, le résultat d'un programme de formation peut être le nombre de diplômés qui obtiennent un emploi et le conservent pendant une période donnée. Ou le nombre d'ONG que l'organisation a aidées et qui ont utilisé ses conseils avec succès. Un résultat est un changement qui s'est produit en raison du programme. Il est mesurable et limité dans le temps, mais il faudra peut-être un certain temps pour déterminer son effet complet. Pour mesurer les résultats, il faut consacrer davantage de temps et de ressources. De plus, l'organisation devra peut-être faire le suivi du rendement dans le temps.

- **Répercussions :**

Les répercussions sont les effets à long terme ou indirects des résultats. Ils sont difficiles à mesurer puisqu'ils ne se produisent pas toujours. C'est ce que l'organisation espère accomplir par ses efforts. Par exemple, l'obtention d'un diplôme à la suite d'un programme de formation peut éventuellement améliorer la qualité de son détenteur. Mais comment le savoir? Quels sont les indicateurs d'une meilleure qualité de vie? Combien de temps faudra-t-il pour en voir les effets? Les répercussions sont souvent incertaines et imprévisibles. Comme le dit Robert Penna dans *The Nonprofit Outcomes Toolbox*, « les répercussions sont ce que nous espérons, mais les résultats sont ce pour quoi nous travaillons⁵ » [traduction libre].

Quand on conçoit un cadre de reddition de comptes, il est très important de comprendre ces différences et de se montrer transparent quant à ce qui est mesuré et à ce qui est rapporté. Bien qu'il soit tentant de se concentrer uniquement sur les intrants et les extrants, il faut viser le plus haut niveau de résultats possible!

⁵ Joanne Fritz, « [How to Talk About Nonprofit Impact from Inputs to Outcomes](#) », *liveaboutdotcom* (21 mai 2020).

Formule de base pour calculer le RSCI

L'équation fondamentale utilisée pour calculer le RSCI est la suivante :

$$\text{RSCI} = (\text{VRS} - \text{MII}) / (\text{MII} \times 100 \%)$$

Où, VRS est la valeur des répercussions sociales et MII représente le montant de l'investissement initial.

Maintenant, illustrons cette formule par un autre exemple de programme de formation d'un ONT.

Supposons que cet ONT lance un programme éducatif visant à former et à certifier des personnes comme gestionnaires du développement durable dans le secteur touristique. Elle investit 150 000 \$ dans ce programme la première année, pour fournir de la formation, des ressources et du soutien. L'objectif est de former des gestionnaires en développement durable, possédant les connaissances pour mettre en œuvre des pratiques écologiques dans divers établissements touristiques. À la fin de l'année, 15 personnes ont réussi le programme et occupent des postes de gestionnaire du développement durable dans différents hôtels et centres touristiques. La valeur moyenne estimative des répercussions, compte tenu des économies de coûts attribuables aux mesures de durabilité mises en œuvre, est évaluée à 60 000 \$ par gestionnaire par année. Toutefois, pendant le cours, cinq personnes ont décroché pour des raisons personnelles et deux candidats ont obtenu des postes semblables sans bénéficier directement du programme de l'ONT.

S'appuyant sur les principes du RSCI, l'ONT attribue le fait que 10 personnes (15 - 5 décrocheurs) ont obtenu un poste à l'influence directe du programme.

Si nous appliquons la formule du RSCI :

$$\begin{aligned} \text{VRS} &= 10 \text{ gestionnaires} \times 60\,000 \$ \\ &= 600\,000 \$ \text{ de MII} \\ &= \text{investissement initial de } 150\,000 \$ \end{aligned}$$

Par conséquent, $\text{RSCI} = (600\,000 \$ - 150\,000 \$) / (150\,000 \$ \times 100 \%) = 3,00$

Cela signifie que pour chaque dollar investi, l'ONT a généré des **répercussions sociales de 3,00 \$** la première année grâce à son programme de formation des gestionnaires en développement durable.

À noter qu'il s'agit d'un exemple simplifié à des fins d'illustration et qu'une analyse exhaustive pourrait inclure des facteurs et une évaluation des données plus complexes.

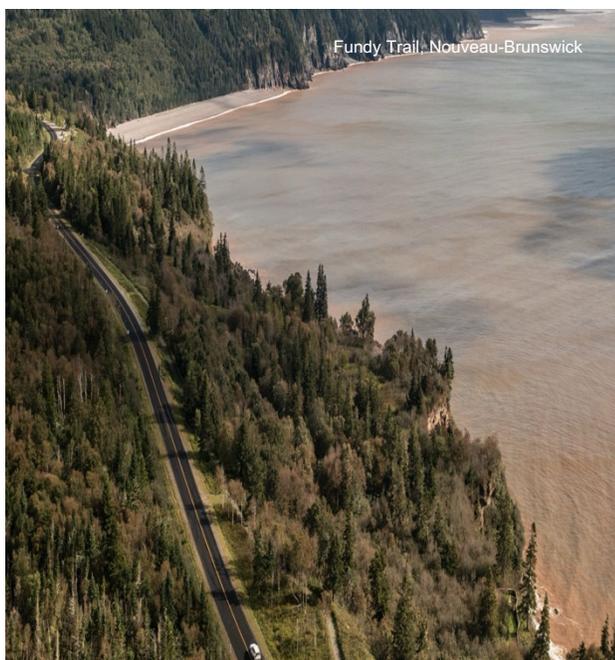


Mesures et critères de suivi du RSCI dans le secteur touristique

Les mesures les plus fréquemment citées pour le suivi du RSCI sont habituellement des mesures financières, comme le rendement du capital investi, la valeur actualisée nette et le ratio coûts-avantages, car ce sont les plus faciles à effectuer. Toutefois, les critères de répercussions sociales, comme le nombre de bénéficiaires, les changements de comportement ou les améliorations du bien-être, sont sans doute plus importants.

Les critères doivent être utiles pour les résultats sociaux ou environnementaux mesurés et correspondre aux priorités des intervenants. En plus de faire en sorte que l'initiative ou le programme touristique évalué par le RSCI réponde aux objectifs initiaux, les critères doivent également pouvoir :

- étayer le processus décisionnel de l'organisation, par exemple la décision de continuer ou non d'offrir un programme;
- cerner et éventuellement prévenir les actions non viables;
- mesurer les répercussions produites.



Un autre bienfait de la détermination de mesures et d'indicateurs de rendement appropriés est qu'ils peuvent aider à informer la société dans son ensemble des résultats atteints par le programme ou le projet.

La section qui suit donne un aperçu des catégories fréquemment utilisées pour faire le suivi du RSCI dans le secteur touristique.



Retombées économiques

Il existe de nombreux modèles pour déterminer les retombées économiques des projets touristiques. Le gouvernement de l'Ontario, par exemple, soutient l'utilisation du Modèle de calcul des répercussions du tourisme sur l'économie régionale (MCRTER). Le MCRTER est un modèle de mesure des retombées économiques régionales qui utilise le plus récent tableau des intrants-extrants de l'Ontario et les données des Comptes économiques de l'Ontario pour estimer le produit intérieur brut (PIB), le nombre d'emplois et les recettes fiscales générées par les activités touristiques dans la province. L'information produite par ce modèle permet d'évaluer l'importance ou les répercussions du tourisme sur l'économie locale et de comparer l'industrie touristique à d'autres industries sur le plan du PIB, de l'emploi et des recettes fiscales.

Le processus consiste à mesurer les retombées économiques directes et indirectes de l'initiative touristique, comme le PIB, la création d'emplois et les revenus du travail connexes, ainsi que les recettes fiscales du gouvernement. Certains modèles calculent également les avantages induits.

Bien que l'analyse des retombées économiques ait sa propre méthodologie et ses propres critères de mesure du rendement, plusieurs de ces indicateurs sont directement applicables à l'analyse RSCI, notamment :

- L'augmentation des dépenses touristiques par habitant;
- Le nombre d'emplois créés ou maintenus dans le secteur touristique;
- Les recettes générées par les activités touristiques;
- L'augmentation du nombre d'entreprises locales soutenues ou lancées grâce au tourisme.

Répercussions environnementales

En ce qui concerne l'analyse RSCI et l'évaluation des organisations, la durabilité environnementale est généralement au premier plan des préoccupations des gestionnaires qui doivent tenir compte de leurs actions et de leurs répercussions organisationnelles. Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises doivent bâtir une solide réputation environnementale, faire preuve d'une bonne gouvernance et avoir des répercussions sociales bénéfiques pour obtenir du financement. Dans le secteur privé, c'est ce qu'on appelle l'analyse des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Les critères permettant de calculer la réussite en matière de RSCI pour ce qui est des répercussions environnementales sont les suivants :

- Réduction des émissions de carbone grâce à des initiatives de transport durable;
- Intensification de l'utilisation des sources d'énergie renouvelables;
- Accroissement de la quantité de déchets détournés des sites d'enfouissement grâce à des programmes de recyclage ou de compostage;
- Préservation des habitats naturels et de la biodiversité, mesurée par le nombre d'aires ou d'espèces en voie de disparition protégées.

ONU Tourisme a établi des lignes directrices et des pratiques de gestion claires en matière de développement durable pour les entreprises touristiques. Pour être considérée comme pratiquant le développement touristique durable, une entreprise doit :

- optimiser l'utilisation des ressources environnementales constituant un élément clé du développement touristique, maintenir les processus écologiques essentiels et contribuer à la conservation du patrimoine naturel et de la biodiversité;
- respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, préserver leur patrimoine culturel bâti et vivant et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à la compréhension et à la tolérance interculturelles;
- offrir des activités économiques viables à long terme, fournir des avantages socioéconomiques à tous les intervenants et les répartir équitablement, y compris des possibilités d'emploi et de revenu stables et des services sociaux aux communautés d'accueil, et contribuer à la réduction de la pauvreté.



Les ODD des Nations Unies ont été adoptés par de nombreuses organisations comme objectifs clairs à atteindre, et [ONU Tourisme \(en anglais seulement\)](#) propose une trousse complète d'indicateurs de réussite

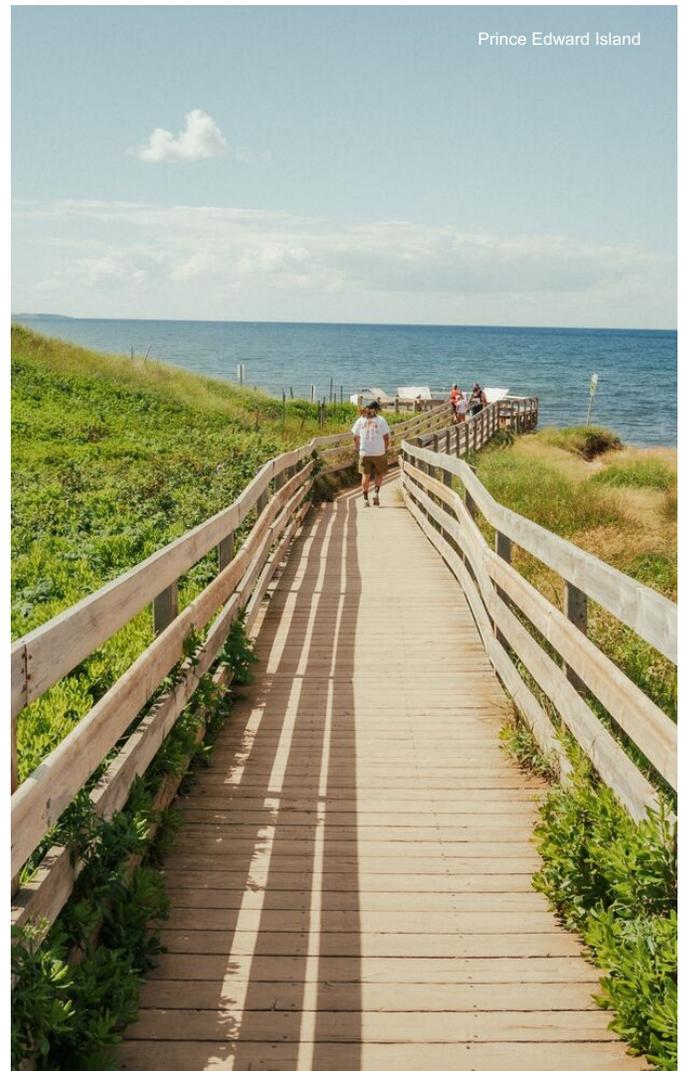
Bien que des progrès aient été réalisés, principalement grâce à une série de normes internationales, il reste beaucoup à faire pour définir un cadre de référence permettant de quantifier la valeur de l'incidence d'une organisation sur la société et l'environnement.

Satisfaction des visiteurs

Une importante mesure continue du rendement des initiatives touristiques consiste à évaluer la satisfaction des visiteurs et la qualité de l'expérience touristique. Cette mesure s'effectue le plus souvent au moyen de sondages, du recueil de commentaires et d'attribution de notes, et aide à produire un effet positif sur les voyageurs et sur leur perception de la destination. Par exemple, les sondages annuels effectués auprès des clients ou des visiteurs récurrents peuvent mesurer la satisfaction concernant divers aspects de l'expérience touristique, comme l'hébergement, les attractions, le transport, le service à la clientèle et l'expérience globale dans le temps.

Les critères possibles sont les suivants :

- Augmentation des visites répétées, ce qui témoigne à la fois de la satisfaction et de la fidélité;
- Modification des évaluations des visiteurs et de la notation du projet touristique, des attractions ou des services offerts sur des plateformes en ligne comme Tripadvisor;
- Nombre de recommandations ou de commentaires positifs faits par des visiteurs à des amis, à des membres de la famille ou à des connaissances, ce qui révèle leur satisfaction et leur appui;
- Augmentation du montant moyen dépensé par visiteur, ce qui indique le degré de satisfaction et la volonté d'investir dans la destination;
- Évolution de la rétroaction, des commentaires et des plaintes des visiteurs au sujet des points à améliorer et du règlement des problèmes ayant une incidence sur la satisfaction des visiteurs;
- Ampleur de la participation des visiteurs aux activités, événements ou programmes offerts par le projet touristique, ce qui indique leur intérêt et leur satisfaction;
- Mesure dans laquelle les visiteurs s'intéressent à la culture locale et la valorisent, ce qui témoigne du niveau d'immersion culturelle.



Inclusion sociale

Le rendement peut être mesuré par le degré auquel une initiative favorise l'inclusion sociale et profite aux communautés locales. Les critères possibles sont les suivants :

- Nombre de résidents de la région en emploi dans l'industrie touristique;
- Hausse des revenus et des possibilités économiques pour les communautés marginalisées;
- Participation des communautés locales aux processus décisionnels concernant le développement touristique;
- Nombre de programmes de formation ou d'initiatives de perfectionnement des compétences dans le secteur touristique.

Conservation de la culture

Le RSCI peut simultanément mesurer les efforts et les résultats relatifs à la conservation et à la promotion de la culture, des traditions et du patrimoine locaux. Les critères possibles sont les suivants :

- Nombre d'événements ou de festivals culturels organisés pour présenter les traditions locales;
- Préservation des sites historiques et des bâtiments patrimoniaux;
- Autonomisation des communautés autochtones grâce aux activités touristiques;
- Soutien aux artisans et praticiens de la culture de la région.

Participation des intervenants

Il est important d'évaluer l'ampleur de la participation et de la collaboration des intervenants locaux, notamment des organismes communautaires, des ONG et des organismes gouvernementaux, afin de garantir leur contribution active aux processus décisionnels et au partage des bénéfices. Il est également essentiel d'inclure les priorités des intervenants dans l'établissement des mesures et des critères de rendement pour en assurer la pertinence.

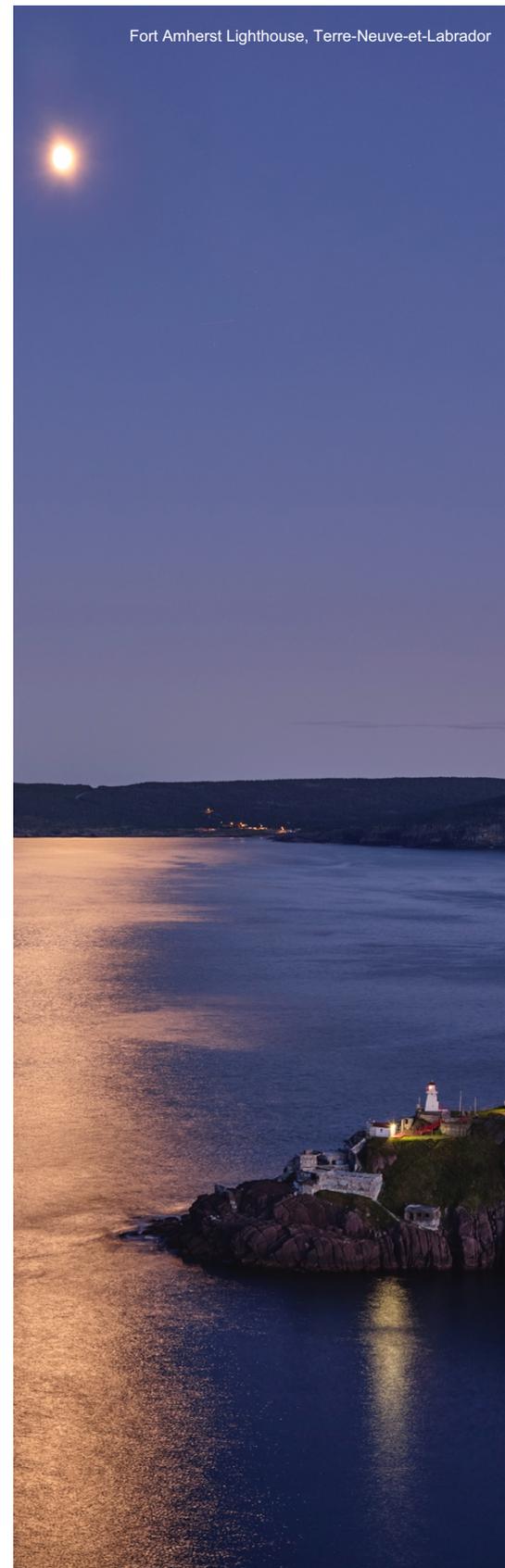


Nunavut

Participation des intervenants à l'établissement des critères de mesure du rendement aux fins du RSCI

Comme mentionné précédemment, il est important de s'assurer que les critères sont pertinents pour les résultats à mesurer et concordent avec les priorités des intervenants, mais il est également crucial d'inclure un éventail d'intervenants dans le processus. Les intervenants auxquels faire appel varieront selon le projet et le contexte, mais les principales à prendre en considération sont les suivantes :

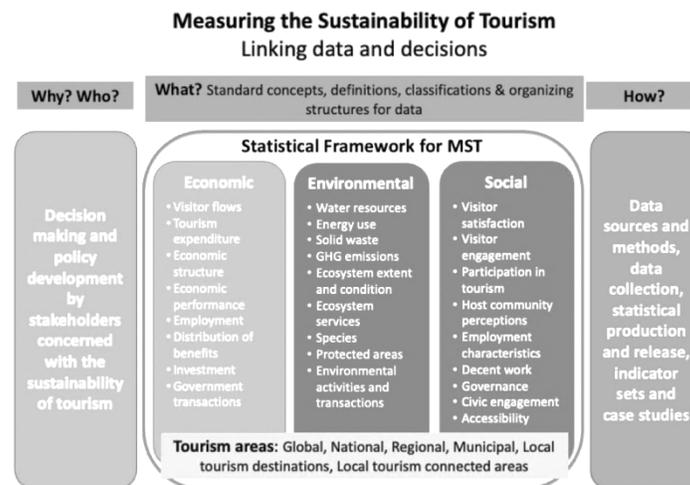
- **Gestionnaires de projet et responsables de la mise en œuvre :**
Les responsables de la conception et de la mise en œuvre du projet touristique devraient participer à la détermination des mesures de rendement pertinentes. Ils connaissent et comprennent les objectifs, les activités et les résultats attendus du projet;
- **Représentants des communautés locales :**
Il est essentiel d'inclure des représentants de la communauté, car ils peuvent fournir des renseignements sur les besoins, les attentes et les préoccupations de celle-ci. Ils peuvent contribuer à déterminer des mesures du rendement qui correspondent aux aspirations sociales, économiques et culturelles de la communauté;
- **Professionnels de l'industrie touristique :**
La participation de professionnels de l'industrie touristique, comme les voyagistes, les hôteliers, les agences de voyages et des organismes de gestion de la destination, est bénéfique. Ils possèdent de l'expertise et de l'expérience dans le secteur touristique et peuvent fournir des renseignements précieux sur les mesures du rendement propres à l'industrie;
- **Organismes gouvernementaux et décideurs :**
Des représentants des ministères et organismes gouvernementaux pertinents, comme les offices du tourisme, les organismes environnementaux et les organismes de développement économique, devraient être inclus. Ils peuvent fournir des renseignements sur les objectifs stratégiques et les exigences réglementaires;
- **Visiteurs :**
Les personnes qui participent à un programme ou à un projet touristique ou qui en bénéficient directement constituent le meilleur indicateur de ce qui est attrayant ou des défis à relever.



Cadre statistique de mesure de la durabilité du tourisme

Le cadre statistique de mesure de la durabilité du tourisme (SF-MST) est une structure organisatrice pour l'intégration des statistiques dans les dimensions économiques, environnementales et sociales du tourisme. Il s'agit d'un cadre conceptuel polyvalent permettant de consigner et de présenter les données sur la durabilité du tourisme. Ce cadre vise ultimement à établir un langage commun pour la mesure et la présentation des données. Un aperçu du SF-MST se trouve [ici](#).

Comme le montre la figure ci-dessous, le SF-MST mesure les dimensions économiques, environnementales et sociales du tourisme et peut être utilisé à toutes les échelles spatiales (mondiale, nationale, régionale et locale). Il porte principalement sur ce qui devrait être mesuré dans chacune des trois dimensions, tandis que le contexte (pourquoi il pourrait être utilisé et qui pourrait l'utiliser) et les méthodes de suivi (comment) restent à préciser.



Source : [Cadre statistique de mesure de la durabilité du tourisme \(SF-MST\) d'ONU Tourisme](#)

En fin de compte, ce cadre sera le plus pertinent pour trois groupes d'intervenants :

1. Les producteurs de données (p. ex. les ONT et les organismes de gestion de destination),
2. Les analystes de données (qui recueillent les données et compilent les statistiques sur les destinations) et,
3. Les décideurs des secteurs public et privé.

En établissant une base commune à tous sur la durabilité du tourisme, les résultats du SF-MST pourront éclairer les politiques nationales sur le tourisme et fourniront également un contexte global dans lequel les organisateurs des activités et des destinations touristiques pourront prendre leurs décisions. Si, quant à elles, les statistiques infranationales ou locales peuvent être d'une utilité plus directe aux exploitants ou aux organismes gestionnaires de la destination à titre individuel, elles permettront également aux décideurs nationaux de mieux comprendre les variations entre les destinations qui influent sur la durabilité.

La version la plus récente du SF-MST a été préparée en vue d'une consultation mondiale en octobre 2023 et fait l'objet d'une recherche active et de discussions et d'une consultation avec de nombreux experts, secteurs et intervenants (groupe d'experts sur le SF-MST), avant que sa version définitive ne soit soumise à la Commission de statistique des Nations Unies (CSNU).

On s'attend à ce que le cadre final soit présenté à l'assemblée générale de l'ONU Tourisme en avril 2024 et à ce qu'il soit adopté et utilisé par de nombreux ONT, puisqu'il a été créé conjointement, sous l'impulsion des Nations Unies.

Assurer l'harmonisation entre l'analyse RSCI et les mesures de la prospérité et du bien-être

Lorsque l'on envisage d'utiliser l'analyse RSCI dans le secteur touristique, il est important de tenir compte de l'harmonisation avec d'autres indicateurs établis.

Indice canadien du mieux-être

L'Indice canadien du mieux-être (ICM) fait le suivi des changements dans huit catégories de la qualité de vie : dynamique communautaire, participation démocratique, éducation, environnement, populations en santé, loisirs et culture, niveaux de vie et emploi du temps.

L'ICM a été élaboré par des Canadiens pour les Canadiens par l'Université de Waterloo, en Ontario. À cette fin, l'Université a demandé aux gens ce qui était important pour leur qualité de vie. Il est toutefois difficile d'utiliser l'ICM parce que, par exemple, on dispose de peu d'indicateurs les catégories loisirs et culture et niveaux de vie, ce qui a entraîné des lacunes statistiques. Néanmoins, l'ICM a permis à la communauté d'explicitier les ODD et démontre en quoi la vie communautaire s'est améliorée au-delà d'un simple accroissement du PIB.

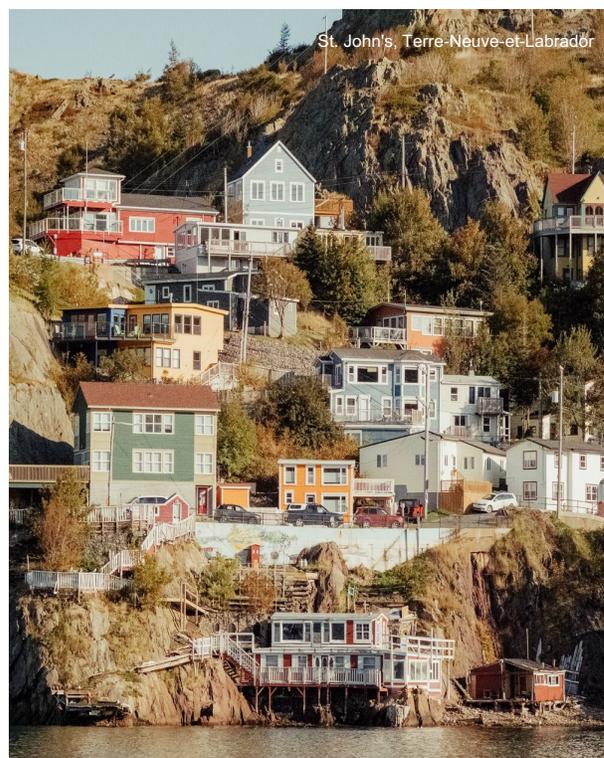
Il est important de noter que l'ICM présente régulièrement des rapports sur la qualité de vie de la population canadienne, à l'échelle nationale, provinciale et locale, et promeut un changement social qui reflète nos valeurs et place le bien-être au cœur des politiques.

Depuis 21 ans que l'on compare le bien-être des Canadiens à la croissance économique, les données montrent que l'écart entre le PIB et le bien-être s'accroît. La récession de 2008 a considérablement nui au bien-être et nous ne nous en sommes pas remis. Cette année-là, l'écart entre le PIB et l'ICM était de 21 %, avant de passer à 24,5 % en 2010 et à 28,1 % en 2014. Les Canadiens sacrifient ce qui fait l'intérêt de la vie, soit la culture, les loisirs, le bénévolat et les liens sociaux entre amis et au sein de la communauté, voire le sommeil. Selon les conclusions de l'ICM, l'éducation est le seul domaine qui a suivi le rythme du PIB. Cependant, la dynamique communautaire est également une force, car elle fait en sorte que les gens se rassemblent, se sentent à leur place et que les communautés sont plus sûres.

Un élément crucial qui ressort des conclusions du dernier rapport est la nécessité de combler les inégalités croissantes entre les Canadiens, et plusieurs recommandations de politiques à cet égard sont présentées :

- Établir un revenu de base universel intégré au filet de sécurité sociale, qui accompagne des programmes efficaces d'aide aux enfants et aux adultes âgés;
- Élaborer une stratégie d'éducation pancanadienne pour accroître et rendre plus accessibles les possibilités d'études pour les Canadiens tout au long de leur vie;
- Mettre l'accent sur une approche « en amont » de la promotion de la santé;
- Favoriser la collaboration intersectorielle au sein des communautés pour tirer parti des ressources et faciliter la participation et la coopération citoyennes;
- Offrir un accès universel aux loisirs, aux arts, à la culture, au sport, aux parcs et aux activités récréatives pour enrichir la vie.

Le dernier rapport de l'ICM montre que placer le bien-être au cœur des politiques permet de voir les possibilités qu'un revenu de base universel peut offrir au-delà de l'éradication de la pauvreté.



Facteurs relatifs aux destinations canadiennes

À l'avenir, il sera important pour les destinations canadiennes de tenir compte des différences entre les communautés autochtones et non autochtones et de les appliquer à l'analyse RSCI, tant à des fins d'évaluation que de prévision.

Un consensus se dégage de plus en plus à l'échelle mondiale quant à la nécessité d'adopter une méthode plus globale et transparente de mesure du progrès sociétal, qui combine l'ensemble des préoccupations sociales, sanitaires, environnementales et économiques. L'ICM en particulier est considéré comme un pionnier mondial dans l'élaboration d'une approche d'ensemble et intégrée de la mesure du bien-être.



L'INDICE DE PROSPÉRITÉ ET DE BIEN-ÊTRE

DE DESTINATION CANADA

Cet outil de mesure permet de s'assurer que le tourisme génère richesse et bien-être pour l'ensemble de la population canadienne et enrichit la vie des visiteurs.

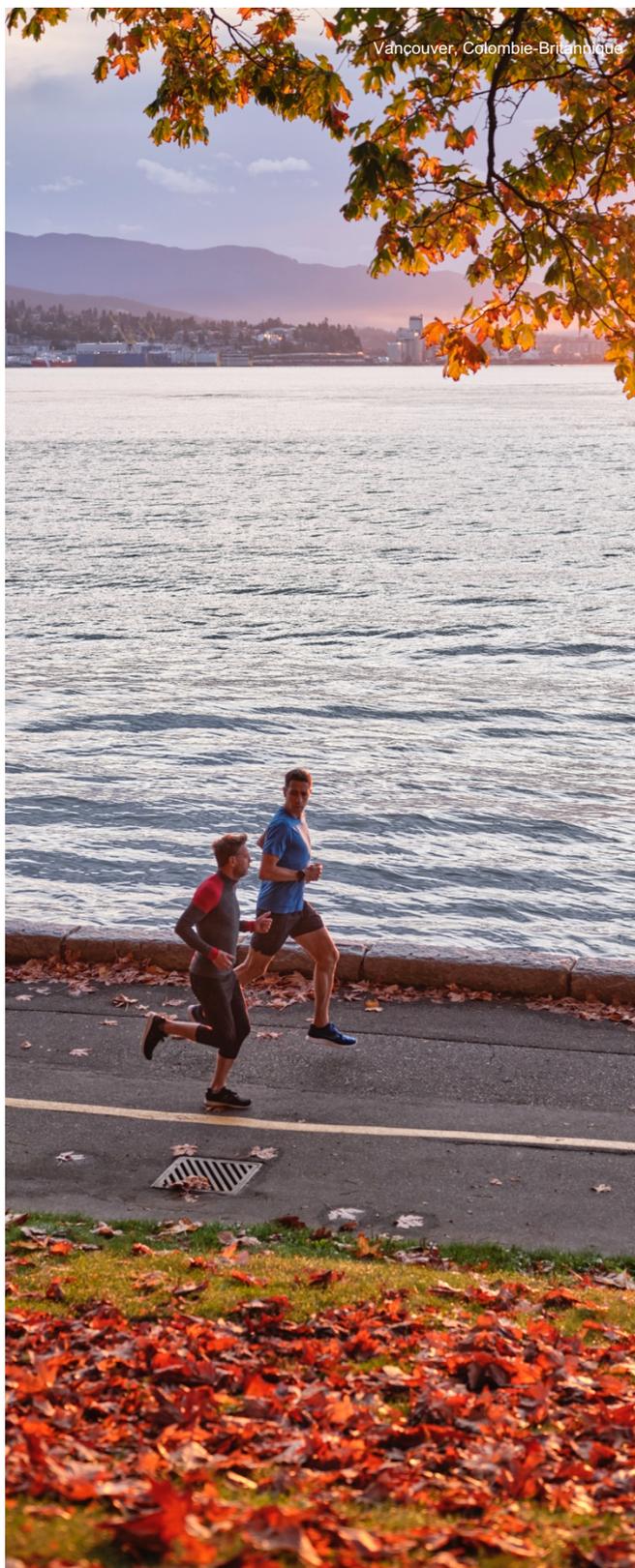
L'indice de prospérité et de bien-être est un instrument d'analyse comparative complet et une nouvelle façon de mesurer la valeur du tourisme. Il permet de suivre les progrès réalisés en matière de durabilité et de résilience économique, sociale et environnementale à tous les niveaux – national, provincial et municipal. Les données appuient l'avancement à long terme de l'industrie en cernant les principales forces et les possibilités de développement, tout en permettant le suivi annuel du rendement.

Le cadre stratégique traduit l'importance de l'intendance de la destination dans le développement des communautés, la préservation de l'environnement et la qualité de vie des visiteurs et des résidents. Élaboré en partenariat avec l'industrie, l'indice de prospérité et de bien-être recueille de l'information sur plus de 100 indicateurs regroupés en 30 domaines répartis dans 6 catégories : économie, emploi, habilitation, environnement, participation et expérience.

L'indice national et provincial sera publié en avril 2024.



Yukon



Leçons tirées

L'équipe CBRE-PG a passé en revue un certain nombre d'études afin de choisir la meilleure approche pour les destinations canadiennes. Une étude, notamment, s'est penchée sur les répercussions du RSCI sur les entreprises touristiques maories : [One particular study](#) (en anglais seulement). Elle cherchait à examiner comment les entreprises touristiques autochtones bâtissent l'intégrité culturelle dans un milieu capitaliste occidental. Un résultat inattendu de l'analyse RSCI a été la détermination que les idéaux capitalistes concernant le profit économique ne mènent pas nécessairement à une dichotomie avec les valeurs autochtones. Par exemple, le terme occidental de « développement durable » correspond bien aux valeurs des Maoris en matière d'éducation et de durabilité sociale.

Les Maoris utilisent plusieurs critères pour s'assurer qu'une entreprise offre de la valeur. Les gestionnaires d'entreprise touristique ont mentionné la responsabilité d'accroître la capacité culturelle de leur personnel et, ce faisant, d'améliorer l'authenticité des affaires et des produits. Les gens qui fréquentaient ces entreprises cherchaient aussi souvent à comprendre la culture, et le personnel a pris conscience de l'étendue des répercussions de leurs activités. Ainsi, les membres du personnel ont compris que pour que leur entreprise soit florissante et qu'elle apporte sa contribution, un effort concerté était nécessaire afin d'inclure l'ensemble de la communauté.

Les entreprises des petites villes ont besoin du soutien de la communauté pour offrir une expérience complète aux visiteurs, ce qui met en lumière la réciprocité des relations sociales et la possibilité d'accroître le RSCI au fil du temps.

Principaux facteurs à prendre en considération pour mesurer le RSCI

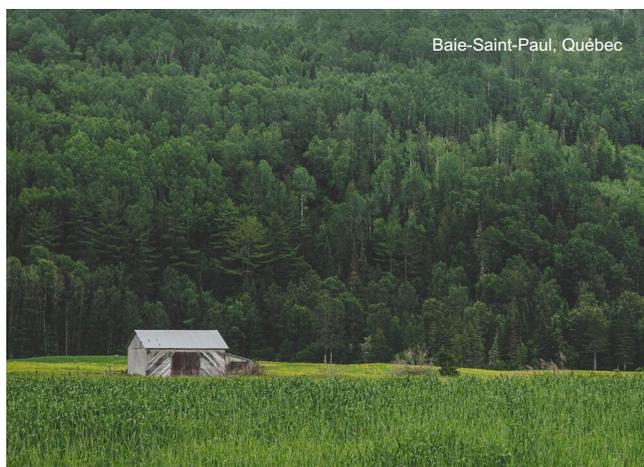
D'après l'examen réalisé par l'équipe CBRE-PG, nous pouvons formuler cinq conseils à l'intention d'un organisme touristique national.

1. Lancement et suivi

L'importance est maintenant mise sur le tourisme climatiquement neutre et sur l'équité sociale. Toutes les entités menant des activités dans une destination sont encouragées à définir une approche unique. Un point de départ recommandé est d'élaborer un plan climatique personnalisé comme outil fondamental. Élaborer une stratégie permet de disposer d'une feuille de route pour délimiter les capacités et les aspirations actuelles, tout en déterminant les domaines pour lesquels un soutien est nécessaire. Cette stratégie promeut les possibilités immédiates de collaboration entre les entités et les entrepreneurs, et aide à évaluer les ressources et à demander de l'aide.

2. Promotion des actions privilégiées

De l'échelon local à l'échelon national, les gouvernements jouent un rôle essentiel dans le soutien des pays en tant que destination en offrant une vision claire, en prenant les devants et en normalisant uniformément les mesures souhaitées et en incitant à les prendre. Il est crucial de reconnaître la nécessité de la gouvernance pour régler les problèmes multidimensionnels dans tous les secteurs, même si cela signifie ne pas servir tous les intérêts.



3. Élaboration de programmes en intégrant les perspectives locales

Les associations sectorielles, les établissements d'enseignement, les gouvernements, les entrepreneurs innovants et les organismes de gestion de destination façonnent collaborativement les programmes, et les harmonisent avec ceux déjà en place afin d'inclure un large éventail de petites et moyennes entreprises dans la compréhension des conditions préalables à la réalisation et à la mesure du développement de destinations. Les stratégies adaptées et les perspectives locales sont les pierres angulaires de cet effort.

4. Étude collective des possibilités de changement de comportement

Les établissements d'enseignement, les gouvernements, les organismes de gestion de destination, les associations sectorielles et les entreprises étudient conjointement les méthodes efficaces pour stimuler le changement de comportement chez les consommateurs et les entrepreneurs. Mais il est primordial de tirer parti des expériences vécues ailleurs. En combinant la théorie et les applications pratiques, il est possible de générer des cas d'utilisation transférables dans l'ensemble du secteur et au-delà.

5. Établissement d'un réseau proactif

Un ONT s'unifie au sein d'un réseau axé sur l'action, échange des connaissances, démontre des pratiques exemplaires, relie l'offre et la demande et forge des alliances pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. D'autre part, les entités engagées transcendent leurs rôles actuels et acceptent consciemment les risques. Dans la mesure du possible, il est avantageux de compléter les réseaux et les initiatives existants et d'en tirer parti.

ANNEXE A : ÉTUDE DE CAS



Introduction

L'équipe de CBRE-Place Generation (CBRE-PG) a sélectionné trois études de cas pour démontrer l'étendue des analyses RSCI dans le secteur touristique à l'échelle mondiale. Deux d'entre elles portent sur le RSCI évaluatif, tandis que la troisième utilise l'analyse prévisionnelle. Dans chaque cas, l'analyse RSCI s'appuie sur la théorie du changement. Plus le schéma du changement est défini (de l'intervenant au résultat, en passant par l'évaluation), plus il sera possible de prendre des décisions fondées sur les connaissances et sur les données probantes à l'avenir. Avec davantage d'études de cas, nous pouvons nous concentrer sur des répercussions particulières du tourisme (c.-à-d. la concentration du tourisme et les effets dérivés de la saturation) ou sur les interventions novatrices au sein d'organisations ou d'activités de grande envergure, ce qui peut aider à prendre des décisions reposant sur la production potentielle de valeur sociale. De plus, l'analyse RSCI utilise la valeur monétaire pour interpréter les retombées sociales et économiques au sens plus large, puisque l'argent est un moyen commun de véhiculer la valeur.

La méthodologie RSCI normalisée à l'échelle internationale décrite dans l'ouvrage *A Guide to Social Return on Investment* a été utilisée et citée dans les études de cas ci-dessous, et comprend les étapes suivantes :

1. **Définir le champ d'application et identifier les intervenants;**
2. **Établir la carte des résultats;**
3. **Attester les résultats et leur attribuer une valeur;**
4. **Déterminer les répercussions;**
5. **Calculer le RSCI;**
6. **Produire les rapports, utiliser les données et les intégrer.**

Qu'il s'agisse d'une approche évaluative ou prévisionnelle, la méthodologie RSCI repose sur un ensemble de principes : (a) faire participer les intervenants; (b) comprendre les changements; (c) évaluer les éléments qui comptent; (d) inclure uniquement ce qui est important; (e) ne pas exagérer; (f) être transparent et (g) vérifier les résultats. Quelle que soit la façon dont la méthodologie est définie, les étapes clés demeurent les mêmes.

Pour chacune des études de cas suivantes, nous avons examiné le type de méthodologie employée et les répercussions possibles sur le Canada en ce qui concerne l'application future de l'analyse RSCI au niveau de la destination.

Étude de cas n° 1 : Generalife, site du patrimoine mondial de l'UNESCO au sud de l'Espagne



Source : [GetYourGuide](#)

Contexte

Une utilisation typique de l'analyse RSCI dans le secteur touristique consiste à démontrer les retombées sur la population locale des changements apportés à un actif touristique. Un groupe de recherche a effectué ce type d'analyse sur l'aménagement du site du Generalife, un palais du XIIe siècle du sud de l'Espagne classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. Cet aménagement a nécessité un investissement considérable et a eu des effets positifs et négatifs sur les destinations environnantes. Le palais se trouve à l'extérieur du centre-ville historique et on a constaté qu'il attirait à la fois des visiteurs dans la ville, mais aidait aussi à disperser les visiteurs dans les zones moins fréquentées au-delà du centre. Le palais aide donc les commerçants, les restaurateurs et les propriétaires d'entreprise qui dépendent du tourisme. Cette étude utilise une analyse RSCI évaluative reposant presque entièrement sur la recherche primaire.

La mission de la fondation privée qui gère le palais est la « conservation du patrimoine, de la culture et des traditions populaires [...] contribuant ainsi au plaisir des visiteurs et renforçant le sentiment de fierté et d'appartenance des citoyens ». Le RSCI permet de déterminer en quoi le palais favorise certains changements dans le comportement des visiteurs, dans la vie des membres du personnel, dans le quartier et les entreprises touristiques et au sein d'autres groupes d'intérêt, contribuant ainsi à l'accomplissement de sa mission tant sur le plan social qu'économique.

¹ Antonio Ariza-Montes, Antonio Sianes, Vicente Fernández-Rodríguez, Carmen López-Martín, Mercedes Ruiz-Lozano et Pilar Tirado-Valencia, « [Social Return on Investment \(RSCI\) to Assess the Impacts of Tourism : A Case Study](#) », *SAGE Open*, janvier-mars 2021, p. 1-16.



Source : [GetYourGuide](#)

Méthodologie

Dans l'analyse RSCI évaluative, l'année 2016 a servi de référence parce qu'elle se situe un an après d'importants travaux de rénovation effectués sur le palais et que la fréquentation y a atteint un sommet avec 100 000 visiteurs. Les chercheurs ont consacré beaucoup de temps à catégoriser les principaux groupes d'intérêt du palais à partir d'entrevues. Les catégories retenues sont les suivantes : fondation privée, banque, visiteurs, membres du personnel, voisinage, entreprise d'hébergement, citoyens locaux, administration publique, sous-traitants, public des spectacles, chercheurs, organisateurs de spectacles, office du tourisme, réseau de patios et conseil municipal. Les chercheurs ont ensuite attribué à chaque catégorie un poids fondé sur trois dimensions : l'influence, le pouvoir et l'intérêt. C'est la fondation privée qui a obtenu la note globale et la priorité les plus élevées.

L'étape suivante a consisté à cerner les motivations de chaque groupe d'intervenants et les retombées potentielles du site du palais remodelé. Par exemple, les visiteurs étaient motivés par « le plaisir, la connaissance de la culture locale et l'accès à la culture des patios ». Les répercussions possibles s'étendaient de la capacité de profiter des patios toute l'année (grâce aux rénovations) à l'amélioration de la santé physique et de la mobilité.

Après la détermination des retombées, une évaluation subjective des changements a été appliquée en fonction des résultats de l’entrevue, à partir d’un critère de pertinence – A, B ou C. Les changements les moins pertinents (notés C) ont été retirés de l’analyse.

Un exemple de question relative au changement vécu par les visiteurs était : « Avez-vous appris quelque chose de nouveau sur la culture ou le mode de vie traditionnel de la ville? ».

À partir des renseignements obtenus, les chercheurs ont déterminé l’ampleur du changement expérimenté par chaque intervenant et ont appliqué une valeur financière de substitution. Le tableau qui suit illustre un exemple d’évaluation réalisée :

L’évaluation globale montre que le palais génère environ 2,7 millions d’euros de valeur sociale et économique répartie entre les différents intervenants. La comparaison de la valeur créée par le palais aux intrants (dépenses pour l’exercice 2016) nécessaires au développement de l’activité (1 million d’euros) a permis d’obtenir un RSCI de 2,65. Cela signifie que chaque euro investi par la fondation dans le palais produit 2,65 € de valeur économique et sociale.

Cette valeur a été ajustée en fonction de facteurs externes isolés, comme l’attribution, le poids mort et le déplacement. Par exemple, « améliorer la connaissance des modes de vie traditionnels » a été augmenté à 7 € en raison du fait que le prix d’une visite guidée incluant l’entrée au palais était de 15 € (moins de 8 € pour un billet).

Intervenant	Répercussion	Indicateur	Incidence	Valeur de substitution
Banque	Amélioration de l’image (fidélité et connaissance de l’entité)	Nombre d’apparitions dans les médias	Radio (162 min)	Coût des apparitions dans la presse et la radio locales (672 122 €)



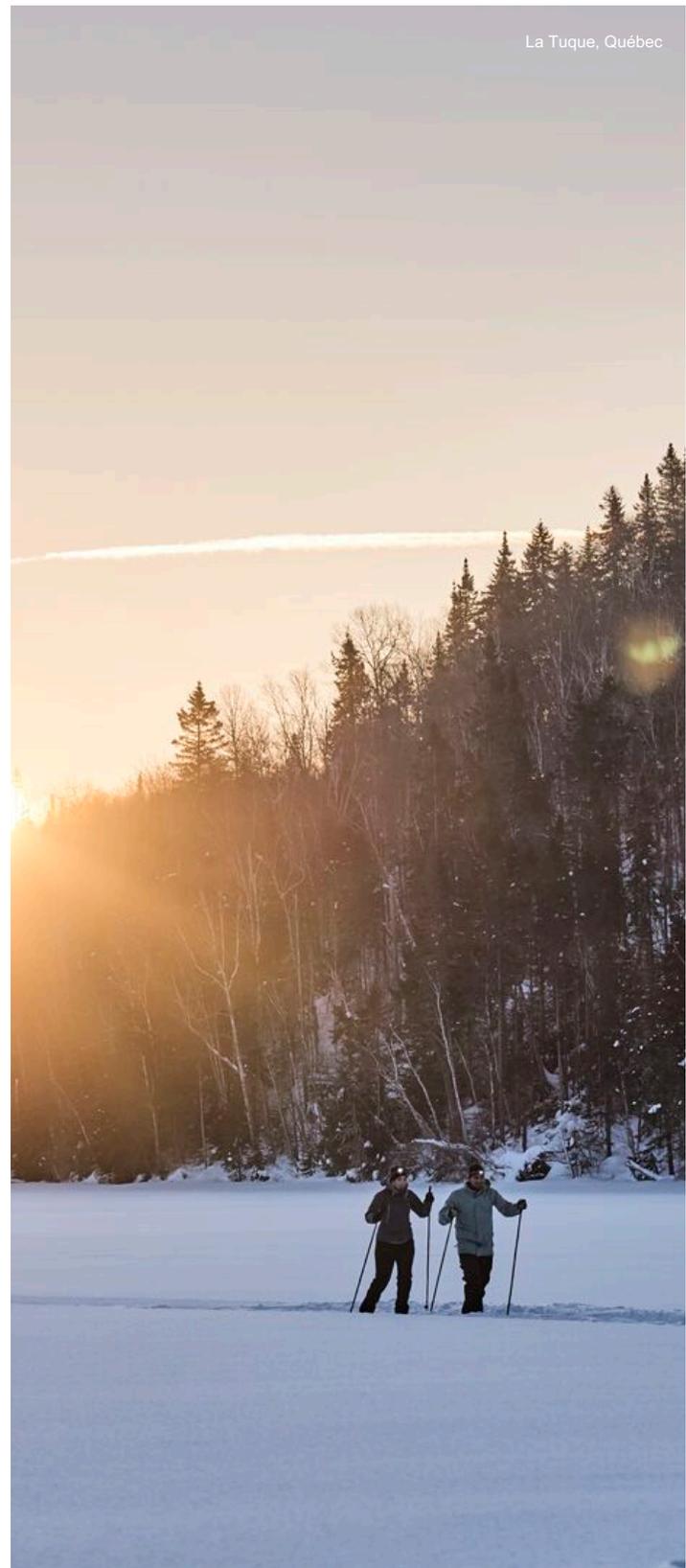
Muskoka, Ontario

Évaluation et conséquences

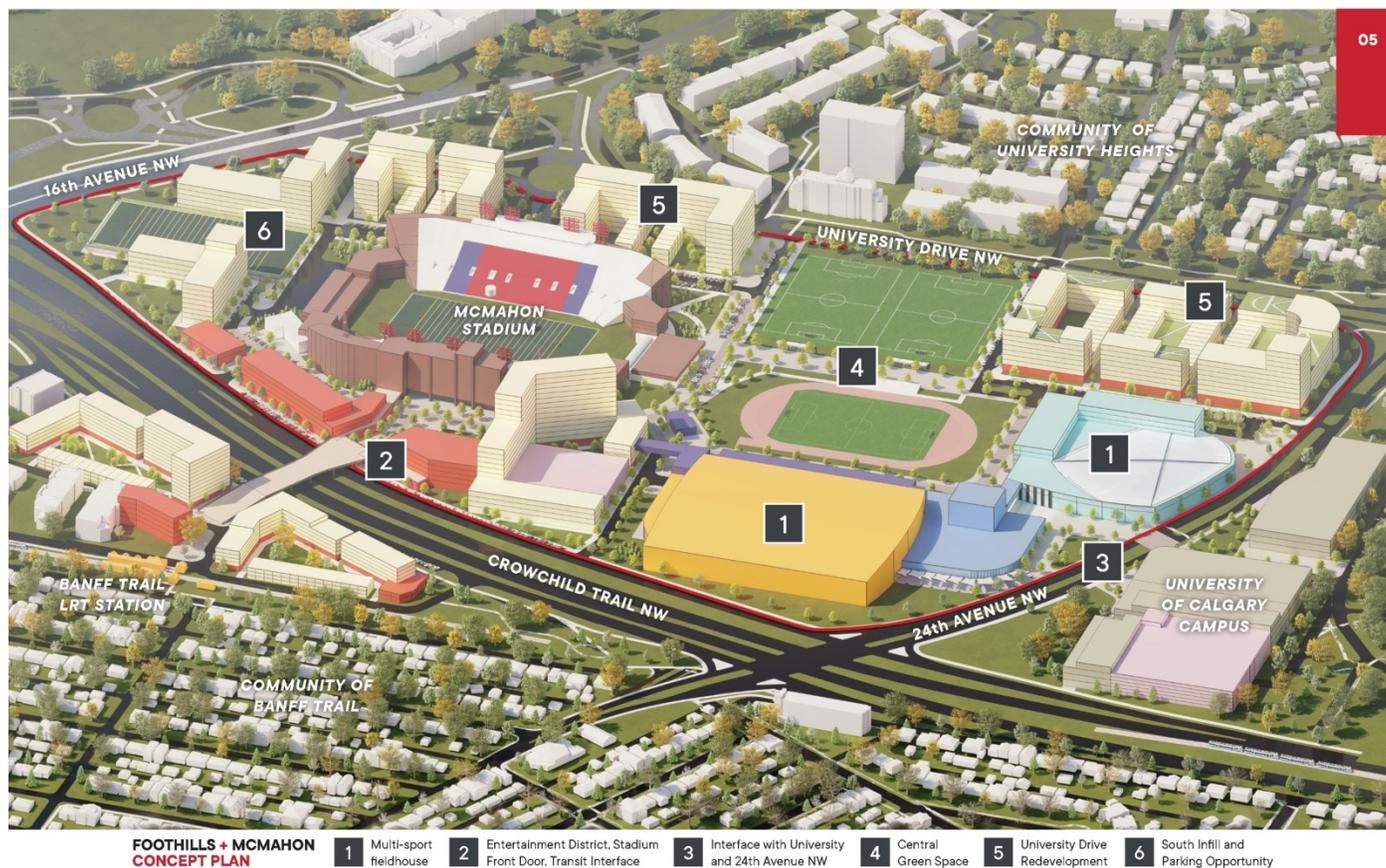
L'analyse RSCI permet de transcender le traditionnel conflit entre voyageurs et populations locales en expliquant comment les répercussions (positives ou négatives) sont réparties entre les différents acteurs concernés et les causes qui sont à l'origine de ces répercussions. Les résultats obtenus ont montré que c'est aux visiteurs que bénéficie le plus l'activité du palais, lequel sert de support culturel et leur permet de profiter des traditions de la ville et de jouir des patios toute l'année. Malgré l'importante valeur ajoutée pour les visiteurs, les répercussions du palais sur ces derniers représentent à peine 48 % de la valeur que le palais génère.

Les résidents du quartier où se trouve le palais sont les seuls intervenants de la ville à subir des répercussions globales négatives. Cependant, l'analyse RSCI permet de définir les raisons du mécontentement du voisinage, à savoir le bruit produit par les concerts et l'insécurité qui en résulte. De plus, la connaissance des besoins et des intérêts de chaque groupe d'intervenants peut éclairer la prise des décisions de gestion en établissant une voie de dialogue avec ces intervenants tout en améliorant la transparence et la responsabilisation.

La définition et la quantification des répercussions par intervenant et par activité sont des sources de connaissances qui permettent de déterminer les principaux domaines à améliorer.



Étude de cas n° 2 : Réaménagement du village à usage mixte Foothills et McMahon en Alberta



Source : [Ville de Calgary](#)

Contexte

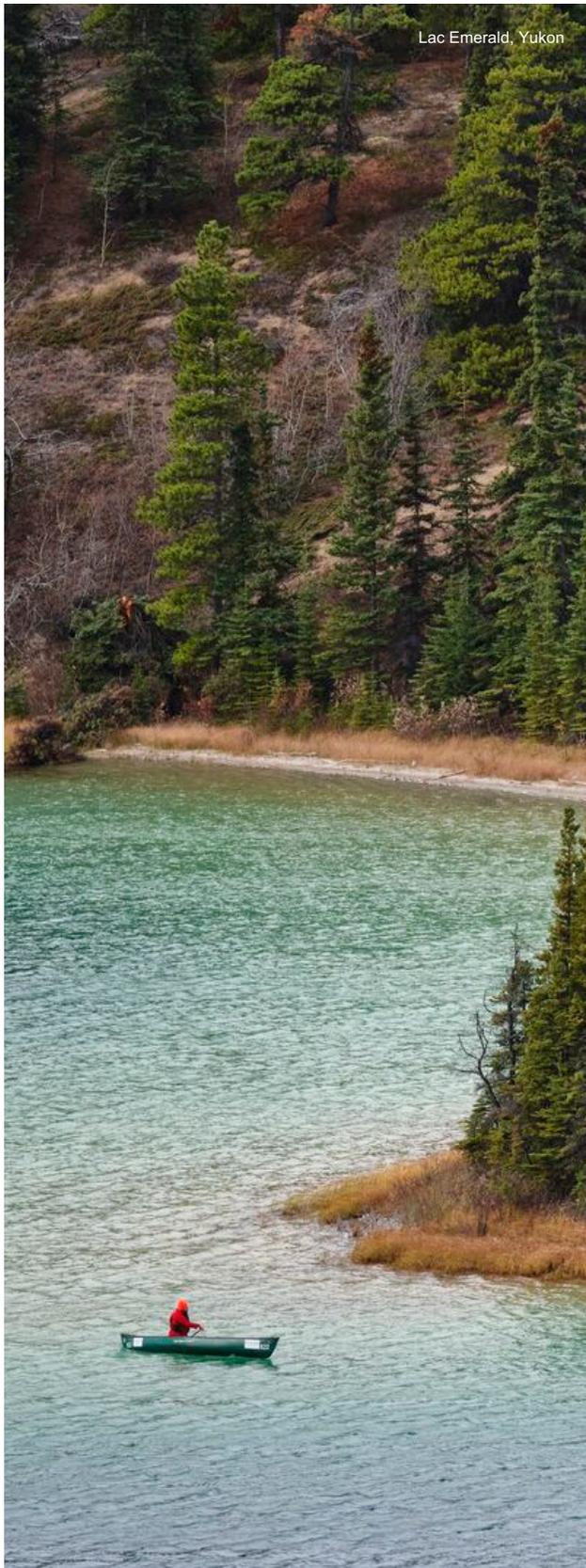
Comme mentionné plus haut, la plupart des exemples d'analyse RSCI dans le secteur touristique sont des analyses évaluatives; toutefois, notre équipe a découvert un bon exemple de cadre prévisionnel dans une étude de cas en Alberta.

La Ville de Calgary et l'Université de Calgary possèdent 38 hectares de terres dans le nord-ouest de la ville, qui jouent un rôle important dans les activités sportives et culturelles des environs. Il a été décidé que ces terres, connues sous le nom de terres Foothills et McMahon, avaient toutes les qualités pour être réaménagées en un village de loisirs et de divertissement à usage mixte comportant des hôtels

et d'autres lieux d'hébergement. Après avoir dressé un plan conceptuel du village, la Ville et l'Université ont retenu les services d'un tiers (Constellation Consulting Group) pour effectuer une analyse RSCI. L'objectif était de démontrer la valeur sociale, économique et environnementale permanente qui pourrait être créée, soit bien plus que ce qu'aurait fait une analyse coûts-avantages type.

L'analyse RSCI était considérée comme un moyen de transmettre l'histoire du changement et de la valeur créée par l'investissement².

² Constellation Consulting Group, *Social Return on Investment (RSCI) Analysis of the Final Foothills + McMahon Concept Plan*, 20 juin 2022.



Méthodologie

L'équipe de consultants a appliqué la méthodologie RSCI normalisée à l'échelle internationale décrite dans l'ouvrage *A Guide to Social Return on Investment* aux plans et aux projections préparés pour le projet.

La première étape de cette méthodologie est sans doute la plus importante : elle consiste à déterminer les détails de ce qui sera analysé, le niveau d'investissement, les échelles de temps concernées et les intervenants qui pourraient tirer une certaine valeur du projet. Cette étape est particulièrement essentielle pour les projets prospectifs dont la portée est déjà floue et pour les destinations qui peuvent être difficiles à définir d'un point de vue géographique. Par exemple, les intervenants qui vivent dans le secteur de Foothills peuvent être touchés différemment de ceux qui y travaillent.

Il a été déterminé que l'analyse RSCI inclurait le parc athlétique Foothills et les terrains avoisinant le stade McMahon, mais pas le stade lui-même. Une longue liste d'intervenants a été dressée, allant des bailleurs de fonds, des utilisateurs et des spectateurs aux entreprises locales et aux résidents. Enfin, le coût incluait les dépenses d'investissement initiales et les coûts d'exploitation prévus sur 30 ans. Le calendrier incluait le réaménagement initial et l'exploitation sur une période de 30 ans et comportait une hypothèse concernant les coûts d'exploitation statiques durant la période de l'analyse RSCI, ainsi que l'atteinte annuelle de résultats sociaux semblables au cours des 30 ans.

Pour la deuxième étape, les consultants ont adapté une approche simple pour tracer la carte des résultats, en établissant des liens entre les activités soutenues par l'investissement et le changement que ces activités pourraient créer. Une grande partie de cette analyse incluait le recours aux intervenants clés pour bien comprendre les activités et les résultats. Chaque groupe d'intervenants s'est vu attribuer des résultats attendus aux fins de l'évaluation RSCI. Par exemple, les résultats attendus pour les participants et les spectateurs incluaient un plus grand nombre d'occasions d'assister à des événements sportifs et autres de grande qualité et le renforcement des liens communautaires. Des résultats semblables ont aussi été déterminés pour les autres groupes concernés. Par exemple, l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des terres et des infrastructures dans le secteur du réaménagement était un résultat attendu pour la Ville de Calgary et l'Université de Calgary.

À la troisième étape, les consultants devaient calculer le nombre prévu d'intervenants qui bénéficieraient de chaque résultat explicité dans le modèle de RSCI. C'est à cette étape que s'inscrit le modèle prévisionnel. Une **analyse RSCI prévisionnelle** fournit une valeur projetée fondée sur la recherche secondaire et les attentes raisonnables de résultats, par opposition à la recherche primaire et aux preuves des résultats atteints.

Le processus tire parti de l'information sur les extrants existants et les résultats possibles, à partir des données des principaux intervenants et de l'examen de la recherche existante sur la création de valeur sociale par des aménagements semblables. Les résultats ont été évalués à partir de valeurs financières de substitution provenant de la recherche existante et d'autres études RSCI. Par exemple :

Intervenant	Résultat	Valeur
Concurrents et équipes utilisant les installations	Diminution du besoin de se rendre à d'autres endroits pour des compétitions sportives amateurs	Coût de se rendre ailleurs pour assister à des événements

La quatrième étape a permis d'isoler d'autres éléments des résultats obtenus. Ceux-ci ont été classés comme poids mort, déplacement ou attributs. Chacun de ces éléments a été appliqué aux fins d'actualisation à la valeur incluse dans l'analyse RSCI pour s'assurer que les valeurs de substitution n'étaient pas surcompensantes. Dans l'ensemble, un taux d'actualisation de 3,5 % a été appliqué à la valeur déclarée à l'avenir pour tenir compte de la valeur temporelle de l'argent.

Enfin, le RSCI a été calculé en multipliant le nombre d'intervenants dans chaque groupe par la valeur d'un résultat attendu (à l'aide de la valeur financière de substitution) et en actualisant les répercussions au besoin. Tous les résultats ont été compilés pour produire une valeur actualisée totale, qui a ensuite été divisée par l'investissement total. L'analyse RSCI du plan conceptuel du village de Foothills et McMahon a donné un RSCI de 1:4,37 sur 30 ans, à compter de l'année de construction ou d'aménagement. Selon ce chiffre, pour chaque dollar investi dans le réaménagement et l'exploitation des terres Foothills et McMahon, environ **quatre dollars en valeur sociale et économique pourraient être créés.**



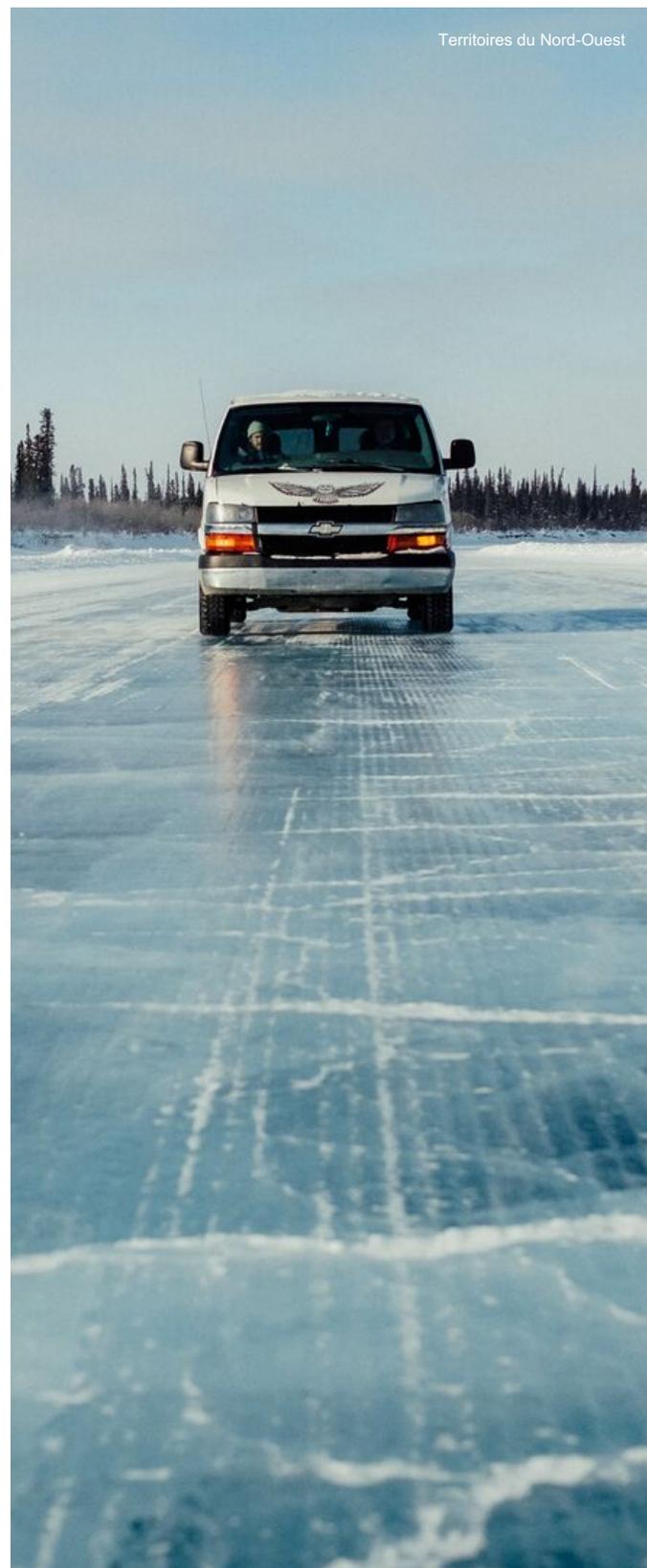
Route Dempster, Yukon

Évaluation et conséquences

À partir du RSCI de 1:4,37, on a déterminé que le réaménagement du secteur Foothills et McMahon pourrait créer une valeur sociale et économique importante. Cette valeur pourrait avoir une incidence sur les intervenants, notamment sur les utilisateurs des installations, les résidents du quartier, l'Université de Calgary, la Ville de Calgary et la communauté de Calgary dans son ensemble. De plus, la valeur n'était pas seulement liée au complexe multisports et à l'espace récréatif extérieur, mais aussi aux correspondances de transport en commun, aux logements du marché et hors marché et à d'autres entreprises connexes.

Comparativement à d'autres analyses RSCI relatives à des installations récréatives et sportives, le RSCI calculé est considéré comme élevé, ce qui porte à croire que l'aménagement de l'ensemble du village sportif et récréatif comprenant un complexe multisports et un hôtel a plus d'effet que la construction d'un seul édifice. Du point de vue touristique, il est intéressant de noter qu'on s'attend à ce qu'environ 76 % de la valeur prévue du projet profite aux participants, à titre individuel, aux activités récréatives (p. ex. santé et bien-être) et à ceux qui ont obtenu un emploi, les 24 % restants découlant clairement des retombées économiques et du renforcement de la cohésion communautaire.

Cet exemple démontre également que même s'il permet de définir le champ d'application de l'analyse, le RSCI ne peut fournir qu'une estimation prudente de la valeur totale créée. De nombreux résultats sociaux ne se traduisent pas facilement en valeurs financières, et comme il s'agissait de prévisions, la recherche locale était limitée.



Étude de cas n° 3 : Programmes sociaux Intajee et Zaree d'Omran



Source : Omran (<https://engage.calgary.ca/foothills-mcmahon>)

Contexte

Omran, la société de développement touristique d'Oman, a pour mandat de renforcer les capacités du secteur touristique du sultanat et, en fin de compte, de favoriser son développement économique et social. En 2014, Sustainable Square a publié une analyse RSCI des programmes sociaux Intajee et Zaree d'Omran. Comme il s'agit d'initiatives sociales et que la RSE est au cœur des activités d'Omran, il a été déterminé que la mesure de la prospérité sociale devait dépasser la simple réussite financière des programmes.

Le programme Intajee a été conçu pour soutenir le développement de microentreprises, notamment dans le but d'aider les producteurs à créer des produits maison, à la conditionner et à les étiqueter (p. ex. les chocolats Salma Intajee à Mascate). Le programme Zaree offre aux voyageurs de vivre une expérience omanaise traditionnelle, ce qui permet aux femmes de la région, en particulier, d'acquérir les compétences nécessaires pour travailler en entreprise et de communiquer avec les touristes à bord de navires de croisière ou dans les hôtels

locaux. L'analyse de ces deux programmes servait les fins suivantes :

- Améliorer ou modifier les programmes existants;
- Guider les futures stratégies d'investissement social;
- Présenter les réussites et les difficultés de façon transparente aux intervenants et aux partenaires;
- Faire connaître les concepts des programmes auprès des nouveaux partenaires et bénéficiaires;
- Donner aux intervenants actuels et futurs les outils pour prendre des décisions plus éclairées et responsables sur le plan financier.

En fin de compte, on espérait que l'analyse RSCI montrerait que les programmes Intajee et Zaree créent un changement en faisant passer l'individu d'un coût ou d'un fardeau pour sa famille à une ressource précieuse pour le pays et les environs.

³ Sustainable Square, (2015), [Oman Tourism Development Company Social Return on Investment Analysis 2015](#).



Méthodologie

L'analyse RSCI portait sur la période 2010–2014, années durant lesquelles ces deux programmes ont été financés et exécutés. Les intervenants étaient les personnes et les organisations touchées par au moins un des deux programmes, soit les bénéficiaires directs (p. ex. les agriculteurs), les participants à la formation initiale, les autorités locales (gouvernement, chambre de commerce de Musandam, ministère du Tourisme, etc.), les ONG (Omani Women Association, Agriculture Association for Al Batinah Region Farmers), les hôtels Omran, la société de développement touristique d'Oman (Omran), les membres de la communauté, les familles des bénéficiaires, les médias, les autres hôtels et les voyageurs. Omram a élaboré un plan de participation des intervenants et chaque groupe d'intervenants s'est vu attribuer une taille cible afin de rendre possible le suivi de l'ampleur de la consultation (p. ex. sur 34 bénéficiaires directs, 25 ont été interviewés, soit une réalisation de 74 %).

Les entrevues avec les intervenants portaient sur les motivations, les activités ou la participation au programme et sur les résultats attendus. Contrairement aux autres études de cas examinées dans le cadre de ce projet, l'analyse RSCI du programme d'Omran était axée sur les conséquences et les résultats prévus et imprévus, et à cette fin, on a demandé à tous les intervenants de déterminer les changements positifs et négatifs. Par exemple, un « changement prévu » pour les bénéficiaires directs était le renforcement des compétences en relations interpersonnelles, tandis qu'un « changement imprévu » était d'être plus autonome et respecté dans la société.

Le processus d'explicitation du changement a consisté à attribuer une valeur, en rial omanais (OMR), à la contribution particulière des intervenants. Un effort supplémentaire a été nécessaire pour estimer les ressources ou les investissements lorsque les coûts n'étaient pas disponibles. Par exemple, le temps nécessaire au personnel de l'hôtel pour communiquer et discuter de la qualité des cultures a été estimé à 4 membres du personnel x 12,5 OMR x 1 heure – 50 000 OMR. Les coûts totaux estimés de la mise en place des deux programmes étaient de 102 134,924 OMR.

On a ensuite calculé l’ampleur et la durée du changement et déterminé des valeurs approximatives pour chaque résultat, puisqu’une monnaie commune est une mesure type du RSCI. Fait intéressant, les tentatives d’inclure les intervenants dans la détermination de la valeur du changement n’ont pas été très fructueuses.

Le concept d’évaluation du changement s’est révélé très difficile pour certains, en particulier pour les bénéficiaires directs. En tant que telles, de nombreuses valeurs financières de substitution ont été tirées de documents de recherche et de sources gouvernementales locales. Un exemple d’application d’une valeur de substitution et d’une actualisation provenant d’une source extérieure est présenté ci-dessous :

Indicateur	Valeur financière de substitution	Valeur
Se sentir plus heureux et fier.	Source d’évaluation : Cette évaluation a été créée pour aider les fournisseurs de logements sociaux du Royaume-Uni à attribuer une valeur aux résultats sociaux de leur investissement communautaire. Technique d’évaluation du bien-être au Royaume-Uni = 7 650,000 OMR par personne par année. D’après le coût de la vie, la comparaison moyenne entre le Royaume-Uni et Oman est de -66,2 %; par conséquent, notre évaluation de la fierté est de $7\,650,000\text{ OMR} - 66,2\% = 2\,585,700\text{ OMR}$	2 585,700 OMR

L’étape suivante a consisté à comptabiliser le poids mort, l’attribution et le déplacement. Dans le cas du poids mort, une contre-vérification a été effectuée par rapport aux tendances sociales et environnementales équivalentes déterminées à partir de sources secondaires.

L’analyse RSCI a démontré que la valeur de certains résultats continuerait d’avoir des retombées pendant cinq ans, mais que ces dernières diminueraient. Par conséquent, les valeurs financières des années 2 et 3 ont été calculées à l’aide d’un taux d’actualisation de 2 %.



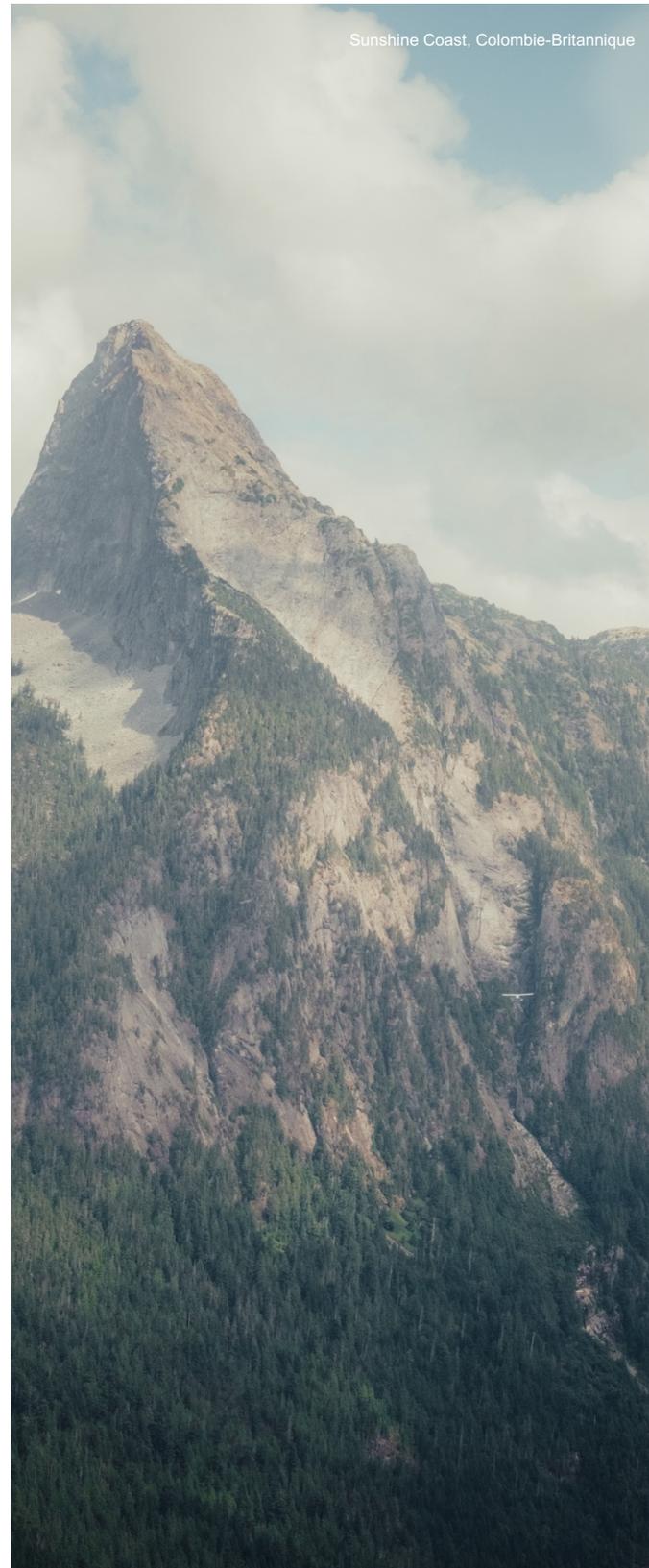
Alberta

Évaluation et conséquences

La valeur actualisée totale a été calculée à 251 707,310 OMR, tandis que l'investissement total pour générer cette valeur a été de 102 134,924 OMR. Par conséquent, le rendement social sur investissement prévu pour les programmes Intajee et Zaree a été de 1:2,46.

Selon Ali Al Rasbi, alors chef de la direction par intérim d'Omran, les conclusions du rapport ont été jugées favorables, surtout comparées aux références internationalement reconnues pour des programmes sociaux de cette nature, qui affichent un ratio de 1:1,7. Le succès des deux programmes s'est traduit par la création de petits projets sous la même égide. L'analyse a également prouvé la nécessité de mettre l'accent sur les partenariats mutuels et d'améliorer les processus et l'efficacité pour accroître le rendement social et financier.

Du point de vue des leçons retenues, on a fait remarquer que les résultats pouvaient sembler trompeurs, puisque la majorité des coûts des programmes étaient constitués de dons et de temps de bénévolat. Les résultats ont aussi été jugés prudents, en raison de la forte actualisation pour le poids mort. De plus, on a fait remarquer que les dépenses avaient été faites dans des programmes pilotes qui n'avaient pas connu le succès, ce qui demandait une grande confiance de la part du gouvernement. En fin de compte, les auteurs constatent que « la possibilité pour un participant de créer une entreprise significative ou être source d'inspiration pourrait faire en sorte que ce programme ait une incidence perçue beaucoup plus grande que celle que cette mesure a pu saisir ».



APPENDIX B: UTILISATION DE L'ANALYSE RSCI PAR LES ONT ET LES ORGANISMES PRIVÉS

Voici une liste d'exemples généraux d'utilisation de l'analyse RSCI dans le secteur touristique :

1. Tourisme communautaire :

L'analyse RSCI aide à mesurer les avantages sociaux et économiques générés, comme l'augmentation du revenu des membres de la communauté, l'amélioration des infrastructures et l'amélioration de la conservation de la culture.

2. Projets d'écotourisme :

Le RSCI aide à mesurer les résultats de la conservation, comme la protection de l'habitat ou la préservation de la biodiversité, ainsi que les avantages sociaux pour les communautés locales, comme les possibilités d'emploi et le renforcement des capacités.

3. Développement de la destination :

L'analyse RSCI mesure les avantages économiques, comme la création d'emplois et l'augmentation des revenus, ainsi que les résultats sociaux et environnementaux, comme le bien-être des communautés et la gestion durable des ressources.

4. Programmes de formation et d'éducation en tourisme :

La RSCI mesure l'incidence sur l'employabilité, les niveaux de revenu et le bien-être global des gens, ainsi que les avantages pour l'industrie touristique sur le plan du développement d'une main-d'œuvre qualifiée.

Ces types de projets peuvent être réalisés par des ONT ou par des organismes touristiques régionales, dans le cadre de partenariats public-privé, ou sous l'action du secteur privé uniquement.

Pays-Bas

L'incidence croissante de l'industrie touristique exige des investissements considérables et la professionnalisation afin que les visiteurs contribuent à la prospérité du pays. Accorder la priorité au tourisme dans l'élaboration des politiques, transformer les organismes de gestion de destination et promouvoir les programmes d'investissement mixtes public-privé sont des éléments clés du plan cette industrie. La collaboration, le financement innovant et une alliance nationale des données sont proposés pour relever les défis à long terme et améliorer la compétitivité et la durabilité dans le secteur touristique.

Croatie

Consciente de la nécessité d'une solide base de connaissances pour orienter efficacement le développement durable, la Croatie a lancé l'observatoire du tourisme durable, connu sous le nom de CROSTO, en 2016. Ce projet surveille la durabilité du développement touristique le long de la côte Adriatique, selon les définitions et les normes d'ONU Tourisme et du système européen d'indicateurs du tourisme (ETIS). Les actions menées sous l'égide de CROSTO comprennent la mobilisation des intervenants locaux, la normalisation des mesures dans les régions avoisinantes, le lancement de projets de recherche et l'élaboration d'un manuel pour accélérer l'application et la mise en œuvre des connaissances dans ces domaines.

Slovénie

La Slovénie consolide diverses certifications de développement durable au sein de son programme de sceau vert. Les destinations et les entrepreneurs qui possèdent déjà une certification (répondant aux normes internationales telles que les critères du Conseil Mondial du Tourisme Durable) sont admissibles au sceau vert slovène. En échange, le bureau national du tourisme de la Slovénie offre aux entités participantes de meilleures possibilités de promotion, ce qui accroît l'attrait de participer au programme.

Uruguay

L'Uruguay a lancé en 2020 un projet appelé Uruguay Natural, qui veut inciter les entreprises à obtenir une « certification verte » sur le plan touristique en se conformant à certaines normes. [Aeropuertos Uruguay](#) a également lancé en 2023 une campagne intitulée Uruguayos por Naturaleza (Les Uruguayens pour la nature), soutenue par le ministère uruguayen du Tourisme. La campagne vise à encourager les voyageurs à profiter de la beauté naturelle du pays tout en faisant des choix de voyage responsables.

Nouvelle-Zélande

L'évaluation de l'atteinte des objectifs de Tourism 2025 & Beyond servira de mesure de l'efficacité du cadre de croissance durable néo-zélandais. Parallèlement, la Nouvelle-Zélande continuera de surveiller divers objectifs clés de l'industrie, comme la saisonnalité, la distribution régionale et la capacité aérienne. Le plan vise à étudier, en collaboration avec des partenaires publics et privés, d'autres références concrètes en matière de progrès de l'industrie, comme l'établissement d'un bilan continu de l'empreinte carbone dans le secteur touristique sur une longue période. La Nouvelle-Zélande observe le soutien des résidents au tourisme, considérant cette observation comme l'une de ses principales mesures.

Hawaï

Face à la hausse du nombre de visiteurs et à l'évolution de la perception à l'égard du tourisme, Hawaï a délaissé le marketing pour adopter une approche plus globale appelée « gestion des destinations ». Mettant l'accent sur la culture hawaïenne, la participation communautaire et la préservation de l'environnement, son plan stratégique vise à informer les visiteurs sur les voyages responsables tout en consacrant des ressources au soutien du patrimoine naturel et culturel. Hawaï a adopté une approche plus systématique, qui répond aux préoccupations de la communauté et aux invitations législatives. La Hawaiian Tourism Authority s'est restructurée autour de quatre piliers – les ressources naturelles, la culture hawaïenne, la participation communautaire et le marketing de marque – afin de protéger l'identité unique d'Hawaï et de promouvoir la contribution positive du tourisme d'une manière coordonnée et authentique qui profite à la fois aux résidents et aux visiteurs.

Vanuatu

Vanuatu cherche à protéger son environnement, sa culture et ses habitants uniques par un tourisme durable. Ses objectifs sont de promouvoir une industrie touristique responsable, en rapprochant les visiteurs de la culture et de l'environnement locaux, en développant des services de tourisme durable, en préservant les ressources naturelles et culturelles du pays et en veillant à ce que le tourisme responsable contribue au bien-être et à la prospérité du pays et de sa population.

Tahiti

Le cadre Fari'ira a Manihini 2027 vise à tisser un véritable lien solide entre la population et les touristes. Bien qu'elle ait accueilli un nombre record de 236 000 visiteurs en 2019, la Polynésie française ne favorise pas le tourisme de masse. Au lieu de cela, Tahiti accorde la priorité aux séjours prolongés, et répartit l'afflux de touristes et les gains financiers sur diverses îles. Les améliorations apportées aux infrastructures visent à attirer les touristes en dehors des endroits bien connus comme Tahiti, Moorea et Bora-Bora, en faisant la promotion d'îles tout aussi spectaculaires, mais moins visitées. Si elle est couronnée de succès, cette stratégie pourrait être réévaluée d'ici à 2027. La stratégie comporte plus de 95 initiatives et 40 activités secondaires, qui incluent la gestion des déchets, l'amélioration du réseau Wi-Fi et l'écotourisme, au-delà de la simple focalisation sur le nombre de visiteurs. Notons qu'elle vise une proportion d'un visiteur pour un résident.

EXEMPLES DE PARTENARIATS PRIVÉS ET PUBLIC-PRIVÉ

Réserve naturelle privée Grootbos (Afrique du Sud)

Grootbos est un gîte écologique de luxe situé en Afrique du Sud et axé sur la conservation et le développement communautaire. L'analyse RSCI a servi à évaluer les répercussions sociales et environnementales de ses initiatives, notamment la création d'emplois, les programmes de développement communautaire et les efforts de conservation. L'analyse a démontré un rendement du capital investi positif grâce à l'amélioration des moyens de subsistance, la conservation de la biodiversité et l'autonomisation des communautés.

Conscients de l'importance de leurs programmes destinés à la communauté, la Réserve naturelle privée Grootbos et la Fondation Grootbos ont aidé à surmonter l'insécurité alimentaire après la pandémie en transformant un centre d'apprentissage initial en centre d'alimentation. Plus de 300 000 repas ont été distribués à la communauté pour aider les personnes dans le besoin.

TUI Group (monde)

TUI Group, une entreprise de voyages et de tourisme de premier plan, a réalisé une analyse RSCI pour évaluer les retombées sociales économiques de ses initiatives de développement durable. L'analyse s'est penchée sur les avantages des programmes, notamment la réduction des émissions de carbone, le soutien aux communautés locales et la promotion de pratiques durables. Elle a aidé le TUI Group à prioriser les investissements et à communiquer aux intervenants la valeur créée par ses efforts de développement durable.

MERCI

POUR EN SAVOIR PLUS

REBECCA GODFREY, CMC, MBA

Première vice-présidente
CBRE Conseil en tourisme
647 943 3743
rebecca.godfrey@cbre.com

FRANK CUYPERS

Founder
Place Generation
+32 478873613
frank@placegeneration.com