

Merci d'utiliser le titre suivant lorsque vous citez ce document:

OCDE (2018), " Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme ", *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2018/03, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a868e0e5-fr>



Études de l'OCDE sur le tourisme,
2018/03

Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme

OCDE

Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme

L'investissement est indispensable pour rendre le secteur du tourisme compétitif et durable. Ce rapport examine les approches politiques efficaces pour accroître la qualité et l'efficacité des investissements dans le tourisme. Il passe en revue les conditions favorables et les obstacles à la promotion des investissements susceptibles de favoriser une croissance du tourisme durable et inclusive. Les considérations de politique générale visant à encourager des investissements de qualité dans le tourisme sont abordées, notamment l'importance de la coordination intergouvernementale, l'utilisation de stratégies permettant de maximiser la qualité et l'impact des investissements touristiques, l'intégration de la durabilité dans les cadres décisionnels en matière d'investissement et le renforcement des capacités des investissements touristiques dans une économie numérique. Des études de cas sur l'investissement dans un certain nombre de pays sont présentées pour appuyer la discussion sur les politiques à mener.

Mots clés: investissement de qualité, tourisme, politique, finance, infrastructure, gouvernance, durabilité, économie numérique

Ce rapport a été approuvé et déclassifié par le Comité du tourisme lors de sa 102^{ème} session, le 31 octobre 2018 [CFE/TOU(2017)4/FINAL] et préparé pour la publication par le Secrétariat de l'OCDE. La publication de ce rapport a reçu l'approbation de Mme Lamia Kamal-Chaoui, Directrice du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les Études de l'OCDE ne doivent pas être considérées comme reflétant les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres. Les opinions et les interprétations exprimées sont celles des auteurs. Les commentaires concernant ces Études sont bienvenus et doivent être transmis au Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes, OECD, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Ce rapport a été produit avec l'assistance financière de l'Union européenne. Les vues exprimées ne doivent être en aucun cas considérées comme reflétant les vues officielles de l'Union européenne.

© **OECD 2018** Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle et vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org.

À PROPOS DE L'OCDE

L'OCDE est une organisation intergouvernementale pluridisciplinaire regroupant 36 pays membres qui fait participer à ses travaux un nombre croissant de pays non membres de toutes les régions du monde. La principale mission de l'OCDE aujourd'hui est d'aider les gouvernements à oeuvrer ensemble à la réalisation d'une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. À travers son réseau de 250 groupes de travail et comités spécialisés, l'OCDE est un forum où les gouvernements peuvent comparer leurs expériences de l'action publique, rechercher des solutions à des problèmes communs, identifier les bonnes pratiques et coordonner les politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission européenne participe aux travaux de l'OCDE.

À PROPOS DU COMITÉ DU TOURISME

Ce rapport a été préparé par le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE) de l'OCDE dans le cadre du programme de travail du comité du tourisme. Créé en 1948, le Comité du tourisme est le forum de l'OCDE chargé de partager et d'observer les politiques et les changements structurels qui affectent le développement du tourisme national et international.

Répondre aux grands défis auxquels est confronté le secteur du tourisme et réaliser tout le potentiel économique du tourisme sont deux axes qui nécessitent une approche intégrée et plurielle de l'élaboration des politiques du tourisme à de nombreux niveaux et dans bien des secteurs de gouvernement. Dans ce contexte, les pays membres de l'OCDE ne voient que des avantages à coopérer pour relever les enjeux économiques et les défis du développement durable et de l'emploi, et promouvoir la performance des politiques du tourisme, ainsi que l'évaluation, l'innovation et la libéralisation dans le secteur du tourisme. Il apparaît par ailleurs crucial de coopérer plus étroitement avec les grandes économies émergentes pour renforcer l'impact de ces travaux.

Le site web du comité du tourisme (www.oecd.org/fr/cfe/tourisme/) fournit des informations détaillées quant aux activités de l'OCDE sur le tourisme.

Remerciements

Le présent rapport a été préparé par le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE) de l'OCDE, dirigé par Lamia Kamal-Chaoui. Ce rapport fait partie du programme de travail du comité du tourisme de l'OCDE et a été entrepris avec l'aide financière de l'Union européenne*.

Jane Stacey, Chef de l'Unité du tourisme, a coordonné la rédaction du rapport sous la supervision d'Alain Dupeyras, Chef de la Division pour le développement régional et du tourisme. John Parlett, Expert auprès de l'OCDE, a rédigé le rapport final en bénéficiant d'importantes contributions et du soutien rédactionnel du Secrétariat. Anna Bolengo, Analyste junior des politiques, a coordonné la préparation des études de cas et a fourni des informations ainsi qu'un soutien rédactionnel supplémentaire. Laetitia Reille, Statisticienne, a géré les informations statistiques et mis au point les tableaux de synthèse. Alexandra Campbell et Monserrat Fonbonnat ont assuré le soutien administratif.

Ce rapport a bénéficié d'importantes contributions, de réactions et de conseils de la part de décideurs politiques des pays membres et partenaires de l'OCDE. Il se fonde à la fois sur des recherches documentaires et sur les contributions de 30 pays : l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Canada, le Chili, le Costa Rica, la Croatie, l'Égypte, l'Espagne, la Fédération de Russie, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, Israël, le Japon, la Lettonie, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, le Pérou, le Portugal, la République tchèque, la Roumanie, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie.

Les points de vue des agences et institutions publiques de financement ainsi que les contributions des entreprises du secteur du tourisme apparaissent dans les réponses. Des études de cas préparées par l'Australie, l'Espagne, la France, le Portugal et la Suède sont également présentées.

Ce rapport a aussi bénéficié d'échanges avec la Banque Européenne d'Investissement, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et la Banque Mondiale, ainsi qu'avec des collègues de l'OCDE de la Direction des affaires financières et des entreprises, du Centre pour la politique et l'administration fiscales, de la Direction des statistiques et des données, du Forum international des transports, et du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes.

* Ce rapport a été produit avec l'assistance financière de l'Union européenne. Les vues exprimées ne doivent être en aucun cas considérées comme reflétant les vues officielles de l'Union européenne.

Table des matières

Remerciements.....	4
Principaux messages.....	7
Aperçu général et considérations pour l’action publique.....	9
Promouvoir l’investissement pour favoriser l’essor du tourisme durable	9
Considérations pour l’action publique	12
Partie I. Promouvoir l’investissement pour favoriser le tourisme durable et inclusif	16
Le défi de l’équilibrage de la demande et de l’offre d’investissements	17
Les vecteurs de la demande d’investissements touristiques	18
Les possibilités ouvertes par les nouvelles tendances de l’offre d’investissements	21
L’évolution du cadre d’investissements touristiques de qualité	32
Renforcer le cadre d’action des pouvoirs publics pour l’investissement dans le tourisme.....	35
Les conditions favorables propres au secteur du tourisme	35
Les obstacles aux investissements touristiques de qualité.....	39
Réponses des pouvoirs publics susceptibles d’accroître et d’améliorer les investissements touristiques de qualité	47
Promouvoir une approche coordonnée des investissements au sein des administrations publiques .	48
Mobiliser les interventions du secteur public pour maximiser l’impact des investissements.....	55
Mobiliser le secteur privé et de nouveaux acteurs pour stimuler les investissements de qualité.....	62
Renforcer le rôle de la promotion et de la facilitation des investissements touristiques	67
Encourager l’investissement pour favoriser un développement touristique durable	70
Soutenir l’investissement dans le tourisme pour préparer l’avenir numérique.....	77
Suivre et évaluer l’impact des politiques d’investissement dans le tourisme	80
Partie II. Études de cas en matière d’investissement dans le tourisme	82
Australie : Mise en œuvre d’une stratégie nationale d’investissement dans le tourisme régional	83
France : Fonds spécifique pour mobiliser un investissement de long terme dans le tourisme	90
Portugal : Stimuler l’investissement pour le numérique, la répartition et l’inclusivité spatiale	95
Espagne : Investir dans des destinations pour la transformation numérique et le tourisme durable	102
Suède : Renforcer les capacités à attirer l’investissement étranger dans les PME touristiques.....	108
Annex A. Tableaux statistiques.....	117

Tableaux

Tableau 1. Formation brute de capital fixe dans le tourisme et d’autres secteurs, CST.....	22
Tableau 2. Conditions favorables à l’investissement propres au secteur du tourisme	36
Tableau 3. Critères de sélection des régions pilotes pour attirer les investissements, Australie	86
Tableau 4. Investissements effectués par les fonds France Investissement Tourisme, 2015-18.....	92
Tableau 5. Investissements de France Investissement Tourisme, par type d’investissement.....	93
Tableau 6. Lignes de financement du programme <i>Valorizar</i> , Portugal.....	98
Tableau 7. Critères applicables dans le cadre du programme <i>Valorizar</i> , Portugal.....	98
Tableau 8. Résultats du programme <i>Valorizar</i> par ligne de financement, Portugal	99

Tableau 9. Projets d'activité choisis pour proposer des investissements dans des PME, Suède.....	111
--	-----

Graphiques

Graphique 1. Cadre d'action pour l'investissement dans le tourisme	10
Graphique 2. Évolution de l'investissement de capitaux et des arrivées de touristes, OCDE.....	23
Graphique 3. Croissance de l'investissement de capitaux et des arrivées de touristes, OCDE	24
Graphique 4. Situation des entrées d'IDE, secteur du tourisme, OCDE	26
Graphique 5. Situation des sorties d'IDE, secteur du tourisme, OCDE.....	27
Graphique 6. Portefeuille d'investissement de France Investissement Tourisme	93
Graphique 7. Processus de désignation des « destination touristique intelligente » en Espagne	104

Encadrés

Encadré 1. Évolution des investissements dans les principaux produits et systèmes numériques	21
Encadré 2. Fonds d'investissement des banques privées spécialisées dans le tourisme.....	30
Encadré 3. Planification et investissements intégrés pour la destination Louvre-Lens en France	34
Encadré 4. Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE	35
Encadré 5. Indice européen d'attractivité des investissements hôteliers.....	38
Encadré 6. Guide de la Banque mondiale pour réussir la promotion de l'investissement touristique ..	41
Encadré 7. Harmonisation des objectifs de développement touristique, offre et demande	50
Encadré 8. France : création du Conseil interministériel du tourisme.....	51
Encadré 9. Allemagne : investissements coordonnés pour le Nouveau district lacustre de Leipzig	54
Encadré 10. France : soutien de Bpifrance aux investissements dans les PME et les start-ups	58
Encadré 11. Italie : fonds de soutien aux investissements dans les infrastructures stratégiques	59
Encadré 12. Programmes d'immigration économique favorisant l'investissement dans le tourisme ..	61
Encadré 13. Mexique : fonds d'assurance du récif corallien.....	66
Encadré 14. Grèce : service de promotion et d'autorisation des investissements touristiques.....	68
Encadré 15. <i>Business Finland</i> : intégration des activités de promotion et de l'investissement	69
Encadré 16. Dispositifs et instruments financiers de développement du tourisme durable	72
Encadré 17. Programmes d'incitations financières au développement du tourisme durable	73
Encadré 18. Chili : stimulation du développement de destinations et de l'investissement durable	74
Encadré 19. Nouvelle-Zélande : la taxe « tourisme et préservation de l'environnement ».....	75
Encadré 20. Suisse : investir pour aider les PME touristiques à passer au numérique.....	79
Encadré 21. Objectifs de la stratégie nationale d'investissement dans le tourisme régional.....	85
Encadré 22. Lignes de financement du programme <i>Valorizar</i> au Portugal.....	97
Encadré 23. Projets soutenus par le programme <i>Valorizar</i> au Portugal	100
Encadré 24. Critères de financement des « destinations touristiques intelligentes » en Espagne	105

Principaux messages

Il faut instaurer des mécanismes de gouvernance solides et intégrés pour orienter et soutenir l'investissement de qualité dans les actifs touristiques :

- Les stratégies d'investissement touristique doivent être conçues de manière à s'inscrire dans le cadre plus large des stratégies de développement touristique et des priorités de l'action publique.
- Une coopération étroite et efficace de toutes les administrations publiques est indispensable pour assurer la coordination entre domaines d'action et niveaux d'administration, y compris les agences de promotion du tourisme et de promotion de l'investissement.
- Les stratégies d'investissement touristique et les politiques et programmes connexes doivent faire l'objet d'un examen périodique pour évaluer leur capacité à produire les résultats escomptés.
- Les données relatives à l'investissement dans le tourisme doivent être nettement améliorées pour que des informations utiles puissent être fournies aux décideurs publics et aux investisseurs.

Les pouvoirs publics doivent mobiliser l'investissement du secteur privé et d'autres sources pour optimiser la qualité et les effets des politiques et programmes d'investissement dans le tourisme :

- Les instruments d'action doivent être conçus de manière à tirer le meilleur parti financier de ressources publiques finies tout en contribuant à la réalisation d'objectifs plus généraux de l'action publique.
- Les outils non financiers peuvent influencer le comportement des investisseurs en accordant des droits ou des avantages aux parties qui consentent les investissements.
- Il convient d'encourager le secteur privé et d'autres acteurs à s'impliquer davantage afin de multiplier les nouvelles sources de financement et d'éclairer les politiques et les décisions d'investissement.

Les considérations environnementales et sociales doivent être systématiquement intégrées aux cadres de prise de décisions d'investissement pour favoriser un développement touristique plus durable :

- Favoriser la transition vers des pratiques d'investissement plus durables dans le tourisme et incorporer des critères environnementaux et sociaux aux politiques et programmes touristiques.
- Incorporer des critères de viabilité écologique aux soutiens publics à l'investissement et promouvoir l'adoption d'instruments de financement écologiques pour les projets touristiques.
- Soutenir le secteur privé et l'inciter à intégrer les principes de viabilité écologique dans ses pratiques d'investissement et à adopter des pratiques de conduite plus responsable.

Il faut renforcer les capacités pour investir dans le tourisme à l'épreuve des tendances futures et positionner le secteur pour qu'il trouve pleinement sa place dans l'économie numérique :

- Le secteur public et le secteur privé doivent mieux cerner les effets des phénomènes numériques qui façonnent le tourisme afin de veiller à ce que les investissements consentis dans le secteur soient tournés vers l'avenir.
- Les responsables des politiques touristiques doivent maîtriser les politiques numériques et y participer pour influencer l'investissement et optimiser le potentiel de croissance du secteur du tourisme.
- Il faut consentir d'importants investissements dans le développement du capital humain pour s'adapter au caractère évolutif du travail et préparer la main-d'œuvre du secteur du tourisme à l'avenir numérique.

Aperçu général et considérations pour l'action publique

Promouvoir l'investissement pour favoriser l'essor du tourisme durable

L'investissement est indispensable à l'édification d'un secteur du tourisme compétitif et durable. C'est par des politiques dynamiques que l'on peut accroître la qualité et l'efficacité de l'investissement dans le tourisme afin de créer de la valeur, de renforcer la compétitivité et de répondre à une demande croissante de manière durable et inclusive. C'est ce qu'établissent les Conclusions politiques – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive, (OCDE, 2017a), qui prennent acte du fait que l'investissement dans le tourisme crée des possibilités économiques, environnementales et sociales, mais qu'il s'accompagne aussi d'une série de défis pour les responsables publics.

L'ampleur, l'intensité et le caractère multidimensionnel de la demande d'investissement, conjugués à l'évolution de l'offre d'investissement, présentent un tableau complexe pour les responsables publics. De même, l'évolution des comportements des populations et des attentes des entreprises est synonyme de nouveaux défis pour les investisseurs et ouvre l'arène de l'investissement dans le tourisme à de nouveaux acteurs.

Pour encourager l'investissement dans le tourisme, les décideurs publics doivent commencer par afficher le soutien à la croissance durable et inclusive par le tourisme comme un objectif fondamental. Il s'agit d'un secteur qui offre de solides perspectives de croissance économique et d'emploi, y compris pour les femmes, les jeunes et les migrants, et d'intégration sociale des populations. Pour ce faire, il propose aux consommateurs des expériences touristiques fiables, sûres et de qualité tout en protégeant et en renforçant les ressources naturelles et culturelles (OCDE, 2017a).

La croissance doit recueillir le soutien des territoires, reposer sur des pratiques de conduite responsable des entreprises et ouvrir de nouvelles perspectives économiques pour les habitants, les sites et les entreprises de toutes tailles. Autrement dit, les politiques publiques doivent servir à stimuler l'investissement dans le tourisme en termes tant qualitatifs que quantitatifs.

Le présent rapport analyse les approches stratégiques visant à générer des investissements de qualité dans les actifs touristiques dans le contexte des paramètres actuels de la demande et de l'offre et d'un environnement dont l'évolution complique le cadre dans lequel s'inscrivent les décisions d'investissement. Il analyse les conditions propices aux investissements touristiques, examine les obstacles et se penche sur les approches stratégiques nouvelles ou classiques qui visent à surmonter les difficultés et à encourager l'investissement de qualité dans le secteur. Il présente des expériences nationales, des approches stratégiques et des pratiques d'entreprises afin qu'elles servent de modèles pouvant être adaptés selon les circonstances.

La « nouvelle norme d'action » en matière d'investissements touristiques

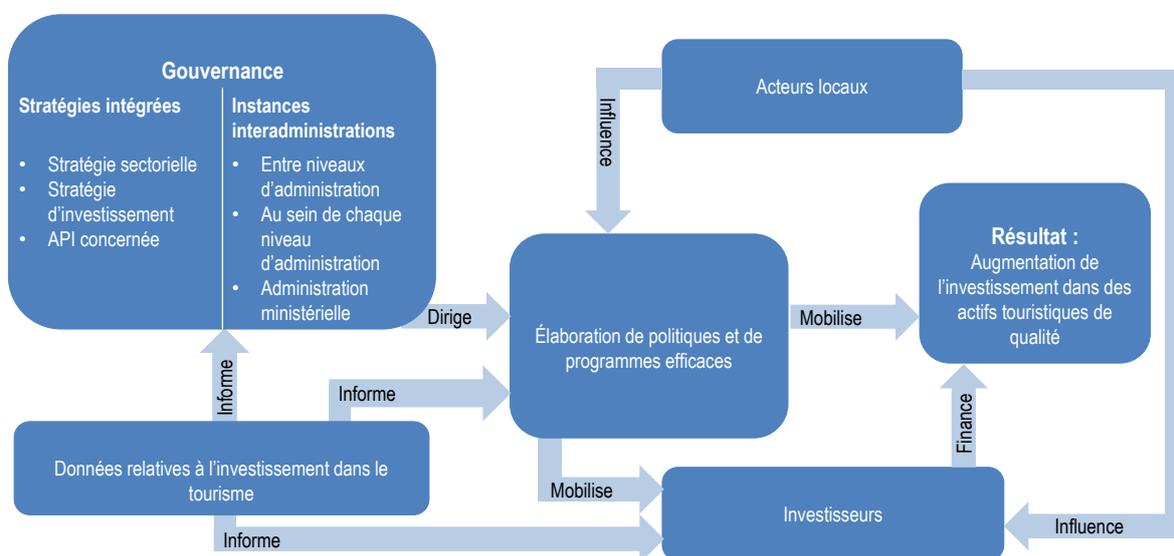
Le tourisme figure parmi les principaux secteurs de l'économie mondiale, et sa croissance est l'une des plus rapides ; son évolution récente montre que cette croissance demeure solide. Le nombre d'arrivées de touristes étrangers dans le monde a dépassé 1.3 milliard en 2017 et devrait atteindre 1.8 milliard en 2030, les arrivées internationales dans les destinations situées dans les économies émergentes étant promises à un taux deux fois supérieur à celui des économies touristiques avancées.

Cette forte croissance présente plusieurs défis pour les pays. Il faut consentir un niveau élevé d'investissements pour supporter l'augmentation des volumes de voyageurs et l'évolution de leurs besoins. La croissance ouvre certes de nouvelles perspectives mais elle exerce une pression sur les infrastructures, les ressources humaines, les territoires et le milieu naturel. L'investissement doit constamment permettre de résoudre les points de blocage, d'entretenir et de moderniser les produits touristiques et les infrastructures sur lesquelles ils s'appuient, de trouver de nouvelles solutions innovantes, d'améliorer la qualité et de faciliter et gérer la croissance.

Cette pression a, dans une certaine mesure, été exacerbée par le paysage économique mondial : l'investissement privé a ralenti dans la foulée de la crise financière mondiale et les stratégies d'assainissement budgétaire ont entraîné la baisse des investissements dans certaines infrastructures. Dans le même temps, de nouvelles forces sont apparues dans le monde de l'investissement – y compris de nouveaux marchés d'où proviennent les investissements, de nouvelles catégories d'investisseurs, de nouveaux modèles économiques dans le secteur du voyage et de l'accueil – et les chaînes de valeur mondiales se sont développées, ces deux phénomènes se conjuguant avec la demande écologique croissante et les évolutions de la sphère numérique pour compliquer la constitution d'une offre d'investissement adaptée à la demande touristique.

Face à ces mutations de l'offre et de la demande, les décideurs publics peinent à imaginer de nouvelles approches innovantes pour encourager l'investissement dans le tourisme tout en le facilitant de manière durable et socialement inclusive. Le cadre de l'investissement n'est plus unidimensionnel (économique) mais multidimensionnel, car il intègre des facteurs environnementaux et sociaux.

Graphique 1. Cadre d'action pour l'investissement dans le tourisme



À cela s'ajoute la participation de nouveaux acteurs à l'élaboration des politiques et aux investissements, tant au sein (s'agissant par exemple des politiques relatives aux infrastructures numériques) qu'en dehors des administrations publiques (organisations philanthropiques, par exemple). Les pressions qui s'exercent sur les infrastructures existantes et l'insuffisance de l'investissement public s'inscrivent dans un contexte de prise de conscience et de demande grandissantes en faveur d'une croissance produisant des

résultats non seulement économiques, mais aussi sociaux et environnementaux (Graphique 1).

Facteurs propices, obstacles et réponses des pouvoirs publics pour des investissements de qualité dans le tourisme

Un climat d'investissement favorable pour l'économie dans son ensemble permettra de mobiliser les capitaux et d'autres facteurs de production afin que les entreprises touristiques et l'économie se développent. L'investissement pourra ainsi produire une rentabilité sociale et économique maximale (OECD, 2017a).

Au-delà des facteurs encourageant l'investissement dans l'économie en général, l'apparition de conditions propices aux investissements touristiques est liée à la nature même de ce secteur. La disponibilité de terrains et d'infrastructures, le volume et les compétences de la main-d'œuvre, les niveaux d'accès aux marchés et la solidité des institutions publiques compétentes se combinent pour créer un socle d'attractivité des investissements dans les actifs touristiques.

Les obstacles à l'investissement dans les actifs touristiques, nombreux et variés, témoignent des difficultés auxquelles les décideurs publics font face pour encourager et faciliter l'investissement. Le cadre d'action de l'OCDE pour l'investissement (2015a) constitue un outil utile d'analyse du climat d'investissement d'un pays, y compris pour le tourisme. La Recommandation du Conseil de l'OCDE pour un investissement public efficace entre niveaux de gouvernement (2014) offre un cadre favorisant des choix d'investissement et des programmes de mise en œuvre judicieux et favorables à la croissance.

Avec l'évolution de la « nouvelle norme d'action », les décideurs publics réagissent en prenant une série de nouvelles mesures qui complète les approches classiques pour encourager l'investissement dans le tourisme. Les nouvelles méthodes en matière de gouvernance, d'association des parties prenantes et de facilitation de l'investissement sont essentielles pour parvenir à des investissements qui, en quantité comme en qualité, non seulement satisfont les consommateurs, mais aussi recueillent le soutien des territoires.

La capacité des pouvoirs publics à tirer le meilleur parti de leurs ressources finies est une condition d'efficacité essentielle pour faire croître l'investissement, étant précisé qu'ils peuvent mobiliser des capacités financières et non financières. L'arrivée de nouveaux investisseurs dans le secteur du tourisme ouvre de vastes perspectives et présente de grands avantages, mais s'accompagne aussi de défis stratégiques. L'essor de l'économie collaborative, par exemple, fait apparaître une quantité importante de nouveaux investisseurs, tandis que les tendances environnementales et les préoccupations locales concernant les incidences du tourisme incitent de nouveaux acteurs à s'impliquer en investissant dans le secteur.

L'investissement dans les actifs numériques suppose un examen spécifique à mesure que l'influence et les effets des technologies augmentent dans ce secteur. Les plus grandes entreprises touristiques d'aujourd'hui sont des entreprises technologiques ou des entreprises de tourisme d'accueil qui reposent sur une base technologique de plus en plus puissante, et elles doivent continuer d'investir pour croître et rester dans la course. La technologie a investi la plupart des aspects d'une entreprise touristique, qu'elle soit petite ou grande, rendant du même coup incontournable l'investissement dans les actifs numériques.

Les décideurs publics devront se tenir au courant de ces évolutions et y répondre par des politiques qui favorisent l'innovation et encouragent l'investissement dans les technologies

dans l'ensemble du secteur. Le passage au numérique a également de fortes incidences sur les ressources humaines, car des travailleurs perdent leur emploi et des types nouveaux et différents de compétences sont demandés. Les pouvoirs publics et le secteur privé devront se saisir de ces évolutions et investir dans le capital humain pour permettre une transition douce vers un secteur du tourisme reposant sur le numérique.

L'investissement dans le tourisme durable est l'un des fils rouges de la plupart des politiques. Les pouvoirs publics sont de plus en plus attentifs à encourager les investissements qui tiennent compte des effets économiques, sociaux et environnementaux immédiats et futurs, et qui répondent aux besoins de l'environnement et des territoires d'accueil comme à ceux des visiteurs et du secteur privé. Le tourisme est généralement considéré comme un secteur susceptible de contribuer à la réalisation du Programme 2030 et des Objectifs de développement durable.

Nombreux sont les gouvernements qui encouragent l'évolution de l'état d'esprit des investisseurs en les sensibilisant à la nécessité d'adopter une conduite responsable. Ils soulignent pour ce faire que l'incorporation de pratiques durables dans les décisions d'investissement est une bonne manière de faire des affaires et une pratique d'investissement pertinente, car elle protège et préserve l'environnement lui-même, qui est l'un des premiers moteurs de l'activité touristique.

Les marchés financiers et le secteur privé répondent à la croissance du secteur du tourisme en s'intéressant davantage aux actifs touristiques. Le développement d'un écosystème de l'investissement professionnel – avec un nombre croissant d'investisseurs professionnels qui s'implantent sur le marché des actifs touristiques – devrait se traduire par des pratiques de gestion plus professionnelles et des services touristiques de meilleure qualité. Les pouvoirs publics peuvent tirer parti de cet intérêt croissant en encourageant la participation aux actifs liés au tourisme, y compris les actifs publics qui étaient jusqu'alors exclusivement financés par des fonds publics.

Les recherches et les données consultées pour les besoins du présent rapport ont facilité la conduite d'une analyse systémique des facteurs favorisant ou entravant l'investissement dans le tourisme et des mesures prises pour encourager l'investissement. Toutefois, cette analyse a été limitée par l'absence de données sur l'investissement dans le tourisme. Il faut y remédier pour veiller à ce que les décideurs publics et les investisseurs aient accès à l'information nécessaire afin de rehausser la qualité de la prise de décisions d'investissement et d'en améliorer les résultats.

Considérations pour l'action publique

Les considérations intéressant l'action publique qui suivent sont destinées à favoriser des investissements de qualité dans les actifs touristiques afin d'assurer l'essor d'un secteur du tourisme durable :

- **Mettre au point des stratégies et plans globaux d'investissement dans le tourisme cohérents avec les priorités du développement touristique.** La réussite d'une stratégie touristique nationale dépend en grande partie du volume et de la qualité des investissements dans les actifs et infrastructures touristiques. Les gouvernements doivent mettre au point des stratégies et plans globaux d'investissement dans le tourisme comportant des estimations des montants et des types d'investissements requis pour assurer leur cohérence avec la stratégie sectorielle et les projections de croissance. Les stratégies d'investissement dans le tourisme doivent dépasser le simple cadre de la promotion des investissements pour

englober toute la gamme des politiques qui agissent sur l'investissement dans le secteur. Le Cadre d'action de l'OCDE pour l'investissement contient des lignes directrices susceptibles d'éclairer les politiques envisagées. Les stratégies doivent prévoir des examens de l'efficacité de chaque programme et politique et envisager l'établissement d'indicateurs clés de performance à réévaluer régulièrement afin de déterminer si la stratégie d'investissement dans le tourisme est en phase avec les objectifs à atteindre.

- **Établir des mécanismes efficaces de coopération entre administrations publiques afin de coordonner la planification et la mise en œuvre des politiques d'investissement dans le tourisme.** Étant donné la diversité des secteurs concernés par l'activité touristique et les nombreux niveaux d'administration chargés de l'exécution des politiques et programmes touristiques, il faut prévoir des mécanismes interadministrations solides et inclusifs pour orienter et mettre en œuvre les stratégies et politiques d'investissement dans le tourisme. La création d'une instance pilote bénéficiant d'un appui au plus haut niveau (ministériel) peut fournir l'élan, l'autorité et la responsabilité nécessaires pour passer à l'action et permettre aux réformes de porter leurs fruits. Elle peut s'appuyer sur divers mécanismes et organes de soutien pour appliquer les réformes avec succès et garantir la coordination des politiques et des administrations. En règle générale, l'investissement dans les actifs touristiques se déploie avec le soutien et la supervision de nombreux niveaux d'administration. La participation de tous les niveaux d'administration – y compris les échelons local et régional – et de l'ensemble des autorités sectorielles ayant des impacts sur le tourisme est indispensable pour que les infrastructures, les investissements et le développement soient bien planifiés et coordonnés.
- **Mettre en œuvre des politiques et des programmes visant à mobiliser des investissements supplémentaires et à réaliser des objectifs stratégiques plus généraux.** Les finances publiques étant finies et constamment soumises à des pressions budgétaires concurrentes, les fonds publics devraient cibler des programmes adaptés garantissant la mobilisation maximale, ou co-contribution, des secteurs privé et non gouvernemental et d'autres niveaux d'administration. L'articulation des programmes doit permettre de mobiliser l'investissement dans des domaines qui concourent à la réalisation de multiples politiques publiques, y compris le développement régional, la protection de l'environnement et la cohésion sociale. L'investissement public et les aides financières (sous forme de garanties d'emprunt) sont de puissants outils et devraient être conçus de manière à mobiliser des fonds supplémentaires et à en tirer des avantages connexes tels que l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des compétences techniques dans les petites entreprises touristiques. Les banques publiques de développement peuvent s'avérer particulièrement utiles pour mobiliser des investissements supplémentaires, car leur intégration au sein du secteur financier leur permet de solliciter tout un ensemble de sources et de mécanismes financiers non actionnables par d'autres formes de soutien direct.
- **Encourager un vaste ensemble d'acteurs à participer aux investissements touristiques et à l'élaboration des politiques d'investissement.** La complexité des mécanismes d'investissement s'accompagne de l'apparition de nouveaux acteurs et investisseurs. Les préoccupations environnementales et écologiques incitent certaines entités, comme les organisations non gouvernementales ou philanthropiques, à intervenir de manière plus résolue dans les investissements

visant le secteur du tourisme. Par les ressources et l'expertise qu'ils apportent, ces organismes peuvent contribuer à rehausser la qualité de ces investissements et veiller à la pérennité de leur mise en œuvre et de leur gestion. Les attentes que suscite la conduite responsable des entreprises incitent les entreprises privées à investir dans des actifs publics (des sites historiques et culturels, par exemple) qu'ils n'auraient pas auparavant envisagés ; cette évolution pourrait être encouragée davantage. D'autre part, il est envisagé d'associer de nouveaux acteurs aux privatisations et aux partenariats public-privé. En particulier, la participation croissante des acteurs locaux est nécessaire pour garantir l'adhésion locale et veiller au caractère durable du développement.

- **Examiner les méthodes permettant de rendre les agences de promotion de l'investissement plus efficaces.** La promotion et la facilitation de l'investissement devrait être un élément central de toute stratégie d'investissement dans le tourisme. Bien informées et dotées des moyens adéquats, les agences de promotion de l'investissement (API) peuvent constituer un outil efficace de promotion et de facilitation de l'investissement dans les actifs touristiques. La gamme des services qu'elles offrent peut aller, au-delà de la fourniture de renseignements, jusqu'à des services de facilitation et de suivi. Pour assumer ces rôles élargis avec succès, les API doivent être dotées des moyens adéquats, avoir une bonne connaissance du secteur du tourisme, pouvoir accéder aux outils et réseaux permettant de fournir les services dont les investisseurs ont besoin et posséder l'expertise nécessaire pour éliminer les obstacles à l'investissement.
- **Encourager les décideurs publics et les entreprises à tenir compte des principes écologiques, y compris les coûts sociaux et environnementaux, lorsqu'ils évaluent les investissements.** Faciliter l'investissement dans le développement du tourisme durable suppose la prise en compte de nouveaux facteurs dans le cadre régissant les décisions d'investissement. Celles-ci doivent répondre à des considérations non seulement économiques, mais aussi sociales et environnementales, afin de garantir le développement d'actifs touristiques de qualité. Les politiques publiques tiennent de plus en plus souvent compte de ces questions, mais il reste encore beaucoup à faire pour banaliser l'intégration de ces facteurs au cadre régissant les décisions d'investissement. Les autorités ont un rôle à jouer pour encourager la prise de conscience et promouvoir la dimension sociale et environnementale des investissements. Cela peut prendre la forme de méthodes directes telles que des critères écologiques obligatoires pour l'octroi de financements publics, ou d'approches plus « douces » comme des campagnes de sensibilisation conduites en lien avec les organisations professionnelles.
- **Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies numériques à l'échelle de l'économie dans son ensemble afin de promouvoir la prise en compte du tourisme et orienter les investissements.** Les infrastructures numériques s'installent peu à peu au cœur de nombreux secteurs, dont celui du tourisme, et affirment rapidement leur capacité à contribuer à des expériences touristiques positives. Du fait de l'essor de technologies propices dans les chaînes de valeur touristiques, il est indispensable que les politiques et programmes publics numériques tiennent compte des besoins du tourisme. Plus que jamais, les pouvoirs publics et le secteur privé doivent prendre conscience et se tenir au fait des incidences du passage au numérique, y compris sur les ressources humaines. Les agences de tourisme doivent disposer de l'expertise appropriée pour dialoguer en amont avec les acteurs chargés des infrastructures et des politiques numériques,

afin de s'assurer que les investissements dans les actifs numériques favorisent le développement du tourisme. Les responsables des politiques du tourisme devraient envisager la création d'un groupe d'experts chargé de contribuer à l'élaboration de politiques adaptées afin de s'assurer qu'à mesure que la révolution numérique se poursuit, le secteur du tourisme parvient à s'y adapter et à en tirer parti.

- **Améliorer la collecte de données relatives aux investissements touristiques.** Les données sectorielles consolidées sur l'investissement dans les actifs touristiques sont très lacunaires. Les données officielles sur les investissements touristiques sont limitées – peu de pays sont en mesure de remplir le tableau d'investissement du Compte satellite du tourisme et les données disponibles se limitent pour l'essentiel aux secteurs de l'hébergement et de la restauration. Le manque de données entrave l'élaboration des politiques et nuit à la prise de décisions d'investissement. La disponibilité des données relatives aux investissements touristiques contribue également à déceler les tendances qui se dessinent en matière d'investissement et permet aux décideurs publics de déterminer si l'offre d'investissement est excessive ou insuffisante. De nouveaux travaux de recherche seront nécessaires pour examiner ces sujets de préoccupation et explorer d'autres approches permettant de collecter les données utiles.

Partie I. Promouvoir l'investissement pour favoriser le tourisme durable et inclusif

Le défi de l'équilibrage de la demande et de l'offre d'investissements

L'investissement est un élément incontournable pour bâtir un secteur du tourisme compétitif et durable. Le tourisme dépend des infrastructures permettant de véhiculer les visiteurs jusqu'à leur destination, de les héberger et de leur fournir des services de restauration et de loisirs, et d'autres installations. La croissance extraordinaire qu'ont connue les flux touristiques au cours des dernières décennies a nécessité et tiré parti des investissements de capitaux dans les installations d'hébergement, les infrastructures et services de transport de passagers, les sites récréatifs ou encore les centres de conférences, entre autres. Les investissements que consentent les agents et facilitateurs de voyage opérant via internet connaissent une croissance hors normes car les consommateurs font de plus en plus souvent leurs choix et leurs réservations en ligne. Plus généralement, l'investissement dans le « tourisme numérique » qui vise à adapter l'automatisation, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et d'autres technologies au tourisme ne fera que croître à mesure que ces technologies s'imposent au cœur de la vie quotidienne.

La palette des investissements touristiques est variée, depuis les projets locaux de faible ampleur de petites ou très petites entreprises jusqu'aux grands projets multinationaux reposant sur des structures financières complexes. Le tourisme tire parti de l'investissement public dans les infrastructures de réseau car les touristes doivent avoir accès aux routes et aux services de base en matière de distribution d'eau, de gestion des déchets, d'énergie, de communications et de santé. De même, le tourisme utilise des biens publics, y compris des ressources naturelles et culturelles, et les infrastructures qui permettent aux visiteurs d'y accéder (pistes cyclables, centres d'accueil des visiteurs, etc.). Quant aux services touristiques de qualité, ils dépendent de plus en plus des infrastructures de soutien et de facilitation, notamment des réseaux de communications numériques et des systèmes informatiques.

L'investissement dans le tourisme doit cibler les infrastructures qui conviennent, au bon endroit et au bon moment. Il peut accroître l'attractivité et la compétitivité d'une destination et soutenir le développement local, mais la nature et les caractéristiques précises de l'infrastructure qui en résulte et les flux touristiques auxquels il contribue ont des conséquences économiques, environnementales et sociales. L'augmentation du nombre de voyageurs et d'infrastructures touristiques peut totalement bouleverser une destination, affectant sa marque et son image, ainsi que les prix locaux, et mettant le milieu naturel et le territoire sous pression. Il est donc nécessaire d'appliquer avec efficacité des principes durables aux investissements touristiques (Fonds mondial pour la nature, 2009). Il est de plus en plus souvent admis que les investissements doivent être gérés de manière à produire des résultats économiques, sociaux et environnementaux durables et inclusifs. De ce fait, l'investissement doit être de qualité et responsable, y compris en termes de volume.

La poursuite de l'essor du tourisme mondial s'accompagne d'une plus forte intensité des moteurs de la demande et de l'offre d'investissements touristiques. Cette tendance s'inscrit dans un paysage des décisions d'investissement en pleine mutation : ce cadre autrefois unidimensionnel (financier) est devenu multidimensionnel et englobe des facteurs sociaux et environnementaux.

Les vecteurs de la demande d'investissements touristiques

Sur le plan de la demande, les solides flux croissants de voyageurs nourrissent la demande d'investissements – c'est l'« effet volume ». Étant donné l'évolution des demandes des clients et de la démographie des voyageurs, il faut sans cesse développer et moderniser les actifs touristiques pour répondre aux attentes. L'évolution constante des technologies incitera les entreprises de voyage à investir des sommes importantes dans de nouvelles solutions et propositions et à s'adapter aux technologies émergentes à des fins touristiques. En outre, les considérations écologiques façonnent elles aussi la demande d'investissements.

De nouveaux investissements sont nécessaires pour répondre à l'évolution de la demande de voyageurs qui recherchent de nouveaux services et de nouvelles expériences, et pour s'adapter à l'utilisation croissante des technologies dans les services touristiques. Ces vecteurs de la demande auront des incidences pour les bailleurs publics et privés d'investissements. Il faudra que les infrastructures publiques, nouvellement construites ou modernisées, puissent absorber les volumes croissants de voyageurs. L'investissement privé sera indispensable pour accroître les quantités d'actifs d'hébergement, de transport et de loisirs, ainsi que des financements pour le développement constant des technologies, afin d'offrir de nouvelles expériences et de nouveaux services, et les systèmes d'information sur lesquels le secteur repose de plus en plus.

Pression exercée par la croissance des volumes de voyageurs sur les infrastructures et les territoires

La demande d'investissement dans les actifs touristiques découlera en grande partie de la demande de services touristiques sous-jacents. D'une part, la croissance de fait du nombre de voyageurs alimentera les investissements existants dans les nouveaux projets et dans la modernisation des actifs existants afin de répondre aux besoins d'un marché en plein essor. Cela se mesurera à l'aune du nombre d'arrivées de voyageurs et de leurs choix de dépenses. D'autre part, les décideurs publics doivent s'employer activement à orienter l'investissement pour mieux gérer la demande touristique. Ces mesures sont inévitablement liées à des investissements plus « intelligents » dans des actifs de qualité qui sont mieux à même de faire face à un nombre croissant de visiteurs.

Au cours des prochaines années, la demande d'investissements sera considérable. En 2017, le nombre d'arrivées de touristes étrangers a atteint 1.326 milliard dans le monde, en hausse de 7 %. Pour la huitième année consécutive, ce nombre a connu une hausse supérieure à la moyenne – une séquence d'un niveau sans précédent depuis les années 60 (OMT, 2018b). Les recettes touristiques ont suivi la même tendance, bien qu'à une cadence moins rapide. La Chine reste le premier pourvoyeur de touristes, s'étant hissée au sommet du classement en 2012 après plusieurs années consécutives de croissance à deux chiffres des dépenses. En 2016, les dépenses chinoises liées au tourisme international se sont élevées à 250.1 milliards EUR, soit deux fois plus que celles des États-Unis arrivant en deuxième place. Le nombre de touristes chinois voyageant à l'étranger a augmenté de 6 % en 2016 pour atteindre 135 millions.

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le nombre d'arrivées internationales devrait atteindre 1.8 milliard en 2030, soit une hausse annuelle de 43 millions d'arrivées contre 28 millions entre 1995 et 2010 – ce qui représente une augmentation supérieure à 150 %. Cela se traduira naturellement par une augmentation de la demande de services d'hébergement, de transport, de divertissement et autres. Certains services étant

« partagés » avec les résidents locaux, la demande est susceptible de croître en fonction de la population locale et de la croissance des revenus.

Notons de même qu'outre la construction de nouveaux actifs et de nouvelles infrastructures, il faut investir pour financer en permanence l'entretien et la modernisation des équipements. La demande d'offres de service dernier cri et les attentes croissantes en matière de qualité incitent les opérateurs touristiques à investir constamment dans des travaux d'entretien et d'amélioration pour conserver leurs parts de marché. D'ailleurs, certains pays notent que les pressions intéressant l'investissement sont en fait plus fortes pour moderniser certains actifs que pour en construire de nouveaux.

D'autre part, les voyageurs et les populations locales demandent que soient appliquées de nouvelles normes de protection sociale et environnementale pour préserver les biens naturels et culturels et, plus généralement, le territoire. Les inquiétudes liées à l'engorgement et à la saturation des sites visités, y compris les pressions qui pèsent sur les infrastructures locales, incitent les décideurs publics à approfondir leur examen des politiques publiques pour gérer le tourisme de manière durable.

L'investissement doit être orienté de manière à atteindre les résultats durables qui sont souhaités. De même, il joue un rôle essentiel dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, y compris ceux qui ont trait au tourisme. Le caractère transversal du secteur du tourisme et son lien étroit avec les territoires permet de contribuer très utilement à la réalisation des ODD, notamment en termes de croissance économique, de création d'emplois, d'emploi productif, de réduction de la pauvreté et de promotion de la culture et des produits locaux.

Des mutations des tendances de consommation et des populations qui orientent l'évolution des services

L'évolution des demandes des voyageurs constituera un autre facteur influençant l'investissement dans le tourisme dans la mesure où les prestataires de services répondent aux besoins des visiteurs en créant de nouveaux produits et en modernisant des produits existants. Les mutations démographiques conjuguées avec l'évolution des nouveaux services et produits aura des incidences sur le type et la qualité des investissements – lesquels devront répondre aux besoins du voyageur du futur. Il faudra accroître les investissements dans la recherche et l'innovation pour créer de nouvelles « technologies touristiques » susceptibles de faciliter et d'enrichir l'offre de voyages.

Cet aspect de la demande et la réponse apportée en termes d'investissements sont mis en lumière par les travaux de l'OCDE sur les mégatendances qui façonnent l'avenir du tourisme et sur les mesures à adopter pour anticiper l'évolution de la demande des visiteurs, la croissance du tourisme durable, les technologies structurantes et la mobilité des voyageurs (OCDE, 2018a). À l'avenir, les services de transport devront par exemple évoluer de manière à répondre à la demande de voyageurs vieillissants ayant des besoins spécifiques en matière de mobilité et de communications. Différentes catégories de la population exigeront de nouveaux produits – les voyageurs de la génération Z, par exemple, rechercheront l'expérience du risque.

Les conséquences du changement climatique supposeront de nouveaux investissements, y compris dans des infrastructures de protection et de réhabilitation nécessaires en cas d'événements climatiques extrêmes ou de dégradation du littoral. Les sites dépendant du climat (de la neige, par exemple) nécessiteront des investissements supplémentaires pour prolonger la saison ou changer l'utilisation qui en est faite. Les investissements liés au

climat peuvent aussi servir à améliorer les infrastructures touristiques et à renforcer la rentabilité des entreprises commerciales.

Dans tous les domaines, les investissements dans les technologies numériques joueront un rôle majeur pour répondre aux besoins des voyageurs et améliorer les systèmes. Les exemples sont nombreux et variés, depuis l'enrichissement des expériences virtuelles ou non jusqu'aux nouvelles options de transport (transport automatisé) et aux services d'aide aux voyageurs (systèmes d'intelligence artificielle d'assistance en ligne, par exemple).

Cette croissance robuste place les pays face à plusieurs défis. Certes, elle ouvre de nouvelles perspectives, mais elle exerce une pression sur les infrastructures, les ressources humaines, les territoires et le milieu naturel. Il est nécessaire et urgent de déployer des investissements supplémentaires pour lever les blocages et faciliter la croissance. La frustration des résidents locaux face au phénomène du « surtourisme » s'explique en partie par l'incapacité des infrastructures actuelles d'hébergement, de transport et autres à faire face à la hausse de la fréquentation. Les résultats obtenus ne seront satisfaisants que dans la mesure où un équilibre sera trouvé entre les avantages du tourisme (croissance économique, emploi, amélioration des équipements locaux, etc.) et ses externalités et incidences négatives.

L'adaptation à la transformation numérique de l'économie du tourisme

Le secteur du tourisme traverse actuellement une révolution à mesure que les progrès technologiques convergent en provenance de plusieurs sources : économie collaborative, internet des objets, intelligence artificielle, analyse de données, réalité virtuelle et véhicules autonomes, pour n'en citer que quelques-uns. Il est encore difficile, voire impossible, d'en cerner les effets cumulés. En dépit des obstacles potentiels, le passage au numérique devrait grandement bénéficier au secteur et façonnera l'avenir du tourisme. Il faudra investir dans des infrastructures numériques performantes pour favoriser l'adoption de nouvelles technologies par les entreprises de toutes tailles et le développement de produits, services et systèmes touristiques fondés sur des technologies numériques (Encadré 1).

Le Forum économique mondial (2017) estime qu'entre 2016 et 2025, la transformation numérique créera 305 milliards USD en valeur dans le secteur du tourisme. Durant la même période, elle devrait se traduire par le transfert de 100 milliards USD en valeur des acteurs traditionnels aux nouveaux concurrents, et par 700 milliards USD d'avantages pour les clients et la population, y compris sous la forme d'économies en matière d'environnement, de sûreté et de sécurité, et de gains d'efficacité. Ces volumes supposent d'importantes décisions d'investissement.

La valeur des entreprises mondiales de technologies touristiques par rapport aux opérateurs classiques illustre les effets et l'ampleur de la transformation numérique du secteur du tourisme et des investissements dans les actifs numériques. Booking Holdings, par exemple, domine le classement de la capitalisation boursière des opérateurs touristiques cotés, avec une valeur de 98 milliards USD (en juin 2018), et dépasse la valeur cumulée de Marriott, Hilton, Starwood et Accor. Cette tendance s'appuie sur d'importants investissements dans les technologies et les produits.

La taille et la capacité d'entreprises de technologies touristiques telles que Booking Holdings, Airbnb et Expedia à générer des recettes donne à ces sociétés des moyens considérables pour mettre au point de nouvelles technologies et pour améliorer l'offre de services aux voyageurs, et l'intense concurrence qui règne dans ce secteur stimulera son développement. Le magazine Forbes fait figurer trois entreprises de voyages dans sa liste

des 50 entreprises les plus innovantes en 2018 : Marriott Hotels, Expedia et Booking Holdings.

Encadré 1. Évolution des investissements dans les principaux produits et systèmes numériques

Les **plateformes numériques** sont de plus en plus couramment utilisées pour rechercher et réserver des voyages. Les plateformes distinctes ou intégrées de médias sociaux fournissent des informations supplémentaires et influencent les décisions prises par les voyageurs.

L'intégration mobile a transformé et continuera de transformer la recherche et la prestation de services touristiques au moyen d'appareils portables.

L'intelligence artificielle et **les assistants virtuels** rationaliseront et favoriseront la prestation de services touristiques efficaces et abordables.

L'analyse de données sert à affiner la connaissance des comportements des consommateurs et à adapter l'offre touristique en conséquence, et peut également orienter l'évolution de la manière dont les services sont fournis.

La réalité virtuelle peut servir à donner un aperçu préalable d'une visite, voire à s'y substituer. Elle peut aussi servir à enrichir l'expérience vécue dans une destination ou à réduire les incidences environnementales sur un site touristique.

De même, la transformation numérique et l'utilisation avisée des technologies ont un rôle à jouer pour améliorer la gestion de la croissance du tourisme. Un récent rapport de l'OMT (2018a) fait par exemple observer que l'une des principales manières de gérer la croissance du tourisme urbain consiste à investir dans les technologies et l'innovation pour promouvoir les villes intelligentes – en tirant le meilleur parti des technologies pour favoriser la durabilité, l'accessibilité et l'innovation.

Les possibilités ouvertes par les nouvelles tendances de l'offre d'investissements

En ce qui concerne le secteur de l'offre, la crise financière mondiale a provoqué une chute des investissements, mais l'investissement privé a rebondi dans de nombreux pays, tandis que la croissance de l'investissement public varie selon les pays. D'autre part, plusieurs indices semblent aller dans le sens d'une forte croissance de l'investissement étranger dans les actifs touristiques. Toutefois, l'analyse approfondie de l'offre de capitaux à des fins d'investissement dans des actifs touristiques est entravée par la disponibilité limitée des données relatives à l'investissement dans le tourisme.

L'analyse ci-dessous présente les données officielles disponibles dans les comptes nationaux en matière de formation brute de capital fixe et d'investissements directs étrangers dans le secteur de l'accueil – c'est-à-dire l'hébergement et la restauration. La définition *lato sensu* du tourisme donne un aperçu exact et global de l'investissement dans le secteur, mais sa définition *stricto sensu* peut faire office de variable de substitution permettant de surmonter certaines limites statistiques et de faciliter l'établissement de comparaisons internationales plus utiles. Les tableaux statistiques complets figurent à l'Annexe A. Les données du secteur privé concernant les investissements hôteliers sont également présentées afin d'apporter un éclairage sur l'évolution des investissements financiers dans le secteur.

Investissements nets de capitaux dans le secteur du tourisme

La mesure de l'augmentation nette des capitaux fixes dans une économie au cours d'une période donnée constitue un élément important de la description et de l'analyse des filières du tourisme. Le tableau 8 du Compte satellite du tourisme (CST) – Formation brute de capital fixe dans le tourisme et d'autres secteurs – permet de dresser des estimations de l'investissement dans le tourisme. Toutefois, la majorité des pays ne produisent pas les données nécessaires pour remplir ce tableau, ou n'en disposent pas. Neuf pays de l'OCDE ont fourni des données sur l'investissement dans le tourisme à partir du CST, au niveau total seulement, le Japon et le Mexique étant les derniers en date à les avoir collationnées (Tableau 1).

Tableau 1. Formation brute de capital fixe dans le tourisme et d'autres secteurs, CST

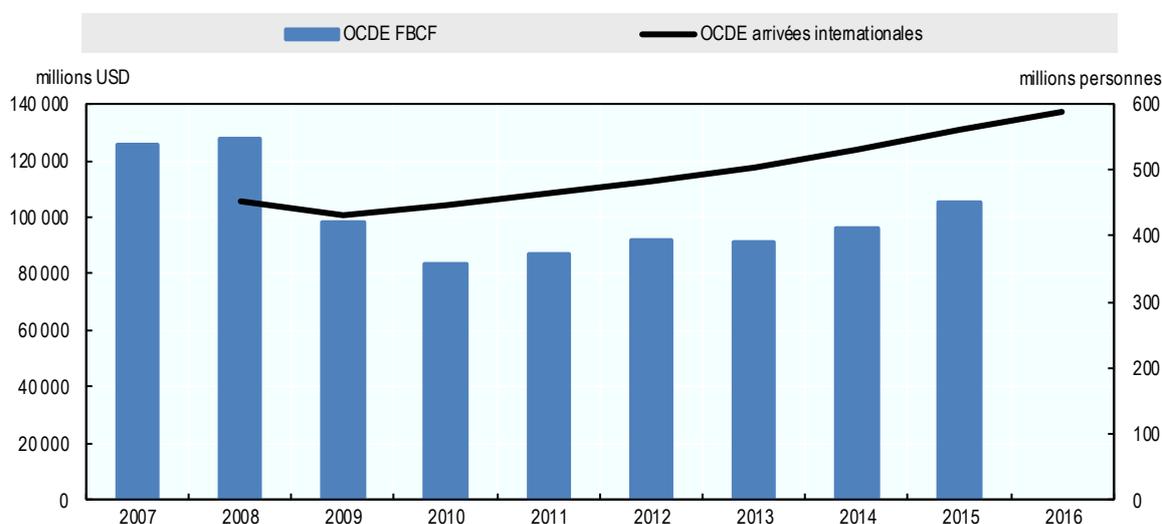
Millions USD		
	Année de référence	FBCF dans le tourisme
Espagne	2011	17 692
Estonie	2011	320
Hongrie	2012	1 023
Japon	2014	104 470
Mexique	2016	8 186
Norvège	2013	3 030
Pologne	2012	22 990
République tchèque	2013	1 749
Slovaquie	2013	1 583

Source : Eurostat, collecte de données CST 2016.

La formation brute de capital fixe est un indicateur macroéconomique défini dans la comptabilité nationale. Elle représente les acquisitions (achats neufs ou d'occasion et construction d'actifs par les producteurs pour leur propre utilisation) moins les cessions d'actifs fixes produits, c'est-à-dire d'actifs destinés à être utilisés pour la production d'autres biens et services pendant une période d'au moins un an.

Les données disponibles sur la formation brute de capital fixe provenant de la base de données des comptes nationaux de l'OCDE montrent que de nombreux pays membres et partenaires de l'OCDE ont connu un effondrement de l'investissement dans les services d'hébergement et de restauration en 2009. Dans la zone OCDE, les flux de capitaux dans les services d'hébergement et de restauration, après avoir enregistré un niveau record en 2008, ne sont pas encore complètement rétablis, alors même que le nombre d'arrivées internationales continue d'augmenter (Graphique 2).

L'analyse au niveau national fait apparaître un tableau contrasté en ce qui concerne le délai de retour à la normale des flux d'investissements de capitaux. Dans bon nombre de pays, les flux de capitaux ont entamé leur reprise à partir de 2012 ou 2013 mais cette date varie selon les pays : en Estonie, en Grèce, en Italie, au Japon et en Nouvelle-Zélande, le mouvement a été particulièrement lent. Plusieurs pays n'ont pas connu de chute brutale de l'investissement de capitaux en 2009 et les niveaux de formation brute de capital fixe y ont depuis dépassé les niveaux d'avant la crise financière. C'est le cas de l'Allemagne, de l'Autriche, du Canada, de l'Islande, d'Israël et du Royaume-Uni, par exemple, qui ont chacun connu une forte croissance des flux de capitaux pendant dix ans jusqu'à 2016 (Annex A, tableau A.1).

Graphique 2. Évolution de l'investissement de capitaux et des arrivées de touristes, OCDE

Note : FBCF : formation brute de capital fixe.

Les services d'hébergement et de restauration servent de variable de mesure de l'investissement dans le tourisme.

Pour l'Australie, la Grèce et le Japon, les arrivées sont synonymes de visiteurs.

OCDE hors Chili (2007-12), Corée, Mexique, Suisse et Turquie.

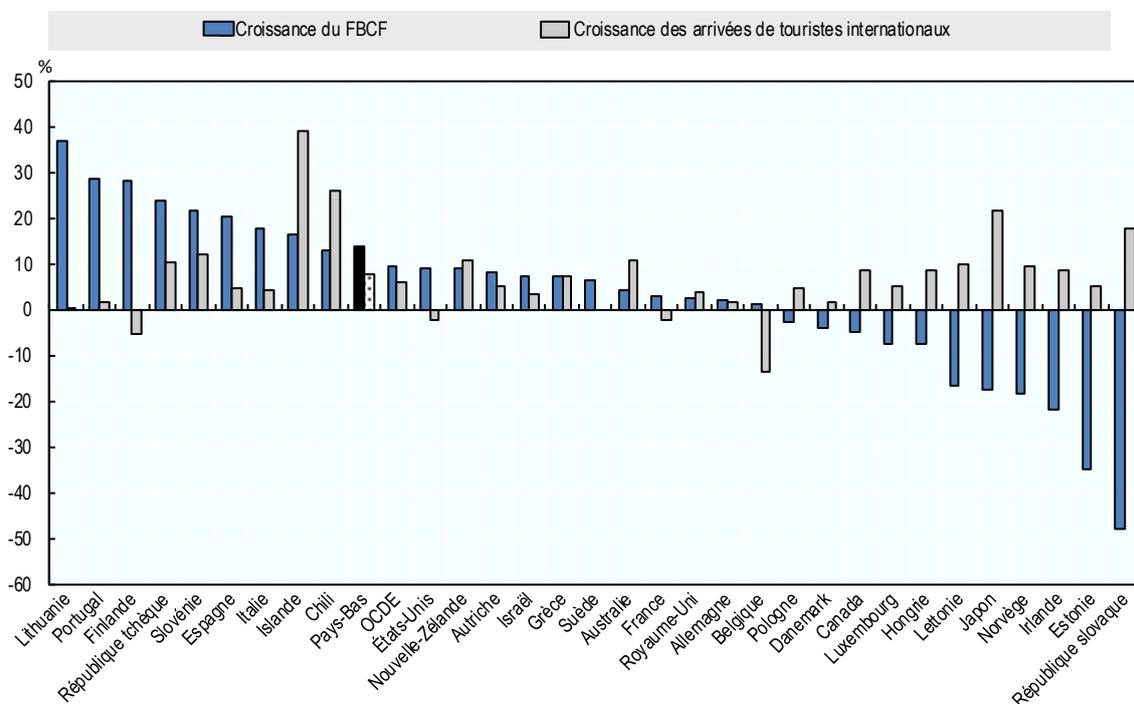
Source : Comptes nationaux annuels de l'OCDE et bases de données statistiques sur le tourisme, extractions à septembre 2018.

Depuis 2009, la tendance générale est positive mais, ces dernières années, les flux d'investissements de capitaux sont plus instables que les flux de personnes. Quelle que soit l'année considérée, les uns et les autres peuvent diverger fortement pour plusieurs raisons (Graphique 3). En matière d'investissement, il est essentiel d'adopter une perspective à long terme. Lorsque les flux d'investissement de capitaux sont inférieurs aux flux de personnes pendant une longue période, ce n'est pas sans conséquences sur le développement et la gestion du tourisme. Alors même que les flux d'investissements de capitaux ont augmenté en Islande, par exemple, la croissance rapide et persistante du nombre d'arrivées internationales continue de nourrir une forte demande d'investissements.

Notons que la formation brute de capital fixe mesure les flux ou les taux de croissance annuelle pendant une période donnée, et non la valeur du stock d'actifs à la fin de celle-ci. Les flux ont tendance à être plus instables que les stocks et, en règle générale, la formation brute de capital fixe est nettement plus instable dans les activités touristiques que dans l'économie dans son ensemble. C'est la preuve que l'offre d'investissements dans le secteur du tourisme est très sensible aux chocs économiques. Les décideurs publics doivent y être attentifs et prendre des mesures permettant de minimiser les incidences d'un éventuel ralentissement de l'activité.

Graphique 3. Croissance de l'investissement de capitaux et des arrivées de touristes, OCDE

Dernière année disponible



Note : FBCF : formation brute de capital fixe.

Les services d'hébergement et de restauration servent de variable de mesure de l'investissement dans le tourisme.

Pour l'Australie, la Grèce et le Japon, les arrivées sont synonymes de visiteurs.

OCDE hors Chili, Corée, Mexique, Suisse et Turquie.

Source : Comptes nationaux annuels de l'OCDE et bases de données statistiques sur le tourisme, extractions à septembre 2018.

Investissements directs étrangers dans le tourisme

La disponibilité de capitaux étrangers est un facteur important de promotion de l'investissement en faveur de la croissance économique et touristique. C'est notamment le cas pour les économies de petite taille ou en développement, dont le marché des capitaux est de faible envergure. Les capitaux étrangers apportent un complément indispensable aux capitaux intérieurs qui sont parfois limités pour toutes sortes de raisons – insuffisance de l'épargne ou faible développement du système financier, par exemple. Ils constituent un élément incontournable – à condition d'être soumis à un contrôle visant à protéger les intérêts nationaux – de soutien à la croissance des stocks de capitaux d'un pays, y compris dans les actifs touristiques.

Dès lors, l'évolution et les tendances mondiales de l'offre d'investissements étranger ont un effet sur l'investissement dans le tourisme, compte tenu notamment de l'influence croissante des nouvelles sources de capitaux asiatiques. Outre l'injection de capitaux, l'investissement direct étranger (IDE) apporte des avantages supplémentaires au secteur du tourisme, sous la forme d'une expérience internationale susceptible d'accroître les gains d'efficacité et d'améliorer les normes de service par le renforcement de la formation et des

compétences de gestion, mais aussi par sa capacité à attirer des touristes plus nombreux grâce aux liens noués avec les réseaux internationaux de distribution et les chaînes de valeur mondiales (CNUCED, 2017). L'IDE sert aussi à promouvoir l'égalité des sexes au travail en créant des emplois pour les femmes.

D'autres possibilités existent de nouer des liens (principalement en amont) avec les investissements directs étrangers dans les activités touristiques, par exemple en tissant un réseau fiable de fournisseurs locaux. Les occasions d'établir des liens commerciaux productifs dépendent toutefois du type d'IDE sollicité avec l'appui de politiques publiques visant à accroître la création de valeur des IDE.

Les données disponibles sur les entrées d'IDE dans les services d'hébergement et de restauration révèlent une forte hausse des stocks d'IDE dans certains pays (Graphique 4). Au cours des dix années ayant précédé 2016, l'Australie, l'Estonie, l'Islande, la Corée, la Norvège et la Slovénie ont chacune doublé leur stock d'IDE dans les services d'hébergement et de restauration. Dans d'autres pays comme le Canada, le Danemark, la Grèce, les Pays-Bas, la Suède et la Turquie, les stocks entrants d'IDE dans les services d'hébergement et de restauration ont connu un recul de plus d'un cinquième.

Les États-Unis, la Corée, la France, l'Australie et l'Espagne arrivent en tête du classement des pays de l'OCDE en termes d'entrées d'IDE dans les services d'hébergement et de restauration. Ces pays sont également d'importantes sources de sorties d'IDE pour d'autres pays. De tous les pays de l'OCDE, le Royaume-Uni est la première source d'IDE sortant dans les services d'hébergement et de restauration, suivi par les États-Unis, la France, l'Espagne, la Suède et la Corée, bien que la part que représente l'IDE dans ces services dans le total des sorties d'IDE ait reculé en Corée et aux États-Unis (Graphique 5).

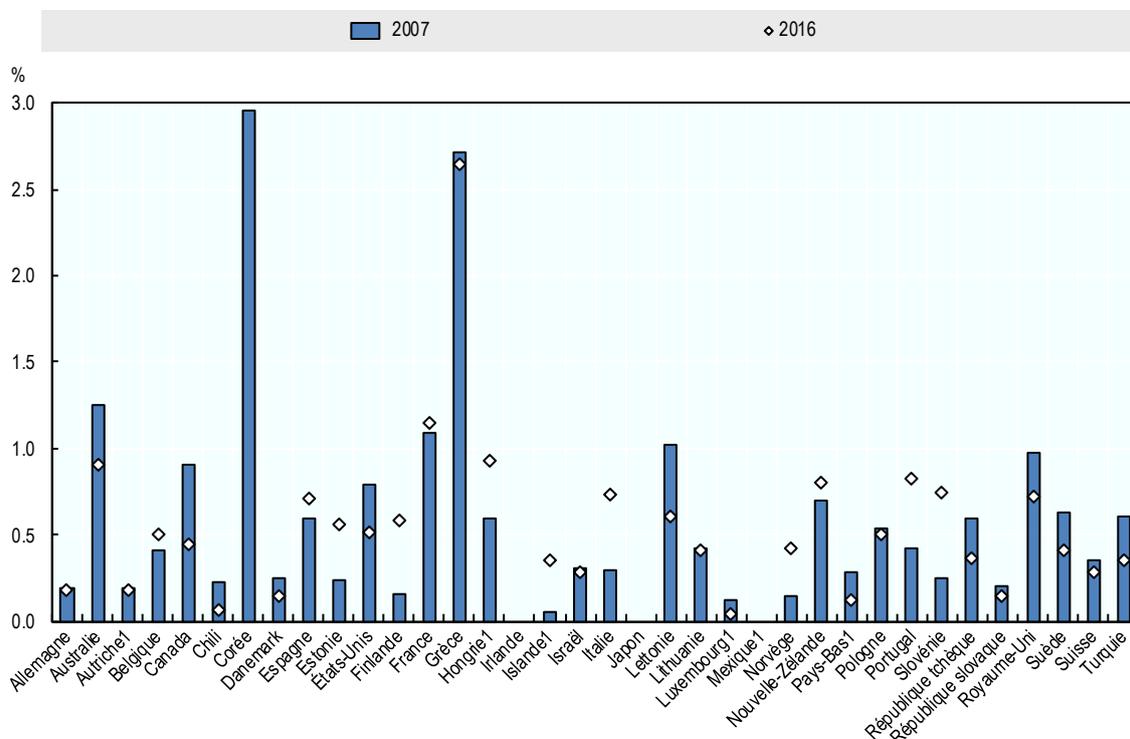
Les raisons pour lesquelles les stocks d'IDE dans un secteur particulier comme le tourisme connaissent des hausses et des baisses brutales sont variées et il est parfois difficile de prouver les effets de tel ou tel facteur sur ces évolutions. Ces raisons peuvent tenir aux circonstances et aux performances économiques mondiales ou locales, à l'ouverture réelle ou perçue d'un pays et à son attitude à l'égard de l'investissement étranger au niveau macroéconomique, ou aux résultats d'efforts ciblés visant à attirer les investissements dans les actifs touristiques.

Les effets de la crise financière mondiale et le temps qu'il a fallu pour que l'économie entame sa relance pourraient par exemple expliquer la baisse des stocks d'IDE dans certains pays. À l'inverse, la hausse spectaculaire du nombre de voyageurs au fil du temps et les stratégies ciblées qui visent à attirer les IDE dans les actifs touristiques pourraient expliquer la forte croissance, étant entendu que l'investissement s'accompagne d'un effet de « décalage » car les marchés financiers répondent à l'évolution primaire (nombre de visiteurs) des tendances du marché. Les oscillations constantes des prix des actifs et des taux de change – qui ne sont sans doute pas affectées de manière significative par les questions propres au tourisme – compliquent l'analyse. L'évolution des modèles économiques des grands investisseurs financiers, qui s'éloignent des investissements en actions pour préférer les arrangements contractuels, pourrait également avoir une influence.

Les États-Unis demeurent de loin la première source d'IDE total dans le monde, quoique la part des pays de l'OCDE dans l'IDE sortant mondial ait reculé entre 2007 et 2017. En revanche, l'Afrique du Sud, l'Arabie saoudite, la Chine, l'Inde et l'Indonésie (pays du G20 non membres de l'OCDE) ont toutes augmenté leur part des sorties d'IDE mondiales au cours de la même période, la part de la Chine étant passée de 1 % à 5 % (OCDE, 2018b).

Graphique 4. Situation des entrées d'IDE, secteur du tourisme, OCDE

En part du total des activités, 2007 et 2016



Note : Les services d'hébergement et de restauration servent à mesurer l'investissement dans le tourisme.
Part de la Corée en 2016 : 8.32 %.

Les données relatives à 2007 proviennent de la 3^e édition de la Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux (BMD3), et de la catégorie « Hôtels et restaurants » de la classification internationale type par industrie (CITI Rév. 3), à l'exception de la France, de l'Estonie et de la Lettonie (BMD4).

Les données relatives à 2016 proviennent de la 4^e édition de la Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux (BMD4) et de la catégorie « Activités d'hébergement et de restauration » de la classification internationale type par industrie (CITI Rév. 4).

1. Les données concernant l'Autriche, la Hongrie, l'Islande, le Luxembourg et les Pays-Bas excluent les entités à vocation spéciale (EVS) résidentes.

Compte tenu de la disponibilité limitée des données, les données relatives à 2016 correspondent à celles de 2010 pour le Portugal, de 2012 pour la Finlande, de 2014 pour la République tchèque et le Royaume-Uni et de 2015 pour l'Allemagne, l'Espagne, Israël et la République slovaque.

Compte tenu de la disponibilité limitée des données, les données relatives à 2007 correspondent à celles de 2009 pour Israël, de 2013 pour la Belgique, l'Espagne, la Lituanie, le Luxembourg et la Nouvelle-Zélande, et de 2014 pour la Suisse.

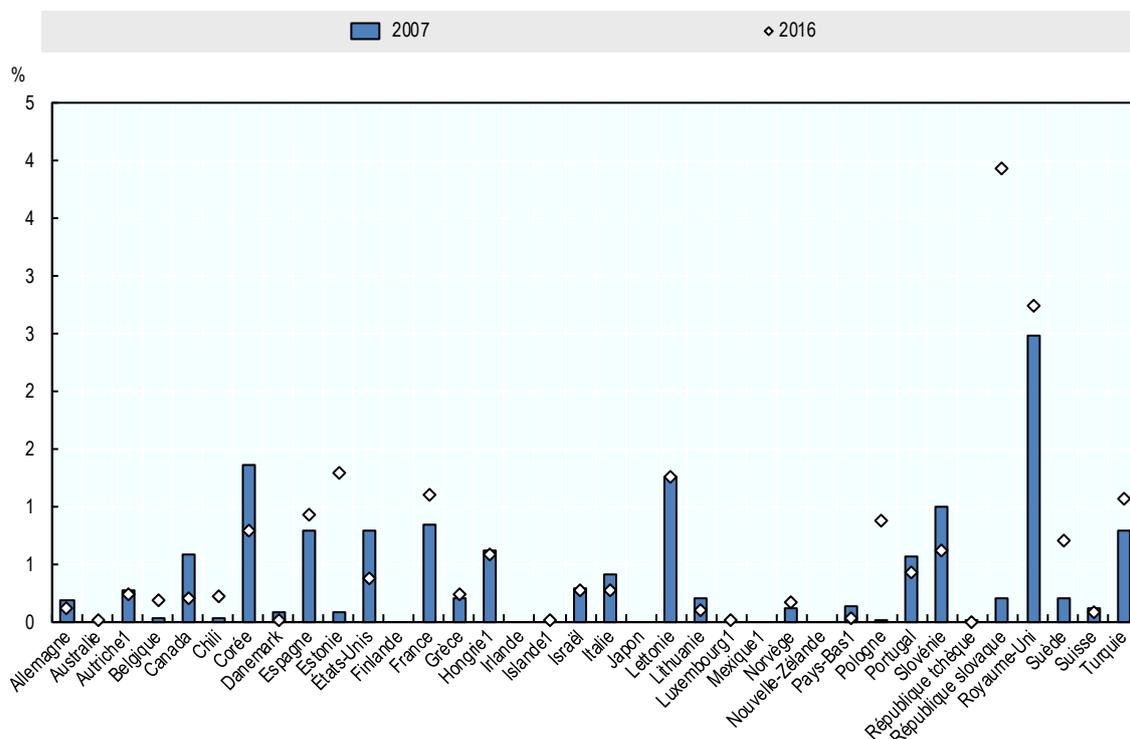
Source : Base de données statistiques de l'OCDE sur l'investissement direct étranger, extraction de septembre 2018.

La présence de ces nouveaux marchés d'origine des investissements s'accompagne de l'arrivée de nouveaux types d'investisseurs. Une part importante des investissements provenant de Chine, en particulier, est le fait d'entreprises détenues par l'État. Les investissements originaires d'Arabie saoudite et d'autres pays d'Asie et du Moyen-Orient proviennent de fonds souverains, qui relèvent eux aussi des États. Ces nouveaux types d'investisseurs s'associent à de grands investisseurs plus classiques comme des fonds

d'investissement, des fonds d'investissement immobilier, des banques, des compagnies d'assurance, des fonds de pension et des personnes physiques ou familles très fortunées.

Graphique 5. Situation des sorties d'IDE, secteur du tourisme, OCDE

En part du total des activités, 2007 et 2016



Note : Les services d'hébergement et de restauration servent à mesurer l'investissement dans le tourisme. Part de la Corée en 2016 : 8.32 %.

Les données relatives à 2007 proviennent de la 3^e édition de la Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux (BMD3), et de la catégorie « Hôtels et restaurants » de la classification internationale type par industrie (CITI Rév. 3), à l'exception de la France, de l'Estonie et de la Lettonie (BMD4).

Les données relatives à 2016 proviennent de la 4^e édition de la Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux (BMD4) et de la catégorie « Activités d'hébergement et de restauration » de la classification internationale type par industrie (CITI Rév. 4).

1. Les données concernant l'Autriche, la Hongrie, l'Islande, le Luxembourg et les Pays-Bas excluent les entités à vocation spéciale (EVS) résidentes.

Compte tenu de la disponibilité limitée des données, les données relatives à 2016 correspondent à celles de 2010 pour le Portugal, de 2013 pour la République slovaque, de 2014 pour la Lettonie et le Royaume-Uni et de 2015 pour l'Allemagne et l'Espagne.

Compte tenu de la disponibilité limitée des données, les données relatives à 2007 correspondent à celles de 2008 pour la Suède, de 2009 pour le Chili, de 2010 pour la Belgique, de 2013 pour l'Espagne et de 2014 pour la Suisse.

Source : Base de données statistiques de l'OCDE sur l'investissement direct étranger, extraction de septembre 2018.

L'arrivée de ces nouveaux investisseurs entraîne un certain nombre d'effets. Outre les questions de la sécurité nationale (sans doute moins importantes dans le domaine des actifs touristiques que dans celui de l'énergie ou des infrastructures, par exemple), la présence d'entreprises publiques et de fonds souverains disposant de grandes quantités de capitaux

peut se traduire par une hausse du prix des actifs et l'éviction d'investisseurs traditionnels ou locaux du marché. Les agences de promotion de l'investissement (API) doivent s'adapter aux besoins de ces nouveaux investisseurs qui ne sont pas toujours au fait des obstacles réglementaires et pratiques liés à l'investissement dans un nouveau pays. Les API indiquent que les investisseurs étrangers s'intéressent fortement aux actifs touristiques car ils ont pris conscience que la demande mondiale dans ce secteur est un moteur de la croissance dont la rentabilité se mesure à moyen et long terme.

En dépit de l'activité récente et très visible d'investisseurs étrangers sur le marché de l'hôtellerie, la valeur des stocks d'IDE liés au tourisme est traditionnellement faible (CNUCED, 2010). Les réponses des pays à l'enquête le confirment : ils font généralement observer que l'essentiel de l'investissement dans les actifs touristiques est intérieur. Il se peut cependant que l'ampleur de l'investissement étranger soit sous-estimée, en partie à cause de l'absence de données complètes sur les IDE touristiques et en partie à cause des investissements qui ne prennent pas la forme de participations au capital, comme le financement par l'emprunt classique, les contrats de gestion, les accords de franchise et les alliances et partenariats de distribution à l'échelle mondiale (CNUCED, 2010). Toutes ces formes de financement autres que capitalistiques sont courantes dans le secteur du tourisme, mais n'apparaissent généralement pas dans les statistiques relatives à l'IDE, de sorte que la participation étrangère à l'investissement dans les actifs touristiques est nettement sous-estimée dans les statistiques officielles.

Tendances de l'investissement dans le secteur de l'hôtellerie

En ce qui concerne les catégories d'actifs, les données régulières et actualisées sont rares. Le secteur de l'hôtellerie fait l'objet d'analyses régulières par le secteur privé et peut donner des éclairages sur les investissements. L'investissement dans cette catégorie d'actifs a évolué au fil du temps et un récent rapport de Jones Lang LaSalle (2018) constate que le marché s'est étoffé, les volumes de transactions ayant connu une forte hausse pour atteindre 90 milliards USD en 2016 contre 30 milliards USD en 2010, c'est-à-dire un niveau proche de celui d'avant la crise.

La hausse des investissements hôteliers est liée à plusieurs facteurs, notamment l'intérêt croissant des investisseurs pour les perspectives de croissance à long terme du secteur, mais aussi de celui de certains types d'investisseurs qui provoquent une hausse des prix des actifs. Les « investisseurs généralistes », en particulier, interviennent de plus en plus dans le secteur de l'hôtellerie, car les fonds d'investissement privés et les investisseurs institutionnels y voient une source de recettes et de croissance. Les investissements institutionnels dans les établissements hôteliers auraient doublé entre 2014 et 2017. Ce nouveau style d'investisseurs dans l'hôtellerie complète le vivier d'investisseurs traditionnels, composé de propriétaires/exploitants et de promoteurs d'hôtels qui cherchent à élargir leur portefeuille par des fusions et des acquisitions.

L'autre évolution de la composition du marché des acheteurs tient à la présence croissante de capitaux étrangers. Jones Lang LaSalle (2018) note que la part des investissements de capitaux étrangers a atteint en 2016 un record sans précédent grâce à l'apport de capitaux asiatiques (en particulier chinois) aux côtés des sources traditionnelles de capitaux aux États-Unis et en Europe. Les investisseurs du Moyen-Orient s'intéressent eux aussi au secteur. Enfin, l'activité de fusions et d'acquisitions est à l'origine d'un fort volume d'investissement car les exploitants existants cherchent à s'agrandir pour améliorer leur croissance, leur efficacité et leur rentabilité.

De même, Ernst & Young (2016) estime que les capitaux étrangers représentaient 35 % du total des investissements hôteliers dans le monde en 2015, un tiers de ces transactions étant le fait d'investisseurs asiatiques. Cette année-là, c'est la Chine qui aurait été l'acheteur d'hôtels le plus actif, étant à l'origine de plus de la moitié du total des capitaux investis depuis l'Asie. Dans les quatre années ayant précédé 2015, le volume d'investissements extérieurs de la Chine dans le secteur hôtelier est passé de 240 millions à 4,9 milliards USD. Les données relatives à la propriété des hôtels donnent également un aperçu des différents types d'investisseurs privés présents dans le secteur du tourisme. Les principaux détenteurs d'actifs sont des fonds d'investissement/fonds de capital-investissement, des propriétaires/exploitants d'établissements hôteliers, des fonds d'investissement immobilier, des promoteurs/constructeurs immobiliers et des investisseurs institutionnels (JLL, 2017).

Formes d'investissement dans le tourisme

L'investissement dans les actifs touristiques peut prendre des formes variées. Le développement de nouvelles infrastructures physiques (hôtels, complexes hôteliers, équipements récréatifs) fait l'objet d'une attention soutenue mais il est important de noter que l'investissement vise aussi à entretenir et à moderniser des actifs existants. Dans certains pays comme la Suisse, c'est même dans ce domaine qu'il est le plus urgent d'agir pour garantir la qualité du service. C'est aussi le cas de l'Autriche, par exemple, où la priorité des investissements dans le secteur de l'hôtellerie rurale est passée de la construction de nouvelles structures à l'amélioration de la qualité des établissements existants afin de répondre à la demande croissante des touristes en faveur de normes de qualité plus élevées. Certains pays font également état de la préférence des investisseurs pour les investissements dans des actifs existants plutôt que nouveaux.

D'autre part, le fait que, dans de nombreux pays, les prestataires de services d'hébergement soient des acteurs de petite taille qui constituent un secteur très fragmenté est problématique. L'Italie, par exemple, explore des solutions permettant d'encourager les fusions/regroupements et d'associer des exploitants hôteliers expérimentés pour accroître les gains d'efficacité et réaliser des économies d'échelle. Les fusions et les acquisitions sont fréquentes dans le secteur du tourisme et concernent souvent l'hôtellerie, où il est plus facile de gagner en visibilité par une acquisition que par une construction. Le renforcement de l'activité de fusions et acquisitions concerne aussi le secteur de l'économie collaborative, avec l'acquisition d'Oasis par Hyatt, de Luxury Retreats par Airbnb et de HomeAway par Expedia.

Les investissements dans des installations nouvelles sont courants, surtout dans le domaine de la construction de complexes hôteliers. Le mécanisme de la franchise est souvent utilisé pour les hôtels, la restauration, les agences de voyage, les voyagistes et la location de voitures. Autre trait caractéristique du secteur du tourisme : les alliances stratégiques, qui évitent les coûts d'installation liés à la création de filiales, y compris à l'étranger. Il s'agit d'une pratique courante entre compagnies aériennes, loueurs de véhicules, hôtels et sociétés de services financiers, par exemple. Avec le temps, les alliances stratégiques ont remplacé l'intégration verticale par les entreprises touristiques comme moyen plus efficace d'offrir un « service touristique complet ».

Les sociétés de placement privées investissent lourdement dans les actifs touristiques et orientent leurs placements dans tous les secteurs, y compris l'hôtellerie, les attractions touristiques et les voyagistes traditionnels et en ligne. Tirant parti des facteurs structurels de croissance du tourisme, ce type d'investissement contribue à l'innovation et à la mise

au point de solutions électroniques permettant au secteur de s'inscrire dans son avenir numérique. La société de placements privée KKR, l'une des plus grandes du monde, a par exemple investi dans plusieurs entreprises touristiques au cours des dernières années, y compris dans des prestataires de services de voyages, dans des entreprises proposant des solutions touristiques innovantes et dans des prestataires de services touristiques de niche. KKR détient des participations dans le groupe de voyages spécialisés Travelopia, dans le parc d'attractions familial PortAventura et dans l'entreprise de gestion de l'accueil et du voyage intégrée verticalement Apple Leisure, entre autres.

Encadré 2. Fonds d'investissement des banques privées spécialisées dans le tourisme

Islande : Lancé par Icelandair et géré par la société de gestion de fonds Landsbref, le Fonds islandais du tourisme cible le développement d'équipements récréatifs pour les touristes et promeut une meilleure utilisation des services touristiques pendant la saison hivernale. Propriété d'Icelandair, de Landsbref, de la banque Landsbankinn et de plusieurs fonds de pension islandais, il a soutenu 10 projets d'activités récréatives et d'expositions consacrées pour l'essentiel à la nature. Toujours en Islande, Eldey est une société d'investissement spécialisée dans le tourisme d'aventure – l'observation des baleines et l'ascension de glaciers notamment. Elle est détenue par un groupe de banques (y compris la banque publique islandaise), des fonds de pension et des investisseurs du secteur privé. Eldey attache une importance particulière à la responsabilité sociale lors de la sélection des investissements et noue des partenariats avec des sociétés en siégeant à leur conseil d'administration, en prenant des participations ou en fournissant des services de conseil venant compléter le soutien financier.

Italie : Intesa Sanpaolo, la première banque italienne en termes d'actifs, a annoncé début 2018 une initiative avec le ministère du Patrimoine culturel et du Tourisme visant à consacrer 5 milliards EUR pour faciliter l'accès au crédit des entreprises touristiques et à soutenir l'investissement pendant une période de trois ans au titre du programme « Pacte 4.0 ». Cette collaboration a été facilitée par le Plan stratégique pour le tourisme 2017-22 qui fait office d'outil de coordination des politiques entre les différents niveaux d'administration et qui sert de cadre de référence pour orienter l'investissement privé de manière coordonnée conformément à une stratégie nationale à long terme. Une part significative des fonds sera consacrée à des projets de restauration/reconversion afin de consacrer davantage de bâtiments à des usages culturels.

De même, certaines banques privées ont établi des fonds d'investissement consacrés au tourisme. Le fonds islandais du tourisme de Landsbref et le programme Pacte 4.0 de la banque Intesa Sanpaolo en Italie en sont deux exemples (Encadré 2). Les banques prennent ainsi acte du potentiel de croissance du tourisme et offrent à d'autres investisseurs la possibilité de renforcer leur présence dans le secteur. Ces fonds spécifiques donnent une visibilité et une masse critique aux investissements dans les actifs touristiques et apportent une expertise en gestion qui contribue à améliorer la qualité du service et à mobiliser des capitaux supplémentaires.

Il est intéressant de noter que certains de ces fonds s'engagent en faveur des principes de l'investissement durable et favorisent les investissements culturels, saisonniers et environnementaux. C'est la preuve d'une sensibilisation croissante à la durabilité des

décisions d'investissement, les investisseurs prenant conscience qu'il est dans leur intérêt de préserver des actifs essentiels et de soutenir les territoires pour pérenniser leur investissement.

Notons également la vogue croissante des projets « à usage mixte ». Ces projets concernent de grands complexes/bâtiments qui englobent une palette d'offres incluant des locaux résidentiels, un hébergement en résidence hôtelière/appartement, des commerces de détail, des locaux de bureaux commerciaux, des équipements récréatifs (salles de cinémas et centres sportifs) et des services (cabinets médicaux, garde d'enfants, espaces de stationnement de véhicules). Plusieurs facteurs encouragent ce type de développement à usage mixte : les synergies, la masse critique et le contrôle.

Contrairement aux complexes à usage unique (comme les hôtels), les projets intégrés permettent de réaliser des gains d'efficacité et offrent un plus grand nombre de sources de recettes. La masse critique des équipements nourrit une demande tout au long de l'année et la commercialisation gagne en puissance et en efficacité car les coûts sont répartis entre de nombreux opérateurs. Enfin, le niveau de contrôle exercé par le promoteur permet d'assurer la compatibilité et la complémentarité des usages qui sont faits des terrains. En règle générale, ce type de projet comporte des infrastructures partagées, notamment des espaces récréatifs communs.

Du point de vue des investisseurs, l'attrait de ces investissements repose sur la diversification des risques et des recettes dans la mesure où la rentabilité des investissements provient de différents secteurs – commerce de détail, services, tourisme. Ils peuvent aussi être attractifs pour d'éventuels locataires compte tenu des services (aux résidents/voyageurs) et des marchés captifs (pour les commerçants au détail) qu'ils présentent, car les opérateurs cherchent à répondre en un même lieu aux divers besoins des touristes en matière d'hébergement comme de loisirs.

Évolution des techniques de financement

Les tendances nouvelles et émergentes qui apparaissent dans le secteur de la finance se traduisent par la mise au point de nouveaux produits et de nouvelles entités financières qui peuvent convenir au financement des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur du tourisme. Ces dernières années, les modèles de financement par internet sont devenus une autre source de financement des entreprises touristiques, en particulier des PME qui n'ont pas toujours accès aux moyens de financement classiques. Ils prennent notamment la forme de prêts entre particuliers et de financements participatifs, des mécanismes qui offrent aux investisseurs intéressés, y compris les petits investisseurs, la possibilité de se regrouper pour financer des projets qui, autrement, ne trouveraient pas toujours de financement grâce aux mécanismes classiques.

Plusieurs plateformes de financement participatif spécialement consacrées au tourisme ont vu le jour. C'est le cas par exemple de Travelstarter, un opérateur fondé sur le principe de la récompense qui permet aux particuliers d'investir de faibles montants dans des projets liés au tourisme, et de la plateforme *We4tourism* de la Banque autrichienne de développement touristique, qui met sur pied des solutions de financement de projets touristiques en coopération avec les plateformes associées. En France, la plateforme de financement WiSEED a reçu il y a quelques années des promesses de dons en vue de la privatisation de l'aéroport de Toulouse-Blagnac, ce qui laisse supposer que le financement participatif pourrait aussi s'appliquer à des projets de plus grande ampleur.

Bien qu'elles ne soient pas encore courantes dans le secteur du tourisme, ces nouvelles techniques de financement constituent de prometteuses sources de capitaux pour les entreprises touristiques, en particulier les PME. Cette approche est tout à fait adaptée au tourisme dans la mesure où elle permet de répartir le risque financier. En outre, elle favorise le développement local puisque les participants peuvent investir dans des projets qui leur tiennent à cœur, aider les entreprises locales et créer des emplois sur place.

Les mécanismes fondés sur des chaînes de blocs ou des registres distribués pourraient aussi fournir des financements de substitution aux activités d'investissement et au développement de tourisme. De telles solutions pourraient aider ces PME à faire face aux défaillances du marché, aux insuffisances de financement et aux problèmes d'échelle qui se traduisent par des coûts de transaction plus élevés, et pourraient faciliter la gestion des chaînes d'approvisionnement et de financement aux niveaux local et mondial. Wish Finance en est un exemple intéressant : cette jeune pousse de la *fintech* a mis sur pied une plateforme de crédit par chaînes de blocs qui vise à aider les prêteurs professionnels, les petites banques, les coopératives de crédit et les fonds d'emprunt à financer les PME. Ce système, grâce auquel les risques liés aux investissements sont nettement atténués, permet aux prêteurs d'apporter davantage de fonds aux PME dans de nombreux secteurs, dont le tourisme.

En outre, de nouveaux types de financeurs spécialisés apparaissent, comme les prêteurs aux entreprises sociales et les « prêteurs à impact », pour répondre aux besoins de petites entreprises et d'entreprises souhaitant conduire des activités respectueuses des principes du développement durable. *Responsible Finance*, par exemple, est une initiative britannique pilotée par le secteur privé, et appuyée par la puissance publique, qui propose des financements aux entreprises et aux entreprises sociales ne parvenant pas à accéder aux financements classiques. Les pouvoirs publics doivent se tenir au fait de ces évolutions et être prêts à adopter les modifications réglementaires nécessaires pour soutenir ces nouvelles techniques tout en assurant l'intégrité du système financier et la solidité des mécanismes de protection des consommateurs.

L'évolution du cadre d'investissements touristiques de qualité

Les évolutions de la dynamique de la demande d'investissements touristiques s'inscrivent dans un cadre des décisions d'investissement en mutation. Les investisseurs délaissent le cadre unidimensionnel axé sur les aspects financiers pour adopter une approche multidimensionnelle qui tient compte de considérations économiques, mais aussi environnementales et sociales. Cette évolution entraîne des conséquences profondes pour les investisseurs et les décideurs publics, qui doivent tenir compte des demandes et attentes des territoires concernant l'utilisation durable des ressources.

Le cadre traditionnel de l'investissement se limite à appliquer une méthode économique rationnelle. En clair, un investissement est approuvé si le rendement financier escompté qu'il produit pendant une période de temps donnée dépasse ses coûts initiaux et courants. Cette approche ne tient pas compte du fait qu'un investissement emporte des conséquences environnementales et sociales, et non pas seulement économiques. La planification des investissements et la prise de décision doivent intégrer ces considérations plus larges, et les cadres régissant l'investissement doivent être conçus de manière à internaliser les coûts d'externalité.

L'ajout de ces dimensions supplémentaires résulte de la participation d'un ensemble plus nombreux d'acteurs aux processus d'élaboration des politiques et de prise de décision. Les

responsables publics doivent tenir compte des différentes motivations et incitations des parties prenantes, et de leurs points de vue quant à ce qui constitue un « investissement de qualité », et adapter l'action publique en conséquence.

Dans ses [Conclusions politiques – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive](#) (OCDE, 2017a), l'OCDE approuve un cadre d'investissement plus global tenant compte de facteurs environnementaux et sociaux. Ce document prend acte du fait que la nature des investissements, les infrastructures qu'ils créent et les flux touristiques qu'ils favorisent s'accompagnent de possibilités et de défis économiques, environnementaux et sociaux, et de la nécessité de mobiliser des investissements pour stimuler la croissance et optimiser les résultats environnementaux, économiques et sociaux du tourisme.

Comme beaucoup d'autres secteurs, le tourisme fait face à de nombreux défis écologiques. Dans le secteur du tourisme, ils prennent une forme paradoxale : la nécessité et l'utilité de conserver des biens naturels, sociaux et culturels uniques est contrebalancée par le souhait des touristes de visiter et de connaître (et donc, éventuellement, de dégrader au fil du temps) ces mêmes biens. De ce fait, les secteurs publics et privés sont de plus en plus incités à tenir compte de critères de viabilité écologique dans leurs décisions d'investissement.

L'ampleur des entrées d'investissements dans le tourisme offre d'importantes perspectives économiques et sociales aux pays et aux populations, et les gouvernements doivent se tenir prêts à optimiser les investissements par des politiques favorables. En particulier, ils doivent prendre garde à éviter le « surinvestissement » et s'assurer que les puissants moteurs économiques liés à un cycle « d'explosion des investissements » ne mettent pas en péril le respect des principes de l'investissement durable.

Les pouvoirs publics ont un rôle central à jouer en matière de sensibilisation des opérateurs, des investisseurs et des autres acteurs aux principes de la conduite responsable des entreprises, qui englobe des pratiques d'investissement durable. Pour les responsables publics qui entendent attirer et conserver des investissements de qualité et veiller à ce que les activités commerciales exercées sur leur territoire contribuent à accroître la création de valeur et à favoriser le développement durable, il est indispensable de promouvoir la conduite responsable des entreprises et d'en créer les conditions.

Sur le plan de l'offre, il n'existe guère d'outils de financement et de crédit spécialement consacrés au développement durable, hormis les programmes financiers parrainés par la puissance publique et d'autres programmes d'aides publiques. Il convient de multiplier ces outils et d'accroître les financements avec le temps, à mesure qu'augmente la demande des opérateurs et des consommateurs en faveur de produits de tourisme durables. En attendant, reste qu'il existe une lacune sur le marché que les responsables publics doivent examiner et traiter.

L'action visant à soulager les actifs « surutilisés » a également des incidences sur le style et la localisation des investissements. Par exemple, les réactions des marchés (telles qu'une hausse des prix) et les mesures prises pour restreindre l'accès aux biens naturels et culturels peuvent inciter les touristes à visiter d'autres lieux dans la région. Il en résultera une réorientation des investissements et une plus grande diffusion des avantages économiques du tourisme. Autre hypothèse : les touristes pourraient décider d'éviter un site en raison d'une affluence excessive et envisager d'autres destinations proposant le même type d'expérience.

De ce point de vue, le projet du Louvre-Lens dans le nord de la France (Encadré 3) est un bon exemple de la possibilité donnée aux visiteurs de choisir une autre destination, en

l'occurrence une institution touristique emblématique. La coopération entre autorités nationales et régionales a permis de créer une expérience culturelle (admirer des œuvres d'art précieuses). Dans le même temps, la planification intégrée de la destination et un effort de commercialisation spécifique ont contribué à redynamiser une région dont l'économie avait souffert du déclin des industries traditionnelles.

Encadré 3. Planification et investissements intégrés pour la destination Louvre-Lens en France

En 2012, le très célèbre Musée du Louvre a ouvert une « filiale » à Lens, dans le département du Pas-de-Calais, dans le nord de la France, en coopération avec les autorités régionales et locales. L'objectif était de redynamiser la région et de promouvoir le développement économique par le tourisme en faisant de cette zone une nouvelle destination culturelle. La création du musée fut le fruit d'un effort concerté des pouvoirs publics à différents niveaux d'administration. L'État français a approuvé l'utilisation de la marque Louvre, le Conseil régional a financé 60 % du coût de construction (150 millions EUR) et les autorités locales ont joué un rôle important dans le financement et la promotion du projet.

Ce projet s'est appuyé sur une approche globale des investissements au niveau de la destination et sur l'élaboration d'une solide proposition dans une perspective de long terme. La stratégie retenue a associé les PME locales au processus, renforçant leurs capacités en termes de connaissances et de compétences. Les investissements initiaux de fournisseurs de services locaux existants, en particulier en matière d'hébergement, ont contribué à attirer des investisseurs plus importants aux étapes ultérieures. L'investissement privé a surtout porté sur l'hébergement, mais des investissements importants ont également été consentis dans des parcs de loisirs, des musées et des centres de conférences. La « Mission Louvre-Lens Tourisme », qui dépend de Pas-de-Calais Tourisme et qui a été réorganisée en 2015 lors de la mise au point du contrat de destination, associe des partenaires publics et privés afin d'élaborer une offre touristique cohérente et très visible qui corresponde aux attentes des marchés étrangers. Le contrat de destination a été très utile pour surmonter les obstacles locaux à l'investissement dans le tourisme, notamment la fragmentation des acteurs locaux, ainsi que l'absence de capacités touristiques : il a permis la création d'un comité d'investisseurs et d'experts chargé d'analyser les risques et de faciliter les projets en veillant à la cohérence du développement de la destination.

Source : Mission Louvre-Lens Tourisme.

Renforcer le cadre d'action des pouvoirs publics pour l'investissement dans le tourisme

Lorsque le climat général d'investissement est favorable, il est plus aisé de mobiliser des capitaux et d'autres facteurs de production pour permettre aux entreprises et à l'économie de croître. Dans un tel climat, les fonds doivent être orientés vers leurs utilisations les plus productives et permettent aux entreprises de réaliser des investissements productifs et rentables. De même, les investissements consentis doivent se traduire par un rendement économique et social maximal (OCDE, 2015a).

Les *Principes directeurs du G20 relatifs à l'élaboration de la politique mondiale d'investissement* affirment, entre autres choses, que les politiques d'investissement doivent établir des conditions d'investissement ouvertes, non discriminatoires, transparentes et prévisibles, garantir la certitude juridique et une solide protection aux investisseurs et aux investissements, promouvoir la conduite responsable des entreprises, être fondées sur la règle de droit, et être cohérentes et compatibles avec le développement durable et la croissance inclusive. Par leur participation à la préparation de ce rapport, de nombreux pays montrent qu'ils sont conscients de la prise en compte et de l'importance croissantes des aspects relatifs au développement durable dans les Principes, et du fait qu'il s'agit d'un moteur essentiel du tourisme et des stratégies d'investissement.

Ces principes sont globalement repris dans le *Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE* (2015a), qui fournit un cadre utile d'analyse de l'impact des conditions d'investissement d'un pays, y compris sur le tourisme (Encadré 4).

Encadré 4. Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE

Le Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE est un outil global et systématique d'amélioration des conditions d'investissement. Il porte sur 12 domaines d'action différents qui touchent à l'investissement : politique d'investissement, promotion et facilitation de l'investissement, concurrence, politique commerciale, politique fiscale, gouvernance d'entreprise, financement de l'investissement, investissement dans les infrastructures, mise en valeur des ressources humaines, politiques en faveur d'une conduite responsable des entreprises, cadre d'investissement pour une croissance verte et questions plus générales de gouvernance publique. Ces domaines affectent les conditions d'investissement par divers moyens en agissant sur les risques, les rendements et les coûts que connaissent les investisseurs. Le but n'est pas de révolutionner chacun de ces domaines d'action mais de les lier les uns aux autres pour assurer la cohérence des politiques. Plutôt que de fournir des programmes de réformes « clés en main », ce cadre d'action aide à améliorer l'efficacité de toute réforme qu'il est *in fine* décidé d'entreprendre.

Source : Cadre d'action pour l'investissement de l'OCDE (2015a).

Les conditions favorables propres au secteur du tourisme

Les entreprises touristiques ne sont pas fondamentalement différentes des autres entreprises qui prennent des décisions d'investissement et, de ce fait, le caractère propice du contexte

général les intéresse tout autant. Toutefois, compte tenu de leur nature particulière et des ressources mobilisées, les décisions d'investissement dans le tourisme sont affectées par des facteurs spécifiques.

L'émergence de conditions propices à l'investissement dans les actifs touristiques repose sur un ensemble complexe de facteurs (Tableau 2). Pour que le secteur du tourisme soit solide et qu'il attire les investissements, il faut lui ouvrir l'accès à des terrains intéressants et à des infrastructures efficaces, et mener des politiques favorisant la libre circulation et le transport des personnes. Les pouvoirs publics peuvent accroître l'attractivité de l'investissement par des mesures d'incitation ciblées et correctement financées, et en se dotant d'agences de promotion du tourisme et de l'investissement ayant les moyens de leur action.

Tableau 2. Conditions favorables à l'investissement propres au secteur du tourisme

Facteur	Problèmes/Pertinence
Ressources	
Foncier	Disponibilité des terrains dans les lieux à potentiel touristique – souvent coût élevé Ampleur de la réglementation foncière due à la localisation, aux préoccupations culturelles, patrimoniales et environnementales, et aux considérations écologiques Les coûts d'accès aux lieux isolés peuvent se traduire par une hausse des coûts d'aménagement
Infrastructures	Des infrastructures générales (aéroports, ports, rail, routes), touristiques (attractions, sites culturels/patrimoniaux) et des services collectifs (eau, énergie, communications) sont nécessaires pour favoriser le succès d'une destination touristique
Main-d'œuvre	Volumes importants en raison de la forte intensité de main-d'œuvre du secteur Compétences nécessaires pour fournir des services de qualité Structure des coûts et flexibilité (en raison de l'activité touristique 24/7 et saisonnière)
Financement	Les PME touristiques font face à des conditions de crédit très contraignantes et à des difficultés d'accès aux financements La saisonnalité et la variabilité des recettes ont pour corollaire des primes de risque de crédit plus élevées Insuffisance des compétences financières et méconnaissance des possibilités de financement dans les entreprises touristiques
Politiques d'accès	
Immigration	Souplesse dans la délivrance des visas de tourisme
Marchés de transport	Degré d'ouverture du ciel et capacité de diverses entités nouvelles à entrer sur le marché (présence de compagnies de transport à bas coûts, par exemple)
Incitations publiques	Disponibilité d'incitations publiques pour l'investissement dans les actifs touristiques Soutien public pour faciliter la croissance des PME
Institutions publiques	
Agences de promotion de l'investissement	Offre de capacités et de services pour aider les investisseurs nationaux et étrangers dans le tourisme
Organisations de commercialisation touristique	Étendue et efficacité des campagnes de commercialisation touristique Peut aider/faciliter la saisonnalité/variabilité des recettes.

L'accès aux terrains et aux infrastructures, et leur disponibilité, constituent des questions majeures du point de vue de l'investissement dans le tourisme. Le succès d'une destination touristique dépend en grande partie de la qualité de ses infrastructures touristiques et connexes. L'existence d'infrastructures accessibles et de qualité (aéroports, ports et autres infrastructures de transport), d'infrastructures spécialement consacrées au tourisme (attractions, sites culturels et patrimoniaux) et d'infrastructures de services collectifs (eau, énergie, éducation, communications) crée un climat propice à l'investissement.

Il en va de même de la disponibilité de terrains constructibles bien situés. Il est indispensable que les droits de propriété foncière et la réglementation entourant l'utilisation des terrains et leur développement soient clairs et applicables. Les terrains publics conservés en réserve aux fins de développement doivent être libres de tout obstacle juridique et toutes les autorisations nécessaires doivent pouvoir être accordées.

Des questions connexes – le coût élevé de la terre dans de nombreuses zones attractives pour les touristes et le coût du transport des intrants en cas d'investissement dans des destinations isolées – se posent. En outre, la préservation des paysages est une préoccupation croissante. Le Japon, par exemple, investit dans l'enfouissement des lignes électriques tandis que d'autres pays comme le Mexique établissent des zones de développement touristique. L'identification et la présélection de zones de développement peut aider les investisseurs étrangers à évaluer différents sites.

De nombreuses entreprises touristiques utilisent beaucoup de main-d'œuvre, ce qui explique que le coût du travail constitue une part importante de leurs coûts de fonctionnement. C'est pourquoi la disponibilité d'une main-d'œuvre possédant les compétences nécessaires est importante pour les investisseurs. De même, la structure des coûts (y compris la fiscalité du travail) et la flexibilité du marché du travail d'un pays sont des facteurs connexes, comme l'est la disponibilité d'équipements adaptés d'enseignement et de formation. Pour le tourisme, l'existence d'une main-d'œuvre qualifiée est importante dans tous les domaines – non seulement dans le secteur pour que des services de qualité soient fournis aux voyageurs mais aussi, s'agissant de l'investissement, dans les institutions publiques (autorités nationales et infranationales) qui décident de la planification des projets et de leur validation.

Autre facteur clé pour l'investissement : l'existence d'un secteur financier évolutif, d'incitations financières et de mesures de soutien des pouvoirs publics aux institutions financières et autres, afin de renforcer les capacités des PME touristiques, qui sont majoritaires dans le secteur. De même, il est communément admis que les PME font face à des difficultés d'investissement en raison de moindres niveaux de compétences financières et de gestion, et d'une connaissance moins approfondie des possibilités de financement (OCDE, 2017b).

La question de la saisonnalité et de la variabilité de la demande touristique est propre à ce secteur et entraîne une incertitude quant aux taux de rentabilité des investissements. L'incertitude ou la variabilité des recettes affecte les décisions d'investissement car les investisseurs incluent une prime de risque pour tenir compte de l'incertitude en question. Dans certains pays, le rendement des investissements dans le secteur de l'hébergement seraient non compétitifs par rapport à d'autres types d'investissements privés (dans le commerce et le logement, en particulier), leurs taux de rentabilité étant moins élevés. En Belgique, par exemple, une association sectorielle indique que la marge bénéficiaire brute moyenne dans le secteur de l'accueil ne dépassait pas 0.9 % du total des recettes en 2015, contre 4 % de médiane nationale.

Pour presque tous les pays étudiés, la saisonnalité est l'une des principales questions affectant l'attractivité des investissements. Certains pays comme la Grèce ou l'Islande ont déployé des efforts considérables pour mettre au point des stratégies visant à lisser le caractère saisonnier des séjours touristiques. Il n'est pas certain, cependant, que tous les investisseurs considèrent la saisonnalité comme un problème majeur, sans doute en raison du niveau élevé de la demande actuelle des consommateurs et du recours à des stratégies d'atténuation des risques consistant par exemple à investir dans un bouquet d'actifs variés.

Le tourisme est un secteur extrêmement concurrentiel, non seulement au niveau des opérateurs mais aussi à celui du pays et de la destination. C'est pourquoi les pays investissent des sommes importantes dans des stratégies et programmes globaux de commercialisation touristique que déploient des organisations nationales du tourisme et des organisations de promotion des destinations. L'efficacité des activités de commercialisation de ces organisations, et en particulier le rôle croissant de leurs plateformes de promotion numériques, constituent un facteur qui influe sur les décisions d'investissement dans le tourisme.

Le cadre d'attractivité d'un pays pour les investisseurs, aux niveaux national et infranational, comporte souvent des incitations publiques à choisir ce territoire plutôt qu'un autre. Ces incitations peuvent valoir pour tous les secteurs d'activité ou n'être destinées qu'à celui du tourisme. Un cadre d'incitation transparent, bien financé et en accès ouvert attirera les investisseurs dans le tourisme.

Encadré 5. Indice européen d'attractivité des investissements hôteliers

L'Indice européen d'attractivité des investissements hôteliers est une analyse du climat de l'investissement hôtelier qui prévaut dans 20 villes européennes. Douze indicateurs ont été élaborés pour donner une note à chaque ville. Les indicateurs se rassemblent en quatre catégories pour déterminer les marchés d'investissement les plus attractifs à un instant t :

- Facteurs alimentant la demande : population, PIB par habitant, main-d'œuvre totale, migrations pendulaires, arrivées de touristes.
- Coûts de développement : prix du foncier, coûts de construction.
- Indicateurs de performance : taux d'occupation des chambres, prix quotidien moyen, recettes par chambre disponible (RevPAR).
- Attractivité des investissements : évaluation de la rentabilité, volumes d'investissement.

L'indice met également en lumière la corrélation qui existe d'une part entre la demande et les facteurs de performance des hôtels et, d'autre part, l'attractivité de chaque marché en termes d'acquisition d'hôtels existants et de construction de nouveaux hôtels.

Source: Adapté de l'Indice d'attractivité des investissements hôteliers – Europe 2017, Colliers International

Les analyses sectorielles des investisseurs effectuées par le secteur privé reflètent les facteurs qui influent sur les décisions d'investissement dans le tourisme. Des entreprises comme Deloitte, Ernst & Young, Jones Lang LaSalle, et STR, pour n'en citer que quelques-unes, s'emploient aussi à collationner des données et autres informations, ou disposent de départements spécialement chargés de stimuler et d'accompagner les décisions d'investissement dans le secteur.

La société de courtage immobilier Colliers International, par exemple, a mis au point un indice qui évalue l'attractivité des investissements hôteliers en combinant le point de vue de variables macroéconomiques, de variables sectorielles et de la performance propre à chaque catégorie d'actifs (Encadré 5). C'est un exemple instructif des paramètres d'investissement qui intéressent les investisseurs et, par conséquent, des variables que les décideurs publics peuvent cibler pour créer des conditions propices à l'investissement, en

particulier la catégorie des facteurs qui « alimentent la demande ». Bien qu'ils portent principalement sur l'investissement hôtelier, la plupart des indicateurs peuvent s'appliquer à d'autres activités, tandis que d'autres pourraient se substituer à des variables comparables concernant d'autres secteurs.

Les obstacles aux investissements touristiques de qualité

Les obstacles aux investissements dans les actifs touristiques sont très variés et englobent tout à la fois des obstacles génériques qui concernent de nombreux secteurs de l'économie et des obstacles propres à la filière touristique. La plupart d'entre eux sont bien connus des acteurs publics et privés, et les décideurs publics ont adopté au fil du temps une série de politiques et de programmes pour les supprimer, les surmonter ou les atténuer. La présente section analyse les principaux obstacles et défis constatés en matière d'investissement dans le tourisme.

Manque de clarté et de certitude des cadres juridiques et publics

Lorsqu'elles sont claires, transparentes et non discriminatoires, les lois peuvent encourager l'investissement. La certitude, la clarté et la non-discrimination du système juridique et du dispositif de gouvernance d'un pays sont des caractéristiques jugées essentielles pour créer un climat favorable à l'investissement dans le tourisme. Elles sont particulièrement importantes pour les PME qui, en raison de leur moindre niveau de connaissances internes, ont plus de peine à naviguer dans les systèmes juridiques.

Elles sont également importantes pour les investisseurs étrangers qui ne sont pas familiers du système juridique régissant un nouveau marché et qui doivent parfois faire face à des régimes, des cultures et des cadres administratifs réglementaires très différents. L'éventuelle incertitude entourant l'application d'obligations et de droits légaux soulève la question du coût du capital et, du même coup, affaiblit la compétitivité des entreprises et amoindrit le volume d'investissement.

Le caractère incontestable des droits de propriété est d'un intérêt particulier dans le contexte des investissements touristiques. L'accès à la terre est un moteur essentiel de l'investissement dans ce secteur. Les services touristiques étant souvent conçus autour d'un bien immobilier (hébergements, attractions, installations portuaires, etc.), il est indispensable de garantir les droits fonciers pour créer des actifs touristiques. En outre, des titres de propriété foncière et immobilière sûrs et probants permettent d'utiliser un bien comme garantie d'emprunt et de transférer des parcelles de terrain à de nouveaux projets d'aménagement.

En Croatie, pour exemple, il semble que l'incertitude planant sur les droits de propriété immobilière ait été considérée comme un obstacle lorsque les registres de propriété privée ont donné lieu à des problèmes dans le passé. Le même problème se poserait en Égypte, où les politiques de propriété foncière sont complexes et opaques. De même, l'investissement étranger est entravé lorsqu'il est régi par des systèmes complexes – c'est un problème signalé dans des pays tels que en Russie et au Portugal, par exemple.

Faiblesse de la promotion et de la facilitation des investissements

En menant une action efficace de promotion des investissements, les pouvoirs publics mettront en lumière les atouts du climat d'investissement de leur pays ; des efforts de facilitation permettront en outre de réduire les coûts de transaction pour les investisseurs, rendant ainsi le climat d'investissement comparativement attractif.

La promotion et la facilitation des investissements est une activité complexe et concurrentielle. Les pays dont les agences de promotion de l'investissement (API) n'ont pas une bonne connaissance du secteur du tourisme se placent en situation de désavantage compétitif par rapport à ceux qui ont fait de ce secteur une priorité pour leurs investissements.

La Banque mondiale (2013) a indiqué que 57 % des API nationales du monde ciblent activement le tourisme. Elle a cependant constaté leur piètre performance, en général, du point de vue de l'aide apportée aux investisseurs potentiels dans le secteur du tourisme. Les lacunes les plus courantes en matière de services tiennent notamment au manque de statistiques sectorielles, d'informations sur les possibilités d'investissements et d'informations sur les services d'acquisition foncière et de sous-traitance de la construction. Les API qui s'emploient à cibler le secteur du tourisme devraient être attentives à ces lacunes pour proposer aux investisseurs potentiels une offre de services attractive.

Pour y remédier, la Banque mondiale propose une stratégie en cinq points visant à mieux positionner les activités des API et à aider les gouvernements qui souhaitent recentrer leur API sur la promotion de l'investissement dans le tourisme (Encadré 6). Cette approche souligne la nécessité de privilégier et de bâtir une connaissance approfondie du secteur. En outre, les API doivent faire preuve de créativité lorsqu'elles cherchent à mobiliser les investisseurs, y compris par l'intermédiaire de réseaux commerciaux et veiller à présenter les informations d'une manière utile pour les investisseurs.

La CNUCED (2010), quant à elle, a mis au point un processus de création d'une stratégie de promotion de l'investissement dans le tourisme comportant dix étapes. Ce processus fondé sur les connaissances privilégie la segmentation, le ciblage et le positionnement afin d'obtenir les effets spécifiques souhaités. Cette approche intégrée commence par l'élaboration d'une stratégie, se poursuit par sa mise en œuvre et son ciblage, pour s'achever par son évaluation. Elle met en lumière la nécessité de bien connaître le secteur du tourisme et ses tendances sur le plan international, ainsi que l'offre touristique actuelle du pays.

Il est important de noter que la promotion et la facilitation de l'investissement sont deux activités distinctes. La promotion est l'activité plus classique de diffusion de l'information et de sensibilisation. Une promotion de l'investissement efficace suppose généralement de mettre au point une proposition stratégique convaincante justifiant des raisons pour lesquelles le pays est une destination dans laquelle il est pertinent d'investir, proposition qui peut être enrichie de pistes concrètes d'investissement. La facilitation, en revanche, est une activité qui consiste à aider les investisseurs en leur proposant des services spécifiques sur mesure pour contribuer à la réalisation d'un investissement particulier. Elle peut notamment prendre la forme de mises en contact avec les agences et prestataires de services compétents afin d'obtenir les permis et autorisations nécessaires.

Certains pays indiquent que l'absence de solides activités de promotion de l'investissement freine les investissements touristiques ; c'est le cas du Portugal, où l'aide insuffisante aux petites entreprises et aux *start-ups* est également jugée problématique. Autre difficulté : l'incapacité à fournir des informations en anglais (ou dans d'autres langues), alors que les PME ne disposent que rarement des compétences et du savoir-faire leur donnant les moyens de répondre aux besoins des investisseurs étrangers.

Encadré 6. Guide de la Banque mondiale pour réussir la promotion de l'investissement touristique

- **Agissez en stratégie :** privilégiez et ciblez vos efforts de facilitation des investissements. Concentrez vos efforts sur un petit nombre de sous-secteurs du tourisme et de possibilités, en fonction des avantages compétitifs et de la stratégie nationale d'investissement dans le tourisme.
- **Dotez-vous de connaissances spécialisées dans le domaine du tourisme :** dotez-vous en interne de connaissances et d'une maîtrise des points forts des possibilités spécifiques au tourisme et de la manière dont les investisseurs envisagent et exécutent les transactions. Élaborez des systèmes et des outils autour de ces connaissances pour vos prestations de services.
- **Structurez l'information et préparez des messages-clés :** présentez l'information de manière utile pour les investisseurs. Rédigez des messages promotionnels efficaces pour valoriser les points forts et répondre aux préoccupations des investisseurs. Utilisez des données et des témoignages.
- **Diffusez l'information :** diffusez les informations via des canaux de communication généraux. Élaborez des documents de communication plus sophistiqués pour cibler les investisseurs au moyen d'informations concrètes et détaillées sur telle ou telle possibilité d'investissement.
- **Tissez un réseau de partenaires pour améliorer les services fournis :** informations à jour, détection des possibilités/sites, diffusion de l'information, identification des investisseurs, mise en œuvre des projets et réformes des politiques.

Source : Banque mondiale, *Global Investment Promotion Best Practices Winning Tourism Investment*, 2013.

Complexité ou instabilité du régime fiscal

Un régime fiscal clair, simple et stable attire les investisseurs car il leur permet de projeter leurs investissements avec plus de certitude. Les régimes fiscaux complexes et soumis à des modifications soudaines et imprévisibles découragent les investisseurs car il en résulte une hausse des coûts de conformité et une défiance. Les pays qui ont la réputation de modifier leur régime fiscal de manière soudaine et imprévisible sont soumis au facteur de la « prime de risque » qui empêche souvent les projets d'investissement de dépasser le seuil de rentabilité requis.

Les pays qui sont parvenus à se doter d'une politique fiscale propice à l'investissement adoptent souvent une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour assurer la cohérence entre ladite politique fiscale, les grands objectifs de développement au niveau national et infranational, et la stratégie générale d'attraction des investissements. Les décideurs publics doivent évaluer régulièrement la pression fiscale qui pèse sur les bénéficiaires des entreprises pour déterminer si le régime fiscal est propice à l'investissement direct intérieur et étranger dans l'ensemble de l'économie, y compris dans le secteur du tourisme. Il faut tenir compte des principales dispositions réglementaires ainsi que des effets des stratégies de planification fiscale que les entreprises utilisent de plus en plus souvent pour alléger la pression fiscale à laquelle elles sont soumises.

Le taux de l'impôt sur les sociétés est l'un des principaux éléments que les investisseurs examinent car il détermine le niveau de rentabilité des investissements après impôts. Le taux de l'impôt sur les revenus des personnes physiques les intéresse aussi : plus les taux sont élevés, moins les particuliers ont de revenus disponibles à dépenser dans des services non essentiels comme le tourisme. Les charges sociales pouvant se traduire par une hausse du coût des embauches, les investisseurs en tiennent également compte. De même, le niveau de la taxe sur la consommation est pris en compte car il influe très probablement sur le prix des produits.

Les taux de taxe sur la valeur ajoutée, TVA, ou taxe sur les produits et services, TPS applicables aux services touristiques que consomment les touristes étrangers varient fortement. D'aucuns, y compris dans le secteur du tourisme, plaident en faveur d'une exonération de TVA/TPS pour les services touristiques rendus aux touristes étrangers dans la mesure où ils s'apparentent à une « exportation » et, à ce titre, devraient être exonérés au motif qu'il n'appartient pas aux ressortissants étrangers de payer les taxes intérieures d'un pays. Toutefois, les gouvernements qui le souhaitent ont toute légitimité à imposer la TVA/TPS sur des services fournis par un secteur important et croissant afin de financer les infrastructures et les services publics nécessaires pour soutenir une économie touristique solide et dynamique. Cela est conforme aux principes acceptés sur le plan international qui figurent dans les Principes directeurs internationaux de l'OCDE pour la TVA/TPS (2017).

De nombreux pays appliquent un taux réduit de TVA/TPS aux services touristiques afin de développer le secteur ou de stimuler l'emploi et l'activité en cas de ralentissement économique. L'Islande et la Roumanie indiquent que les propositions visant à augmenter le taux de TVA sur les services touristiques préoccupent les investisseurs, tandis que l'Irlande signale que le taux réduit de TVA adopté en 2011 a amélioré le taux de rentabilité du secteur et renforcé l'attractivité des investissements touristiques. Toutefois, il faut examiner attentivement le rapport global coût-efficacité des taux réduits de TVA par comparaison avec d'autres instruments d'action (OCDE, 2016).

Les investisseurs touristiques s'intéressent également à d'autres éléments de la politique fiscale des pays : les règles d'amortissement fiscal et autres déductions et crédits d'impôt concernant l'investissement dans le tourisme, les dispositions fiscales qui affectent le coût du financement des investissements, le régime fiscal des plus-values, les règles de déductibilité de l'impôt concernant le tourisme d'affaires et de loisirs, les allègements d'impôt pour les jeunes entreprises, et les retenues à la source sur dividendes pour les investisseurs étrangers. De précédents travaux de l'OCDE sur le tourisme et la fiscalité ont montré que du point de vue des politiques touristiques, la question qui se pose est celle de l'impact sur la compétitivité, l'attractivité et la viabilité écologique des destinations.

Manque de ressources humaines compétentes

Une main-d'œuvre qualifiée suffisamment nombreuse contribuera à encourager l'investissement, car les investisseurs sauront pouvoir compter sur des services d'une qualité toujours élevée. La qualité et l'adaptabilité de la main-d'œuvre sont des éléments essentiels à l'émergence de conditions propices à l'investissement. La qualité est en grande partie liée au niveau d'études et aux programmes de formation ainsi qu'au niveau sanitaire général de la population. L'adaptabilité désigne la capacité de la main-d'œuvre et des systèmes d'enseignement à s'adapter aux nouveaux enjeux, y compris à la diversification économique et à la modernisation des chaînes de valeur mondiales.

Les contraintes d'ordre général qui pèsent sur la main-d'œuvre dans l'ensemble de l'économie, en raison par exemple d'un phénomène d'émigration ou d'une période

d'expansion rapide de l'économie, peuvent gravement affecter l'offre de main-d'œuvre pour le tourisme, en partie à cause de la proportion élevée de main-d'œuvre occasionnelle et faiblement qualifiée dans le secteur. Lorsque l'offre de main-d'œuvre est contrainte, les travailleurs mobiles ne tardent pas à changer d'emploi pour des postes mieux rémunérés ou plus sûrs.

Alors que le secteur du tourisme se numérise de plus en plus, la disponibilité d'employés possédant des compétences numériques prend de l'importance. L'économie numérique représente un défi pour les emplois et les compétences dans ce secteur, et modifie l'organisation du travail. À l'avenir, les travailleurs du secteur du tourisme vont devoir se doter de compétences non pas seulement plus nombreuses, mais aussi différentes, pour réussir dans l'économie numérique.

De même, la faiblesse des niveaux en gestion et des capacités d'innovation des propriétaires et gestionnaires de PME est souvent considérée comme un problème qui entrave l'investissement dans le secteur (OCDE, 2017b). Les faibles compétences financières des responsables touristiques, par exemple, peuvent se traduire par une utilisation inefficace des capitaux et une incapacité à mettre au point des propositions financières en vue d'obtenir des prêts bancaires ou de solliciter de potentiels investisseurs partenaires.

Le manque de main-d'œuvre qualifiée susceptible de faciliter l'activité des secteurs et des services de soutien peut aussi nuire à l'investissement. C'est par exemple le cas du secteur de la construction en Islande ; la Norvège, quant à elle, a constaté que la faiblesse des compétences financières, techniques et en gestion dans les administrations locales chargées d'évaluer les demandes de projets touristiques sont un obstacle à l'investissement. Les faibles niveaux de compétences dans ces domaines peuvent ralentir les projets de développement et dissuader les investisseurs de consentir des investissements touristiques.

Les pénuries de main-d'œuvre et la disponibilité insuffisante de travailleurs possédant les compétences nécessaires dans le secteur du tourisme continuent de constituer un défi stratégique majeur dans la majorité des pays. Cela s'est traduit par une série de mesures visant les employés comme les employeurs afin de rehausser le niveau des professionnels du tourisme, tant en termes de volume que de compétences. Des pays ont aussi déployé une série de programmes afin d'enrichir les compétences des propriétaires et gestionnaires d'entreprises. Il est particulièrement important de rehausser les compétences financières et en gestion parmi les propriétaires d'entreprises en matière d'investissement en raison du caractère détaillé et complexe des informations financières dont ont besoin les investisseurs, en particulier étrangers.

Inadéquation de la planification et des investissements dans les infrastructures de soutien

Le succès d'une destination touristique dépend en grande partie de la qualité infrastructurelle, car l'investissement dans les infrastructures (aéroports, systèmes de transport), dans les technologies de l'information et des communications et dans les infrastructures touristiques (équipements récréatifs et sportifs) est nécessaire pour permettre aux destinations d'attirer les visiteurs et de rester compétitives.

Plusieurs obstacles nuisent à l'efficacité des investissements dans les infrastructures : opacité et absence de coordination des politiques de planification et de développement, confusion des politiques foncières, insuffisance des capitaux publics et absence de coordination entre administrations publiques – entre autres.

Au niveau régional, le manque d'infrastructures générales et touristiques est régulièrement cité comme obstacle à l'investissement dans le tourisme. Selon la Russie et la Norvège, par exemple, le sous-développement des infrastructures de soutien dans les régions possédant un fort potentiel touristique entrave l'investissement dans le secteur du tourisme. Le coût économique supporté est l'occasion manquée de générer de la croissance régionale et de diffuser le bénéfice des avantages et possibilités économiques qu'offre le tourisme.

De même, la confusion de la politique foncière et le délai de délivrance des permis d'aménagement sont problématiques pour les investisseurs en Croatie, en Islande, en Finlande et dans d'autres pays. Ces problèmes se traduisent pour les investisseurs par une incertitude quant à l'utilisation des terrains et sont susceptibles d'entraîner une hausse des coûts en capital au point qu'il ne soit plus rentable de poursuivre un projet d'aménagement.

L'installation des infrastructures numériques permettant de faciliter une connectivité suffisante pour les voyageurs progresse avec une lenteur préoccupante, y compris au Japon, en Lituanie au Portugal, et en Suède. Les voyageurs s'attendent à pouvoir se connecter à internet ; de ce fait, l'absence de couverture ou les défaillances du service entraînent rapidement la dévaluation d'une destination et entravent la poursuite des investissements. En outre, l'efficacité des infrastructures numériques est essentielle pour que les opérateurs touristiques puissent fonctionner car les activités de ces entreprises reposent de plus en plus sur la technologie, qu'il s'agisse de la relation avec la clientèle et les fournisseurs ou de la gestion des équipements et du personnel.

Le non-respect de ces stratégies de développement est un problème persistant dans des pays comme la Croatie, où les investisseurs n'ont plus confiance dans la volonté d'une destination de soutenir le développement touristique. De même, le Japon souligne combien il est important que les organismes de gestion des destinations, les organismes administratifs et publics et les entreprises touristiques se rassemblent pour aboutir à un consensus autour d'objectifs et de cibles d'investissement. Le consensus entre administrations publiques donne confiance aux investisseurs quant au potentiel de développement et au soutien des pouvoirs publics.

Insuffisance des financements et de la rentabilité des investissements

S'il est efficace, le système financier facilite l'investissement et la croissance. Les investisseurs n'engagent des fonds que lorsqu'ils sont certains que les marchés et les institutions financières sont sains et fonctionnent selon des règles et procédures équitables, transparentes et à l'abri de tout conflit d'intérêts. Pour être sain, un système financier doit reposer sur plusieurs éléments : une bonne régulation, des règles de publicité, le principe de responsabilité et une éducation et une formation financières facilitant l'évaluation adéquate des risques.

La faiblesse ou l'incertitude des taux de rentabilité sont des obstacles fondamentaux à l'investissement. Plusieurs pays tels que l'Irlande, l'Islande, Israël, la Lituanie et la Norvège indiquent que de nombreux pans du secteur du tourisme font face à ce problème. La variabilité et la saisonnalité des recettes accentuent cette difficulté, la saisonnalité étant citée comme l'un des obstacles à l'investissement les plus fréquents dans les enquêtes sur les pays conduits pour les besoins du présent projet.

Les difficultés que rencontrent de nombreuses entreprises touristiques, en particulier les PME, pour accéder aux financements afin de se développer ne sont pas nouvelles. Cela s'explique par la variabilité des recettes, leur vulnérabilité face aux oscillations de l'économie et de la monnaie, le faible périmètre de leurs opérations, l'absence de garanties

et l'insuffisance des compétences financières des dirigeants d'entreprise. Dans ces conditions, les fournisseurs traditionnels de capitaux ont jugé le secteur fortement exposé au risque et non susceptible de générer la rentabilité suffisante pour atteindre des niveaux de référence rehaussés par les primes de risque. Dans le haut du marché, la plupart de ces préoccupations peuvent être atténuées par la disponibilité de garanties et par de fortes capacités financières et d'innovation permettant de faire face au risque. Dans le bas du marché, en revanche, les PME touristiques continuent de peiner à trouver des capitaux pour se développer.

De nombreux pays dont l'Australie, l'Autriche, la Roumanie, la Slovénie et la Suède observent que l'incapacité des PME touristiques à accéder à des financements pour se développer entrave l'investissement dans le tourisme. La connaissance insuffisante du secteur se traduit parfois par une inexpérience en matière d'accès aux demandes de financement, d'où des conditions plus astreignantes car le facteur de risque est jugé plus élevé. En outre, les prêteurs manquent parfois de la flexibilité nécessaire pour ajuster leurs conditions aux besoins du secteur – en proposant par exemple des options de remboursement flexibles qui tiennent compte de la saisonnalité des recettes (OCDE, 2017b).

Les financeurs régionaux ou locaux sont généralement mieux à même d'approvisionner le secteur, surtout dans les régions où le tourisme est une activité importante. La banque publique française d'investissement, Bpifrance, en témoigne : s'appuyant sur une forte présence régionale dans tout le pays, elle montre que des conseillers régionaux disposant d'une solide connaissance de leur secteur ont tous les moyens nécessaires pour aider à l'examen des propositions des PME en matière touristique. Cela résulte du fait que Bpifrance consacre la moitié des crédits de son fonds d'investissement spécialement consacré au tourisme à des entreprises basées en région (France étude de cas, Partie II).

D'autre part, la capacité d'innovation des PME touristiques pâtit de l'insuffisance des financements et des investissements nécessaires dans ce domaine (OCDE, 2017b). La transformation numérique croissante du secteur et le fait que les PME sont souvent en première ligne du développement et de l'utilisation des nouvelles technologies (OCDE, 2015b) constituent un obstacle de taille qui entrave les investissements dans l'innovation touristique.

La petite dimension des possibilités d'investissement constitue un obstacle supplémentaire, par exemple en Australie, en Islande et en Lettonie. Les investisseurs étrangers, en particulier, cherchent à investir dans de grands projets et ne s'intéressent guère aux projets de taille plus modeste. Cet obstacle, dit de l'« évolutivité », est un problème dans le secteur du tourisme en raison de la concentration des PME et de la localisation en région, parfois dans des zones isolées, de nombreuses entités touristiques.

Incapacité à intégrer les questions environnementales et sociales dans les décisions d'investissement

S'il tient compte des coûts associés aux externalités négatives, le cadre d'investissement contribuera à produire une croissance durable. L'économie doit soutenir une croissance dynamique qui stimule l'innovation et l'investissement dans les nouvelles technologies, les services et les infrastructures qui nourriront la croissance en puisant dans les ressources naturelles de manière plus durable tout en tenant compte de considérations relatives au bien-être et à l'équité sociale.

L'investissement et le financement ont un rôle important à jouer pour accompagner la transition vers un développement touristique écologique, économe en ressources et socialement inclusif. Les principaux obstacles aux investissements durables tiennent à l'absence d'un mécanisme de fixation des prix concernant les activités non écologiques (externalités négatives) dans le cadre standard régissant les décisions d'investissement, et l'ignorance ou la méconnaissance de la nécessité d'y intégrer des critères de durabilité. C'est la preuve que les pouvoirs publics et les groupes de défense de l'écologie doivent informer les dirigeants et gestionnaires d'entreprises de l'importance du développement durable.

Les entreprises touristiques doivent être mieux informées de la pertinence économique des pratiques durables, et incitées à tenir compte des effets de leurs activités sur l'environnement. Les pouvoirs publics ont entamé ce processus en intégrant des critères de durabilité dans les programmes de soutien au tourisme, y compris les programmes de subventions et de prêts, pour obliger les entreprises touristiques à se saisir des questions écologiques et à prendre des mesures si elles entendent profiter des mesures incitatives proposées par le gouvernement. D'autre part, les gouvernements ont fait de l'écologie un facteur-clé et un pilier des stratégies touristiques nationales afin de s'assurer que cette priorité d'action ruisselle dans tous les programmes et toutes les initiatives de développement du secteur.

Réponses des pouvoirs publics susceptibles d'accroître et d'améliorer les investissements touristiques de qualité

Dans un contexte marqué par la hausse du nombre de voyageurs, l'évolution de leurs demandes et le changement d'attitude des territoires à l'égard du développement lié au tourisme, et face à un grand nombre d'obstacles à l'investissement dans les actifs touristiques, les décideurs et les investisseurs réagissent par de nouvelles initiatives et de nouveaux investissements dans le domaine touristique. La croissance régulière et durable du nombre de voyageurs exige de constants investissements ainsi que des mesures de modernisation et d'entretien. Dans bien des cas, des financements du secteur privé répondent à la demande du marché, mais les préoccupations sociales et environnementales incitent les pouvoirs publics à ajouter des paramètres écologiques et qualitatifs aux aspects classiques – économiques et quantitatifs – de l'élaboration des politiques. Il faut également les incorporer aux décisions d'investissement.

Il est indispensable d'imaginer de nouvelles méthodes de gouvernance, d'association des parties prenantes et de facilitation des investissements pour planifier et exécuter – en quantité comme en qualité – les investissements nécessaires, avec l'appui des territoires. Les pouvoirs publics ne parviendront à encourager concrètement l'investissement que s'ils sont capables de mobiliser le maximum de capacités financières et non financières. L'arrivée de nouveaux investisseurs dans le secteur du tourisme s'accompagne d'immenses possibilités et avantages, mais aussi de défis pour l'action publique. L'avènement de l'économie collaborative ouvre la voie à un grand nombre d'investisseurs potentiels, tandis que les tendances environnementales et les préoccupations des territoires au sujet des effets du tourisme incitent de nouveaux acteurs à s'implanter comme investisseurs dans ce secteur d'activité.

L'investissement dans les actifs numériques doit faire l'objet d'une attention particulière car l'influence et les effets des technologies augmentent considérablement dans l'ensemble du secteur. Les plus grosses entreprises touristiques d'aujourd'hui sont pour l'essentiel des entreprises technologiques, qui doivent continuer d'investir des montants importants pour croître et rester dans la course. La technologie est au cœur de la plupart des activités d'une entreprise touristique, qu'elle soit petite ou grande, d'où l'importance cruciale des investissements dans les actifs numériques. À mesure que les technologies poursuivent leur évolution, des applications touristiques sont inventées et, avec le temps, se mueront en services escomptés par le consommateur. Les décideurs publics doivent se tenir au fait de ces évolutions et y faire face en prenant des mesures qui favorisent l'innovation et encouragent l'investissement dans les technologies.

Les marchés de capitaux réagissent vite aux perspectives de croissance du secteur en augmentant leur exposition aux actifs touristiques et en développant de nouveaux produits pour répondre aux besoins des segments de marché émergents. De très nombreux investisseurs professionnels entrent sur le marché des actifs touristiques, ce qui devrait se traduire par une professionnalisation accrue de la gestion et une hausse de la qualité des services touristiques. Les gouvernements peuvent tirer parti de cet intérêt croissant en encourageant la participation aux investissements dans le tourisme, y compris dans les actifs publics qui étaient jusque-là exclusivement financés par l'État.

Les politiques étudiées dans le présent rapport font ressortir un thème commun : la recherche d'investissements durables. Toutes les mesures analysées visent – explicitement

ou non – à encourager les investissements qui tiennent compte des incidences économiques, sociales et environnementales actuelles et futures, et qui répondent aux besoins du milieu naturel et des territoires d'accueil, ainsi qu'à ceux des touristes et du secteur. Les pouvoirs publics cherchent à encourager un changement d'état d'esprit parmi les investisseurs en les sensibilisant à la conduite responsable des entreprises et en leur expliquant que l'intégration de pratiques écologiques aux décisions d'investissement sert leurs objectifs propres car elle permet de protéger et d'entretenir l'environnement qui, précisément, est l'un des principaux moteurs du tourisme.

Promouvoir une approche coordonnée des investissements au sein des administrations publiques

Les stratégies nationales coordonnées de développement des infrastructures sont essentielles à la hiérarchisation et au ciblage des investissements, de même que les mécanismes de coordination intergouvernementale le sont pour les identifier, les attirer et les faciliter. Ces stratégies contribuent à s'assurer que le développement des infrastructures est systématique et à l'échelle nécessaire. La productivité du pays s'en trouve améliorée, de même que ses capacités à absorber le développement ultérieur, et la fréquentation est stimulée.

Élaborer des stratégies d'investissement en phase avec les priorités du développement touristique

Au cours des dernières décennies, la plupart des pays dans lesquels le secteur du tourisme occupe une place importante ont mis au point des stratégies nationales à long terme de développement touristique. Compte tenu du caractère transversal et multidimensionnel du tourisme, ces stratégies globales servent à envisager et appliquer des mesures dans divers domaines de l'action publique comme les transports, l'aménagement foncier, l'éducation, l'emploi, l'immigration, l'économie numérique, le développement régional et l'innovation dans les entreprises et secteurs d'activité de petite taille. Dans certains cas, ces grandes stratégies sectorielles ont fini par favoriser l'élaboration d'autres stratégies d'action, générales ou thématiques, y compris des stratégies intégrées d'investissement dans le tourisme.

La CNUCED (2010) a mis en lumière l'importance de se doter d'une stratégie de promotion des investissements qui s'intègre et se conforme à la stratégie touristique nationale du pays. Les activités de promotion des investissements doivent tenir compte de cette stratégie plus large, et s'y fondre de manière harmonieuse.

L'élaboration d'une stratégie d'investissement dans le tourisme, aujourd'hui simplement intégrée, doit franchir un pas supplémentaire pour devenir globale. Les agences chargées des politiques touristiques doivent coordonner tous les domaines d'action qui ont des incidences sur l'investissement dans le tourisme. Au Mexique, par exemple, le Plan national d'infrastructures pour 2014--18 comprend un volet consacré à l'investissement dans le tourisme et tient expressément compte de la nécessité de prendre le tourisme en considération dans la planification globale des infrastructures.

Fixer des objectifs de croissance dans le cadre des stratégies touristiques nationales est une pratique courante. Ces objectifs sont généralement exprimés en termes d'arrivées de passagers, de nuitées et de valeur (dépenses). Il est moins courant, en revanche, que les pays mettent au point des stratégies d'investissement dans le tourisme ou qu'ils fixent des objectifs d'investissement pour réaliser des objectifs touristiques plus généraux. Dans le

cas où des cibles sectorielles à long terme ont été établies en fonction de la demande, les décideurs publics doivent avoir la prudence d'estimer si un pays dispose des actifs et des infrastructures nécessaires pour les atteindre.

Le nombre de chambres d'hôtel suffit-il par exemple à absorber le nombre croissant de touristes à héberger ? Les capacités de transport aérien et terrestre suffisent-elles à transporter les voyageurs vers et dans le pays ? Les infrastructures et points de passage frontaliers peuvent-ils absorber la hausse du nombre de passagers ? Les actifs naturels fragiles et sensibles peuvent-ils supporter l'augmentation de la fréquentation touristique et les territoires l'acceptent-ils ?

Si ces questions et d'autres sont ignorées, c'est l'ensemble de la stratégie touristique qui risque d'échouer. En réalité, l'incapacité à traiter systématiquement les investissements touristiques conformément à la stratégie touristique d'ensemble peut se révéler contreproductive. En l'absence des infrastructures et actifs nécessaires pour faire face à la demande croissante, les visiteurs peuvent se détourner de la destination. C'est la preuve par excellence qu'il faut veiller à harmoniser les stratégies touristiques du côté de l'offre et de la demande.

L'aptitude d'un pays à gérer la hausse de la fréquentation touristique dépend également du type d'infrastructures et de leur disponibilité en quantité suffisante. C'est pourquoi les pays doivent fixer des objectifs d'investissement cohérents et intégrés avec les objectifs de leur stratégie touristique nationale, et de préférence dans le cadre d'une stratégie globale d'investissement dans le tourisme. Plusieurs pays ont déjà pris des mesures en ce sens – l'Australie, la Hongrie et l'Irlande, par exemple, ont chacune mis au point des stratégies d'investissement dans le tourisme pour contribuer à atteindre les cibles et objectifs qui figurent dans leurs grandes stratégies touristiques nationales (Encadré 7).

Une stratégie d'investissement dans le tourisme doit au minimum tenir compte des questions couvertes dans la stratégie générale du pays en matière de tourisme. Si la stratégie touristique vise par exemple à faire croître tel ou tel marché d'origine (comme les marchés émergents de la Chine et de l'Inde), la stratégie d'investissement doit tenir compte du volume et du style des équipements d'hébergement, de loisirs et de divertissement demandés sur ce marché. Si des objectifs sont fixés en termes de nombre de passagers, la stratégie d'investissement doit évaluer le potentiel de croissance des infrastructures portuaires, frontalières et de transport afin de faciliter les arrivées de passagers et leur transport vers leur destination suivante.

Ces stratégies doivent tenir compte du volume des investissements et, dans le même temps, de leur qualité et de leur type, car c'est de l'approche qualité/type que dépendent les critères de volume. L'adoption de visas électroniques et de technologies de traitement « intelligent » des formalités douanières, par exemple, détermine la taille et la conception des infrastructures portuaires.

Les agences économiques et les organismes de promotion des investissements doivent coopérer pour évaluer l'origine et la disponibilité des capitaux permettant de financer les investissements futurs. Si les sources nationales de capitaux sont insuffisantes, il convient d'examiner et de cibler des sources étrangères. La capacité à recourir à des capitaux étrangers doit être analysée pour déterminer la probabilité que des capitaux provenant de marchés étrangers soient disponibles en fonction de la situation économique du pays et de l'attractivité de son secteur du tourisme en termes de perspectives pour les investisseurs étrangers.

Encadré 7. Harmonisation des objectifs de développement touristique, offre et demande

Australie : pour atteindre l'un des objectifs-clés de la stratégie Tourisme 2020, à savoir 115 à 140 millions AUD de dépenses par personne et par nuitée, les cibles suivantes ont été fixées sur le plan de l'offre : i) un surcroît de 6 000 à 20 000 chambres supplémentaires ; ii) 40 % à 50 % de capacités aériennes internationales supplémentaires et 23 % à 30 % de capacités aériennes intérieures supplémentaires ; iii) le recrutement de 152 000 personnes dans le secteur du tourisme. Les objectifs d'investissement font l'objet d'un suivi annuel par l'Observateur de l'investissement dans le tourisme, une publication de *Tourism Research Australia*. Il permet de déterminer si les stratégies relatives à l'offre sont respectées de sorte que les objectifs touristiques nationaux soient atteints.

Hongrie : la stratégie nationale de développement touristique 2030 fixe des objectifs de deux sortes : sur le plan de la demande, en termes de nombre de nuitées de touristes hongrois et étrangers, et sur le plan de l'offre, la modernisation des produits touristiques existants et la création de nouveaux produits. Le Plan de développement des hébergements, par exemple, permettra de soutenir la rénovation de 30 000 chambres avec l'aide de la Banque hongroise de développement, et l'Autorité hongroise du tourisme supervisera 500 projets de développement touristique.

Irlande : la stratégie touristique nationale de l'Irlande, *People, Place and Policy – Growing Tourism to 2025*, fixe trois objectifs principaux : i) porter le montant des recettes liées aux arrivées de touristes étrangers à 5 milliards EUR par an ; ii) porter à 250 000 le nombre d'emplois dans le secteur du tourisme ; iii) porter à 10 millions le nombre de touristes visitant l'Irlande d'ici à 2025. Dans le cadre de cette stratégie globale, l'Irlande a mis au point une stratégie d'investissement dans le tourisme – Développement touristique et innovation : une stratégie d'investissement pour 2016-22. Elle s'appuie sur un budget d'investissement public dans le tourisme de 125.7 millions EUR sur six ans jusqu'en 2022, dans le cadre du Plan directeur national pour l'investissement.

Coordonner les activités d'investissement dans le tourisme entre niveaux d'administration

Le secteur public a un rôle de coordination des différentes administrations publiques à jouer afin de veiller à ce que les investissements touristiques atteignent leurs objectifs et soient cohérents avec les objectifs nationaux et sectoriels de développement. Cela vaut pour tous les niveaux d'administration. L'investissement public relevant pour l'essentiel des autorités infranationales, cette coopération est absolument indispensable (OCDE, 2014).

Pour être efficaces, la mise au point et la coordination des stratégies doivent d'appuyer sur un niveau élevé de coopération entre l'échelon national chargé des politiques touristiques et les agences de promotion du tourisme, les agences de promotion de l'investissement et, le cas échéant, les autorités de développement touristique. D'ailleurs, certains pays comme la Finlande ont pris conscience du niveau de coopération nécessaire en intégrant les agences de promotion du tourisme et les agences de promotion de l'investissement. En outre, il est nécessaire d'associer les acteurs publics en général et de se coordonner avec eux.

À chaque niveau d'administration, une décision doit être prise pour déterminer si la coordination doit être d'ordre politique ou administratif. La France, par exemple, a

récemment créé un Conseil interministériel du tourisme présidé par le Premier Ministre (Encadré 8). Il s'appuie sur un comité de pilotage du tourisme présidé par le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères qui se réunit régulièrement pour évaluer l'état d'avancement des politiques. La création de comités à un niveau aussi élevé permet de privilégier et de stimuler les stratégies touristiques et la réforme de la réglementation.

Encadré 8. France : création du Conseil interministériel du tourisme

En 2017, le Premier Ministre français a créé le Conseil interministériel du tourisme (CIT) qui rassemble tous les ministres compétents en matière de tourisme, en particulier ceux de l'Économie et des Finances, des Affaires étrangères, de la Culture et de l'Intérieur. Ce Conseil se caractérise notamment par la participation de représentants issus de différents niveaux d'administration et de hauts responsables du secteur, ainsi que par l'ensemble de priorités très précises qui sont inscrites à son programme. Le Conseil a été créé pour orienter et soutenir les principales mesures prises dans ce secteur. Il se réunit tous les six mois sous l'autorité du Premier Ministre et s'appuie sur un travail préparatoire approfondi qui se traduit par la mise en œuvre de mesures concrètes. Le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, en lien avec le secrétaire d'État, dirige un Comité de pilotage du tourisme qui assure le suivi des progrès accomplis entre chaque réunion du Conseil. Le gouvernement a créé le Conseil pour contribuer à atteindre son objectif de 100 millions de touristes étrangers et de 50 milliards de recettes du tourisme d'ici à 2020. Le CIT s'est réuni pour la première fois en juillet 2017. Il a identifié six domaines d'action prioritaires, dont le renforcement de l'investissement dans le tourisme, sujet dont le CIT de janvier 2018 s'est saisi. Le Conseil est chargé d'élaborer des mesures concrètes pour promouvoir l'investissement, y compris en fournissant une aide et une expertise via France Tourisme Ingénierie, le financement de mesures par Bpifrance et l'amélioration des règles d'aménagement urbain.

Source : <https://www.gouvernement.fr/en/tourism-plan>, <https://www.veilleinfotourisme.fr/>.

Étant donné que le tourisme concerne de nombreux domaines de l'action publique, il est indispensable que les organismes publics concernés soient correctement représentés au niveau d'administration compétent sur ces questions. De même, il est important que les autorités régionales soient dûment associées et représentées afin qu'il soit tenu compte des besoins d'infrastructures et des obstacles propres à chaque région.

En Grèce, par exemple, l'investissement dans le tourisme public doit être identifié, évalué et hiérarchisé au moyen de consultations approfondies entre le ministère du tourisme, le ministère de l'Économie et du Développement et les autorités régionales. En Hongrie, l'Agence hongroise du tourisme travaille en lien avec les municipalités concernées pour coordonner tous les investissements publics dans les secteurs touristiques jugés prioritaires.

Au niveau des administrations, les pays devraient coopérer de manière horizontale et verticale pour veiller à ce que les investissements soient correctement identifiés, évalués et hiérarchisés. La dépendance croissante à l'égard de nouveaux types d'infrastructures comme les infrastructures numériques ne fait qu'accroître le besoin de s'assurer que toutes les agences compétentes sont associées à l'élaboration des politiques d'investissement quel que soit le type d'infrastructure concerné.

De surcroît, le dialogue doit être réciproque. Les responsables des politiques touristiques doivent veiller non seulement à ce que le débat sur les politiques touristiques associe toutes

les administrations concernées, mais aussi qu'il soit tenu compte des préoccupations liées au tourisme dans le débat général sur la planification et le développement des infrastructures sous toutes leurs formes (transports, développement régional, économie numérique).

Encourager le développement régional en investissant dans les actifs touristiques

Voilà plusieurs décennies que les décideurs publics cherchent comment mieux répartir les voyageurs au-delà des grandes destinations constituant des points d'entrée sur le territoire. La volonté de diffuser les avantages économiques et sociaux du tourisme se comprend et, dans certaines destinations, la tendance à encourager le voyage en région s'apparente de plus en plus à une méthode visant à soulager la pression qui pèse sur les ressources métropolitaines déjà trop sollicitées. En outre, le développement du tourisme régional peut servir à surmonter le handicap de la saisonnalité en développant de nouvelles offres touristiques qui font valoir des atouts tout au long de l'année ou en basse saison, comme la thalassothérapie et le tourisme de bien-être, et peut permettre d'encourager le renouvellement du tissu économique de zones en déclin.

Le manque d'infrastructures clés, d'actifs touristiques de qualité et d'offres touristiques en quantité suffisante permettant d'encourager et de faciliter les visites constitue un obstacle majeur à la croissance du tourisme régional. Les pouvoirs publics ont une gamme d'outils à leur disposition et ont déployé de nombreuses politiques pour encourager l'investissement dans le tourisme régional. Les programmes de subventions et de prêts et les garanties d'emprunt visant à soutenir les produits touristiques régionaux sont courants (au Portugal, par exemple). Leur périmètre varie, les programmes de grande dimension ayant tendance à cibler des besoins infrastructurels particuliers comme les routes, les ports et d'autres infrastructures de base, mais les investissements plus modestes peuvent aussi produire des effets importants.

La coopération entre niveaux d'administration est indispensable pour remédier aux déficits et déséquilibres régionaux des infrastructures. Il est particulièrement important d'associer les régions et les autorités régionales à la planification des infrastructures, car elles possèdent une connaissance fine des principaux besoins locaux et font écho aux préoccupations des populations concernant le développement infrastructurel.

L'Australie a relevé ce défi par une stratégie quinquennale d'investissement régional qui vise à encourager de nouveaux investissements touristiques ciblés (Australie étude de cas, Partie II). Cette stratégie porte principalement sur la facilitation, la réforme et la promotion coordonnées des investissements afin d'attirer l'investissement étranger dans les infrastructures touristiques régionales. Elle cible des régions touristiques emblématiques où l'économie du voyage affiche des signes de croissance mais de faibles niveaux d'investissement, et elle a été élaborée dans le cadre d'une coopération approfondie entre les autorités nationales et les exécutifs infranationaux utilisant un mécanisme établi en 2012.

Cette stratégie a reçu le soutien à haut niveau de ministres et de hauts responsables nationaux et infranationaux. Les gouvernements des États et Territoires sont des partenaires incontournables pour attirer l'IDE et surmonter les obstacles réglementaires à l'investissement dans le tourisme, la coopération étant la recette la plus efficace dans la mesure où les investisseurs étrangers considèrent que les possibilités d'investissement sont « australiennes » plus qu'attachées à telle ou telle région, et où ils rechignent à gaspiller leurs efforts en interagissant avec plusieurs organismes publics.

Au Canada, les agences de développement économique régional aident à relever les principaux défis économiques en fournissant des programmes, des services, des connaissances et une expertise adaptée aux régions, y compris pour le tourisme. Ces six agences fédérales encouragent les investissements qui contribuent au développement du tourisme dans les zones rurales et isolées et les communautés du pays. Cela comprend: le soutien à la commercialisation des produits régionaux; investir dans les entreprises de tourisme; et aider les entreprises touristiques prêtes à exporter. Les exemples d'investissements spécifiques au tourisme incluent le développement de produits et d'expériences régionaux, la rénovation d'espaces culturels, l'aménagement du front de mer et la promotion du tourisme autochtone. Les agences apportent également une perspective de politique régionale à l'appui du programme national.

Le tourisme autochtone représente un élément clé de ces efforts afin de favoriser le développement du tourisme dans les collectivités rurales et éloignées avec des initiatives financées qui vont de la préparation du marché aux investissements dans l'infrastructure. Le tourisme autochtone contribue de manière importante à l'économie du Canada et constitue l'un des domaines d'action clés de la Vision du tourisme du Canada. En 2017, un investissement budgétaire de 8,6 millions de dollars canadiens a été fourni à l'Association du tourisme autochtone du Canada (ACTI) afin de soutenir la mise en œuvre de son plan stratégique quinquennal, qui vise à augmenter de 50 le nombre d'entreprises de tourisme autochtone prêtes à exporter, à créer 7 000 nouveaux emplois et à augmenter de 300 millions CAD le PIB annuel du tourisme autochtone d'ici 2021. L'objectif ultime est de contribuer à la croissance durable et à long terme du secteur du tourisme, ainsi qu'à la création d'emplois et à la croissance économique de l'économie en général.

En Allemagne, une ancienne région minière a entrepris une transformation structurelle pour développer le tourisme en bénéficiant des investissements et de la planification coordonnée de plusieurs niveaux d'administration. La création d'une nouvelle destination touristique, le Nouveau district lacustre de Leipzig, a produit des avantages positifs en termes de chiffre d'affaires, d'emploi et de recettes fiscales (Encadré 9).

D'autres pays se sont eux aussi activement saisis de cette question. En Islande, par exemple, le partenariat public-privé national qui assure la promotion de l'île en tant que destination de tourisme et d'investissement, *Promote Iceland*, travaille en lien avec les agences de développement régional pour répertorier les possibilités qui sont les plus adaptées à telle ou telle région. L'un des volets principaux de son action consiste actuellement à examiner les investissements dans des projets susceptibles d'attirer des visiteurs tout au long de l'année, afin de surmonter le handicap de la saisonnalité.

Au Pérou, le Plan national pour les projets régionaux - COPESCO - formule, coordonne, dirige, exécute et supervise les projets d'investissement d'intérêt touristique au niveau national. Dans le cadre du ministère du commerce extérieur et du tourisme, il fournit également un soutien technique et financier spécialisé aux administrations régionales et locales ainsi qu'à d'autres entités publiques pour la mise en œuvre de projets touristiques.

Le Fonds européen de développement régional (FEDER), quant à lui, soutient les investissements touristiques au niveau régional et local afin de favoriser les innovations de produits et de services utilisant les TIC, un tourisme à haute valeur ajoutée dans des marchés de niche, et la diversification touristique.

En ce qui concerne les méthodes de développement régional, les stratégies transfrontières permettent de franchir une étape supplémentaire. Elles peuvent servir à garantir le caractère intégré des projets d'investissement, à créer des synergies et à renforcer les capacités

économiques et sectorielles. Elles s'appuient souvent sur des programmes conçus pour créer une offre touristique par-delà les frontières, en particulier dans les pays en développement, comme l'initiative d'investissement régional de la Route de la soie de la CNUCED. Autre exemple : le soutien de la Commission européenne en faveur du développement de sentiers cyclables et pédestres transnationaux, du tourisme vert et des Itinéraires culturels européens.

Encadré 9. Allemagne : investissements coordonnés pour le Nouveau district lacustre de Leipzig

Le développement du Nouveau district lacustre de Leipzig, en Saxe centrale, fait suite à la décision prise au début des années 90 de développer le tourisme dans la région après le déclin de l'industrie minière du charbon. Le gouvernement de l'État libre de Saxe a créé un fonds de financement de projets précis (en couvrant jusqu'à 85 % de leur coût), le gouvernement fédéral apportant lui aussi son écot. Les investissements font l'objet d'un suivi étroit, les progrès sont évalués et le budget examiné tous les cinq ans, la réussite des projets étant mesurée à l'aune de l'importance économique que le tourisme a fini par représenter dans la région, avec une évaluation régulière du chiffre d'affaires, de l'emploi et des recettes fiscales.

D'efficaces mécanismes de coopération ont été mis sur pied pour coordonner les politiques d'investissement dans le tourisme et en assurer la promotion aux différents niveaux d'administration. Ils s'appuient sur une stratégie touristique associant plusieurs *Länder* et reposant sur un ensemble convenu de principes de base énoncés dans la charte de développement du district lacustre. Les communes sont chargées de la planification et de la coordination avec les autorités du district et les organismes de planification régionale, tandis que les organes de travail régionaux coordonnent et versent les ressources financières.

Au cours des premières années, le développement des infrastructures (routes et sentiers, équipements touristiques, aménagements de base) a d'abord été lancé et financé par les communes concernées et a permis d'encourager l'investissement privé dans les équipements d'hébergement et de loisirs de la région. Parmi les principales difficultés rencontrées, citons l'absence de directives et de dispositions administratives encadrant l'exécution d'une transformation structurelle aussi complexe. De même, il a fallu déployer des efforts particuliers pour donner à d'anciens mineurs les connaissances et les compétences nécessaires dans le domaine de l'accueil, de la prestation de services de haut niveau et de l'entrepreneuriat, et les aider ainsi à devenir des professionnels du tourisme.

Rationaliser les régimes réglementaires pour faciliter l'investissement et la mise en conformité

Les gouvernements conduisent régulièrement des examens du corpus législatif et réglementaire pour s'assurer que les réglementations sont claires et adaptées, et pour les simplifier et les rationaliser afin qu'il soit aisé de les comprendre et de s'y conformer.

Certains pays ont entrepris des examens ciblés des réglementations affectant l'investissement dans le secteur du tourisme – c'est le cas de l'Australie et de l'Islande, par exemple. Ces examens peuvent déboucher sur une réforme en profondeur des régimes

réglementaires pour offrir aux investisseurs davantage de certitude quant à la sécurité de leurs investissements, et pour réduire les coûts de transaction – y compris, en cas d’incertitude, en établissant clairement les règles ou en les clarifiant, en rationalisant les règles complexes pour alléger la charge liée à leur application, et en adoptant des moyens plus efficaces d’interaction avec les organismes de réglementation.

Pour alléger la charge réglementaire et rationaliser les règles applicables par les entreprises d’un secteur, il est également possible de regrouper en un seul texte législatif toutes les règles et réglementations applicables. La Grèce, par exemple, a récemment entamé un examen des réglementations ayant des effets sur le tourisme afin d’aboutir à un projet de codification de la législation relative au tourisme. En l’occurrence, tous les textes législatifs et réglementaires concernant le secteur du tourisme ont été rassemblés en un code unique. Cela permet d’abaisser les coûts de conformité et de transaction en réduisant le temps consacré aux recherches et aux échanges avec les administrations.

Ces examens de la réglementation ont été particulièrement fréquents dans le domaine complexe de la construction des bâtiments. La Grèce, l’Irlande et Israël ont tous trois récemment remodelé leur réglementation concernant la construction hôtelière, par exemple. La clarté des réglementations applicables aux projets immobiliers aide à faciliter les investissements dans ces actifs. Toutefois, il importe que la rationalisation des mesures n’ait pas pour effet de supprimer ou d’affaiblir les règles garantissant le confort et la sécurité des usagers.

Mobiliser les interventions du secteur public pour maximiser l’impact des investissements

Les gouvernements disposent de ressources financières et d’une influence politique considérables leur permettant de produire des résultats économiques et sociaux. En matière d’investissement dans le tourisme, ils devraient constamment examiner la manière de maximiser l’impact de leurs ressources et explorer de nouvelles possibilités de stimuler les investissements d’autres acteurs. La puissance du « label public » est extrêmement utile pour ajouter des capitaux et aides supplémentaires aux investissements. Il peut s’agir de financements publics directs, de garanties financières, ou de l’expertise que les organismes publics apportent aux PME dépourvues de ces ressources en interne. Les pouvoirs publics peuvent également faire office d’intermédiaire – en utilisant leur rôle et leur influence pour associer de nouveaux participants à un projet pour en accroître les retombées économiques et sociales. La présente section analyse les méthodes que les pouvoirs publics peuvent employer pour optimiser leur influence – financière et non financière – afin que les investissements produisent des résultats positifs.

Mobiliser les investissements touristiques au moyen de programmes de subventions et d’emprunts publics

Le secteur public peut jouer un rôle moteur en faveur de la mobilisation des investissements dans les actifs touristiques. Les gouvernements encouragent l’investissement dans les actifs touristiques depuis des décennies au moyen de programmes de subventions et de prêts – à petite et grande échelle.

Les mesures prises pour faciliter l’accès des entreprises touristiques à des capitaux vont traditionnellement de la création d’organismes financiers spécialisés dans le tourisme aux programmes de financement d’actifs touristiques à petite ou grande échelle. La Banque autrichienne de développement du tourisme, qui sert de guichet unique en matière d’aides

financières au secteur du tourisme, et la Société suisse de crédit hôtelier, qui contribue à combler le manque de financements en consentant des prêts à faible taux d'intérêt et en fournissant des services de conseil, adoptent par exemple une approche intégrée du financement des investissements dans le secteur du tourisme. Les institutions spécialisées dans le tourisme ont des évaluateurs financiers dotés d'une bonne connaissance du secteur et capables d'évaluer plus précisément les risques et d'adapter les propositions financières aux besoins des entreprises. En Israël, c'est le ministère du Tourisme qui subventionne à hauteur de 20 % de l'investissement (coûts de construction) l'érection de nouveaux hôtels, l'extension d'hôtels existants ou la restauration et la conversion de bâtiments en hôtels. Une subvention supplémentaire de 13 % est accordée si l'hôtel est considéré comme un établissement bon marché.

Ces programmes ont une incidence directe sur l'investissement dans le tourisme car ils libèrent des financements qui, sans eux, ne seraient pas affectés par le secteur privé, de mobiliser des capitaux supplémentaires du secteur privé grâce à des garanties, et d'atteindre une masse critique qui génère un surcroît d'investissement privé. De même, il est nécessaire de déployer des programmes destinés à étoffer les compétences financières et les capacités commerciales des dirigeants de PME touristiques afin que les opérateurs touristiques soient en mesure d'accéder aux facilités de financement existantes.

De nombreux pays appliquent des mesures de soutien financier – généralement sous la forme de programmes de subventions et de prêts – pour financer le développement touristique en tant que tel. En Israël, par exemple, les projets bénéficiant du statut d'infrastructure nationale reçoivent jusqu'à 80 % de financements publics, y compris dans le secteur de l'hébergement. Parmi les autres pays qui offrent des aides financières, citons le Canada (par l'intermédiaire de ses agences de développement régional), la Croatie (fonds de développement du tourisme) et l'Islande (fonds de protection des sites touristiques). Certains pays ciblent encore plus précisément les investissements dans certaines branches ou sous-secteurs, par exemple le tourisme médical et les centres récréatifs en Roumanie, ou les infrastructures de tourisme hivernal et thermal en Turquie. Il existe aussi des programmes ciblés visant à développer des produits touristiques de niche pour lisser les flux touristiques et remédier au problème de la saisonnalité.

Il arrive également que les aides financières soient conçues pour développer le tourisme sur des sites régionaux. Le programme *Valorizar* (Portugal étude de cas, Partie II) du Portugal, le programme de revitalisation économique régionale du Japon et le Fonds des infrastructures touristiques de la Nouvelle-Zélande en témoignent. Souvent, ces programmes visent à remédier à l'absence de grandes infrastructures, ou à leur sous-développement afin de partager plus largement les avantages économiques du tourisme. La Lituanie fait observer qu'un programme régional ouvert à tous n'a pas été bien exploité par les entreprises touristiques, en dépit de leur besoin de se développer en région. Dans ces conditions, l'évaluation des programmes peut contribuer à éclairer les raisons expliquant leur sous-utilisation et leurs autres lacunes.

Certains pays se sont dotés de fonds destinés à soutenir l'investissement par les PME touristiques afin de remédier aux obstacles financiers auxquels les entreprises touristiques font face, comme on l'a vu plus haut. En Grèce, par exemple, le nouveau fonds de développement accorde des aides sous forme de microcrédits, de garanties et de prêts, et au moyen du programme d'entrepreneuriat pour le tourisme insulaire, qui accorde des prêts à bas coût aux petites et très petites entreprises situées sur les îles grecques. Au Portugal, le Système de protocole bancaire est conçu pour répondre aux besoins particuliers des PME touristiques et pour inciter les banques à financer les dépenses d'équipement des PME. Le

soutien financier de 90 millions EUR accordé jusqu'en décembre 2018 a pris la forme de subventions remboursables sur quinze ans, avec un report de remboursement de quatre ans. En Norvège, l'État possède *Investinor*, une société de capital-risque qui constitue une source de capitaux pour le secteur du tourisme.

Pour surmonter l'obstacle que représente la faiblesse des compétences financières et du savoir-faire commercial disponibles dans les PME touristiques, il est courant de déployer des programmes visant à renforcer les capacités de gestion des dirigeants d'entreprise. Outre les nombreux programmes généralement ouverts à toutes les PME, des pays tels que l'Autriche, l'Irlande, le Mexique, et la Suisse, proposent une gamme d'outils et de programmes conçus pour renforcer les capacités des PME touristiques. L'aide fournie peut prendre la forme de services visant à élaborer des plans d'activité, des évaluations d'investissements et des études de faisabilité, ainsi que des guides et des calculateurs favorisant la planification et la prise de décisions financières dans les entreprises, ou encore à fournir des conseils sur les autres sources de financements publics et privés. Le renforcement des capacités financières des PME touristiques leur permet d'accroître la rentabilité de leurs activités, d'améliorer la qualité de leurs demandes de financements et d'interagir avec les investisseurs de manière plus productive.

Mobiliser au mieux des ressources financières et des moyens d'action au travers de fonds publics de développement

Le financement public des investissements dans les actifs touristiques peut prendre une autre forme, celle du fonds public de développement. Grâce à ces instruments, les autorités peuvent diversifier leur influence stratégique et atteindre d'autres objectifs de l'action publique, par exemple en favorisant certains types d'investissements ou sites. Parce qu'ils sont intégrés aux marchés financiers, les fonds publics de développement sont en mesure de mobiliser d'autres sources de capitaux pour tirer le meilleur parti des deniers apportés par la puissance publique.

Les gouvernements de plusieurs pays ont créé des fonds de placement spécialement consacrés à l'investissement dans les actifs touristiques, y compris à grande échelle.

En France par exemple, la banque publique de développement Bpifrance a créé un fonds de placement chargé d'investir dans des projets touristiques en ciblant particulièrement les PME (France étude de cas, Partie II). Le gouvernement français a doté ce fonds de 260 millions EUR, et plus de 600 millions EUR de co-investissements ont déjà été mobilisés pour 86.5 millions EUR d'engagements pris à ce jour. Bpifrance utilise son large réseau financier pour mobiliser des capitaux supplémentaires et, en maintenant son propre investissement au niveau minimum, conserve des fonds pour d'autres projets. Bpifrance mobilise aussi des moyens intangibles en apportant une expertise supplémentaire en finances et en gestion, et encourage la création de réseaux dans les domaines qui relèvent de sa compétence pour ouvrir de nouvelles perspectives commerciales aux entreprises participantes (Encadré 10).

Bpifrance accorde des fonds à des entreprises existantes ou à des *start-ups* via des instruments de fonds propres ou de quasi fonds propres sur des durées plus longues qu'un financement classique par l'emprunt. Le financement par apport de fonds propres s'accompagne d'une représentation au conseil d'administration des entreprises bénéficiaires, qui permet d'en accroître l'expertise et les capacités. Le financement à long terme assure aux entités une stabilité qui, pour les PME, est essentielle pendant les phases de croissance. En outre, Bpifrance s'est engagée à financer des entreprises existantes comme des *start-ups*. En gérant un fonds de grande envergure, Bpifrance se donne les

moyens de diversifier les risques et d'ouvrir des perspectives de développement aux *start-ups* et aux entreprises innovantes. Grâce à son vaste réseau régional en France, Bpifrance est parvenue à mobiliser et à favoriser l'investissement dans le tourisme régional. Plus de la moitié des investissements du Fonds sont destinés à des entreprises touristiques en région.

Encadré 10. France : soutien de Bpifrance aux investissements dans les PME et les start-ups

Perspectives de croissance pour une entreprise classique : France Tourisme propose des visites guidées, des visites en autocar et des excursions à Paris. En 2016, avec deux co-investisseurs, le fonds France Investissement Tourisme de Bpifrance a financé une opportunité majeure de développement commercial par l'acquisition du groupe Vedettes du Pont-Neuf, une entreprise réputée de croisières fluviales qui propose toute une gamme de promenades sur la Seine. L'entreprise a amélioré sa rentabilité en gérant mieux ses coûts et en profitant de synergies grâce à l'extension de ses activités.

Financement de l'innovation dans le tourisme : Adrenaline Hunter est une plateforme de réservation en ligne d'activités de sports d'aventure qui fait office d'intermédiaire entre les utilisateurs finals et les prestataires d'activités. Pour accélérer son développement et renforcer les fonctionnalités et les performances de sa plateforme, le fonds France Tourisme Investissement de Bpifrance a cofinancé un investissement en fonds propres de 2 millions EUR. Ces fonds ont servi à mettre au point l'offre de produits, à renforcer l'automatisation du processus de réservation, à améliorer les services de soutien et l'ouverture aux prestataires, et à développer des logiciels commerciaux pour ces derniers. L'objectif global de l'entreprise est un chiffre d'affaires de 22 millions EUR en 2021.

L'exemple français prouve que les pouvoirs publics peuvent obtenir des résultats nombreux et amplifiés grâce à une source unique de financement susceptible d'être démultipliée à maintes reprises à partir de sources de financement complémentaires. Non seulement ce Fonds entretient et accroît la contribution des bénéficiaires à l'économie et à l'emploi, mais il renforce dans le même temps les capacités des PME et favorise la réalisation d'objectifs de développement régional. Le Fonds a également apporté la preuve aux dirigeants de PME qu'ils devraient rester ouverts à l'option de prises de participations extérieures.

En Italie, la banque *Cassa depositi et prestiti* détenue par l'État a elle aussi créé un Fonds d'investissement dans le tourisme spécialisé (Encadré 11) pour investir dans l'immobilier hôtelier, afin d'en améliorer l'efficacité, les normes de qualité et la répartition territoriale. Elle a engagé 250 millions EUR de capitaux avec l'objectif de gérer 500 millions EUR d'actifs en mobilisant d'autres investisseurs privés et institutionnels. Outre la mobilisation d'investissements dans des actifs hôteliers, le Fonds s'attaque aussi aux problèmes structurels du secteur en encourageant le regroupement de biens immobiliers et en favorisant la professionnalisation des pratiques de gestion.

Ces fonds publics de développement se distinguent des programmes classiques de subventions et d'emprunts publics. Tout d'abord, le financement prend souvent la forme d'une prise participation plutôt que d'une subvention (don) ou d'un prêt (endettement). Il s'accompagne généralement d'une participation au conseil d'administration du bénéficiaire et permet d'enrichir l'expérience financière et de gestion de l'entreprise. Le fonds mobilise également son réseau de financeurs et peut faciliter les contacts commerciaux et la croissance en encourageant les mises en relation et les partenariats dans son domaine d'action.

Encadré 11. Italie : fonds de soutien aux investissements dans les infrastructures stratégiques

En 2016, la banque publique italienne *Cassa Depositi e Prestiti* a lancé son Fonds d'investissement dans le tourisme pour accroître les investissements immobiliers dans l'hébergement touristique et promouvoir les regroupements au sein du secteur de l'accueil. Très fragmenté, ce secteur est actuellement dominé par des exploitants d'hébergements de petite taille – seuls 4 % des hôtels existants ont plus de 100 chambres. Le Fonds s'inscrit dans le cadre plus général de la mission de la Banque visant à promouvoir l'investissement dans les infrastructures immobilières stratégiques en Italie, selon un modèle qui vise des investissements commerciaux intégrant une dimension de politique publique. Les principales priorités stratégiques sont les suivantes : i) encourager la séparation entre la propriété immobilière et la gestion hôtelière ; ii) favoriser les regroupements dans le secteur du tourisme et de l'accueil ; iii) surmonter les limites imposées par les acteurs de petite taille et libérer les ressources financières pour développer le secteur. En conséquence, la stratégie du Fonds consiste à sélectionner, dans les sites touristiques de première catégorie, des propriétés hôtelières susceptibles d'être modernisées en étant rénovées, repositionnées et développées, ou de servir l'intérêt général, par exemple l'emploi local. Pour ce faire, le Fonds rachète des biens immobiliers qu'il loue ensuite à des entreprises de gestion hôtelière. La *Cassa Depositi e Prestiti* est l'investisseur de référence et contribue à hauteur de 250 millions EUR en vue de mobiliser des capitaux privés pour atteindre 500 millions EUR d'actifs en gestion. En 2018, le Fonds a été ouvert aux investisseurs institutionnels souhaitant s'implanter dans le secteur de l'accueil en Italie.

Source : *Cassa Depositi e Prestiti*.

C'est une approche différente qu'a adoptée le Mexique, où la Banque nationale de développement pour le commerce extérieur, Bancomext, s'emploie-t-elle aussi à atteindre des niveaux élevés de mobilisation des capitaux au moyen d'un programme de garantie bancaire plutôt que par des investissements en fonds propres. En coopération avec l'Institut national de l'entrepreneuriat INADEM, Bancomext gère le programme national de garantie pour les PME, un instrument stratégique qui vise à accroître le volume de prêts bancaires accordés aux PME. En 2015, 300 millions MXN ont été alloués à ce programme afin de générer un surcroît de crédit de 6 000 millions MXN, soit 20 fois le montant des garanties. Les garanties d'emprunt couvrent jusqu'à 75 % des montants empruntés afin de faciliter l'accès au crédit, de réduire les taux d'intérêt et d'accompagner les intermédiaires financiers en cas de non-conformité. Bancomext propose également aux PME des prêts à des conditions favorables pour un montant pouvant atteindre 20 millions MXN, voire 40 millions MXN pour les hôtels de taille petite ou moyenne.

Bancomext travaille en lien étroit avec le Fonds national pour le développement du tourisme (FONATUR), qui élabore des plans directeurs par destination et qui réalise des projets d'infrastructures. Le rôle du FONATUR est d'identifier les projets viables et de mettre les investisseurs en contact avec la banque publique de développement compétente. Le FONATUR planifie ou développe une destination avant de la vendre au secteur privé, ou entreprend la planification et acquiert le terrain pour le vendre à des entités privées qui assureront le développement de la destination conformément à un plan directeur préalablement approuvé.

La Banque européenne d'investissement (BEI) apporte ses financements et son expertise à des projets d'investissement durables. Dans l'ensemble de l'UE, elle s'emploie à favoriser la croissance et l'emploi dans quatre domaines : l'innovation et les compétences, les PME, la lutte contre le changement climatique et les infrastructures stratégiques. La BEI soutient la relance économique de l'Europe au moyen du Fonds européen pour les investissements stratégiques, qui relève du Plan d'investissement pour l'Europe. Hors de l'UE, les activités de la BEI reflètent la politique extérieure de l'UE. Pour ce faire, la BEI accorde des financements d'appui à long terme qui encouragent les investisseurs des secteurs public et privé à co-investir, y compris dans le tourisme.

Le Fonds européen pour les investissements stratégiques, quant à lui, mobilise des financements privés pour soutenir l'investissement dans les infrastructures stratégiques, l'énergie et l'utilisation efficace des ressources, et les PME. Géré conjointement par la Commission européenne et la BEI, il peut servir dans le secteur du tourisme à apporter un soutien financier aux infrastructures de voyage, à l'efficacité énergétique des équipements d'hébergement, aux projets de transformation d'équipements à des fins récréatives et à la création de « Plateformes d'investissement » dédiées au tourisme (Commission européenne, 2016).

La Commission européenne, pendant ce temps, a soutenu une centaine de projets pendant la période 2014-16 dans le cadre du Programme pour la compétitivité des PME et des entreprises (COSME). Le secteur du tourisme peut en outre bénéficier de soutiens européens plus généraux à l'investissement – la Commission a par exemple élaboré le Guide des financements de l'UE dans le secteur du tourisme pour aider les acteurs ayant besoin de financer des investissements à identifier les sources disponibles.

Recourir à des outils non financiers pour mobiliser l'investissement dans le tourisme

S'agissant d'investissement, le terme « mobiliser » désigne généralement la capacité à encourager ou amplifier les fonds disponibles provenant d'un engagement financier initial, ou à employer les fonds d'une tierce partie pour abonder un investissement. Certains instruments d'action permettent de stimuler l'investissement sans que la puissance publique ne débourse la moindre somme d'argent. C'est le cas lorsque les pouvoirs publics accordent un droit, une concession ou un avantage soumis à la condition que le bénéficiaire consente un investissement.

Il existe un avantage important et très recherché que les gouvernements ont la possibilité d'accorder aux particuliers : le permis de résidence. Les gouvernements peuvent encourager l'investissement dans des domaines précis grâce à des mécanismes d'immigration économique imposant aux demandeurs de s'engager à investir dans tel ou tel secteur d'activité – ce sont les « visas d'investissement ». Cet outil a porté ses fruits aux États-Unis, en Grèce et au Portugal, tandis que d'autres pays ont récemment lancé ou étendu leur programme de visas d'investissement – c'est par exemple le cas de l'Australie, du Canada et de la Nouvelle-Zélande.

Dans le domaine du tourisme, ces programmes sont généralement orientés en direction de l'immobilier en vue de développer des formes non traditionnelles d'investissement dans le secteur de l'hébergement. Les autorités chargées des politiques d'immigration et les agences d'investissement doivent coopérer étroitement pour s'assurer que ces programmes ne sont pas détournés et qu'ils atteignent les objectifs affichés (Encadré 12).

Autre exemple de mécanisme permettant aux pouvoirs publics de mobiliser l'investissement dans le tourisme sans entraîner le moindre coût financier direct : l'attribution de droits de concession sur des équipements touristiques. Ces mécanismes peuvent être assortis de règles imposant d'investir dans l'amélioration et l'entretien des infrastructures. En Italie, par exemple, le gouvernement a mobilisé la participation du secteur privé sur des sites touristiques en accordant gratuitement des droits de concession à des organisations qui acceptent de couvrir les coûts d'investissement nécessaires pour transformer des sites publics du patrimoine culturel à des fins touristiques. Ce programme vise à encourager l'établissement d'itinéraires pédestres et cyclables le long de routes liées à l'histoire religieuse pour développer le tourisme et promouvoir le développement régional.

Encadré 12. Programmes d'immigration économique favorisant l'investissement dans le tourisme

États-Unis : le nombre de bénéficiaires du programme d'immigration-investissement EB-5 a doublé entre 2014 et 2015. Ce programme permet aux entrepreneurs de demander un permis de résidence permanente à condition d'investir au moins 1 million USD dans une nouvelle entreprise commerciale créant dix emplois à temps plein. Les projets hôteliers seraient l'une des catégories les plus utilisées, en raison de leur capacité de création d'emplois.

Grèce : un permis de résidence permanente renouvelable tous les cinq ans peut être accordé aux demandeurs qui font l'acquisition d'une résidence touristique pour une durée d'au moins 10 ans ou qui sont titulaires d'un bail de location d'une installation hôtelière d'au moins dix ans. Le montant du capital à investir est d'au moins 250 000 EUR.

Portugal : le programme « Investisseur en or » permet aux investisseurs éligibles de demander un permis de résidence moyennant un investissement minimum de 350 000 EUR. Selon des estimations, environ 30 % des transactions immobilières effectuées par des investisseurs étrangers en 2017 visaient à obtenir un permis de résidence.

Les gouvernements ont à leur disposition une autre solution « non financière » pour mobiliser l'investissement, qui consiste à encourager les entreprises à appliquer des programmes de responsabilité sociale en finançant par exemple des travaux environnementaux ou culturels liés au tourisme. En Italie, plusieurs sites culturels ont récemment été rénovés grâce à des fonds provenant de donateurs privés. Eataly, une entreprise qui promeut l'Italie comme destination alimentaire, s'est engagée à consacrer 1 million EUR pour restaurer *La Cène* de Léonard de Vinci, et la maison de mode Fendi a financé une opération de nettoyage de la fontaine de Trevi qui a duré 16 mois. Le parallèle peut certes être dressé avec des programmes plus classiques de dons et de parrainage, mais des engagements de cette envergure en faveur d'actifs culturels et historiques renommés et importants du point de vue touristique relèvent tout de même d'une catégorie à part, surtout compte tenu de la nécessité pour les pouvoirs publics d'exercer strictement leur contrôle et leur supervision s'agissant de travaux de restauration d'œuvres ayant une grande importance culturelle.

Les pays utilisent aussi le régime fiscal pour inciter à investir. La gamme des avantages fiscaux comprend la réduction du plafond global d'imposition, les déductions d'impôt accélérées sur les dépenses en capital et les mesures d'incitation fiscales, mais aussi des exonérations de taxes et des congés fiscaux. L'Australie, par exemple, applique une déduction accélérée pour l'amortissement des dépenses de capital consacrées à des projets d'hôtellerie et d'hébergement à court terme. En outre, des avantages fiscaux sont régulièrement inclus parmi les avantages proposés dans le cadre d'une stratégie d'attraction des investissements, par exemple en Grèce et au Costa Rica.

Les dispositions fiscales, cependant, ne se traduisent pas systématiquement par des investissements « supplémentaires » mais peuvent entraîner des effets d'aubaine pour les investisseurs qui auraient autrement investi en l'absence d'incitation fiscale. C'est pourquoi les dispositions fiscales doivent être conçues avec soin et évaluées à intervalles réguliers.

Les incitations fiscales peuvent être étroitement ciblées pour faciliter le développement de marchés de niche ou de types particuliers de tourisme. L'Italie a mis en place le mécanisme de crédit d'impôt *Art Bonus* pour stimuler l'investissement dans le secteur de l'hébergement et pour contribuer à d'autres objectifs des politiques publiques, en particulier l'efficacité énergétique et le passage au numérique. Adoptée en 2015, cette mesure d'incitation qui vise à encourager la rénovation des hébergements touristiques, notamment l'efficacité énergétique et les mesures antisismiques, couvre entre 30 % et 65 % des dépenses engagées. Avec un crédit budgétaire initial de 170 millions EUR pour la période 2015-17, cette mesure a été renouvelée jusqu'en 2020 moyennant un budget de 240 millions EUR. Un crédit d'impôt supplémentaire est consacré aux infrastructures des technologies numériques. Le montant des investissements consentis jusqu'en 2018 dans le secteur de l'hébergement qui ont bénéficié de cette mesure s'élevait à 140 millions EUR.

Mobiliser le secteur privé et de nouveaux acteurs pour stimuler les investissements de qualité

L'analyse des investissements réalisés dans l'ensemble de l'économie fait ressortir l'importance de la part du secteur privé. Les financements privés constituent l'écrasante majorité du total des investissements immobilisés, estimée aux alentours de 80 % à 90 % (CMVT, 2015). La croissance des flux mondiaux de voyageurs et des recettes liées à la vente de services touristiques a capté l'attention des investisseurs pour qui ce secteur est désormais une priorité en termes d'investissements. Les pays rapportent le vif intérêt qu'ils observent pour l'investissement dans les actifs touristiques. Cela étant, les problèmes et obstacles présentés plus haut supposent que les politiques publiques jouent un rôle actif et que les pouvoirs publics se tournent davantage vers le secteur privé pour financer les infrastructures. Face aux contraintes budgétaires, les gouvernements sont eux aussi à la recherche de nouveaux outils plus orientés vers le secteur privé.

Les mesures visant à mobiliser l'investissement public contribuent à stimuler l'investissement privé. En outre, l'évolution des conditions d'investissement dans le tourisme et les mutations structurelles du secteur (que le passage au numérique facilite avant tout autre facteur) se traduisent par l'élargissement du vivier d'acteurs avec lesquels les pouvoirs publics doivent interagir. C'est l'occasion de mobiliser du capital et de l'expérience en faveur de nouveaux investissements. Compte tenu par exemple des préoccupations environnementales concernant le tourisme et l'investissement dans le tourisme, le milieu des investisseurs s'ouvre aux organisations philanthropiques et de défense de l'environnement. Plus les territoires sont sensibilisés aux incidences du tourisme, plus ils font valoir leur point de vue pour les investissements touristiques et les

projets d'infrastructures, jusqu'à parfois déterminer le type et l'ampleur des investissements. Outre qu'en consultant les parties concernées, les gouvernements affichent leur attachement à des pratiques louables en matière d'action publique, ils doivent aussi y voir une occasion d'élargir le réservoir de capitaux pouvant s'investir.

Intensifier l'association du secteur privé : partenariats et privatisations

Après la décrue intervenue dans le sillage de la crise financière internationale, l'activité de privatisation repart à la hausse, y compris dans le tourisme. Au total, les recettes tirées des privatisations sont passées de 110 milliards USD en 2008 à 266 milliards USD en 2016 (OCDE, 2018c). Dans le secteur du tourisme, les privatisations d'actifs se poursuivent : compagnies aériennes (SAS Airlines en Norvège/Suède), entreprises ferroviaires (Eurostar au Royaume-Uni), ports et aéroports (Nice et Lyon en France). Le programme de privatisations ne se limite cependant pas aux transports. La Grèce, par exemple, a fait savoir qu'elle accélérerait l'exécution de son programme de privatisations pour conduire des projets « en pointe » dans les secteurs du tourisme, de l'immobilier et des infrastructures.

Autre outil : les partenariats public-privé (PPP), qui font depuis longtemps partie des options utilisées dans le secteur du tourisme pour créer des infrastructures, accroître l'attractivité d'une destination et renforcer la compétitivité. Le rôle des PPP est d'autant plus important que le contexte budgétaire est contraint. L'un des secteurs dans lesquels les pouvoirs publics investissent souvent des montants importants dans les infrastructures via des PPP est celui des centres de conférences. En règle générale, la puissance publique détient ces équipements et travaille en lien avec des opérateurs et des agences de promotion du tourisme pour attirer les organisateurs d'événements. Le volume et l'ampleur des investissements et la valeur élevée des sites sur lesquels ces installations sont généralement situées empêchent le plus souvent le secteur privé de juger ces investissements rentables.

Les gouvernements justifient l'investissement par les retombées économiques pérennes que ces équipements peuvent apporter à une destination : un solide secteur du tourisme de congrès s'appuyant sur des infrastructures de grande qualité peut contribuer à surmonter le handicap de la saisonnalité en organisant des manifestations tout au long de l'année ; en règle générale, les voyageurs d'affaires dépensent davantage que les touristes ; les visites récréatives avant et après l'événement en question peuvent aussi générer des dépenses supplémentaires.

Comme les privatisations, les PPP changent : ils prennent en compte un plus grand nombre de facteurs, y compris des considérations sociales et environnementales qui supposent une participation plus forte des territoires. Se préoccupant toujours plus des projets à caractère touristique, les territoires en sont venus à s'impliquer davantage dans l'encadrement et la gestion des privatisations et des PPP.

En France, par exemple, le processus engagé par le gouvernement français pour vendre les aéroports de Nice et Lyon a été conduit en consultation étroite avec les partenaires locaux. Les investisseurs potentiels ont dû soumettre un plan de développement qui répondait à des critères industriels, sociaux et de développement local. L'objectif était d'assurer la poursuite de la croissance des aéroports tout en renforçant les droits des actionnaires publics minoritaires en matière de gouvernance en leur donnant plus de poids dans les négociations. De même, l'éventail des acteurs participant aux PPP dans le secteur du tourisme s'élargit et le secteur privé participe davantage à de grands projets de préservation de biens historiques et culturels.

La disponibilité croissante d'investissements étrangers renforce le marché des privatisations et offre de nouvelles possibilités de PPP, mais soulève également, dans certains pays, des problèmes liés aux tests que prévoient la plupart des cadres d'examen des investissements étrangers s'agissant de l'« intérêt national ». Les pays doivent prendre à bras-le-corps la question de l'équilibre entre la nécessité, même dans un contexte budgétaire contraint, de préserver l'ouverture aux investissements étrangers, y compris par des entreprises publiques et des fonds souverains étrangers, et la protection des intérêts nationaux. Ces questions sont encore plus aiguës s'agissant d'infrastructures généralistes telles que les réseaux d'électricité et de communication, mais elles peuvent aussi être problématiques dans le cas d'actifs intéressant le tourisme comme les aéroports et les ports maritimes.

Les partenariats entre le secteur public et le secteur privé permettent aussi de crédibiliser davantage les projets d'investissement et de fournir de nouveaux services aux territoires. C'est notamment le cas lorsque les investissements dans les services publics comme les équipements sportifs se conjuguent avec un investissement du secteur privé. En Suisse, la méthode coopérative qui a permis de financer simultanément la construction d'une auberge de jeunesse privée et la rénovation et le fonctionnement d'un centre public de thalassothérapie dans le village alpin de Saas Fee en est un exemple. Individuellement, les propositions d'investissement étaient très attractives, mais elles n'étaient pas viables sur le plan financier. En s'unissant, les acteurs publics et privés ont renforcé la viabilité de la proposition d'investissement, permettant ainsi aux deux structures de bénéficier d'économies d'échelle.

Encourager les pratiques d'investissement responsables dans le secteur privé

Dans un contexte d'investissements touristiques, la conduite responsable des entreprises suppose de s'engager en faveur du développement durable, de la transparence et du principe de responsabilité, d'accepter la responsabilité d'éviter tout préjudice et de travailler avec les pouvoirs publics pour maximiser les effets bénéfiques des investissements. Pourtant, les pays font souvent état de la lenteur des progrès accomplis en ce qui concerne la prise en compte des facteurs environnementaux et sociaux dans les décisions des investisseurs.

Pour généraliser les pratiques responsables d'investissement dans le tourisme responsable, il est indispensable de redoubler d'efforts par des mesures d'éducation et de diffusion de l'information pour mieux faire connaître la nécessité et les mérites de la conduite responsable des entreprises, notamment lors des premières étapes de la vie d'une entreprise. L'Allemagne, par exemple, a mis en œuvre une série de mesures visant à sensibiliser aux mesures d'efficacité énergétique et à favoriser la transition énergétique dans les hôtels et restaurants. L'un de ces programmes incite les hôtels à prendre des mesures d'économie d'énergie. Les hôtels retenus pour l'expérimentation ont été conseillés et orientés vers des subventions susceptibles de leur permettre d'améliorer leur efficacité énergétique.

Les associations représentatives du secteur du tourisme ont elles aussi un rôle de premier plan à jouer pour faire connaître et encourager les pratiques d'investissement responsable. L'association de groupes du secteur privé permet d'élargir le réseau d'organisations susceptibles de sensibiliser le monde des affaires aux pratiques durables, y compris en matière d'investissement. En France par exemple, la Chambre de commerce et d'industrie encourage ses membres à prendre davantage en compte l'environnement. Les mesures qu'elle a prises consistent notamment à certifier certains produits touristiques sur le plan écologique et à créer un site internet qui répertorie les programmes et les possibilités de financement permettant d'aider les entreprises touristiques à adopter des pratiques

durables, qu'il s'agisse de réduction de la pollution, de recyclage ou encore de traitement des déchets.

D'autre part, il apparaît que le secteur privé met au point des outils et produits financiers qui tiennent compte de critères sociaux et environnementaux. Ce type d'investissement est souvent appelé « investissement d'impact », dont on attend que la combinaison de mesures prises par la puissance publique et d'initiatives provenant d'entreprises/financeurs réputés permette de sensibiliser davantage le monde de l'investissement dans son ensemble à la nécessité de tenir compte de ces principes écologiques. La banque Triodos, un établissement financier européen axé sur le développement durable, est un exemple de grand établissement de crédit qui applique de tels principes à toutes ses activités. Triodos propose des emprunts à des entreprises pour qu'elles investissent dans des projets de tourisme durable, y compris des hôtels, à des taux d'intérêts réduits lorsqu'elles ont obtenu le certificat « Tourisme vert ».

Élargir le vivier d'acteurs et d'investisseurs touristiques

L'arène de l'investissement dans le tourisme s'ouvre à des acteurs nouveaux et différents, tandis que le comportement d'autres acteurs évolue. Les perspectives varient selon les acteurs concernés, de même que les facteurs influant sur leur contribution aux politiques et aux investissements, et les pouvoirs publics doivent trouver l'équilibre entre ces différences de points de vue.

Les modes de participation sont variés, depuis le rôle de conseil en matière d'élaboration des politiques et d'évaluation des projets jusqu'à celui « d'intermédiaire » ou de « promoteur » pour certains types d'investissement. Des organisations non gouvernementales (ONG) et des entités philanthropiques, par exemple, interviennent depuis quelque temps dans les politiques d'investissement dans le tourisme, surtout pour les questions de viabilité écologique qui ont un impact sur ces investissements, mais elles ne sont généralement pas considérées comme des participants actifs aux négociations d'investissement.

Compte tenu des préoccupations croissantes des territoires en matière d'environnement et de viabilité écologique, les ONG intensifient leur participation en présentant des propositions financières pour protéger et renforcer les actifs et les entreprises touristiques. Au Mexique, par exemple, les inquiétudes liées au changement climatique et aux phénomènes météorologiques qui affectent des destinations touristiques ont conduit à la création d'un produit d'assurance sans équivalent, qui vise à contribuer à la protection des récifs coralliens et à aider les entreprises touristiques après des événements météorologiques extrêmes (Encadré 13). Ce produit a été défendu par *The Nature Conservancy*, qui a travaillé en lien étroit avec le gouvernement de l'État de Quintana Roo et des compagnies d'assurance privées.

Les pouvoirs publics devraient approfondir ou élargir leur dialogue avec les organisations philanthropiques et environnementales afin d'explorer d'éventuelles possibilités de travailler ensemble sur des projets touristiques à caractère environnemental, historique ou culturel.

Même si les fonds philanthropiques ne soutiennent pas directement les investissements dans des projets commerciaux, ils sont parfois ouverts aux investissements dans des projets en cours de maturation (plans stratégiques, études de faisabilité, etc.) qui s'en trouvent mieux documentés et, de ce fait, plus attractifs pour les investisseurs et opérateurs commerciaux. Au Danemark, par exemple, l'un des principaux fonds philanthropiques,

Realdania, a investi dans l'établissement de critères fondamentaux pour l'investissement dans des projets touristiques le long de la côte occidentale du pays. En lien avec les municipalités et régions locales, Realdania investit dans des plans stratégiques et des plans directeurs afin d'ouvrir la voie aux investisseurs privés dans ces zones littorales.

Encadré 13. Mexique : fonds d'assurance du récif corallien

En 2018, le gouvernement de l'État mexicain de Quintana Roo et l'organisation mondiale de préservation de l'environnement *The Nature Conservancy* ont annoncé la création d'un fonds fiduciaire pour préserver et réhabiliter un segment du récif mésoaméricain le long de la péninsule mexicaine du Yucatán. Le récif protège l'un des principaux centres touristiques du Mexique contre les dégâts liés aux tempêtes et à l'érosion. Des travaux de recherche montrent que des récifs en bonne santé peuvent réduire l'énergie des vagues de 97 %, et ainsi protéger les populations côtières et les entreprises touristiques. Le Fonds a été structuré avec l'appui du groupe d'assurances Swiss Re pour accélérer les versements en cas d'événements météorologiques bien identifiés. Les crédits alloués au Fonds proviendront du secteur du tourisme et de sources publiques, et se traduiront par des avantages tels que la préservation du récif et le remboursement accéléré des frais de réparation et de réhabilitation en cas d'ouragan ou de tempête. C'est le premier Fonds au monde, semble-t-il, qui assure un récif corallien. Il est envisagé de reproduire le même modèle dans d'autres pays, notamment au Belize et au Honduras.

Source : The Nature Conservancy.

L'essor de l'économie collaborative a considérablement élargi le vivier d'investisseurs dans les actifs touristiques. Toute personne proposant un hébergement chez elle par l'intermédiaire de sites de location, ou investissant dans une nouvelle voiture pour participer à un programme de covoiturage, élargit la base d'investissement dans le tourisme. Il en résulte un certain nombre de conséquences. L'arrivée de ces nouveaux participants dans le secteur accroît la quantité de services et parfois leur qualité. À mesure que la demande touristique augmente, l'offre doit elle aussi se développer, et elle peut notamment se nourrir de la multiplication des sites de logements partagés et autres plateformes de services partagés.

Du point de vue de l'investissement, plusieurs questions doivent être prises en compte. Il faut procéder à l'examen attentif des régimes réglementaires applicables et éviter les changements de politique pour assurer la stabilité du climat d'investissement. La plupart des acteurs de l'économie collaborative étant des particuliers et des exploitants de petite taille, l'environnement commercial et réglementaire global dans lequel agissent les PME est important. D'autre part, la notion de viabilité écologique entre en jeu car les territoires, inquiets des incidences du recours par les touristes à l'hébergement résidentiel, interrogent les pouvoirs publics sur la pertinence de proposer une offre abondante d'actifs privés partagés à des fins touristiques.

Sur le plan statistique, les offices nationaux doivent évaluer l'opportunité et les modalités d'une mesure des actifs de l'économie collaborative, en particulier dans le secteur immobilier. Tant qu'une évaluation de cette nature n'est pas faite et que cette catégorie de données sur les investissements n'est pas collectée, l'investissement dans le tourisme sera sous-estimé.

Renforcer le rôle de la promotion et de la facilitation des investissements touristiques

Les gouvernements, qui sont responsables du fonctionnement des agences de promotion de l'investissement (API), ont les moyens d'élargir leurs offres de services et d'axer les travaux de l'agence sur quelques domaines prioritaires, dont le tourisme. La conclusion de la Banque mondiale (2013), selon laquelle les résultats de plupart des API sont insatisfaisants en termes d'assistance aux investisseurs qui prospectent dans le secteur du tourisme, montre qu'il faut progresser dans ce domaine. De même, les API doivent évoluer et dépasser leur simple rôle de prestataires d'information pour se muer en véritables négociateurs faisant preuve d'initiative afin de concrétiser des possibilités d'investissement et de mobiliser des capitaux supplémentaires.

La gestion des API s'oriente depuis quelque temps vers une approche public-privé – pour ouvrir la voie à des organisations plus agiles appliquant des modèles économiques proches de ceux d'entreprises privées afin de produire de meilleurs résultats (Ernst & Young, 2015).

Plusieurs faits nouveaux en ont découlé : recrutement de spécialistes du secteur privé en matière d'immobilier et d'accueil, développement de réseaux et de relations avec des partenaires d'investissement pour identifier de nouvelles possibilités d'investissement dans le tourisme, accès à d'autres agences publiques pour résoudre des difficultés de développement et aider à obtenir des permis et déposer des demandes, mise au point de systèmes stratégiques de gestion des comptes pour cibler les investisseurs touristiques, ou encore élaboration de programmes de suivi des investissements pour optimiser les investissements supplémentaires des investisseurs existants.

En outre, les API performantes s'activent davantage pour encourager les agences publiques à mettre en œuvre des politiques favorables aux investisseurs. Ces activités peuvent consister à participer à la conception de mesures d'incitation ou d'exonération, à élaborer des mesures de soutien à l'immigration ou encore à assouplir les règles applicables aux entreprises.

Les pays bénéficiant d'un avantage compétitif dans le domaine du tourisme cherchent à l'exploiter en adoptant des stratégies nationales coordonnées de promotion et de facilitation de l'investissement dans le tourisme. L'API joue forcément un rôle incontournable dans la mise en œuvre de ces stratégies et doit disposer des ressources et des systèmes lui permettant de les concrétiser. Ces stratégies portent généralement sur la coopération entre administrations en matière de promotion de l'investissement, de recrutement de spécialistes du tourisme et de financements complémentaires des activités de promotion de l'investissement. D'autres mesures peuvent toucher aux services de facilitation afin d'alléger les coûts de transaction et de réglementation supportés par les investisseurs.

Conscients des perspectives de croissance que recèle le tourisme, de nombreux pays ont fait de ce secteur un domaine d'investissement prioritaire et ont donné instruction à leurs API de se doter des moyens d'obtenir des investissements dans les actifs touristiques. Le tourisme pouvant chevaucher plusieurs secteurs d'activité et relever de différents organismes publics de réglementation, l'assistance d'une API compétente permet de réduire considérablement les coûts liés aux transactions et aux procédures administratives qui incombent aux investisseurs. La collecte et le regroupement de données relatives au marché, la valorisation des possibilités d'investissement existantes, les services de soutien et la mise à disposition d'un réseau de contacts pendant le processus d'investissement sont autant de services que les API peuvent fournir afin de réduire les coûts de transaction pour

les investisseurs et, du même coup, rendre les propositions d'investissement plus attractives.

Encadré 14. Grèce : service de promotion et d'autorisation des investissements touristiques

En 2010, le ministère du tourisme grec a créé le Service de promotion et d'autorisation des investissements touristiques (EYPATE), un guichet unique destiné à accélérer la procédure de délivrance des licences pour les projets d'investissements touristiques. Ce service a été créé afin de répondre au besoin de simplifier les procédures d'obtention de licence pour les entreprises touristiques, en particulier les hôtels et les infrastructures touristiques spéciales, et d'étoffer l'offre touristique. L'objectif du service est d'attirer et de faciliter les nouveaux projets d'investissement, de rationaliser les procédures de délivrance des licences en adoptant un cadre plus souple et d'améliorer la compétitivité du secteur du tourisme grec. Il garantit un traitement flexible et rapide des demandes déposées par les entrepreneurs à toutes les étapes de l'investissement programmé. EYPATE se divise en trois départements chargés i) d'attirer les projets d'investissement dans le tourisme, d'informer les investisseurs potentiels et de leur apporter une aide sur mesure, ii) de délivrer des licences et de résoudre les difficultés administratives et iii) d'émettre des permis de construire des hébergements touristiques. Entre le début de 2015 et septembre 2018, le service a facilité la création de 28 638 lits dans 27 nouveaux hôtels quatre ou cinq étoiles et 87 hôtels existants. Il a également facilité le développement de deux complexes touristiques intégrés et a accordé des licences nouvelles ou révisées pour deux centres de conférences, deux parcours de golf, un établissement de thalassothérapie, trois stations de ski et un refuge en montagne.

En Grèce, par exemple, un service spécifique de promotion et d'autorisation des investissements touristiques a été mis sur pied pour attirer les grands projets d'investissement et garantir un traitement flexible et rapide des dossiers présentés par les entrepreneurs. Ce service, qui fait office de « guichet unique », permet aux investisseurs de recevoir des informations et un soutien sur mesure concernant les conditions, les procédures et les normes applicables à la création d'équipements touristiques, et aide les investisseurs à surmonter les obstacles de nature administrative (Encadré 14).

La Finlande a elle aussi retenu le tourisme parmi les cinq secteurs d'activité prioritaires de son API, *Business Finland*, en raison de la croissance du secteur ces dernières années. Les activités de promotion de l'investissement et du tourisme ont récemment été regroupées sous la houlette de *Business Finland*, créée à la suite de la fusion de l'agence finlandaise de financement pour l'innovation (*Tekes*) et de Finpro, l'organisation largement financée par l'État qui était chargée d'encourager l'IDE et de soutenir les entreprises finlandaises sur les marchés internationaux, y compris dans le secteur du tourisme. Cette fusion est positive pour la promotion de l'investissement dans le tourisme car *Visit Finland* fournit des conseils et renseignements précieux sur les projets, les entreprises et le secteur du tourisme en général (Encadré 15).

Une API performante doit se doter de compétences en matière de facilitation des investissements si elle entend être compétitive et efficace sur le marché mondial actuel de l'investissement dans le tourisme. Les investisseurs étrangers apprécient beaucoup les API qui créent des services de facilitation des investissements touristiques. Ces services peuvent varier quant au style et à la méthode de désignation de responsables de dossiers ou

d'orientation vers les agences infranationales compétentes pour traiter telle ou telle demande d'autorisation. Quoi qu'il en soit, il est important que le personnel de l'API ait une bonne maîtrise des règles et mécanismes réglementaires applicables au tourisme.

Encadré 15. *Business Finland* : intégration des activités de promotion et de l'investissement

Créée en 2018, l'agence *Business Finland* rassemble sous un même toit tous les services liés à la promotion du financement de l'innovation, aux exportations, à l'investissement et au tourisme en Finlande. Le tourisme est l'un des secteurs jugés prioritaires en matière de promotion de l'investissement, en raison de son rôle de promotion des exportations, et parce qu'il renforce l'écosystème des entreprises en général. *Visit Finland*, qui opère sous la houlette de *Business Finland*, fournit des conseils et des renseignements précieux sur les projets, les entreprises et le secteur du tourisme en général, et conserve ses fonctions centrales de promotion de la Finlande comme marque touristique, de soutien à la commercialisation des produits et de coordination du développement de produits. L'API met à disposition un catalogue d'investissements touristiques qui met en valeur les projets disponibles. Elle aide les investisseurs à trouver des projets adaptés et les met en relation avec des banques finlandaises, et organise des tournées de présentation pour rencontrer les acteurs concernés. Cette méthode permet de surmonter les principales difficultés auxquelles se heurtent les investisseurs étrangers dans le secteur du tourisme, notamment le fait que le marché repose sur la demande intérieure, que le processus de zonage est très chronophage et qu'il faut tenir compte de nombreuses considérations relatives à la préservation de l'environnement. Même si les investisseurs privilégient le rendement de leurs investissements, ces derniers peuvent concourir à la viabilité écologique en soutenant la création de réseaux locaux sources de produits du cru. En outre, la nature encore vierge et les nouvelles technologies environnementales constituent des facteurs d'attractivité importants pour les investisseurs.

En Suède, la grande méconnaissance qu'ont les PME et destinations touristiques de la manière de bien préparer et vendre un projet d'investissement dans le tourisme à des investisseurs étrangers a donné lieu à un projet coopératif qui s'est traduit par la rédaction d'un manuel détaillé expliquant comment les PME et les destinations peuvent promouvoir les possibilités d'investissement auprès d'investisseurs étrangers (Suède étude de cas, Partie II). En l'occurrence, l'API suédoise était très consciente de l'intérêt qu'ont les investisseurs étrangers pour les actifs touristiques, mais elle était perturbée par le fossé séparant le monde des investisseurs et les PME touristiques.

Cet exemple illustre la nécessité pour les PME touristiques et les agences publiques de promotion de l'investissement de cerner précisément la nature et le calendrier des informations dont les investisseurs étrangers ont besoin afin de favoriser la décision d'investissement. Les demandes émanant des investisseurs étrangers sont souvent plus étoffées que celles des investisseurs nationaux, car il leur faut se renseigner davantage sur le contexte économique et le marché touristique local. Cet exemple révèle également les difficultés liées aux projets d'investissement durable et aux projets d'investissement dans des zones isolées ou protégées. Ces possibilités d'investissement répondant souvent à des préoccupations autres que la seule rentabilité financière, elles supposent de réévaluer le type d'investisseurs visé.

Les incitations financières sont un instrument courant de promotion de l'investissement, y compris dans le secteur du tourisme. Elles peuvent prendre la forme de subventions, de prêts, de garanties, d'exemptions fiscales, d'exonérations de frais ou encore d'un accès libre ou privilégié à la terre ou à d'autres actifs. Elles sont souvent proposées par différents niveaux d'administration, ce qui empêche les investisseurs de se faire aisément une idée de l'ensemble des aides disponibles et du territoire offrant l'emplacement le plus intéressant. La coordination entre niveaux d'administration peut contribuer à résoudre ce problème, de même que l'existence d'une API bien informée.

En outre, la centralisation au sein d'une seule et unique agence des mesures d'incitation à l'investissement dans le tourisme permet d'accroître les gains d'efficacité et évite aux investisseurs de passer du temps à gérer une multitude d'organismes. Les mécanismes incitatifs qui laissent une marge de manœuvre importante aux autorités compétentes peuvent inquiéter les investisseurs et produire l'effet inverse de celui recherché en les décourageant d'investir, faute d'exposer clairement leurs critères de déclenchement.

Au Costa Rica, la loi sur les incitations au développement du tourisme est un exemple d'ensemble intégré d'incitations financières (et non financières) ciblant le secteur du tourisme. Elle comporte des mesures d'incitation fiscales et non fiscales en faveur des entreprises touristiques. Les incitations non fiscales consistent notamment à proposer des programmes de conseil et de développement, à permettre la participation à des foires internationales et à faciliter l'obtention du permis de vente d'alcool, tandis que les incitations fiscales consistent en particulier en une exemption de toutes les taxes et majorations applicables à l'importation des articles nécessaires à l'activité commerciale.

Encourager l'investissement pour favoriser un développement touristique durable

La prise de conscience croissante de la nécessité de préserver des biens naturels et culturels uniques et la conviction qu'un milieu naturel en bonne santé entretient la compétitivité d'une destination ont permis de mettre en lumière la nécessaire évolution des pratiques d'investissement à l'appui du tourisme durable. Le tourisme a un rôle important à jouer pour susciter la transition vers un développement bas carbone, économe en ressources et socialement inclusif. Même les plus petites améliorations allant dans le sens d'un tourisme plus durable ont des effets importants, et l'investissement en constitue une part essentielle.

Il en résulte une motivation croissante du secteur public comme du secteur privé à investir dans des projets durables (WWF, 2009). La facilitation des investissements dans le développement du tourisme durable ajoute au cadre régissant les décisions d'investissement de nouveaux paramètres dont les investisseurs doivent tenir compte. Cependant, il reste du chemin à parcourir avant de généraliser la prise de conscience et le changement des comportements dans le monde du tourisme et de la finance.

C'est aux gouvernements qu'il appartient de prendre une part essentielle dans la croissance durable en déployant les politiques, programmes et investissements adéquats, et notamment en intégrant des principes de viabilité écologique et des critères d'octroi aux politiques et programmes d'investissement, mais aussi en sensibilisant les acteurs concernés et en les convainquant de la nécessité de respecter des principes écologiques lorsqu'ils prennent des décisions d'investissement. Pour incorporer des pratiques écologiques à la consommation et la production de services touristiques, il faut provoquer un profond changement d'état d'esprit des acteurs du tourisme et les persuader que l'adoption de ces pratiques durables est *in fine* à l'avantage des entreprises et du secteur dans son ensemble, car elle permet de

préserver l'environnement, qui est l'un des principaux moteurs du tourisme (OCDE, 2018a).

D'autres organisations font état de la nécessité de généraliser ces mesures et la sensibilisation du secteur privé, en particulier les petites et moyennes entreprises. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2018c) observent que les entreprises doivent être « sensibilisées » et qu'il faut leur ouvrir l'accès aux connaissances et aux capacités, y compris dans le domaine des nouvelles technologies qui favorisent les investissements dans des entreprises plus vertes et durables. Dans les secteurs où les mesures facultatives ne suffisent pas, la puissance publique doit définir des objectifs clairs, des politiques propices et des incitations intelligentes qui soutiennent et orientent les activités des entreprises, et favorisent l'innovation.

Tout un éventail de politiques, de programmes et d'activités se fait jour pour promouvoir et généraliser l'investissement dans le développement du tourisme durable. Il s'agit notamment d'initiatives visant à libérer le financement, à proposer des incitations et à promouvoir la prise de décisions d'investissements plus responsables et durables, mais aussi de mesures visant à améliorer la coordination entre administrations et à renforcer l'aptitude des décideurs publics à concevoir, mettre en œuvre et faire appliquer les règles et réglementations.

Ces solutions se heurtent à une série de facteurs tels que l'absence d'instruments financiers adaptés aux projets de tourisme durable de toutes dimensions, la nécessité d'établir des définitions standardisées dans le domaine des investissements écologiques, l'insuffisance des mesures incitant les entreprises à adopter des pratiques durables et la faible capacité des décideurs publics à mettre en œuvre et faire appliquer des politiques durables.

Encadré 16. Dispositifs et instruments financiers de développement du tourisme durable

Instruments publics :

- *Directs* : création ou financement d'entreprises conceptrices de procédés ou de services qui diminuent les effets nocifs sur l'environnement et augmentent dans le même temps la productivité.
- *Indirects* : prêts bonifiés ou subventions, prêts commerciaux (écoprêts, autres structures de prêt, prêts écoénergétiques portant sur des biens immobiliers), garanties de crédit (partielles), assurance d'actifs écologiques.

Instruments privés :

- *Commerciaux* : financement par l'emprunt (prêts, obligations vertes, mini-obligations), par apport de capitaux propres et instruments hybrides (financements mezzanine, financement participatif), et technologies financières innovantes qui réduisent les coûts de transaction et d'emprunt (chaînes de blocs, algorithmes d'apprentissage, contrats intelligents).
- *Investissement à impact* : comprend le financement mixte, la finance à impact positif, la microfinance et le financement participatif assorti de primes.

D'après *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*.

Il faut faire davantage pour promouvoir et généraliser l'investissement dans le développement du tourisme durable, et déployer des stratégies pour favoriser l'accès au financement de projets d'investissement durable de toutes tailles, encourager la transition vers des investissements bas carbone et résilients face au changement climatique, favoriser l'adoption de pratiques commerciales responsables dans le secteur du tourisme, renforcer les capacités des administrations publiques et leur coordination, et améliorer les données et les analyses concernant les investissements dans le tourisme durable (OCDE, 2018a).

L'Encadré 16 donne un aperçu des mesures et instruments financiers de développement du tourisme durable.

Promotion de pratiques d'investissement plus écologiques

Comme les coûts liés à l'exécution de solutions « vertes » ou durables sont souvent plus élevés, les incitations financières constituent un outil d'action majeur pour encourager l'investissement dans des projets de tourisme durable. On peut chercher à atteindre un objectif précis d'investissement durable en lançant des programmes d'incitations financières tels que des mécanismes de subvention et de prêt. La stratégie adoptée peut aussi être plus large et systématique et consister à intégrer des critères durables et environnementaux à tous les programmes incitatifs proposés au secteur, quels que soient leurs objectifs.

Dans la première catégorie, les incitations financières peuvent prendre la forme de subventions ou de financements d'emprunts visant à mettre au point et appliquer de nouvelles technologies. La gamme des programmes englobe tout à la fois de vastes initiatives destinées à élaborer des stratégies régionales de développement durable et des financements visant une technologie particulière d'économie d'énergie, par exemple. Au niveau plus ciblé, les programmes de subventions et de prêts peuvent permettre la

réalisation d'objectifs écologiques tels que l'adaptation des capitaux à des normes énergétiques plus efficaces (Encadré 17).

Encadré 17. Programmes d'incitations financières au développement du tourisme durable

L'**Autriche** a accordé 80 millions EUR de subventions pour faciliter la transition vers la « mobilité verte », en faisant notamment la promotion de systèmes flexibles de transports publics, de la conversion des flottes à des véhicules à énergies alternatives, des solutions cyclables et pédestres et du covoiturage. Le programme consiste à accorder des aides aux entreprises et aux autorités locales en finançant jusqu'à 30 % des coûts d'investissement dans des projets de mobilité écologique.

En **Islande**, le Fonds de protection des sites touristiques a financé 750 projets d'infrastructures depuis sa création en 2011. Son but est de protéger la nature et d'améliorer la sécurité des sites sur des terrains privés et municipaux, et de développer de nouveaux sites pour contribuer à une meilleure répartition des flux touristiques. Le Fonds fonctionne en lien avec un nouveau Plan national d'infrastructures à long terme pour la protection et le développement de sites municipaux et publics plus vastes.

Le **Mexique** a pris une initiative visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à encourager l'utilisation d'énergies vertes dans l'hôtellerie. Ce programme, en phase expérimentale jusqu'en 2018, consiste en des prêts à long terme d'un montant pouvant atteindre 15 millions MXN afin de financer le remplacement des systèmes de chauffage de l'eau par des équipements à énergie solaire. Sa généralisation à tout le Mexique sera envisagée en fonction des enseignements tirés de l'expérimentation.

L'Espagne met en œuvre un programme intitulé « Destinations intelligentes » qui vise en partie à favoriser l'efficacité énergétique (Espagne étude de cas, Partie II). Ce programme encourage l'innovation au niveau local par le développement de nouvelles technologies afin de créer des services différenciés et compétitifs.

À un niveau plus général, le Chili a mis en œuvre un programme intitulé «Foco Destino» visant à renforcer les capacités des gestionnaires locaux pour accroître la compétitivité et la durabilité des régions. Ce programme, qui fait partie du Plan national pour le développement durable du tourisme du Chili, prévoit la nomination de responsables expérimentés chargés de coordonner les politiques touristiques, de mettre en relation les acteurs des secteurs public et privé et de concevoir des stratégies de promotion spécifiques à une destination. Dans le cadre d'une initiative connexe, *Invest Tourism* vise à attirer des investissements dans des projets durables dans des destinations « investissables » (Encadré 18).

Encadré 18. Chili : stimulation du développement de destinations et de l'investissement durable

Programme *Foco Destino* : conçu par le ministère de l'Économie, du Développement et du Tourisme et par le Service national du tourisme, le programme vise à combler les lacunes de compétitivité des destinations locales et à stimuler le développement durable. Il renforce les capacités au niveau local en nommant des gestionnaires de destination ayant au moins sept années d'expérience et chargés de coordonner les politiques touristiques dans chaque destination, de mettre en relation les acteurs publics et privés, et d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de promotion de l'investissement propres à chaque site. En 2016-17, trente projets touristiques ont été financés dans sept destinations, pour un total de 6 millions USD mobilisés. L'expérience montre qu'il est plus efficace de reproduire le programme dans d'autres destinations lorsque la méthode adoptée et les gestionnaires choisis correspondent à la destination en question, que les interventions durent au moins douze mois et font l'objet d'une coordination et d'un suivi constants, que les projets sont préparés conjointement par des professionnels du secteur, des consultants et des agences techniques, et que des acteurs publics et privés stratégiques y sont associés.

Invest Tourism : l'initiative *Invest Tourism* a été lancée en 2016 afin de diversifier l'offre touristique et de stimuler l'activité économique et la production de recettes dans les régions. Une Carte des perspectives d'investissement dans le tourisme présente 27 destinations où des projets durables d'investissement peuvent être réalisés. Au total, 32 millions USD sont envisagés, le montant des projets s'échelonnant entre 70 000 USD et 5 millions USD. D'un point de vue environnemental, les projets doivent produire un impact positif dans les environs en tenant compte du choix de l'emplacement, de la préservation des matières et des ressources naturelles, de la qualité de l'expérience touristique et de la richesse de l'interprétation environnementale.

Les pouvoirs publics peuvent systématiquement encourager et renforcer les investissements favorables au développement du tourisme durable en incorporant des critères de viabilité écologique dans l'ensemble des mesures d'aide au tourisme qu'ils déploient. Tout acteur souhaitant bénéficier d'un programme de développement touristique doit ainsi apporter la preuve qu'il adopte des pratiques durables dans l'ensemble de ses activités, y compris d'investissement et de développement. Le programme *Valorizar* du Portugal (Portugal étude de cas, Partie II), par exemple, impose de donner des preuves de viabilité écologique pour toute demande concernant l'un des trois volets du programme de subventionnement.

Favoriser l'investissement dans le tourisme durable en imposant des taxes, des droits et des redevances

Les gouvernements peuvent aussi imposer des taxes, des droits et des redevances – des péages urbains, par exemple – pour décourager certains comportements, ou proposer des avantages fiscaux pour encourager l'investissement dans des infrastructures écologiques. L'Italie, par exemple, a adopté en 2015 un mécanisme de crédit d'impôt pour la rénovation de locaux d'hébergement au moyen d'équipements économes en énergie.

Encadré 19. Nouvelle-Zélande : la taxe « tourisme et préservation de l'environnement »

En Nouvelle-Zélande, le tourisme dépend fortement de l'existence d'infrastructures et de la protection des sites naturels. Ces dernières années, les infrastructures et services touristiques ont été mis sous pression en raison de la croissance forte et rapide du nombre de visiteurs. Pour relever ce défi, le gouvernement envisage de créer un modèle dans lequel ceux qui bénéficient des infrastructures et des services fournis contribuent de manière substantielle aux coûts induits. Pour ce faire, il faut mettre au point un ensemble d'outils permettant d'établir un modèle de financement réactif et durable pour le système touristique.

Pour commencer, le gouvernement a annoncé l'instauration d'une taxe « tourisme et préservation de l'environnement » prélevée sur les visiteurs extérieurs afin de financer les activités de protection de l'environnement et l'amélioration des infrastructures touristiques. Les modalités sont encore en cours d'achèvement mais l'un des aspects envisagés consiste à orienter les fonds vers des sites qui accueillent de nombreux touristes alors que le nombre de résidents locaux susceptibles de financer l'infrastructure est faible. La taxe sera prélevée sous la forme d'une majoration des frais de demande électronique de visa auprès de l'autorité du tourisme, afin d'éviter d'allonger le temps de passage des visiteurs aux points d'entrée dans le pays. Les recettes iront pour partie à des objectifs de conservation et pour partie à des objectifs touristiques, étant entendu que malgré le fait que le milieu naturel soit un atout touristique majeur, il est difficile d'en tirer des ressources financières, il existe des synergies entre les objectifs de préservation et les objectifs touristiques, et le marché ne suffit pas à fournir des infrastructures pour les touristes.

Les critères utilisés pour évaluer les différentes méthodes de structuration des instruments de financement de l'ensemble prévu portent notamment sur : i) l'ampleur des recettes pouvant être générées pour permettre l'investissement, ii) le degré de certitude des recettes permettant une planification à long terme, iii) la capacité d'une autre solution à répartir les coûts de manière équitable, iv) l'ampleur du soutien des régions pour exploiter leur potentiel touristique, et v) la possibilité de créer un mécanisme de collecte peu coûteux. D'autres options sont également envisagées : des droits d'usage pour les autorités locales ou la préservation de sites publics, d'autres possibilités de partenariats commerciaux et une taxe locale sur l'hébergement.

De même, des taxes, droits et redevances peuvent être instaurés pour financer des investissements qui entretiennent et améliorent les infrastructures touristiques, y compris les infrastructures qui visent à protéger le milieu naturel. Cependant, l'affectation de recettes fiscales à certains objectifs n'est pas toujours la méthode la plus efficace ou la plus appropriée. Elle peut par exemple se traduire par des surinvestissements ou des sous-investissements.

De même, les droits d'usage sont couramment utilisés pour financer le développement et l'entretien des actifs touristiques, selon l'endroit où ils sont collectés et déployés (par exemple selon que les fonds collectés sont reversés dans un budget général ou qu'ils sont directement et exclusivement affectés à l'entretien de l'équipement). Il est possible de faire payer des droits d'accès à des zones protégées ou des droits d'utilisation d'équipements publics tels que des jetées ou des toilettes publiques, ou encore des droits permettant d'utiliser des infrastructures comme des routes et des ponts. Les droits d'usage sont un

instrument couramment employé parce que les recettes qu'ils génèrent peuvent être anticipées avec précision et que les usagers y voient une méthode de répartition équitable des coûts et acceptent le fait qu'il faille lever des fonds pour fournir et entretenir des équipements publics.

Les systèmes reposant sur le principe de l'utilisateur-payeur peuvent suivre plusieurs modèles selon l'ampleur de la couverture, le caractère certain des recettes et le mécanisme de collecte. La Nouvelle-Zélande évalue actuellement différents modèles et a conclu à la nécessité de mettre au point un ensemble d'outils pour créer un modèle de financement durable, appuyer la réalisation d'infrastructures touristiques et protéger les sites touristiques naturels (Encadré 19).

Créer des outils de financement adaptés à l'investissement dans le tourisme durable

L'existence d'outils de financement spécifiques pour financer l'investissement durable peut aider et accélérer ce type d'investissement. La « finance verte », par exemple, regroupe des instruments financiers qui sont conçus spécialement pour produire des avantages environnementaux en s'attaquant à des questions telles que la production d'énergies propres. Parmi ces instruments figurent les éco-obligations (titres de créances), dont les recettes sont affectées à des projets environnementaux. Il est impossible de déterminer à quel point les éco-instruments financent des projets dans le secteur du tourisme, et leur impact sur ces investissements (OCDE, 2018a). Il convient cependant de prendre note du potentiel de la finance verte, comme en attestent les cas de financements par des éco-obligations dans des secteurs liés au tourisme.

En France, la compagnie nationale de chemins de fer, la SNCF, a émis des éco-obligations en 2017 pour financer l'investissement ferroviaire. Un rapport annuel ayant fait l'objet d'un audit permettra aux éco-investisseurs de suivre l'utilisation de ces fonds et leurs incidences environnementales, y compris la réduction des émissions de CO₂. Au Mexique, les éco-obligations ont contribué à financer la construction du nouvel aéroport de Mexico. Les fonds provenant de l'émission d'éco-obligations serviront à financer des projets utiles à l'environnement pour un montant de l'ordre de 5.9 milliards USD dans les secteurs de l'écoconstruction, des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique, de l'eau et de la gestion des eaux usées, de la prévention et du contrôle de la pollution, et de la préservation de l'environnement et de la biodiversité.

L'évolution des « investissements d'impact » dans le secteur privé, abordés plus haut, est elle aussi pertinente : ce type d'investissement implique généralement le recours à des méthodes de financement traditionnelles, mais les fonds sont fléchés vers le développement durable de manière à produire un retour quantifiable en termes sociaux et économiques. Ces outils de financement durable sont censés reposer tout à la fois sur la demande des consommateurs et sur celle des investisseurs. Pour ce qui concerne les consommateurs, la demande des voyageurs qui recherchent des séjours « écologiques » et durables incitent les entreprises touristiques à fournir ces produits qui, en retour, peuvent être financés par des « outils de financement écologique ». Du côté des investisseurs, le développement du vivier d'investisseurs souhaitant encourager des résultats durables s'accompagnera d'un accroissement du nombre d'établissements de financement qui offrent des produits et des crédits d'investissement dits écologiques.

Soutenir l'investissement dans le tourisme pour préparer l'avenir numérique

Le secteur des voyages et du tourisme change profondément sous l'effet de la révolution numérique. Le passage au numérique a modifié la manière dont les touristes planifient et réservent leurs voyages, leur accès aux services et leurs échanges avec les prestataires et, de plus en plus, leur expérience même des destinations, sur place comme à distance. Elle a aussi bouleversé la structure du secteur : certains acteurs en sont sortis et d'autres y sont entrés, d'autres encore se sont transformés, de même que la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients et avec d'autres entreprises.

Avec la révolution numérique, chaque entité touristique est dans une certaine mesure devenue une « entreprise technologique ». Il en résulte une conséquence naturelle : les opérateurs de la chaîne d'approvisionnement touristique vont devoir investir dans des actifs numériques – équipements et programmes – s'ils veulent prospérer à l'avenir. Cela concerne non seulement l'offre de services simples comme la mise en ligne, dans les chambres d'hôtel, d'informations relatives aux équipements de l'établissement (via la télévision ou des applications mobiles), mais aussi des systèmes sophistiqués d'intelligence artificielle qui pilotent des « assistants virtuels » (*chat bots*) pour répondre aux demandes des clients. Les technologies s'appliquent partout dans une entreprise touristique – depuis l'élaboration des produits jusqu'à leur commercialisation et leur vente, la gestion de la clientèle, la gestion financière ou encore la gestion du personnel et du parc immobilier. Les politiques publiques s'en trouvent affectées au niveau sectoriel comme à celui de l'économie dans son ensemble.

Au niveau sectoriel, les décideurs publics doivent se mobiliser pour mieux faire connaître l'évolution des phénomènes numériques qui façonnent le tourisme afin que les investissements dans le secteur soient à l'épreuve des tendances futures. Les gouvernements peuvent aussi prendre l'initiative de co-parrainer des produits et solutions numériques afin de veiller à ce que le secteur du tourisme demeure compétitif. Les politiques touristiques et les organismes de commercialisation peuvent investir dans des systèmes de données touristiques pour s'assurer que les informations sont à jour et aisément disponibles via des plateformes en ligne, de sorte que les entreprises puissent prendre des décisions éclairées concernant leurs produits, leur marketing et leurs investissements.

Au niveau de l'économie, les gouvernements doivent encourager l'innovation et faciliter la diffusion des technologies. Surtout, ils doivent investir dans de robustes infrastructures de communications capables d'offrir la capacité internet et le débit nécessaires pour soutenir les entreprises qui dépendent des technologies et satisfaire les voyageurs internautes. Un solide secteur de l'enseignement et de la recherche est important pour fournir les ressources humaines et le savoir-faire nécessaires au développement des technologies et à l'innovation dans le secteur.

L'imprévisibilité du passage au numérique et de ses incidences empêche d'élaborer facilement les politiques adaptées. Il est indispensable que les entreprises touristiques et les décideurs publics fassent preuve de flexibilité et d'agilité et qu'ils pensent de manière innovante pour que le secteur du tourisme poursuive son développement à l'ère de la révolution numérique.

Parmi les principaux facteurs de transformation numérique au niveau sectoriel figurent l'investissement et l'accès aux financements (Commission européenne, 2017). Les politiques qui visent à soutenir des marchés de capitaux efficaces et à faciliter l'accès aux financements apporteront une contribution essentielle au développement et à l'adoption de technologies. Les travaux de recherche sur les connaissances dont disposent les PME

touristiques et leur capacité à utiliser les technologies montrent que les principaux obstacles qu'elles rencontrent dans l'application des technologies numériques tiennent avant tout au manque de formation, puis aux coûts d'investissement et au caractère incertain de leur rentabilité. L'insuffisance des financements est présentée comme le premier obstacle auquel elles se heurtent lorsqu'elles envisagent d'investir dans de nouvelles technologies (Grant Thornton, 2016).

Il est donc très utile de se pencher sur les difficultés et les politiques de financement des investissements. Les banques d'investissement spécialement chargées de soutenir le tourisme (comme en Autriche et en Suisse) et les fonds publics de développement (comme en France et en Italie) doivent envisager de pouvoir faire bénéficier d'aides financières non seulement les infrastructures physiques, mais encore des projets portant sur des technologies propres au tourisme. Il faudrait aussi intégrer ces derniers programmes de subventions et de prêts octroyés pour faire croître les entreprises touristiques.

Plusieurs pays ont pris acte de l'importance du passage au numérique pour le secteur du tourisme en mettant au point des programmes spécifiques de soutien financier à des projets numériques particuliers. Le gouvernement espagnol a par exemple lancé un programme de « Destinations intelligentes » (Espagne étude de cas, Partie II) qui vise à utiliser les technologies pour créer dans une destination des services touristiques différenciés et compétitifs permettant d'en partager les effets bénéfiques avec la population locale.

Les destinations pouvant y prétendre reçoivent un financement pour entamer un processus intensif d'évaluation au cours desquelles des questions telles que les mégadonnées, l'internet des objets, les données en accès libre et d'autres sources et notions liées aux données sont examinées en vue de créer des destinations touristiques plus intelligentes et compétitives. Les phases ultérieures du programme, qui s'accompagnent aussi d'aides financières, pourraient notamment consister à élaborer des solutions numériques – comme des systèmes de veille touristique – pour améliorer la gestion du tourisme. De même, la formation aux compétences essentielles dans ce nouvel environnement technologique pourrait être accompagnée.

Un réseau de destinations intelligentes a également été mis sur pied dans le cadre de ce programme. Une fois labellisée « intelligente », une destination devient membre du réseau, lequel aide ses membres à adopter le nouveau modèle de gestion intelligente. Il vise à promouvoir la cohésion, l'échange de bonnes pratiques et l'exploitation des synergies entre destinations.

Il est indispensable de disposer d'infrastructures de communications numériques accessibles et fiables pour aider les entreprises à déployer leurs stratégies de transformation numérique et pour permettre aux voyageurs de se connecter à internet. Pour certains pays, il est urgent de veiller à l'installation d'infrastructures adéquates d'internet à haut débit et d'internet sans fil. Plusieurs pays ont constaté que l'insuffisance des infrastructures liées à internet, en particulier dans les régions, limitait la croissance. Ils mettent en œuvre des programmes visant à encourager le développement et la modernisation des équipements de connexion à internet pour permettre aux voyageurs de les utiliser.

Au Portugal, par exemple, le programme *Valorizar* (Portugal étude de cas, Partie II) comporte une ligne budgétaire spécialement consacrée aux projets d'extension du Wi-Fi dans les centres historiques afin d'améliorer les visites et de promouvoir l'innovation dans les territoires. Le programme permet d'accorder des fonds à des entités publiques, le soutien pouvant couvrir jusqu'à 90 % des dépenses admissibles. Les projets doivent

respecter une règle générale d'octroi imposant qu'ils soient durables sur le plan non seulement environnemental, mais aussi financier et économique.

En Autriche, l'une des mesures prioritaires de la Stratégie de transformation numérique pour le tourisme autrichien est la couverture intégrale du territoire par le haut débit. En Italie, le ministère chargé du tourisme a signé un protocole avec le ministère du Développement économique et l'agence numérique nationale AGID en vue de créer de nouveaux services numériques dans le domaine du tourisme, y compris des réseaux nationaux d'internet sans fil et à haut débit. La Suisse a elle aussi pris conscience du rôle que joue l'investissement pour soutenir la transformation numérique du tourisme (Encadré 20).

Encadré 20. Suisse : investir pour aider les PME touristiques à passer au numérique

En Suisse, un rapport sur la numérisation dans le tourisme identifie les opportunités et les défis de la transformation numérique pour l'industrie du tourisme national. L'une des principales conclusions est que, outre les compétences numériques, une infrastructure de réseau de haute qualité constituera un facteur de compétitivité important. C'est particulièrement le cas pour une destination significativement plus chère que ses concurrentes internationales et qui doit se différencier par l'innovation et la qualité. Le développement de l'infrastructure numérique dans les villes est motivé par les exigences croissantes d'une économie et d'une société dynamiques. Toutefois, cela n'a pas été le cas dans les zones périphériques, qui dépendent beaucoup plus du tourisme, en raison du potentiel financier nettement plus faible des opérateurs de réseau. Un niveau d'investissement suffisant est nécessaire pour connecter les zones périphériques à une infrastructure de réseau de qualité et de quantité équivalentes. En outre, la fonction transversale de l'investissement est cruciale pour saisir les opportunités et relever les défis de la transformation numérique. L'investissement est particulièrement important pour exploiter les données en tant que ressource clé, faire progresser le potentiel de nouveaux processus et modèles commerciaux rendus possibles par la numérisation et soutenir des stratégies visant à surmonter les profonds changements survenus sur le marché de la main-d'œuvre et de la formation dans le secteur touristique.

Les gouvernements ont investi dans les technologies pour faciliter la circulation des voyageurs, y compris aux frontières et dans les systèmes de transport publics. À mesure que le nombre de voyageurs augmente, les systèmes numériques de contrôle aux frontières présentent un intérêt manifeste. Les besoins en systèmes et en technologies font l'objet d'une attention particulière du fait de la nécessité de gérer les risques en matière de sécurité.

L'Australie, par exemple, a investi d'importants fonds publics dans des systèmes électroniques pour les passagers entrant et sortant du territoire, en consentant notamment un investissement technologique majeur avec l'instauration de processus automatisés de sortie du territoire. De même, dans le monde entier, les autorités ont investi abondamment dans des systèmes intégrés de billetterie de transports publics et dans des systèmes de péage électronique pour fluidifier les flux de passagers. Selon toute probabilité, l'investissement dans ces domaines devrait se poursuivre à mesure que le nombre de passagers augmente et que les opérateurs explorent des solutions utilisant des applications sur téléphone mobile.

Conscients qu'il est essentiel de disposer de données touristiques accessibles et à jour, les organismes publics chargés du tourisme peuvent mettre au point des outils de gestion et de

regroupement des données pour diffuser les données et les informations glanées sur le marché et aider les entreprises touristiques à prendre leurs décisions d'investissement. Le Portugal, par exemple, a créé la plateforme d'intelligence économique TravelBI pour fournir aux opérateurs locaux des données, des statistiques et des connaissances à jour sur les principaux marchés d'origine des voyageurs entrant dans le pays. Cette plateforme rassemble des informations provenant de divers systèmes d'information nationaux et internationaux. Les investisseurs et entreprises touristiques peuvent aisément accéder aux informations statistiques et des analyses sur le tourisme, les marchés d'origine, les priorités stratégiques nationales et les tendances émergentes du marché. Ce mécanisme de partage d'informations permet aux entreprises d'enrichir et d'approfondir leurs connaissances.

Les organismes chargés des politiques touristiques doivent se tenir parfaitement au courant des incidences qu'ont ces technologies. Cette connaissance doit dépasser les seuls effets bénéfiques et impacts sur l'économie du tourisme et sur les voyageurs nationaux/étrangers, pour s'étendre aux effets produits sur l'économie en général. Les entités publiques, en particulier celles qui sont chargées des politiques touristiques, doivent réfléchir avec le plus grand soin à l'opportunité d'une nouvelle technologie, et éviter toute déstabilisation ultérieure des politiques. L'incertitude qui pèse sur l'acceptation ou l'approbation d'applications technologiques peut nuire à l'investissement et se traduire par des pertes d'efficacité et par un recul de la satisfaction des consommateurs.

Les progrès des technologies dans le secteur du tourisme auront des effets importants sur ses marchés du travail. La généralisation de l'automatisation et de l'intelligence artificielle fera perdre leur emploi à des travailleurs. Dans le même temps, l'essor et l'utilisation des technologies augmenteront les besoins de recrutement de travailleurs possédant des compétences techniques en développement et maintenance de systèmes. Bien que ce point sorte du champ de ce rapport, l'investissement à consentir dans le développement du capital humain sera considérable. C'est une question majeure à laquelle il faut s'intéresser plus avant pour faciliter la transition du secteur vers l'avenir numérique (OCDE, 2018a).

Suivre et évaluer l'impact des politiques d'investissement dans le tourisme

Les politiques et programmes d'investissement dans le tourisme doivent être régulièrement évalués pour juger de leurs effets et de leur efficacité, et pour orienter l'élaboration des programmes en conséquence. C'est un secteur en constante évolution qu'il est indispensable de suivre et d'évaluer régulièrement pour mesurer la performance de la dépense publique qui y est consacrée et pour s'assurer que les politiques sont efficaces et adaptées, y compris dans la durée. De même, il est important de suivre les effets de l'investissement dans le tourisme non seulement sur l'économie, mais aussi sur l'environnement et les territoires.

L'information concernant la qualité et la quantité des investissements dans le tourisme est limitée. Un passage en revue des bases de données de l'OCDE et la consultation des administrations nationales du tourisme et des offices nationaux de statistique ont permis de déceler les lacunes de l'assise factuelle sur laquelle reposent les politiques et décisions d'investissement dans le tourisme. Il faut nettement améliorer la collecte de données sur les investissements touristiques pour fournir des informations utiles aux responsables publics et aux investisseurs.

Des données probantes solides et fiables sont indispensables pour éclairer la conception de stratégies d'investissement dans le tourisme, pour planifier ces stratégies et pour favoriser des investissements touristiques de qualité. Les lacunes des statistiques et informations

disponibles sur l'investissement dans le secteur soulignent la nécessité d'améliorer les données pour éclairer les politiques et favoriser la programmation des investissements. L'élaboration de politiques touristiques efficaces et coordonnées, y compris en matière d'investissement, et l'évaluation de la performance des politiques et programmes ayant des effets sur le développement touristique, dépendent de la disponibilité en temps utile de données et de travaux de recherche pertinents, pour lesquels il faut sans doute prévoir d'augmenter les ressources et de renforcer les compétences des entités chargées du tourisme.

Les mesures habituellement prises consistent en des examens ou évaluations internes et externes des politiques afin de déterminer si les programmes remplissent leurs objectifs. Au niveau plus général du secteur et de l'économie, le Costa Rica a adopté un indice du progrès social pour mesurer le bien-être des populations qui résident dans des destinations touristiques. Le processus consiste notamment à créer des indicateurs spécialement adaptés aux différents territoires touristiques, reflétant la nature multidimensionnelle du tourisme et les caractéristiques d'une zone donnée. L'indice favorise la participation des territoires et a contribué à l'élaboration d'une feuille de route visant à consolider le rôle du tourisme au service du développement.

Autre mécanisme permettant d'estimer si le développement du tourisme est favorable et, ce faisant, d'éclairer les décisions d'investissement : la conduite régulière d'enquêtes qualitatives permettant de générer des séries chronologiques. La Nouvelle-Zélande, par exemple, a entrepris auprès des résidents une enquête régulière sur leur perception du tourisme international. Intitulée « Humeur de la nation », elle est conçue de manière à dresser le tableau des sentiments que nourrissent les Néo-Zélandais à l'égard du tourisme international et à identifier les principaux points susceptibles de peser sur leur perception et leur acceptation d'une poursuite de la croissance de ce secteur. Elle mesure entre autres choses les perceptions collectives concernant la quantité acceptable de visiteurs, les effets bénéfiques et les impacts du tourisme international, ainsi que les principales raisons pour lesquelles les touristes seraient considérés comme trop nombreux. De même, *Visit Flanders* en Belgique entretient un dialogue actif avec les résidents pour répondre à leurs besoins et les sensibiliser à l'utilité économique du secteur du tourisme.

Partie II. Études de cas en matière d'investissement dans le tourisme

On trouvera dans la présente section un certain nombre d'études de cas relatives à des approches et bonnes pratiques en matière d'investissement. La première de ces études de cas présente les défis et les principaux enseignements liés à l'élaboration, en Australie, d'une stratégie quinquennale visant à attirer l'investissement dans les infrastructures touristiques régionales. La deuxième étude de cas, consacrée à la France, évoque le rôle du fonds France Investissement Tourisme, qui vient d'être créé pour mobiliser des investissements privés dans ce secteur. L'étude de cas relative au Portugal évoque l'efficacité de solutions de financement visant à développer des destinations de tourisme durable, tandis que l'étude de cas relative à l'Espagne est axée sur le numérique. L'étude de cas relative à la Suède révèle que celle-ci a beaucoup œuvré à renforcer l'aptitude des PME du secteur touristique à attirer les investisseurs, et qu'elle a rédigé un manuel de bonnes pratiques sur ce thème. Chaque étude de cas comporte des éléments d'information technique propres à éclairer le débat, et peut constituer un support d'apprentissage.

Australie : Mise en œuvre d'une stratégie nationale d'investissement dans le tourisme régional

L'Australie a réussi à attirer des investissements touristiques dans ses principales destinations urbaines. C'est moins vrai pour ses destinations régionales. Par conséquent, une stratégie quinquennale visant à attirer des investissements dans les infrastructures touristiques régionales (la « Stratégie régionale ») a été élaborée dans le cadre d'un dispositif interinstitutionnel faisant intervenir les autorités fédérales, mais aussi les autorités des états et territoires australiens. Cette Stratégie régionale vise avant tout à attirer de l'investissement direct étranger au profit des infrastructures touristiques régionales grâce à des activités coordonnées de facilitation, de réforme réglementaire et de promotion de l'investissement. Il s'agit d'un exemple intéressant de stratégie d'investissement nationale coopérative visant à encourager les investissements touristiques dans les régions. Cette étude de cas permet de mettre en relief des aspects tels que la priorité donnée aux investissements régionaux, la promotion de l'inclusivité économique et la lutte contre les obstacles à l'investissement dans les régions.

Description et raison d'être

En Australie, l'organisme chargé de promouvoir l'investissement est la Commission australienne du commerce et de l'investissement (Austrade). Cette Commission et l'office national du tourisme, *Tourism Australia*, ont noué un partenariat formel pour travailler ensemble à attirer les investissements dans les infrastructures de tourisme (hébergement de courte durée, loisirs et attractions). Ce partenariat a débuté en 2012 et, en 2014, le tourisme a été déclaré priorité nationale d'investissement. La coopération prévue par ce partenariat s'étend à tous les états et territoires australiens, par le truchement d'un Groupe d'incitation à l'investissement (IAPG) qui se réunit deux fois par an pour entériner et coordonner les activités visant à attirer l'investissement dans le tourisme. Ce groupe est composé d'un représentant de chaque état et territoire ; il s'emploie à favoriser la constitution d'une offre importante de nouvelles solutions d'hébergement dans les grandes villes australiennes, au service de l'objectif fixé par la stratégie nationale en matière de tourisme, *Tourism 2020* : entre 115 et 140 milliards AUD de dépenses dans le cadre de séjours avec nuitée(s). Si la stratégie d'investissement ne se limite pas à l'offre d'hébergements, cette question fait l'objet d'une attention particulière ; c'est ce que montrent *Tourism 2020* mais aussi l'expérience acquise, qui prouve que les autres investissements touristiques attirent moins les investisseurs étrangers.

En 2016, à l'issue d'un état des lieux des activités visant à attirer les investissements, Austrade et *Tourism Australia* ont proposé la Stratégie régionale, en complément des activités déjà menées pour attirer les investissements dans les dix principaux marchés. La Stratégie régionale cible les régions où le tourisme montre des signes d'expansion, mais où cette progression est entravée par des insuffisances au niveau de l'offre touristique (par ex. : défaillance du marché, paperasserie). L'expérience d'Austrade montre que bon nombre des obstacles à l'investissement touristique dans les régions valent pour d'autres secteurs. Il s'agit, par exemple, d'un manque de main d'œuvre qualifiée, de problèmes liés à la réglementation, des délais d'approbation applicables et des coûts d'aménagement, autant de problèmes qui ne se limitent pas au secteur touristique.

aussi à mettre en relief certains exemples concrets d'obstacles au développement touristique futur. Aucun objectif quantitatif n'est fixé, mais cette Stratégie offre l'occasion de tester l'appétence des investisseurs pour les infrastructures touristiques régionales, dans l'objectif d'une meilleure répartition des dépenses au-delà des principales portes d'entrée

et d'une diversification des économies régionales. Le nombre d'investisseurs étrangers dans les produits de tourisme régional est faible, mais il est en progression, sous l'effet d'acquisitions récentes réalisées par de nouveaux investisseurs, mais aussi par des investisseurs qui n'en étaient pas à leur premier investissement en Australie. Les facteurs qui jouent en faveur de cet investissement sont une augmentation des déplacements au-delà des villes points d'entrée et une progression de la demande internationale en faveur des expériences uniques et authentiques proposées par l'Australie. L'objectif de la Stratégie régionale consiste à permettre une action coordonnée pour attirer les investisseurs, réformer les textes applicables et favoriser l'investissement. Il consiste.

Il est crucial de s'employer à réformer les textes en vigueur pour que l'Australie puisse rester concurrentielle ; il est nécessaire d'accroître le nombre de visiteurs, mais aussi d'attirer l'investissement dans des solutions d'hébergement répondant aux besoins et aux attentes de ces visiteurs. Dans un rapport sur l'investissement touristique et la réforme de la réglementation adressé aux ministres du tourisme (*Tourism Investment and Regulatory Reform Report Card*), Austrade formule 38 recommandations adressées à l'administration fédérale et aux états et territoires australiens pour favoriser la mise en place d'un cadre réglementaire propice et rationalisé pour l'investissement dans les solutions d'hébergement touristique. Le gouvernement australien œuvre en étroite collaboration avec tous les niveaux d'administration pour mettre en œuvre les réformes en question, et notamment celles qui ont trait aux permis relatifs à l'occupation des sols et à la protection de l'environnement.

Gouvernance

La Stratégie régionale a été approuvée en septembre 2016 par le ministre australien du Commerce, du Tourisme et de l'Investissement puis entérinée, la même année, par les ministres du tourisme des états et territoires australiens. Il a été décidé que chaque état ou territoire choisirait une région pilote (soit 8 régions pilotes au total) qui collaborerait avec Austrade et *Tourism Australia* pour mettre en œuvre la Stratégie régionale. Les autorités des états et territoires australiens sont des partenaires cruciaux pour attirer l'investissement direct étranger (IDE) et lever les obstacles réglementaires à l'investissement. L'état d'avancement de la Stratégie régionale est suivi par l'IAPG, qui en rend compte deux fois par an à la Commission permanente du tourisme (ASCOT) et aux réunions des ministres du tourisme. Le contrôle assuré par l'IAPG s'est avéré essentiel pour assurer l'adhésion de chaque niveau d'administration s'agissant de mettre en œuvre la stratégie et de rendre compte de l'avancement des travaux menés. Les réunions de l'IAPG offrent aux états et territoires la possibilité de rendre compte de leurs initiatives en matière de tourisme et de mutualiser leurs idées et leurs bonnes pratiques.

Objectifs

Dans le cadre de la stratégie nationale en matière de tourisme, *Tourism 2020*, les autorités et les professionnels œuvrent ensemble au développement du secteur et à des réformes visant à améliorer sa compétitivité. *Tourism 2020* fixe un objectif d'investissement afin d'accroître les capacités d'hébergement, surtout dans les principales villes australiennes. Pour l'heure, la Stratégie a été couronnée de succès s'agissant d'attirer des investissements au sein de ces villes ; il faut maintenant s'intéresser de plus près aux sites régionaux. Idéalement, il faudrait des investissements aussi bien dans des installations existantes que dans des installations nouvelles. Cependant, le premier retour d'information fourni par les investisseurs indique que, pour les investissements régionaux, leur préférence va à

l'investissement dans des installations existantes. Cette préférence s'explique, pour partie, par les coûts élevés et les risques accrus liés à la création d'installations nouvelles.

L'un des grands objectifs de la Stratégie régionale consiste à amener les parties prenantes et les investisseurs à s'intéresser à l'investissement régional, qui représente un domaine plus étroit mais prometteur, malgré ses difficultés. L'ambition consiste à mettre en place, à terme, une offre touristique plus diversifiée et durable au sein de destinations régionales emblématiques de l'Australie. L'objet de la Stratégie consiste à attirer de l'IDE vers des produits régionaux (nouvelles capacités d'hébergement ou mise à niveau des capacités d'hébergement existantes, mais aussi loisirs et attractions) afin que les régions australiennes bénéficient d'une part plus grande des avantages sociaux et économiques du tourisme. Le programme est guidé par des objectifs à long terme et à court terme (Encadré 21).

Encadré 21. Objectifs de la stratégie nationale d'investissement dans le tourisme régional

Objectifs à long terme

- Favoriser la concrétisation d'investissements dans des infrastructures touristiques ;
- Attirer vers l'Australie une proportion plus grande du tourisme mondial, notamment en provenance des marchés asiatiques en pleine expansion ;
- Accroître la disponibilité et la qualité et élargir la gamme des solutions d'hébergement pour satisfaire la demande attendue ;
- Mettre en place des produits, services, systèmes et exigences de haute qualité qui renforceront l'avantage compétitif de l'Australie ;
- Procéder à des transferts de technologies, d'aptitudes et de compétences pour stimuler la productivité australienne.

Objectifs à court terme

- Élaborer et exécuter un programme national d'investissement dans le tourisme qui conduira directement à l'augmentation de la valeur des investissements touristiques en Australie ;
- Mieux faire connaître l'Australie comme lieu d'investissement attractif ;
- Lever les obstacles potentiels à l'investissement en offrant aux investisseurs des possibilités d'IDE assorties d'exigences moins lourdes en termes de permis de construire.
- Informer les organismes respectivement chargés de favoriser l'investissement et le tourisme au sein des états et territoires australiens des pistes tangibles d'IDE susceptibles de correspondre à leurs objectifs ;
- Mettre en place un environnement plus favorable aux investissements touristiques

Critères de sélection applicables aux sites régionaux pilotes

Pour aider les états et territoires australiens à choisir leur région pilote, Austrade et *Tourism Australia* leur ont communiqué, à titre indicatif, des critères de sélection fondés sur un retour d'information en provenance des investisseurs (Tableau 3). Ces critères ont été élaborés pour que les efforts se portent vers les régions où les données disponibles montrent que la présence de touristes étrangers est limitée par des problèmes du côté de l'offre (c.à.d. des signes de défaillance du marché) qui entravent l'enrichissement de l'offre d'hébergements (y compris d'hébergements de luxe), d'attractions et d'expériences.

Les territoires et états ont choisi les régions pilotes suivantes pour le programme : région de Canberra (Territoire de la capitale australienne), région des Snowy Mountains (Nouvelle-Galles-du-Sud), Katherine Town et ses environs (Territoire du Nord), Whitsundays (Queensland), île Kangourou (Australie-Méridionale), Côte Est (Tasmanie), Great Ocean Road (Victoria) et Margaret River (Australie-Occidentale).

Tableau 3. Critères de sélection des régions pilotes pour attirer les investissements, Australie

Augmentation de la fréquentation touristique	<ul style="list-style-type: none"> • Forte progression de la demande touristique, et large assise de cette demande • Taux compétitifs d'occupation des hôtels • Proximité étroite avec une université accueillant de nombreux étudiants étrangers
Atouts naturels célèbres ou exceptionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Zones présentant de nombreux atouts naturels ou donnant accès à de telles zones (y compris, éventuellement, les zones couvertes par l'ancien programme de protection des paysages nationaux - <i>National Landscapes Program</i>) • Offre unique susceptible d'intéresser les investisseurs (par ex. : tourisme autochtone, écotourisme, croisières, golf, vins, bien-être)
Forte image de marque et fort appui commercial à la destination	<ul style="list-style-type: none"> • Concordance avec les campagnes de communication de <i>Tourism Australia</i> (« <i>Aquatic Australia</i> », « <i>Coastal Australia</i> », « <i>Restaurant Australia</i> ») • Appui et adhésion des autorités locales et des autorités de l'état et du territoire • Intérêt préexistant des investisseurs pour la région • Fort soutien du marché du transport intérieur et/ou des autres secteurs pertinents
Infrastructures économiques et sociales robustes	<ul style="list-style-type: none"> • Forts investissements existants ou confirmés dans les infrastructures de transport (notamment aérien) • À deux heures de route au maximum d'un grand centre de population ou aéroport
Existence avérée d'obstacles réglementaires à l'investissement dans les infrastructures de tourisme	<p>Par ex : planification de l'occupation des sols ou problématiques liées à la préservation du patrimoine</p>

Mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie a été entreprise selon six grands axes : stratégie et contexte général ; recherche et production de dossiers d'information ; association des parties prenantes ; pistes d'investissement ; ciblage des investisseurs ; facilitation et suivi.

Pour l'heure, les travaux ont été axés sur l'élaboration de la stratégie, la définition du contexte général, la réalisation de travaux de recherche et la production de dossiers d'information. Les états et territoires se sont essentiellement employés à élaborer leurs programmes de mise en œuvre de la stratégie et les plans d'action correspondants. Lorsque c'est possible, le Partenariat s'emploie à tirer parti des programmes officiels existants et des connaissances accumulées par les administrations et par les experts du secteur pour remplir ses objectifs. Un véritable dialogue avec les administrations fédérales, d'état, territoriales et locales ainsi qu'avec les professionnels est particulièrement important pour comprendre les obstacles à l'investissement et les lever dans les régions ciblées. La

Stratégie est mise en œuvre à partir du budget et des ressources préexistants d’Austrade et de Tourism Australia pour leurs activités visant à attirer l’investissement.

Indicateurs de performance et évaluation

Les principaux indicateurs de performance qui seront utilisés pour évaluer la stratégie sont les suivants :

- Nombre de visites de sites par des investisseurs étrangers assistés par Austrade/*Tourism Australia*/des états et territoires ;
- Nombre de nouvelles chambres ajoutées à l’offre par un investisseur international aidé par le partenariat (nouvel investissement ou réinvestissement) ;
- Valeur monétaire de l’investissement dans la rénovation ou la mise à niveau de solutions d’hébergement réalisé par un investisseur international assisté par le partenariat ;
- Nombre de nouveaux investisseurs étrangers investissant dans le secteur du tourisme en Australie (acquisition ou nouveau projet) avec l’appui du partenariat ;
- Nombre de nouvelles marques s’implantant sur le marché australien et appuyant les efforts de promotion des destinations (grâce à de nouveaux produits ou de nouveaux canaux de commercialisation) après les avoir découvertes grâce au partenariat ;
- Nombre de formulaires de retour sur investissement et de manifestation d’intérêt soumis par des sociétés étrangères (sollicitées par le partenariat) sur des projets d’investissement touristique ;
- Retour d’information des autorités (d’état et fédérales, y compris ministérielles) sur la valeur des éclairages fournis par le partenariat quant aux facteurs propices à l’investissement étranger dans le tourisme et quant aux barrières et entraves en présence.

Principaux résultats

Dix-huit mois après le lancement de la Stratégie régionale, des plans de mise en œuvre ont été élaborés par six des huit territoires, et Austrade et *Tourism Australia* ont entamé une série de déplacements dans ces territoires pour évoquer les prochaines étapes du processus et la poursuite de la collaboration.

Le site internet consacré à l’investissement touristique a fait l’objet d’une refonte ; c’est désormais un guichet unique d’information pour les investisseurs potentiels dans le secteur du tourisme et pour le réseau international d’Austrade.

Une « proposition de valeur nationale » a été élaborée pour l’investissement dans les zones touristiques régionales. Cette proposition de valeur s’articule autour de thèmes en lien avec les campagnes de communication de *Tourism Australia* (disponible à www.tourisminvestment.com.au): la gastronomie et le vin ; l’univers aquatique et côtier ; la nature et les animaux sauvages ; la culture et le patrimoine ; et le bien-être. Cette proposition de valeur énonce les raisons pour lesquelles il est intéressant d’investir dans le tourisme régional en Australie et présente des pistes d’investissement, en les étayant par des données relatives à la fréquentation touristique. Elle présente aussi des exemples récents d’investissement dans le tourisme régional. Une proposition de valeur a également été élaborée pour chacune des régions sélectionnées pour le projet pilote.

Des dossiers d'information à vocation promotionnelle sont employés pour nouer un dialogue avec les investisseurs potentiels sur les perspectives ouvertes par le tourisme régional en Australie en général, et dans les régions pilotes en particulier. Dans le cadre de ce processus, la principale difficulté a été de trouver de bons projets touristiques « prêts à l'emploi », susceptibles d'attirer des investisseurs étrangers et offrant un bon retour sur investissement.

Tourism Australia, Austrade et les autorités des états concernés ont organisé des visites visant à familiariser les investisseurs étrangers avec les Whitsundays, la Great Ocean Road, la Côte Est (Tasmanie) et l'île Kangourou. Ces visites ont permis d'obtenir un retour d'information direct sur les pistes d'investissement évoquées mais aussi, plus largement, sur les investissements régionaux susceptibles d'intéresser les investisseurs étrangers.

Les prochaines étapes en lien avec la stratégie seront les suivantes :

- **Élargissement des efforts visant à repérer et cibler les investisseurs potentiels dans le tourisme régional.** Le réseau chargé de promouvoir l'investissement en Australie repérera, en Australie comme à l'étranger, les investisseurs susceptibles d'investir dans le tourisme régional, et évaluera l'appétence des investisseurs étrangers déjà présents en Australie pour un investissement en dehors des grandes villes.
- **Collaboration avec les régions pour recenser les obstacles et entraves à l'investissement.** Des discussions détaillées sont en cours avec les territoires qui ont présenté des plans de mise en œuvre, afin de repérer les principaux obstacles et entraves du contexte local et de trouver comment les atténuer et les traiter par ordre de priorité au moyen d'actions menées à l'échelon des autorités fédérales, des autorités de chaque état et des autorités locales. Des obstacles similaires existent d'une région à l'autre, généralement en lien avec la complexité des procédures applicables en matière d'aménagement du territoire.
- **Repérage de pistes d'investissement « prêtes à l'emploi » dans les régions concernées.** Les autorités sont en train de faire la synthèse des retours d'information fournis par les investisseurs ayant déjà participé à des visites de familiarisation. Elles en tireront des lignes directrices plus détaillées à l'usage des états et des territoires, afin de les aider à repérer et à préparer des pistes d'investissement « prêtes à l'emploi ». L'objectif est, pour chaque piste d'investissement, de mettre à disposition toutes les indications détaillées dont les investisseurs peuvent avoir besoin, et de faire en sorte que chaque piste soit dotée d'une « proposition de valeur » démontrable propre à intéresser les investisseurs étrangers.

Enseignements

Attirer l'investissement étranger est une activité de longue haleine ; l'attirer vers des projets régionaux exige de se montrer à l'écoute des investisseurs, afin de comprendre lesquels d'entre eux ont le plus de chances d'être intéressés par le tourisme régional ; quels sont les types de projets les plus attractifs ; et comment formuler la proposition de valeur relative à ces régions/projets. La proposition de valeur nationale et les propositions de valeur régionales qui ont été élaborées seront testées auprès des investisseurs au cours des douze prochains mois et révisées en fonction de leurs réactions.

Il est nécessaire de poursuivre les travaux de recherche afin de recenser les investisseurs susceptibles d'être intéressés par des projets en rapport avec le tourisme régional. Pour

l'heure, les investisseurs ayant déjà lancé des projets d'investissement touristique dans des villes sont en train d'être interrogés sur leur appétence pour l'investissement régional. De plus, des travaux initiaux de recherche documentaire ont été entrepris afin d'analyser quels investisseurs ont investi dans le tourisme régional dans d'autres pays, afin de découvrir si ces investisseurs présentent certaines caractéristiques communes.

Le programme de visites de familiarisation des investisseurs permettra de continuer de recueillir un retour d'information direct sur les pistes d'investissement présentées. En complément, un travail a été lancé avec les régions afin de définir l'action à mener pour améliorer le climat de l'investissement sous l'angle de l'aménagement du territoire et de la réglementation, et afin de comprendre comment rendre les pistes d'investissement « prêtes à l'emploi » pour les investisseurs, et ce que cela signifie en pratique.

Cette stratégie impliquera nécessairement d'obtenir et de coordonner le soutien de tous les niveaux d'administration et des professionnels locaux du tourisme, afin que les changements puissent se concrétiser. Le soutien initial a été prometteur, mais il sera crucial d'entretenir cet élan une fois que l'on se rapprochera de l'étape de la mise en œuvre.

Pour en savoir plus

Veillez contacter : *Australian Trade and Investment Commission (Austrade)*

www.austrade.gov.au

www.tourism2020.gov.au

www.tourisminvestment.com.au

France : Fonds spécifique pour mobiliser un investissement de long terme dans le tourisme

Le fonds France Investissement Tourisme (ci-après, le « FIT ») est une initiative au long cours lancée par la banque publique d'investissement Bpifrance pour mobiliser des investissements publics et privés au service du développement des PME du tourisme en France. Cette initiative illustre parfaitement l'approche consistant, pour le secteur public, à s'appuyer sur l'investissement privé pour financer un objectif spécifique (en l'occurrence, le développement touristique) tout en poursuivant, en parallèle, d'autres objectifs publics tels que l'innovation et l'accroissement des exportations.

Description et raison d'être

Le fonds France Investissement Tourisme est géré par la banque publique d'investissement Bpifrance. Il a été lancé en octobre 2015 dans le cadre d'un vaste programme du gouvernement français visant à favoriser l'investissement afin d'appuyer ses objectifs de développement du secteur touristique à l'horizon 2020.

Bpifrance a pour mission de dialoguer avec les segments du marché et d'appuyer les entreprises qui ont du mal à obtenir des capitaux et un soutien auprès des bailleurs de fonds traditionnels. Le FIT a pour objectif d'accompagner l'expansion des entreprises, de favoriser l'innovation et de renforcer la compétitivité des PME du secteur du tourisme. Il investit dans des entreprises de l'ensemble du secteur, que ce soit en lien avec l'hébergement, la restauration, les loisirs, le transport ou les solutions en lien avec le tourisme, et ce dans tout le pays, y compris les destinations métropolitaines et régionales.

Bpifrance est forte d'une expérience avérée dans le secteur touristique, puisqu'elle a favorisé plus de 150 investissements touristiques en plus de 25 ans. Bpifrance est dotée d'une présence importante dans ce secteur sur tout le territoire français ; elle propose des produits financiers aux entreprises du secteur touristique, y compris des prêts et des garanties, et les fait bénéficier d'une mutualisation des connaissances.

Le FIT a pour objet d'accompagner les entreprises touristiques, y compris les microentreprises, les PME et les entreprises de taille intermédiaire, à toutes les étapes clés de leur développement. Créé pour amplifier l'action de Bpifrance dans le secteur touristique, il est au service de quatre grands objectifs :

- assurer une meilleure visibilité des produits financiers proposés aux entreprises du secteur ;
- faire jouer les synergies entre la forte expertise touristique de Bpifrance et les équipes régionales de Bpifrance qui sont au contact des porteurs de projets dans les territoires ;
- répondre aux évolutions du secteur ;
- servir de catalyseur à des opérations de co-investissement avec des fonds privés et avec d'autres fonds de Bpifrance.

Le fonds effectue des investissements minoritaires en fonds propres ou quasi fonds propres, avec des engagements compris entre 500 kEUR et 10 MEUR, afin de favoriser l'expansion, l'innovation et le développement à l'international. Le FIT s'inscrit dans une perspective de plus long terme que les sources de financement plus traditionnelles, avec un horizon à 5 à 8 ans, afin de répondre aux besoins des entreprises du secteur du tourisme.

La création d'un fonds spécifiquement consacré au tourisme a été motivée par la volonté de soutenir l'investissement dans ce secteur en fournissant un financement direct et en favorisant le co-investissement tout en apportant une forte expertise sectorielle. En créant le FIT, le gouvernement français et Bpifrance ont reconnu que l'investissement touristique en France devait relever des défis très spécifiques et que, par conséquent, certains projets innovants n'arrivaient pas à être lancés sur le marché. Pour évaluer les projets, Bpifrance tire parti de sa connaissance détaillée du secteur, à la lumière de ses 25 années d'expérience en rapport avec le tourisme. Bpifrance sait que les entreprises du secteur du tourisme n'ont pas le même modèle économique que les autres, et que c'est souvent difficile à comprendre pour les investisseurs traditionnels. Les entreprises touristiques ont une dynamique financière et opérationnelle spécifique, avec des ratios financiers particuliers pour refléter leurs performances : résultat avant intérêts, impôts, dépréciation, amortissement et loyers/coûts de reconstruction (EBITDAR), revenu par chambre disponible (RevPar), taux d'occupation, etc. Bpifrance est également sensible au fait que les entreprises touristiques sont souvent des PME, et que beaucoup n'ont pas les compétences financières requises pour gérer leurs finances et pour monter des dossiers convaincants en vue de demander un soutien financier.

Gouvernance

Le FIT s'inscrit dans le cadre du programme de développement du tourisme qui a été lancé par le gouvernement français en 2015 pour favoriser l'investissement dans ce domaine grâce à la mobilisation de 1 milliard EUR. Le fonds a été créé pour répondre à une lacune au niveau du financement des acteurs de taille moyenne. Ce fonds spécifique et cet objectif d'investissement sont liés à la volonté du gouvernement d'attirer 100 millions de touristes étrangers d'ici 2020 et d'atteindre les 50 milliards EUR de recettes touristiques internationales.

Le Fonds est intégralement souscrit par Bpifrance, qui est à la fois une banque nationale chargée de promouvoir la France, un organisme d'aide à l'innovation, un fonds souverain et un organisme de crédit à l'exportation. Le capital de Bpifrance est détenu à parts égales par l'État français et par la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Ses deux actionnaires sont ses principales sources de financement.

Le Fonds a bénéficié d'une dotation initiale de 100 MEUR qui a désormais été presque intégralement investie. Aujourd'hui doté d'un financement de 260 MEUR, il a pour ambition de stimuler le tourisme en France en accompagnant des entreprises principalement traditionnelles et établies dans leur phase d'expansion (capital-développement) ainsi que des jeunes pousses et de nouveaux concepts (capital-risque). La possibilité de bénéficier de ce soutien financier est appréciée au cas par cas, la seule restriction étant que le lien avec le secteur du tourisme doit être fort et que le siège de l'entreprise ou la plupart de ses activités doivent être situés en France.

Chaque investissement doit être approuvé par le comité d'investissement du FIT. Ce comité, qui se réunit une fois par semaine, est composé de professionnels de Bpifrance Investissement et d'autres composantes de Bpifrance (spécialistes, par exemple, des prêts, de l'exportation, des finances ou de l'innovation). Contrairement aux autres comités d'investissement de Bpifrance, le comité d'investissement du FIT est composé d'individus dotés d'une connaissance et d'une expérience du secteur du tourisme, qui sont familiers de ce secteur et qui apportent leur expertise aux entreprises faisant partie du portefeuille.

Quatre professionnels expérimentés de l'investissement basés à Paris gèrent le Fonds. Pour accélérer le rythme des investissements et mettre au point des solutions de financement

adaptées aux spécificités territoriales, un certain nombre de professionnels de Bpifrance présents sur tout le territoire ont été désignés comme « référents tourisme ». Ces référents régionaux repèrent les possibilités qui se présentent et contribuent à la réalisation des investissements dans ce secteur. Le Fonds axe ses interventions sur les entreprises dont le projet est conforme aux politiques de développement économique régional, et il recherche des synergies permettant de compléter au mieux les initiatives lancées par les régions. Globalement, les investissements régionaux représentent plus de la moitié des investissements du FIT.

Des responsables de l'équipe FIT de Bpifrance participent au Conseil interministériel sur le tourisme mis en place par le gouvernement français. L'équipe FIT est un interlocuteur actif, et fournit au Conseil un retour d'information et des éclairages, y compris des statistiques et des indications sur la mise au point de produits financiers spécifiques à l'appui du secteur. Forte de sa connaissance approfondie du secteur, l'équipe de Bpifrance peut apporter une contribution importante et concrète au Conseil. Si la CDC, actionnaire de Bpifrance, ne participe pas à son fonctionnement courant, une réunion entre l'équipe spécialisée du FIT et ses homologues au sein de la CDC se tient une fois par trimestre et permet d'échanger de l'information sur le secteur.

Principaux résultats

Depuis le lancement du Fonds, en octobre 2015, le FIT a investi 86.5 MEUR dans 44 entreprises. Plus de 90 % des opérations étaient des co-investissements avec d'autres bailleurs de fonds (fonds privés de capital-investissement, gestionnaires de fortune, industriels, investisseurs providentiels, etc.). Grâce à ses vastes réseaux financiers et à son expertise reconnue dans le secteur du tourisme, Bpifrance est en mesure de trouver des co-investisseurs pour la plupart des projets qu'elle soutient. De fait, pour chaque EUR investi par le FIT, environ 7 ont été investis par des co-investisseurs. Cet effet multiplicateur prouve l'aptitude d'une banque publique de développement à simuler des investissements à plus grande échelle dans les entreprises du secteur du tourisme. Ce « tampon officiel », couplé aux vastes réseaux de Bpifrance et à ses liens avec le secteur financier, lui assure une forte puissance d'entraînement.

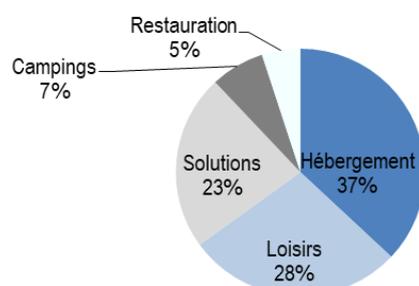
Tableau 4. Investissements effectués par les fonds France Investissement Tourisme, 2015-18

Investissements	2015	2016	2017	2018*
Entités financées	5	13	17	9
Montant (en MEUR)	8.4	24.6	26.8	26.7
Ré-investissements		1	5	6

Note : *janvier-juillet 2018

La création du Fonds a eu une forte incidence sur l'aptitude de Bpifrance à aider le secteur du tourisme. À l'heure actuelle, Bpifrance investit plus de 20 MEUR par an dans le secteur du tourisme, contre 10 MEUR par an avant la création du FIT.

Le Graphique 6 illustre la ventilation sectorielle des financements accordés. Même si l'hébergement touristique (hôtels, complexes, résidences de vacances et de loisirs) concentre la majeure partie des investissements, la stratégie d'investissement du FIT couvre un large éventail d'activités, y compris les loisirs (activités, visites, etc.) et la restauration. Il convient de noter que les « solutions pour le tourisme » représentent près d'un quart du portefeuille, ce qui illustre la place grandissante de l'innovation numérique au sein du secteur touristique et la détermination de Bpifrance à financer cet aspect.

Graphique 6. Portefeuille d'investissement de France Investissement Tourisme

Le FIT est un fonds hybride, doté de la capacité d'investir aussi bien en capital-risque (jeunes pousses et jeunes entreprises) qu'en capital-développement (entreprises déjà mûres) ; le capital-développement représente, au total, 80 % du montant de ses investissements. Cette souplesse au niveau du stade auquel intervient l'investissement n'est pas particulièrement courante sur le marché français. La diversité des investissements du FIT est illustrée par les exemples de bénéficiaires mentionnés dans l'Encadré 10. En effet, il s'agit aussi bien d'entreprises traditionnelles telles que des voyagistes que de sociétés proposant des solutions novatrices telles que, par exemple, une plateforme en ligne permettant d'accéder à des aventures sportives.

L'un des objectifs du FIT consiste à créer un écosystème autour du secteur en favorisant les synergies entre les entreprises du portefeuille ; c'est aussi un moyen de contrebalancer les risques pris dans le cadre du capital-investissement.

Tableau 5. Investissements de France Investissement Tourisme, par type d'investissement

Type d'investissement	Capital-risque	Capital-développement
Opérations réalisées	16	28
% du portefeuille	36	64
% du total des sommes investies	20	80

Enseignements

Les besoins de financement des entreprises accompagnées par Bpifrance varient fortement selon le sous-secteur et le type d'entreprise. C'est le reflet de la diversité du tourisme, et des évolutions qui continuent de toucher ce secteur.

D'après Bpifrance, il va devenir de plus en plus important, pour les PME touristiques, d'accéder à des financements en capitaux propres afin d'acquérir une taille suffisante pour être compétitives. Il est en train de devenir plus difficile, pour les entreprises du secteur, de mener à bien une stratégie de développement sans ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs. Jusqu'à une période récente, les entreprises les plus couronnées de succès du secteur étaient à capital fermé (c'est-à-dire qu'aucun investisseur extérieur ne participait à leur capital) ; elles se finançaient uniquement par l'emprunt.

Bpifrance constate également que les PME touristiques peuvent être réticentes à ouvrir leur capital, en raison d'une crainte de perte de contrôle. Le FIT a aidé des entreprises à comprendre qu'elles avaient besoin d'ouvrir leur capital, ouverture qui peut se traduire par des compétences, des connaissances et des capacités supplémentaires. De plus, une fois que la première prise de participation a eu lieu, les entreprises ont tendance à chercher de

nouvelles possibilités de développement ou à lancer une restructuration du capital avec des rachats d'actions ou une liquidation de la prise de participation.

Son caractère de fonds spécifiquement consacré au secteur du tourisme constitue un élément crucial du succès du FIT, puisqu'il lui a permis d'obtenir de la visibilité et de créer des synergies entre les entreprises qui composent son portefeuille. La diversité de ces entreprises débouche sur un « écosystème » qui favorise les interactions et la collaboration. Les entreprises sont donc plus désireuses d'ouvrir leur capital à un fonds privé qui apportera non seulement un financement, mais aussi une expertise et un réseau. Bpifrance est en train d'étudier une nouvelle stratégie qui consisterait à créer un « accélérateur » qui permettrait d'intensifier l'action menée et de répondre aux besoins spécifiques des PME du secteur du tourisme.

Les banques publiques de développement peuvent, dans le cadre de leurs activités de financement, poursuivre de grands objectifs stratégiques. Par exemple, l'innovation est une priorité cruciale pour Bpifrance. Bpifrance et le FIT sont déterminés à aider le secteur du tourisme à relever de nouveaux défis et à s'adapter aux nouvelles tendances émergentes. Cela passe par des solutions numériques au service du tourisme (intelligence artificielle et données massives, transformation numérique au service de meilleures performances opérationnelles, réseaux sociaux) ; des agents conversationnels (*chatbots*) (planification, expérience client, outils de recommandation) ; la recherche d'activités expérientielles et thématiques, en lien avec les réseaux sociaux ; et un accès facilité à des solutions tout-en-un.

Le savoir et l'expertise de Bpifrance peuvent aider les entreprises à accélérer leur croissance interne grâce à des conseils sur les moyens pouvant leur permettre de progresser sur le plan qualitatif. Le FIT, par le truchement de la vaste structure de Bpifrance, propose des services ciblés de conseil afin d'aider les entreprises à mener à bien leur stratégie de croissance, y compris sur le plan de leurs performances opérationnelles, de leur organisation interne, de leurs besoins en ressources humaines et de leurs performances commerciales, entre autres.

Pour en savoir plus

Contact : Bpifrance

www.bpifrance.fr

Portugal : Stimuler l'investissement pour le numérique, la répartition et l'inclusivité spatiale

Le Portugal, à l'instar de nombreux autres pays, est confronté à une concentration des visiteurs au sein des grandes villes phares et des principales portes d'entrée, et connaît des périodes de pics et de creux causées par des facteurs saisonniers. Le programme d'aide *Valorizar* favorise l'investissement afin de remédier spécifiquement aux difficultés associées à la saisonnalité et d'assurer une meilleure répartition de la demande sur l'ensemble du territoire national. Par le truchement de ses flux de financement et de ses critères d'évaluation, ce programme englobe tout à la fois des dimensions liées à la protection de l'environnement, à l'inclusivité sociale et au numérique.

Description et raison d'être

L'actuelle croissance du tourisme au Portugal implique un effort constant d'investissement pour progresser sur le plan de la qualité de l'offre touristique et de la satisfaction des touristes. Dans ce contexte, il importe d'instaurer des conditions propices à l'amélioration continue des destinations.

Comme de nombreux autres pays, le Portugal est confronté à une concentration des visiteurs au sein des grandes villes phares et des principales portes d'entrée, et connaît des périodes de pics et de creux causées par des facteurs saisonniers. À titre d'exemple, en 2016, 77.3 % des séjours avec nuitée ont été effectués dans des régions côtières du Portugal continental, et la saisonnalité était de 37.5 %, avec un pic de la demande entre juillet et septembre (pour l'ensemble du pays). La Stratégie nationale du tourisme pour 2027 vise à accroître les volumes de tourisme dans toutes les régions, en mettant un accent particulier sur les régions à faible densité de tourisme, et vise à réduire le taux de saisonnalité à 33,5% d'ici 2027.

Géré par l'autorité nationale du tourisme, *Turismo de Portugal, I.P.*, le programme *Valorizar* a été conçu pour favoriser une répartition plus équilibrée de la demande touristique, réduire la saisonnalité et créer de la valeur et de l'emploi sur l'ensemble du territoire.

Créé dans le cadre de la Stratégie nationale du tourisme à l'horizon 2027, *Valorizar* vise à soutenir l'investissement des acteurs publics et privés dans le secteur du tourisme, par l'intermédiaire de subventions et de prêts mis à disposition par *Turismo de Portugal*. Lancé en 2016, le programme s'articule autour de quatre lignes de financement qui répondent aux besoins définis dans la Stratégie nationale de tourisme.

Parmi les enjeux en présence, la Stratégie nationale de tourisme met en relief ceux de la cohésion territoriale et de la viabilité écologique de l'activité touristique. Elle énonce les défis à relever au cours des 10 prochaines années, et le programme *Valorizar* vise à mettre en place des conditions permettant d'atténuer ces difficultés et/ou leurs conséquences. Le programme s'emploie notamment à limiter les asymétries régionales, à améliorer la cohésion territoriale et à réduire la saisonnalité. Il s'attache également à promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat, à préserver et valoriser économiquement de façon durable le patrimoine culturel et naturel ainsi qu'à garantir des ressources financières.

La vision stratégique à l'horizon 2027 consiste à faire du tourisme un pôle de développement économique, social et environnemental dans l'ensemble du territoire, afin de positionner le Portugal comme l'une des destinations touristiques les plus compétitives et durables au monde.

Le programme évoque le rôle que la politique d'investissement peut jouer pour promouvoir : i) la revitalisation et le réaménagement des espaces publics présentant un intérêt touristique particulier ; ii) la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel du pays ; iii) l'amélioration de l'expérience proposée aux visiteurs, grâce à l'innovation et à l'adoption des technologies numériques ; et iv) une meilleure accessibilité pour tous les voyageurs. Le programme vise à répartir de façon plus équilibrée les avantages économiques du tourisme, mais aussi à assurer plus d'accessibilité pour tous les visiteurs et à faciliter l'utilisation des infrastructures internet.

Le financement apporté par le programme répond à deux finalités principales. La première est d'assurer une cohérence entre les priorités de la politique du tourisme et les investissements publics et privés dans ce secteur. La seconde consiste à assurer aux entrepreneurs des liquidités pour mettre en place des projets dans des régions moins développées et, par conséquent, moins attrayantes pour les investisseurs. De manière générale, l'accès aux financements est difficile pour les projets touristiques, notamment ceux qui impliquent des investissements importants. Les aides de l'État permettront donc à des projets publics et privés d'aboutir, et ces projets favoriseront à leur tour d'autres investissements privés dans les régions concernées (Encadré 23).

Gouvernance

Lancé en 2016, le programme *Valorizar* a initialement été doté de 20 MEUR, puis de 60 MEUR en 2017 (Tableau 6). Il vise les entités publiques et les entreprises privées de tout le pays et se compose de quatre lignes de financement (Encadré 22) : réseaux wifi dans les centres historiques, tourisme accessible, valorisation de l'intérieur du pays, et développement durable.

Les lignes de financement sont publiées dans le *Diário da República* (Journal officiel de la République portugaise) et par l'intermédiaire des canaux de communication en ligne officiels de *Turismo de Portugal*, principalement son site turismodeportugal.pt, les médias sociaux et la presse. *Turismo de Portugal* organise également des ateliers nationaux et régionaux sur les lignes de financement proposées aux demandeurs potentiels.

Le suivi et l'évaluation des résultats des précédentes Stratégies nationales du tourisme (2007-13) ont permis au Portugal de repérer des disparités territoriales et des besoins spécifiques. Par conséquent, les régions, les administrations locales, les institutions, les entreprises et la société civile ont été associées à l'élaboration de la Stratégie nationale du tourisme à l'horizon 2027. Le programme est entièrement géré et évalué par *Turismo de Portugal* conformément à un ensemble spécifique de critères pour chacune des lignes de financement proposées. Les projets approuvés sont suivis et supervisés par des agents de *Turismo de Portugal*.

Dans la mesure du possible, un lien est établi entre les projets soutenus et les projets de Portugal 2020 (fonds structurels de l'UE), et les possibilités de faire jouer la complémentarité au niveau régional et local sont examinées.

Les aides attribuées aux entités publiques sont des financements non remboursables pouvant couvrir jusqu'à 90 % des investissements concernés. Pour les entreprises privées, l'aide consiste en un prêt à taux zéro sur sept ans, avec un délai de grâce de deux ans.

Encadré 22. Lignes de financement du programme *Valorizar* au Portugal

Lignes de financement proposées :

Réseau wifi dans les centres historiques : soutien à l'investissement dans des projets visant à assurer un accès wifi dans les centres historiques et les zones touristiques. L'objectif est d'optimiser l'expérience vécue par les touristes au Portugal, d'encourager la gestion intelligente des destinations et de positionner le tourisme comme un moteur pour le développement des villes intelligentes et pour la mise en place de solutions plus durables de gestion des villes et de leurs ressources, tout en contribuant à la qualité de vie des habitants et au développement économique.

Tourisme accessible : soutien aux projets visant à adapter matériellement les espaces publics, les ressources et les services présentant un intérêt touristique aux personnes présentant des besoins particuliers, de manière temporaire ou permanente, afin d'assurer un accueil inclusif des touristes.

Valorisation de l'intérieur du pays : soutien aux projets visant à développer et à enrichir le patrimoine et les ressources endogènes des régions qui contribuent à l'attrait des destinations internes, y compris en lien avec le tourisme ferroviaire. L'objectif était, tout particulièrement, d'accompagner les projets lancés dans les villages portugais pour améliorer leur attractivité et l'expérience proposée aux touristes.

Développement durable : soutien aux initiatives/projets promouvant une plus grande interaction entre habitants et visiteurs, l'amélioration de la qualité de vie des habitants et une rétention accrue de la valeur produite par l'activité touristique au profit de la collectivité locale. Les projets en question ont pour objectif de promouvoir l'économie des espaces urbains, d'une part en aidant les commerces de proximité et les marchés locaux à innover et à former leur personnel et, d'autre part, en encourageant la consommation de produits locaux par les visiteurs. Cette ligne de financement soutient également des projets et actions relatifs à l'éducation environnementale et sociale dans le tourisme, afin de préserver le patrimoine naturel et culturel.

Chaque ligne de financement est assortie de conditions spécifiques en fonction de ses objectifs ainsi que du champ et de la nature de l'investissement, mais deux grandes conditions communes s'appliquent :

- il doit être démontré que les projets sont viables d'un point de vue environnemental, financier et économique ;
- les projets doivent intégrer des composantes qui promeuvent l'accessibilité pour tous, notamment pour ceux qui ont des besoins particuliers, de manière temporaire ou permanente.

Conformément au texte qui fixe les conditions d'octroi de l'aide, il appartient à *Turismo de Portugal* d'analyser et d'évaluer les projets des demandeurs et de prendre la décision finale quant au montant de l'aide octroyée. L'octroi de cette aide est formalisé par une convention financière entre le demandeur et *Turismo de Portugal*.

Tableau 6. Lignes de financement du programme *Valorizar*, Portugal

Ligne de financement	Année	Ressources financières totales	Dépenses pouvant être financées (en %)	Bénéficiaires	Type d'aide	Plafond de l'aide financière par demande* (en EUR)
Réseaux wifi dans les centres historiques	2016-17	7 MEUR	90 %	Entités publiques	Non remboursable	50 000
Tourisme accessible	2016-17	13 MEUR	90 %	Entités publiques	Non remboursable	200 000
				Entreprises privées	Remboursable	200 000
Valorisation de l'intérieur du pays	2016-18	30 MEUR	90 %	Entités publiques	Non remboursable	400 000
				Entreprises privées	Remboursable	150 000
Développement durable	2018	10 MEUR	80 %	Entités publiques	Non remboursable	300 000
				Entreprises privées	Remboursable	100 000

* Les autorités peuvent décider, à titre exceptionnel, d'autoriser le dépassement du plafond de l'aide financière pour un projet, en raison de l'intérêt particulier du projet ou des projets collectifs (de 5 à 20 demandeurs).

Tableau 7. Critères applicables dans le cadre du programme *Valorizar*, Portugal

Lignes de financement	Critères d'évaluation
Réseaux wifi dans les centres historiques	<ul style="list-style-type: none"> • Zone d'intervention • Qualité de la solution proposée • Intégration à une stratégie de ville intelligente
Tourisme accessible	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence et qualité du projet présenté par rapport aux objectifs de la ligne de financement • Portée des interventions prévues • Degré d'innovation des solutions proposées pour des interventions à caractère matériel et immatériel
Valorisation de l'intérieur du pays	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence et qualité du projet présenté par rapport aux objectifs de la ligne de financement • Degré d'innovation du projet présenté • Contribution du projet à l'amélioration de l'intérieur du pays ou au renforcement de la cohésion territoriale
Développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence et qualité du projet présenté par rapport aux objectifs de la ligne de financement • Degré d'innovation des solutions présentées • Contribution du projet aux objectifs de viabilité sociale et environnementale du tourisme définis dans la Stratégie nationale à l'horizon 2027 • Intégration à une stratégie de ville intelligente

La totalité des fonds mis à disposition pour le programme *Valorizar* est financée à partir du budget annuel de *Turismo de Portugal*.

Principaux résultats

En juin 2018, 345 projets représentant, au total, 309 MEUR d'investissement avaient bénéficié du programme *Valorizar*, à hauteur de 58 MEUR d'aide. Il restait encore 163 MEUR de projets d'investissement à évaluer. L'ouverture de la ligne de financement « Développement durable » est encore récente. D'ici la fin 2018, au moins 100 projets devraient être financés au titre de cette ligne de financement, avec des incidences touchant particulièrement les zones urbaines comme Lisbonne et Porto.

Tableau 8. Résultats du programme Valorizar par ligne de financement, Portugal

Ligne de financement	Année	Nombre de projets	Bénéficiaires	Montant de l'investissement	Montant de l'aide
Réseaux wifi dans les centres historiques	2016-17 (achevé)	103	Entités publiques	14 MEUR	7 MEUR
Tourisme accessible	2016-17 (achevé)	73	Entités publiques/privées	50 MEUR	9 MEUR
Valorisation de l'intérieur du pays	2016-18 (achevé)	163	Entités publiques/privées	225 MEUR	41 MEUR
Développement durable	2018	6	Entités publiques/privées	20 MEUR	2 MEUR

Enseignements

Le programme *Valorizar* a mis en évidence une forte demande en faveur de projets touristiques dans les zones faiblement peuplées, ce qui montre que le secteur du tourisme suscite une dynamique et un intérêt importants en tant qu'instrument de développement régional et de cohésion territoriale.

L'objectif du programme était de susciter de nouveaux investissements dans des domaines clés du secteur du tourisme, notamment à l'intérieur du pays, afin de stimuler la création d'emplois et la viabilité économique tout au long de l'année. L'élan requis a été donné, et il a entraîné un investissement total de 309 MEUR en moins de deux ans qui a permis à *Turismo de Portugal* de mettre l'accent sur des thèmes plus spécifiques au sein de la filière touristique.

Du fait de ces bons résultats et de la clôture des lignes de financement « Réseaux wifi dans les centres historiques », « Tourisme accessible » et « Valorisation de l'intérieur du pays », une seconde phase de *Valorizar* a été lancée en juillet 2018, avec l'ouverture du premier appel à propositions de la nouvelle ligne de financement « Valorisation de l'intérieur du pays ». Certains aspects du programme ont été modifiés pour améliorer la gestion administrative et le ciblage. *Valorizar* est passé à un système fondé sur des appels à propositions de financement, et une plus grande place est laissée à l'innovation et au développement durable pour 2018 et 2019. Le changement de programme vise à promouvoir de nouveaux investissements dans des produits spécifiques, pour lesquels des investissements publics sont toujours nécessaires, identifiés dans la Stratégie nationale à l'horizon 2027 comme des actifs différenciants qui reflètent les caractéristiques intrinsèques et distinctives de la destination.

Turismo de Portugal lancera des appels spécifiques pour des types de projets ou des produits touristiques particuliers (par exemple, le tourisme œnologique, le tourisme équestre, le passage au numérique, etc.). Le premier appel, ouvert de juillet à septembre 2018 avec un budget de 5 MEUR, met l'accent sur les itinéraires culturels, le tourisme équestre, le tourisme œnologique et le tourisme militaire. En seulement trois jours, 15 demandes ont été reçues pour un montant total de 4.4 MEUR d'investissements. *Turismo de Portugal* a l'intention de lancer un appel supplémentaire qui mettrait cette fois l'accent sur les technologies et le passage au numérique, puis encore un autre qui courrait jusqu'à fin 2018.

Encadré 23. Projets soutenus par le programme *Valorizar* au Portugal

Ligne de financement « Tourisme accessible »

Le **monastère de Batalha** et le **couvent du Christ à Tomar** sont des monuments nationaux inscrits au patrimoine mondial de l'Unesco qui, à eux deux, ont accueilli environ 700 000 visiteurs en 2016. Grâce à l'aide apportée au titre de la ligne de financement « Tourisme accessible » de *Valorizar*, la Direction générale du patrimoine culturel (DGPC) portugaise a amélioré l'accessibilité physique de ces sites et adapté plusieurs de leurs zones fonctionnelles afin de mieux accueillir les visiteurs. Des audioguides en plusieurs langues et une signalisation ont également été financés dans plusieurs monuments. Le montant total de l'investissement s'est élevé à 543 513 EUR, et *Turismo de Portugal* y a contribué à hauteur de 400 000 EUR.

Avec plus de 235 000 visiteurs par an, les **Caves à vin de Porto Calem** sont un musée interactif sur le vin de Porto et la région viticole de la vallée du Douro. Le projet financé par *Valorizar* a englobé l'adaptation physique de plusieurs zones des caves et du musée, ainsi que la création de contenus numériques accessibles, dans le but d'améliorer l'expérience globale proposée aux visiteurs et de faire connaître la culture du vignoble, le porto et la région. *Turismo de Portugal* a investi 200 000 EUR, dans le cadre d'un investissement total de 843 643 EUR.

Ligne de financement « Valorisation de l'intérieur du pays »

L'Association Arouca Geopark assure la promotion et la gestion de la zone dans laquelle est située le **Géoparc d'Arouca**, ainsi que des aires protégées et des sites appartenant au réseau Natura 2000. Le projet financé par *Valorizar* visait à valoriser des atouts spécifiques liés à l'histoire, à la culture et à l'identité de la région, en promouvant de nouveaux itinéraires, un nouveau plan stratégique et le passage au numérique du Géoparc d'Arouca. L'aide octroyée par *Turismo de Portugal* s'est élevée à 258 840 EUR, pour un investissement total de 316 000 EUR.

Keep Walking est un projet promu par la Fédération portugaise d'alpinisme et de camping qui vise à simplifier les procédures de création de nouveaux sentiers pédestres, mais également à mettre en place une plateforme numérique pour suivre et évaluer constamment la préservation et la sécurité des sentiers. Ce projet a également permis de financer la création de nouveaux outils physiques et numériques pour enrichir l'information fournie le long de chaque itinéraire. L'investissement total s'est élevé à 380 500 EUR, dont 239 705 EUR apportés par *Turismo de Portugal*.

Le passage au numérique des services touristiques est l'une des priorités de la politique touristique portugaise, car il permettait d'aligner l'économie du tourisme sur les tendances du marché. On note deux principales approches en matière de stratégie d'investissement dans ce domaine. La première consiste à équiper les destinations en réseaux wifi et, à partir de ces réseaux, à recueillir des données permettant aux gestionnaires des destinations de gérer le flux de visiteurs et d'anticiper les impacts. La ligne de financement « Réseaux wifi » avait pour objectif de doter les destinations d'infrastructures de base pour le passage au numérique des entreprises. À compter de 2019, un programme sera mis en place pour encourager la mise en œuvre de stratégies en matière de destinations intelligentes.

Une seconde approche consiste à introduire le numérique et les technologies dans les entreprises touristiques pour leur donner accès à des solutions qui améliorent l'expérience

proposée aux visiteurs (intelligence artificielle, réalité virtuelle, internet des objets, etc.). Le programme *Valorizar* cherchera également à financer des projets proposant de telles améliorations.

Pour en savoir plus

Veillez contacter : *Turismo de Portugal*

www.turismodeportugal.pt

Espagne : Investir dans des destinations pour la transformation numérique et le tourisme durable

Il est établi que les technologies numériques seront l'une des « mégatendances » qui auront des répercussions sur l'évolution du tourisme dans les prochaines années. L'investissement dans les technologies numériques et les actifs correspondants devrait donc constituer un thème important et récurrent. Le projet espagnol « Destinations touristiques intelligentes » s'intéresse à l'utilisation à faire des technologies numériques pour développer le secteur tout en veillant au développement durable des destinations, ce qui implique d'améliorer à la fois l'expérience proposée aux visiteurs et la qualité de vie de la population locale. Ce projet est intéressant de par son inclusivité sociale, sa recherche de durabilité et ses aspects technologiques.

Description et raison d'être

Entité rattachée au ministère espagnol de l'Industrie, du Commerce, et du Tourisme, la Société d'État de gestion de l'innovation et des technologies touristiques (SEGITTUR) fournit un appui financier et non financier visant à aider un certain nombre de destinations dites « intelligentes » à devenir plus compétitives et durables grâce au développement et au déploiement de technologies de l'information et des communications (TIC) innovantes, dans le but de créer des services touristiques différenciés et compétitifs. Une « destination touristique intelligente » est une destination touristique innovante qui fait appel aux technologies de pointe pour assurer son développement durable, qui est accessible à tous, qui aide les visiteurs à interagir avec les lieux et à s'y intégrer et qui améliore, dans le même temps, la qualité de vie des habitants.

Cette initiative « Destinations touristiques intelligentes » a été élaborée et pilotée par la SEGITTUR pour améliorer le positionnement de l'Espagne en tant que destination touristique mondiale. La SEGITTUR encourage l'innovation dans le tourisme espagnol, aussi bien du côté des acteurs publics que du côté des acteurs privés, en créant de nouveaux modèles et canaux de promotion, de gestion et de création de destinations intelligentes, en assurant un appui aux entrepreneurs et en favorisant de nouveaux modèles économiques compétitifs et durables.

Le programme a été conçu pour aider les destinations touristiques à adopter un nouveau modèle de développement fondé sur les TIC, l'innovation et le développement durable, l'idée étant que la planification touristique traditionnelle ne prenait pas suffisamment ces aspects en compte. Il était également urgent d'établir des critères pour décider des priorités d'investissement dans les destinations touristiques espagnoles, étant donné que les programmes touristiques nationaux précédents allouaient des fonds aux destinations sans méthodologie commune de diagnostic et de planification pour cerner les besoins. La SEGITTUR s'est donc employée à définir une méthodologie, puis à la mettre en application dans les destinations touristiques.

Le projet « Destinations touristiques intelligentes » comporte trois grands axes d'action :

- un soutien financier aux entités locales pour réaliser le diagnostic et la planification de leur offre touristique ;
- un soutien financier aux entités locales pour déployer des solutions informatiques de gestion intelligente du tourisme ; et

- des services de conseil et de tutorat fournis par le bureau technique du Réseau des destinations touristiques intelligentes.

La méthodologie du programme énonce une liste de 400 critères applicables aux « destinations touristiques intelligentes », en lien avec cinq grands piliers : la gouvernance, les TIC, l'innovation, la protection de l'environnement et l'accessibilité universelle. Cette grille d'analyse du niveau de conformité des destinations avec les exigences du programme permet d'élaborer des plans d'action comportant un certain nombre d'actions préalables. La première étape est la production d'une feuille de route stratégique servant de référence pour les investissements futurs dans la destination et précisant les domaines dans lesquels investir en priorité.

L'analyse réalisée dans le cadre de l'initiative « Destinations touristiques intelligentes » porte notamment sur le respect des critères suivants : i) assurer un développement durable, ii) gérer la capacité d'accueil des destinations, iii) contribuer à une meilleure répartition saisonnière et territoriale des flux touristiques, iv) accroître la rentabilité, v) favoriser la redistribution des recettes tirées du tourisme, et vi) accroître la satisfaction des touristes.

L'initiative vise également à mettre en place un cadre normalisé fixant les critères à satisfaire pour obtenir le label « Destination touristique intelligente », conformément à la Stratégie numérique de l'Espagne et aux notions de « tourisme intelligent », de « villes intelligentes » et de « territoires intelligents ».

Gouvernance

Depuis son lancement, en 2012, le programme « Destinations touristiques intelligentes » a connu deux phases. La première a consisté à définir la méthodologie et à mener à bien, à ce titre, des projets pilotes de diagnostic et de planification. La seconde phase a consisté à lancer un co-financement visant à élargir le champ territorial de l'action menée, selon une méthodologie différenciée.

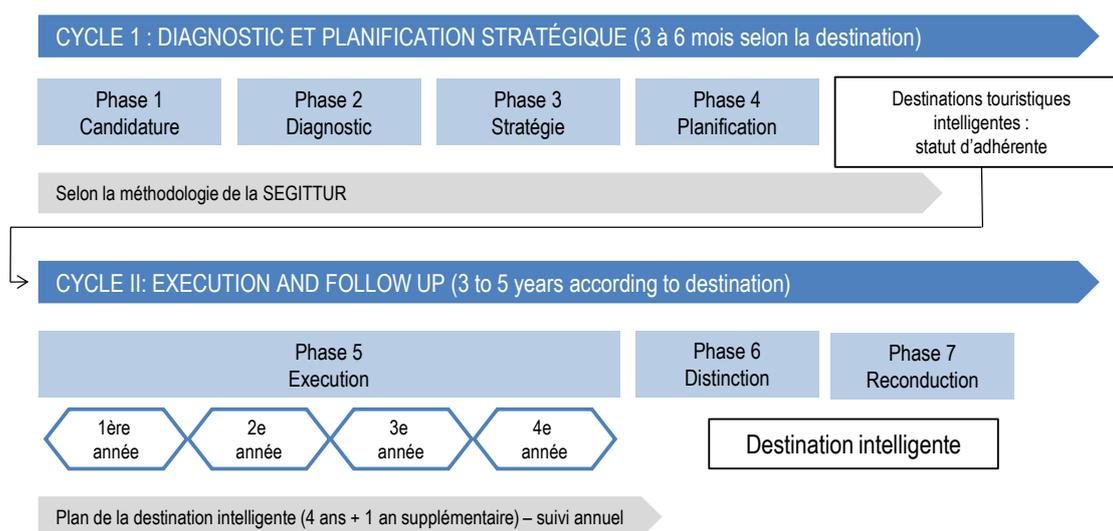
Durant la première phase du programme, la SEGITTUR s'est employée à définir les critères et les paramètres devant être remplis par une destination intelligente, en analysant toute une série de conditions et d'indicateurs issus de différentes sources et en mettant en place des projets pilotes pour tester la méthodologie et obtenir un retour d'information de la part des destinations. Après avoir différencié le modèle, le SEGITTUR a œuvré à l'étendre en proposant un appui financier couvrant jusqu'à 75 % du coût des services de conseil nécessaires pour mettre en œuvre la méthodologie.

Le programme de co-financement des « destinations touristiques intelligentes » constitue désormais l'un des principaux outils stratégiques du secrétariat d'État espagnol au tourisme, et il a permis d'accroître le nombre de destinations ayant entamé leur processus de transformation. Pour la sélection des destinations, un ensemble de conditions liées à la taille du secteur touristique et à sa gestion sont prises en compte, y compris un poids significatif du secteur touristique en termes d'offre et de demande, l'existence d'un organe de gestion de la destination et la possession d'une marque touristique reconnue. D'autres aspects tels que le nombre d'habitants ou la région de la destination sont utilisés pour mesurer le champ des travaux à mener et le limiter, ou pour tenir compte de l'échelle des projets, mais ils ne correspondent pas à des exigences *sine qua non* pour l'obtention d'un appui financier, car l'initiative a pour ambition d'être aussi inclusive que possible.

Selon la méthodologie du ministère du Tourisme, le processus comprend deux cycles qui correspondent pour l'essentiel aux phases du diagnostic et de la planification, d'une part, et à celles de l'exécution et du suivi, d'autre part (Graphique 7) :

- Cycle 1 : diagnostic et planification stratégique.** La dotation budgétaire du programme s'élève à 1 MEUR. Elle est destinée à couvrir sa gestion, l'aide aux destinations et le co-financement de projets en vue de l'adhésion de nouvelles destinations. Conformément à ce qui a été décidé lors de la phase d'élaboration de la méthodologie, le cycle commence par un examen visant à évaluer si la destination considérée respecte les critères applicables aux destinations touristiques intelligentes. Le diagnostic commence par un questionnaire abordant les cinq piliers relatifs aux destinations intelligentes, avec une visite sur place d'experts chargés d'interroger toutes les parties prenantes concernées et d'analyser les ressources touristiques essentielles. On remet ensuite à la destination un rapport détaillé de diagnostic et de planification stratégique qui évalue dans quelle mesure les critères sont respectés et qui énonce et hiérarchise les mesures que la destination doit prendre pour devenir une destination touristique intelligente. Une fois que les destinations ont achevé ce cycle, elles sont officiellement reconnues comme adhérentes au programme « Destinations touristiques intelligentes » et deviennent membres du Réseau des destinations touristiques intelligentes.
- Cycle 2 : exécution et suivi.** Une fois que le rapport détaillé de diagnostic et de recommandations a été remis à la destination, les gestionnaires de la destination ont cinq ans pour exécuter le plan d'action qui en découle afin de respecter les exigences applicables aux destinations touristiques intelligentes. Les actions à mener peuvent relever des cinq piliers susmentionnés, et certaines destinations peuvent nécessiter davantage d'investissements. Pour répondre à ce besoin, d'autres ministères ont mis à disposition d'autres instruments financiers. Les plans d'action peuvent englober autant d'actions que nécessaire afin que les destinations respectent l'ensemble des exigences. Au cours du cycle 2, les gestionnaires des destinations doivent mettre en œuvre ces actions et se soumettre à un suivi annuel.

Graphique 7. Processus de désignation des « destination touristique intelligente » en Espagne



Durant le premier cycle, le co-financement consiste en une subvention pour entamer le processus de consultation stratégique qui permettra de réaliser le diagnostic et d'élaborer le plan d'action en vue de la transformation en destination touristique intelligente. Les fonds proviennent du budget du secrétariat d'État au tourisme, qui est géré par la

SEGITTUR. Le soutien financier couvre entre 60 % et 75 % du coût de la consultation stratégique, et les destinations locales doivent financer le reliquat. Le périmètre du projet est défini en fonction de la capacité de financement maximale des entités locales et du champ des travaux à mener. Le financement est disponible jusqu'à novembre 2018, le montant d'aide maximal étant fixé à 50 000 EUR par projet.

Encadré 24. Critères de financement des « destinations touristiques intelligentes » en Espagne

Pour favoriser le développement du numérique et la réalisation d'économies d'énergie grâce aux TIC au sein des « destinations intelligentes », le secrétariat d'État à la Stratégie numérique met à disposition une enveloppe budgétaire totale de 60 MEUR. Ce financement aide les projets à hauteur de 6 MEUR chacun, en couvrant au maximum 80 % du coût total des investissements.

Initiatives éligibles :

- Transformation en « destination touristique intelligente ».
- Amélioration de l'efficacité énergétique et réduction de l'empreinte carbone.
- Promotion de l'interopérabilité avec différentes administrations et différents agents.
- Possibilités de réutilisation ou de reproduction dans d'autres entités.
- Élaboration d'indicateurs pour mesurer la satisfaction de la population locale et des visiteurs, ainsi que les économies d'énergie et la réduction de l'empreinte carbone.
- Diagnostic et planification des « destinations intelligentes ».
- Systèmes de veille touristique.

Critères d'éligibilité :

- Visiteurs nationaux + visiteurs internationaux / population locale (jusqu'à 20 %).
- Nuitées de visiteurs internes + nuitées de visiteurs internationaux / population locale (jusqu'à 20 %).
- Nombre maximum de lits disponibles / population locale (jusqu'à 20 %).

L'importance des « destinations touristiques intelligentes » au niveau national et leur reconnaissance croissante au niveau international ont favorisé le déploiement d'importants efforts pour harmoniser les différents instruments de soutien dans le but de promouvoir la transformation numérique et la viabilité dans le secteur du tourisme. Outre le secrétariat d'État au Tourisme, plusieurs services ministériels ont créé des lignes de financement pour ces destinations. Ainsi, le secrétariat d'État à la Société de l'information et à la Stratégie numérique a mis en place, dans le cadre du Programme opérationnel de croissance intelligente et avec un cofinancement du Fonds européen de développement régional (FEDER), une ligne de financement de 60 MEUR destinée aux projets numériques et à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les destinations touristiques intelligentes (Encadré 24). Le budget maximal par initiative est de 6 MEUR. Red.es (entité publique commerciale du ministère de l'Économie et des Entreprises rattachée au secrétariat d'État au Développement du numérique) finance ce budget à concurrence de 80 %, et chaque entité participante à hauteur de 20 à 40 %.

Le Réseau des destinations touristiques intelligentes est une autre caractéristique importante de l'initiative. Une fois qu'une destination obtient la certification officielle de « destination intelligente », elle devient membre de ce Réseau, dont le bureau technique est

géré par la SEGITTUR. Le Réseau a été mis en place pour accompagner les destinations dans leur transition vers le nouveau modèle de gestion intelligente. Il s'agit d'une activité cruciale pour ajouter de la valeur à l'initiative et pour favoriser la cohésion, l'échange de bonnes pratiques et l'exploitation des synergies entre destinations. Les objectifs du Réseau sont, entre autres, d'offrir un espace de discussion aux destinations sur les difficultés auxquelles elles font face, d'encourager les partenariats public-privé au service de la recherche de solutions (produits et services) et de promouvoir la recherche en rapport avec les cinq piliers liés aux destinations intelligentes (gouvernance, TIC, innovation, protection de l'environnement et accessibilité universelle), afin de contribuer à une amélioration permanente. La première réunion du Réseau a été organisée en octobre 2018 par le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme ; elle a rassemblé plus de 40 maires de destinations touristiques.

Principaux résultats

Le programme a permis de mettre en place un nouveau modèle stratégique pour favoriser un développement touristique intelligent à tous les niveaux territoriaux. L'initiative favorise la cohérence stratégique des politiques territoriales, bien qu'il serait souhaitable que chaque autorité régionale approfondisse sa démarche. En Espagne, comme le prévoit la Constitution, les communautés autonomes sont compétentes en matière de tourisme ; tous les plans nationaux doivent donc tenir compte de leur point de vue, ce qui est le cas en pratique.

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme, de nouvelles pistes sont apparues, et notamment la nécessité urgente de :

- coordonner la transférabilité de la méthodologie aux communautés autonomes, pour assurer un développement équilibré et la diffusion de l'initiative dans l'ensemble du pays ;
- mettre à disposition des instruments financiers supplémentaires pour exécuter le plan et investir dans des mesures spécifiques au sein des destinations ;
- concevoir des outils technologiques et non technologiques pour contribuer à la gestion stratégique, par exemple des systèmes de veille touristique ou des plateformes de gestion ; et
- encourager la formation des acteurs du tourisme à des compétences clés dans le cadre du nouvel environnement technologique.

Il est trop tôt pour déterminer les résultats quantitatifs, la mise en œuvre du projet n'ayant débuté que récemment. Toutefois, un financement de 68.3 MEUR au total a été versé à 24 bénéficiaires au 31 juillet 2018.

En outre, plus de 20 destinations ont déjà achevé le cycle 1 après avoir mis en œuvre la méthodologie de diagnostic et de planification applicable aux destinations intelligentes, et elles mettent actuellement en œuvre le cycle 2. Certaines réalisations relatives à ces destinations peuvent être consultées à l'adresse www.destinosinteligentes.es. El Hierro, par exemple, a rejoint le projet « Destinations touristiques intelligentes » en 2012 afin d'atténuer les effets néfastes de l'éruption volcanique survenue en octobre 2011 près de La Restinga. Les initiatives mises en place dans le cadre du programme englobent : l'installation de réseaux wifi gratuits à 27 points d'accès, la candidature de la destination au réseau mondial des Géoparcs, la formation des entrepreneurs, l'accès à des financements et l'appui à la construction d'une centrale hydro-éolienne.

Au regard de ces résultats, la SEGITTUR s'emploie à consolider le programme et à le pérenniser en mettant en place un ensemble d'outils pour compléter le programme et accompagner les destinations tout au long du processus, au-delà de la première phase. Ces outils englobent notamment le Réseau des destinations intelligentes susmentionné.

Enseignements

Le programme « Destinations touristiques intelligentes » a évolué entre 2012 et 2018 pour remédier aux difficultés repérées pendant la phase pilote. L'objectif principal était d'établir un cadre commun pour guider les destinations touristiques vers un nouveau modèle de développement fondé sur des solutions intelligentes. Cet aspect a été couvert durant les premières années de l'initiative, lorsque la méthodologie a été élaborée. Les phases suivantes seront axées sur la mise en œuvre de la méthodologie et sur son adaptation à des destinations très différentes. Par ailleurs, les gestionnaires de destinations n'avaient pas une idée précise du concept de « destination intelligente ». Il a donc fallu s'employer à diffuser la méthodologie auprès des autres destinations.

À ce jour, les principaux enseignements tirés de l'expérience de la SEGITTUR sont les suivants :

- **La phase de diagnostic et de planification est une étape majeure du processus de transformation en « destination touristique intelligente ».** Un diagnostic erroné ou l'absence de diagnostic durant la phase de planification peut entraîner des problèmes d'optimisation des ressources et de hiérarchisation. Cette phase assure de plus grandes chances de réussite et, pour cette raison, fait l'objet d'une aide financière du secrétariat d'État.
- **Une large participation de l'ensemble du secteur dès le début du projet est essentielle.** La mise en œuvre du plan d'action peut être prolongée jusqu'à un maximum de cinq ans. Cela implique de garder le cap sur les engagements pris dans le cadre du projet, malgré les menaces liées aux cycles électoraux.
- **Une coopération maximale entre les secteurs public et privé et entre les différentes administrations publiques est nécessaire.** Le large éventail de mesures prises dans le cadre du projet « Destinations touristiques intelligentes » fait intervenir non seulement des responsables touristiques et des gestionnaires de destinations, mais aussi de nombreuses parties prenantes liées à d'autres domaines d'action comme le développement durable, les TIC, les infrastructures ou la mobilité, entre autres. Il est également nécessaire de mobiliser des fonds pour mettre en œuvre le plan d'action.

Le succès du processus de transformation dépend de plusieurs facteurs, y compris un bon diagnostic des besoins particuliers d'une destination, mais aussi une détermination et un engagement sans relâche, une participation maximale de tous les acteurs de la destination et de l'entité locale et le budget mobilisé.

Pour en savoir plus

Veillez contacter : Société d'État de gestion de l'innovation et des technologies touristiques (SEGITTUR)

www.segittur.es

Suède : Renforcer les capacités à attirer l'investissement étranger dans les PME touristiques

Pour les PME du secteur du tourisme, il est toujours difficile d'attirer les investissements étrangers. En Suède, pour aider ces PME, un groupe d'entités publiques a adopté une démarche exploratoire interinstitutionnelle en « situation réelle » afin d'examiner les raisons de ces difficultés. À partir d'un examen portant sur quatre PME du secteur, le projet a abouti à l'élaboration d'un manuel évoquant de façon concrète la façon dont ces entreprises peuvent attirer l'investissement international. Il s'agit d'un exemple intéressant d'initiative visant à renforcer les capacités à attirer l'investissement, à pallier le manque d'expérience et à rapprocher les points de vue. Cette initiative a aussi mis en relief le rôle que pouvait jouer la coopération interinstitutionnelle pour renforcer l'aptitude des autorités régionales et locales à attirer les investisseurs. Elle présentait aussi une forte dimension régionale, puisqu'elle a permis d'éclairer les PME et le secteur public sur la marche à suivre pour attirer et faciliter les investissements dans les zones non métropolitaines.

Description et raison d'être

Entre 2016 et 2018, l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale (*Tillväxtverket*), *Business Sweden*, *Invest in Norrbotten* et l'office de tourisme de la Laponie suédoise ont collaboré à un projet. Ce projet visait à analyser la situation de terrain, puis à définir une marche à suivre par les destinations touristiques et les PME du secteur du tourisme pour concrétiser leurs ambitions de croissance grâce à l'investissement international. Toutes ces entités ont donc coopéré en vue d'améliorer le processus visant à attirer les investissements, et défini une marche à suivre par les PME du secteur pour élaborer des propositions d'investissement et de valeur détaillées.

L'initiative visait à renforcer les connaissances de tous les acteurs, y compris les agences de promotion des destinations, les entreprises, les agences de promotion de l'investissement et les autorités locales, régionales et nationales. Un manuel a été élaboré pour décrire les rôles et les responsabilités des parties prenantes et pour aider les PME cherchant à attirer les investissements à concevoir des propositions détaillées d'investissement touristique. Cette initiative complète l'Initiative nationale suédoise pour le développement de destinations durables, avec des synergies créatives ambitieuses et des interventions accrues de la part d'autorités nationales chargées de différentes missions et intervenant dans différents domaines – l'accent étant mis, en l'occurrence, sur la coordination entre la promotion de l'investissement et le développement des destinations.

Le comté de Norrbotten, en Laponie suédoise, a été choisi comme territoire pilote pour son lien avec le tourisme de nature, pour sa capacité à créer des synergies avec d'autres initiatives de commercialisation et de développement en cours à l'échelon national et régional ainsi que pour l'expérience dont dispose la région en matière de stratégies touristiques et de gouvernance du tourisme.

Raison d'être

Trouver des investisseurs et attirer des capitaux d'investissement font partie des principaux défis à relever pour un secteur touristique de plus en plus concurrentiel, notamment pour les PME touristiques des zones rurales. Cela s'explique principalement par le faible degré de maturité du secteur, illustré par des modèles économiques fragiles, des marges faibles et un retour sur investissement souvent limité. De nombreuses petites entreprises de tourisme sont créées et gérées par des personnes qui aspirent à un certain mode de vie plutôt

qu'à l'expansion économique ou au rendement. Souvent, l'élaboration d'un plan d'affaires et la réalisation d'une analyse financière sont relégués au second plan par la nécessité de gérer les formalités de création de l'entreprise et de lancer les activités de vente et de commercialisation. Pour les PME du secteur du tourisme, il va rarement de soi d'élaborer des propositions de valeur ou d'investissement abouties. Outre leurs compétences financières limitées, ces entreprises méconnaissent souvent les attentes des investisseurs en termes de soutien des municipalités et des autres parties prenantes gravitant autour de l'entreprise.

Certaines de ces difficultés valent pour toutes les PME des zones rurales, mais sont particulièrement prononcées dans le secteur du tourisme. Ainsi, les PME du secteur touristique ont une relation particulièrement étroite avec l'environnement naturel et culturel et en dépendent ; les processus d'obtention de permis de construire sont donc particulièrement longs et difficiles, et impliquent souvent des discussions approfondies avec les municipalités. De plus, ce type d'exploitation des ressources naturelles et culturelles nécessite souvent une autorisation des autorités régionales également. La saisonnalité prononcée de la plupart des activités touristiques constitue une difficulté supplémentaire.

Selon l'Agence nationale suédoise de promotion de l'investissement, des investisseurs étrangers s'intéressent au secteur suédois du tourisme, mais il s'avère difficile de leur trouver des partenaires adaptés parmi les entrepreneurs. Les investisseurs sont généralement intéressés par le marché de l'hôtellerie et de l'hébergement ou par les attractions touristiques à forte visibilité – secteurs qui ont fait leurs preuves en termes de rentabilité, et dans lesquels les marchés devraient s'accroître. Par ailleurs, les longues procédures d'obtention des permis locaux et régionaux nécessaires pour créer de nouvelles installations ou agrandir des installations existantes constituent un frein à l'investissement dans le secteur du tourisme.

Objectifs du projet

L'objectif global du projet était d'élaborer des propositions d'investissement concrètes dans une destination donnée en Suède, ainsi qu'une méthode de travail éprouvée pouvant conduire à l'augmentation de l'investissement étranger dans le secteur touristique suédois.

Les objectifs du projet étaient d'élaborer :

- des propositions d'investissement concrètes, réalistes et de long terme pour certaines PME du secteur du tourisme dans la destination pilote de la Laponie suédoise ;
- une méthode de travail pour la mise au point d'une proposition d'investissement pouvant attirer les investissements internationaux dans une destination suédoise, en particulier en dehors des zones métropolitaines, et pouvant être réutilisée dans d'autres régions ;
- un dossier et une base de connaissances complets pour de futurs projets et pour la diffusion à d'autres destinations, avec notamment : i) une description des responsabilités, des solutions fondées sur la coopération et des processus de développement ; ii) une liste des exigences applicables à l'élaboration d'une proposition d'investissement international ; iii) les données à inclure dans les propositions d'investissement international ; et iv) un modèle complet de proposition d'investissement/de valeur.

Gouvernance

L'initiative a été lancée dans le cadre d'une coopération en cours entre 14 organismes publics nationaux qui vise à renforcer la compétitivité internationale du secteur touristique suédois et à contribuer à la croissance durable et à l'emploi dans tout le pays. Cette coopération est pilotée par l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale, qui est chargée, à l'échelle nationale, de la coordination et de la coopération ainsi que du développement de la qualité et des connaissances en matière de tourisme, et qui est la principale source de financement de l'initiative.

Durant la phase initiale, l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale et *Business Sweden* se sont concertés pour définir la stratégie et les procédures et pour organiser le financement du projet. À l'issue de consultations avec les organisations régionales, c'est *Invest in Norrbotten* qui a été retenue pour accueillir le projet. Le choix s'est appuyé sur le réseau existant d'agences régionales de promotion de l'investissement de *Business Sweden* et sur les critères suivants :

- les travaux devaient porter sur une destination touristique compétitive au plan international et proposant des produits axés sur la nature ;
- il devait exister un soutien politique régional fort en faveur du développement de la destination et une maturité à l'échelon régional en matière de stratégies touristiques et de gouvernance du tourisme, avec une coopération constructive et professionnelle entre l'office régional du tourisme et l'agence régionale de promotion de l'investissement ;
- la région choisie devait être disposée à jouer un rôle moteur et à servir essentiellement de région pilote au service d'intérêts plus larges que les siens ;
- la région choisie devait être disposée à apporter des contributions émanant de ressources personnelles et organisationnelles existantes.

Parmi les destinations possibles recensées, celle de Norrbotten/Laponie suédoise s'est montrée disposée à participer au projet. L'agence régionale de promotion de l'investissement, *Invest in Norrbotten*, a été désignée comme partenaire principal au sein du projet, et un comité de pilotage a été créé. Un gestionnaire de projet a été engagé et installé dans la capitale de la région. Après la phase initiale, le projet a été principalement piloté à l'échelon régional, et le gestionnaire de projet a joué un rôle crucial.

Le projet était conçu pour appuyer quatre activités/PME différentes, dont deux seraient des PME déjà en activité ayant besoin d'investissements pour se développer, et deux seraient en cours de création et rechercheraient des financements pour démarrer leur activité. Ces entreprises en seraient également à différents stades en termes de maturité du produit et de préparation au marché de l'investisseur (Tableau 9).

Les quatre dossiers ont été choisis par *Invest in Norrbotten* en collaboration avec l'office du tourisme de la Laponie suédoise, qui a fourni des informations sur les entreprises touristiques de la région et sur la situation du secteur touristique régional. Le processus de sélection a donc été conduit par des parties prenantes régionales connaissant bien le contexte local. Les critères appliqués aux entreprises participantes étaient les suivants :

- le projet d'activité devait concerner le tourisme de nature ;
- le projet d'activité devait être prêt pour le marché international ;

- l'entrepreneur devait être disposé à nouer un partenariat international avec un acteur extérieur, tout en sachant que cela pourrait entraîner une perte de contrôle de son entreprise ;
- l'entrepreneur devait être disposé à consacrer un nombre important d'heures de travail au projet ;
- l'entrepreneur devait se montrer très impliqué ;
- le comité de pilotage devait considérer que ces critères étaient remplis.

Tableau 9. Projets d'activité choisis pour proposer des investissements dans des PME, Suède

Projet d'activité/PME	Montant total de l'investissement
<i>Arctic Bath</i> Création d'un bain en plein air, d'un sauna, d'un petit hôtel et d'un restaurant de cuisine locale construits en partie sur le fleuve Luleälven, à Harads, municipalité de Boden.	21 millions SEK, dont 6 millions SEK demandés. Le financement a été obtenu en cours de projet, en janvier 2018.
<i>Konsthall Tornedalen</i> Création d'une galerie d'art et d'un centre de conférences en Tornédalie et sur le fleuve Torne, à la frontière entre la Suède et la Finlande. Le site est relié à un hôtel existant, situé à Risudden, dans la municipalité d'Övertorneå.	58 millions SEK, dont 11 millions SEK demandés.
<i>Complexe touristique de Svanstein</i> Agrandissement d'une station de ski existante près de la frontière entre la Suède et la Finlande, à Svanstein, dans la municipalité d'Övertorneå. Les investissements portent sur un hôtel et des chalets à louer.	60 millions SEK, dont 35 millions SEK manquants.
<i>Hôtel de montagne</i> Agrandissement d'un hôtel-restaurant existant dans la zone protégée du parc national de Stora Sjöfallet, en Laponie, région inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco, dans les montagnes suédoises.	Exclu du programme en raison de l'absence de permis de construire, qu'il serait difficile d'obtenir.

Les entreprises intéressées devaient présenter un projet d'activité solide et mûr pour l'investissement international. En retour, elles recevaient des conseils pratiques pour rencontrer des investisseurs et négocier avec eux autour d'un projet pleinement abouti. Cet appui a englobé la prise de contact avec les autorités des municipalités et des comtés pour l'obtention des permis nécessaires, et la coopération avec des développeurs commerciaux. Le processus a été soigneusement suivi et encadré par le gestionnaire de projet, dans le but d'élaborer un guide/manuel général qui puisse être utilisé dans toute la Suède.

Le projet mettait l'accent sur les investisseurs étrangers du secteur privé. La coopération entre *Invest in Norrbotten* et *Business Sweden* a été essentielle pour mieux comprendre les marchés et les investisseurs potentiels. À mesure que les travaux ont progressé, il est devenu plus facile de cerner les groupes susceptibles d'être ciblés parmi les investisseurs.

Le coût du projet s'est élevé à 2 millions SEK, auxquels il faut ajouter un financement en nature de la part des PME participantes. Le principal coût a été la gestion du projet, qui a représenté environ la moitié du budget. Les frais liés aux consultants externes ont également représenté un coût non négligeable ; ils correspondaient à des interventions en matière de développement commercial, de communication et de comptabilité.

Les entrepreneurs participants ont dû privilégier le projet et l'élaboration de leurs propositions de valeur, ce qui a exigé de nombreuses heures de travail, avec une coopération avec des consultants en développement commercial, une analyse budgétaire et financière, une analyse du marché et de la concurrence, une visualisation et une communication narrative, des contacts avec les autorités locales puis la préparation à la rencontre avec les investisseurs et la rencontre elle-même

Principaux résultats

En avril 2018, un guide/manuel sur le thème « De l'idée à l'investissement – manuel sur la marche à suivre pour attirer un nombre croissant d'investissements internationaux dans le secteur du tourisme suédois » a été publié. Il présente les mesures à prendre pour se préparer à rencontrer les investisseurs étrangers et à négocier avec eux. Il aborde également les rôles et responsabilités des parties prenantes, et peut devenir un support pédagogique ainsi qu'une base pour l'action publique.

Le manuel décrit les principaux facteurs qui permettent aux PME du secteur du tourisme d'attirer des investissements, et les éléments et données qui doivent figurer dans les propositions d'investissement. Il formule des orientations autour de cinq grandes étapes :

1. **Repérer les débouchés commerciaux axés sur le marché international** : Fonder les projets d'activité sur des critères clairs issus de l'analyse du marché. Il est nécessaire d'engager un dialogue avec l'office régional du tourisme et d'obtenir son aide pour comprendre sur quels marchés et quels segments il est préférable de s'orienter, et pour déterminer si les projets d'activité sont en adéquation avec la demande.
2. **Améliorer la maturité du produit concerné par le projet d'activité** : Le projet doit répondre à la demande du marché cible et aux besoins de l'investisseur. Il faut donc mettre en place tout un dispositif stratégique englobant une stratégie d'entreprise, une analyse financière, les aspects fonciers et immobiliers, les autorisations à obtenir des autorités locales et régionales (notamment en termes de permis de construire), la planification des infrastructures et des transports, les plans d'architecte, etc.
3. **Décrire le débouché commercial au sein d'une proposition d'investissement** : Cette étape correspond à la fourniture d'informations financières détaillées éclairant les perspectives d'expansion future. La proposition d'investissement doit généralement comporter quatre grandes parties : 1) une présentation d'ensemble des activités ; 2) les grandes étapes ; 3) une vue d'ensemble du marché ; et 4) une vue d'ensemble de la situation financière.
4. **Activités de commercialisation et de vente à l'intention des investisseurs potentiels** : Il s'agit de lancer la proposition sur le marché des investisseurs, éventuellement dans le cadre d'une collaboration entre l'entrepreneur et une agence régionale de promotion de l'investissement. Le réseau personnel de l'entrepreneur est également important et peut être la clé pour trouver un investisseur. Un certain nombre de réunions est souvent nécessaire pour trouver le bon investisseur, chaque échange livrant des indications précieuses sur les aspects les plus intéressants et les points faibles du projet d'activité.
5. **Négociation et conclusion d'un accord** : À cette étape, il importe que l'entrepreneur obtienne un appui et des conseils juridiques. L'agence de promotion de l'investissement se met en retrait, et la négociation se tient entre l'entrepreneur et l'investisseur.

En plus de fournir un outil de travail, le projet et le manuel comblent un déficit d'informations et permettent de mieux comprendre une question assez complexe qui, dans le passé, a été difficile à gérer, en particulier pour les zones rurales. Parmi les principales questions abordées dans le manuel figure l'importance d'un dialogue constructif entre les entrepreneurs, les agences de promotion de l'investissement, les offices du tourisme et les

autorités locales et régionales au sujet de l'obtention des autorisations nécessaires. Le manuel a été très demandé, et le premier tirage est déjà écoulé.

Début 2018, l'un des quatre projets d'activité, le projet *Arctic Bath* de Harads, a trouvé un investisseur, un voyageur belge ; les investisseurs potentiels ciblés avaient été les voyageurs et les agents de voyage. La demande en faveur des petites destinations nature en Laponie suédoise s'accroît, et les sites touristiques étant souvent de petite taille, il n'est pas facile pour les voyageurs de trouver des fournisseurs pour leurs voyages à forfait. Permettre aux voyageurs de devenir des investisseurs crée une situation mutuellement bénéfique : l'entrepreneur obtient un financement, et le voyageur obtient un accès exclusif à une offre. Les facteurs clés de succès ont été : un projet d'activité clair et facile à comprendre, des permis et des infrastructures préexistantes, un entrepreneur très actif et une bonne collaboration entre toutes les parties prenantes.

Des informations préliminaires semblent indiquer qu'un autre des projets a de bonnes perspectives d'aboutir. Les discussions progressent entre l'investisseur potentiel et l'entrepreneur, et ce dernier est optimiste.

Enseignements

L'initiative a permis de mieux comprendre les défis auxquels font face les PME du secteur du tourisme pour attirer les investisseurs. Ces défis sont liés à la nécessité, pour les entrepreneurs, de bien comprendre le degré de maturité de leur projet, d'entreprendre toute la planification nécessaire et d'obtenir les autorisations requises. L'entrepreneur doit bien connaître son projet, que l'activité existe déjà ou soit en cours de création. Le segment de marché doit être défini, l'idée d'activité soigneusement élaborée, les demandes d'autorisation déposées, les infrastructures mises en place, l'analyse financière effectuée, et le co-financement analysé et obtenu. On constate par ailleurs que les investisseurs ne mesurent pas pleinement la perte de contrôle liée à l'arrivée d'un investisseur extérieur.

Un autre enseignement important tiré de l'initiative a été l'asymétrie de l'information entre les entrepreneurs, les agences de promotion de l'investissement et les autres autorités en ce qui concerne les exigences en matière d'aménagement et les délais applicables.

Le projet permet de comprendre les démarches nécessaires pour préparer une destination et ses entreprises à l'arrivée d'investisseurs, élaborer des propositions d'investissement et conclure l'opération d'investissement proprement dite. La coopération et le dialogue sont très importants dans le travail visant à attirer l'investissement. L'une des tâches importantes des responsables publics est d'encourager le dialogue et la coopération et de ménager des espaces à cette fin. Pour ce qui est des prochaines étapes, une série d'initiatives est prévue afin de promouvoir le manuel et ses résultats, y compris un séminaire organisé lors d'une conférence nationale qui se tiendra en décembre 2018. Ces activités de communication cibleront les municipalités, les autorités régionales, les PME du tourisme et les responsables politiques. Par ailleurs, l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale et *Business Sweden* ont engagé des discussions visant à lancer un deuxième projet en 2019 afin de diffuser la méthodologie à d'autres régions.

L'une des lacunes concrètes à avoir été observées a été le manque d'information, dans le système public, sur les besoins des investisseurs. Les autorités régionales et locales ont généralement une expérience limitée de la marche à suivre pour aider les entreprises et les destinations à attirer les investisseurs. Les principaux destinataires du manuel sont donc les autorités, y compris les agences de promotion de l'investissement. On pourrait envisager

de poursuivre sur la lancée des travaux menés en élaborant, à partir des conclusions du manuel, des supports pédagogiques destinés aux autorités.

L'un des principaux enseignements est que certaines pistes d'investissement dans les PME du secteur du tourisme, en particulier dans les régions et les zones isolées fortement axées sur le développement durable, ne conviennent pas aux investisseurs traditionnels qui accordent la priorité à la rentabilité financière. Ces projets d'activité sont de trop petite taille et trop tributaires de la saisonnalité. On peut en conclure que, pour ces types de projets, il faut miser sur un contact personnel avec l'investisseur et vendre le projet d'activité en soulignant ses incidences socio-économiques. L'un des groupes cibles d'investisseurs sont les voyageurs.

Un autre enseignement est que les projets d'activité doivent être préparés plus minutieusement pour les investisseurs étrangers que pour les investisseurs nationaux. Cette différence est due, d'une part, à la forte concurrence internationale et, d'autre part, à la nécessité d'expliquer en détail le contexte local. L'avantage de trouver un investisseur étranger est que celui-ci permet souvent d'accéder à de nouveaux marchés. Les investisseurs ayant une expérience internationale apportent donc un savoir-faire important qui permet un développement plus fructueux de la destination.

Un autre enseignement clé est que la proximité de zones naturelles protégées peut constituer un défi de taille pour les investisseurs. Dans le même temps, une nature préservée est un argument de vente non négligeable pour les destinations, ce qui signifie qu'il y a un arbitrage à faire pour saisir les possibilités offertes. Il importe que l'ensemble des parties prenantes, au niveau local, régional et national, comprennent et respectent les aspects environnementaux, sociaux et économiques du développement durable. Une façon d'y parvenir est de mettre constamment en évidence les fonctions du tourisme et d'associer aux discussions les autorités compétentes dans ces différents domaines. En Suède, la coopération entre les organismes nationaux dotés de différentes responsabilités – notamment la préservation de la nature et le développement économique – permet de faire valoir différents points de vue pour l'examen et la recherche de solutions. En outre, les professionnels du tourisme peuvent prendre part à la recherche de solutions, par exemple en sensibilisant le secteur aux obstacles liés à l'aménagement de sites naturels.

Globalement, les enseignements et les résultats de cette initiative sont d'un grand intérêt et justifient la poursuite de sa mise en œuvre et sa diffusion, éventuellement dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre futures des politiques suédoises en faveur des entreprises, de l'innovation, du développement régional et/ou des affaires rurales.

Enfin, une coopération concrète entre les parties prenantes peut donner d'excellents résultats. Ce projet a été géré de bout en bout par des entités professionnelles, et toutes les parties prenantes y ont largement contribué. Les travaux ont été menés en étroite collaboration avec les autorités nationales et régionales, ainsi qu'avec les entreprises.

Pour en savoir plus

Veillez contacter : Agence suédoise pour la croissance économique et régionale (*Tillväxtverket*)

<https://tillvaxtverket.se>

<https://tillvaxtverket.se/download/18.bef858a162645a8406a6f3/1522151178458/>

Bibliographie

- Banque mondiale (2014), *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*, Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale, Washington DC, 2014, <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>.
- Colliers International (2017), « Research & Forecast Report EMEA Capital Markets Q3 2017, EMEA Capital lows: developing not cooling Q3 2017 », http://www.colliers.com/en-gb/-/media/Files/EMEA/emea/research/investment/EMEA_Capital-Flows_2017.
- CNUCED (2010), *Promoting Foreign Investment in Tourism*, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, New York and Geneva, 2010, http://unctad.org/en/Docs/diaepcb200916_en.pdf.
- CNUCED (2007), *FDI in Tourism: the Development Dimension*, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, New York et Genève, 2007, http://unctad.org/en/Docs/iteija20075_en.pdf.
- Commission européenne (2017), *Digital Transformation Scoreboard 2017: Evidence of positive outcomes and current opportunities for EU businesses*, European Union, 2017, <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/21501?locale=fr>.
- Commission européenne (2016), *Guide des financements de l'UE pour le secteur du tourisme (2014-2022)*, <https://publications.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/e0707433-aa5f-11e6-aab7-01aa75ed71a1>.
- Ernst & Young (2016), « Global Hospitality Insights Top 10 thoughts for 2016 », [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2016-top-10-thoughts-for-2016/\\$FILE/ey-global-hospitality-insights-2016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2016-top-10-thoughts-for-2016/$FILE/ey-global-hospitality-insights-2016.pdf).
- Ernst & Young (2015), « Global hospitality insights Top thoughts for 2015 », [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/\\$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf).
- Forum économique mondial (2017), *Digital Transformation Initiative Aviation, Travel and Tourism Industry*, Forum économique mondial, Genève, 2017 <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-dti-aviation-travel-and-tourism-white-paper.pdf>.
- Forum économique mondial (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, Forum économique mondial, Genève, http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf.
- Fonds mondial pour la nature (2009), « Towards sustainable tourism investment », assets.panda.org/downloads/towards_sustainable_tourism_investment.pdf.
- Déclaration faite à la réunion des ministres du Commerce des pays Membres du G20, Shanghai, 9-10 juillet 2016.
- Grant Thornton (2016), « Digitalisation Research 11 October 2016 », Présentation au Forum européen du tourisme, 11 octobre 2016, Bratislava, Slovaquie, http://ec.europa.eu/growth/content/european-tourism-forum-2016_en.
- Groupe de la Banque mondiale (2013), *Global Investment Promotion Best Practices: Winning Tourism Investment*, Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC, 2013,

- <http://documents.worldbank.org/curated/en/686171468180251880/pdf/911790WP0Box3800Tourism0GIPB0report.pdf>.
- Jones Lang Lasalle (2018), « Hotel Investment Outlook 2018 », <https://capitalmarkets.jll.com/report/hotel-investment-outlook-2018/>.
- Jones Lang Lasalle (2017), « Hotel Investment Outlook 2017 », www.jll.com/Documents/Hospitality/JLL-HIO-2017.pdf.
- OCDE (2018a), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, 2018, <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en>.
- OCDE (2018b), *FDI in figures April 2018*, OCDE, <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/FDI-in-Figures-April-2018.pdf>.
- OCDE (2018c), *Privatisation and the Broadening of Ownership of State-Owned Enterprises*, OCDE, Paris, 2018, <https://www.oecd.org/daf/ca/Privatisation-and-the-Broadening-of-Ownership-of-SOEs-Stocktaking-of-National-Practices.pdf>.
- OCDE (2017a), « Conclusions politiques – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive », <https://www.oecd.org/cfe/tourism/Conclusions-politiques-Politiques-du-tourisme-pour-une-croissance-durable.pdf>.
- OCDE (2017b), « Stratégies de financement des PME et des entrepreneurs du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2017/03, Éditions OCDE, Paris, 2017, <https://doi.org/10.1787/3a2b6a6f-fr>.
- OCDE (2016), *Tendances des impôts sur la consommation 2016 - TVA/TPS et droits d'accise : taux, tendances et questions stratégiques*, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/ctt-2016-fr>.
- OCDE (2015), *New Approaches to SME and Entrepreneurship Finance: broadening the range of instruments*, Éditions OCDE, Paris, 2015, <https://doi.org/10.1787/9789264240957-en>.
- OCDE (2015a), *Cadre d'action pour l'investissement*, édition 2015, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264235441-fr>.
- OCDE (2015b), « Green Investment Banks : Policy Perspectives », <https://www.oecd.org/environment/cc/Green-Investment-Banks-POLICY-PERSPECTIVES-web.pdf>.
- OCDE (2014), *Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement*, OCDE, Paris, 2014, <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf>.
- OMT (2017), *WTO Tourism Highlights 2017 Edition*, Organisation mondiale du tourisme, Madrid, 2017, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419050>.
- OMT (2018a), *Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*, Organisation mondiale du tourisme, Madrid, 2018, <https://doi.org/10.18111/9789284419999>.
- OMT (2018b), *Baromètre OMT du tourisme mondial*, vol. 16, n° 4, octobre 2018.
- OMT et PNUD (2018c), *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*, Organisation mondiale du tourisme et Programme des Nations Unies pour le développement, 2018, Madrid, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419401>.
- WTTC (2015), *European Travel & Tourism: Where are the greatest current and future investment needs?*, Conseil mondial du tourisme et des voyages, Londres, 2015, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/policy-research/european-investment-report---web.pdf>.

Annex A. Tableaux statistiques

Tableau A.1. Formation brute de capital fixe (flux) : activités d'hébergement et de restauration

En millions USD, à prix constants 2010 (année de référence OCDE)

	2006	2014	2015	2016	Part de la FBCF totale		Part du PIB total	
					Dernière année disponible, en %			
Allemagne	3 400	5 087	5 099	5 215	0.66	0.14		
Australie	3 557	2 916	3 393	3 530	0.98	0.24		
Autriche	1 634	1 693	1 816	1 965	2.08	0.48		
Belgique	1 220	1 289	1 289	1 305	1.06	0.25		
Canada	2 684	4 091	3 893	..	0.98	0.23		
Chili	1.20	0.28		
Corée		
Danemark	571	383	367	..	0.54	0.11		
Espagne	6 461	4 216	5 070	..	1.73	0.34		
Estonie	89	61	71	46	0.79	0.17		
États-Unis	39 133	32 806	35 913	39 233	1.20	0.23		
Finlande	275	230	248	318	0.55	0.12		
France	6 288	6 318	7 396	7 604	1.20	0.26		
Grèce	1 322	690	711	764	2.81	0.33		
Hongrie	293	256	289	268	0.85	0.16		
Irlande	915	490	453	355	0.38	0.12		
Islande	3.66	0.78		
Israël	372	855	925	993	1.59	0.32		
Italie	10 376	4 669	5 503	..	1.57	0.27		
Japon	23 330	16 642	17 025	14 079	0.99	0.23		
Lettonie	178	73	61	..	0.94	0.21		
Lituanie	152	48	65	..	0.70	0.14		
Luxembourg	79	115	107	..	0.93	0.17		
Mexique		
Norvège	328	392	319	..	0.29	0.07		
Nouvelle-Zélande	1.51	0.35		
Pays-Bas	986	1 028	1 172	..	0.67	0.13		
Pologne	618	994	969	..	0.79	0.16		
Portugal	927	956	1 232	..	3.29	0.51		
République slovaque	59	249	232	121	0.53	0.11		
République tchèque	794	466	465	576	0.98	0.24		
Royaume-Uni	4 233	6 706	8 806	9 039	1.95	0.33		
Slovénie	331	112	109	132	1.52	0.27		
Suède	801	991	1 027	1 092	0.76	0.18		
Suisse		
Turquie		
OCDE	111 405	94 820	104 023	n. c.	1.15	0.24		
UE	42 001	37 119	42 556	n. c.	1.20	0.24		

Note : n. c. : non calculé.

Parts calculées en prix courants.

Les parts calculées pour l'OCDE excluent la Corée, le Mexique, la Suisse et la Turquie.

Les chiffres relatifs à l'UE portent sur 23 pays.

Source : Base de données de l'OCDE sur les comptes nationaux, données extraites en septembre 2018.

Tableau A.2. Formation brute de capital fixe (flux) : agences de voyage, tour-opérateurs et autres services de réservation

En millions USD, à prix constants 2010 (année de référence OCDE)

	2006	2014	2015	2016	Part de la FBCF totale	Part du PIB total
	Dernière année disponible, en %					
Allemagne
Australie
Autriche	58	75	61	62	0.06	0.01
Belgique	64	95	78	64	0.05	0.01
Canada
Chili
Corée
Danemark	60	37	33	..	0.05	0.01
Espagne
Estonie
États-Unis
Finlande	26	32	23	42	0.07	0.01
France
Grèce	69	21	22	23	0.09	0.01
Hongrie	6	14	13	11	0.03	0.01
Irlande	30	11	-8	-16	-0.01	0.00
Islande	2.59	0.55
Israël
Italie	311
Japon
Lettonie
Lituanie
Luxembourg
Mexique
Norvège	24	50	52	..	0.05	0.01
Nouvelle-Zélande
Pays-Bas
Pologne
Portugal	51	34	32	..	0.09	0.01
République slovaque	5	18	3	4	0.02	0.00
République tchèque	63	36	29	39	0.07	0.02
Royaume-Uni	413	761	1 323	1 265	0.24	0.04
Slovénie
Suède	49	78	71	71	0.05	0.01
Suisse
Turquie
OCDE	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.
UE	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.

Note : n. c. : non calculé

Parts calculées en prix courants.

Source : Base de données de l'OCDE sur les comptes nationaux, données extraites en septembre 2018.

Tableau A.3. Positions d'investissement direct étranger entrant (stocks) : activités d'hébergement et de restauration

En millions USD

	Entrant					Part des activités totales	Part du PIB
	Activités d'hébergement et de restauration						
	2006	2009	2014	2015	2016	Dernière année disponible, en %	
Allemagne	1 616	2 299	1 593	1 374	..	0.18	0.04
Australie	816	4 835	6 675	5 239	5 213	0.91	0.40
Autriche ¹	240	490	409	355	267	0.18	0.07
Belgique	..	c	2 738	2 525	2 532	0.51	0.54
Canada	..	4 338	3 576	2 363	2 754	0.45	0.18
Chili	167	128	302	239	154	0.06	0.06
Corée	1 942	3 024	13 336	13 621	14 584	8.32	1.03
Danemark	384	407	113	156	173	0.14	0.06
Espagne	3 926	3 832	..	0.70	0.32
Estonie	45	103	109	111	108	0.56	0.45
États-Unis	18 745	13 505	15 059	17 234	19 311	0.52	0.10
Finlande	184	0	n	n	n	0.59	..
France	5 240	12 059	6 563	5 717	8 006	1.15	0.32
Grèce	1 181	1 312	931	812	665	2.64	0.35
Hongrie ¹	462	570	545	575	739	0.92	0.59
Irlande
Islande ¹	7	1	2	2	34	0.35	0.17
Israël	..	169	134	283	c	0.28	0.09
Italie	..	3 526	2 014	1 912	2 531	0.73	0.14
Japon
Lettonie	78	125	165	97	86	0.61	0.31
Lituanie	72	71	61	0.41	0.14
Luxembourg ¹	c	c	195	96	94	0.04	0.16
Mexique
Norvège	380	520	217	511	625	0.42	0.17
Nouvelle-Zélande	617	471	566	0.80	0.30
Pays-Bas	1 380	1 687	1 272	1 003	971	0.12	0.12
Pologne	674	826	719	975	942	0.50	0.20
Portugal	c	1 011	n	n	n	0.82	..
République slovaque	44	121	303	69	..	0.15	0.08
République tchèque	585	675	437	c	c	0.36	0.21
Royaume-Uni	11 458	16 561	11 590	0.72	0.38
Slovénie	29	40	34	94	101	0.74	0.23
Suède	2 204	1 001	1 694	1 096	1 184	0.40	0.23
Suisse	2 874	2 804	2 844	0.29	0.43
Turquie	967	733	678	508	499	0.35	0.06

Note : Positions en fin d'année. c : confidentiel ; n : non destiné à être publié, usage interne uniquement.

Les services d'hébergement et de restauration sont utilisés comme variables représentatives du tourisme.

Les données relatives à 2006 et 2009 font référence à la troisième édition de la Définition de référence des investissements directs internationaux de l'OCDE (BMD3) et à la catégorie « Hôtels et restaurants » de la CITI3, sauf pour le Chili (année 2009), la France, l'Estonie, la Lettonie et la Slovénie (année 2009), pour lesquels les données font référence à la BMD4.

Les données pour 2016 font référence à la quatrième édition de la Définition de référence des investissements directs internationaux de l'OCDE (BMD4) et à la catégorie « Activités d'hébergement et de restauration » de la CITI4. 1. Les données pour l'Autriche, la Hongrie, l'Islande, le Luxembourg et les Pays-Bas excluent les entités *ad hoc* résidentes.

Source : Base de données de l'OCDE sur l'investissement direct étranger, données extraites en septembre 2018.

Tableau A.4. Positions d'investissement direct étranger sortant (stocks) : activités d'hébergement et de restauration

En millions USD

	Sortant						Part des activités totales Dernière année disponible, en %	Part du PIB
	Activités d'hébergement et de restauration							
	2006	2009	2014	2015	2016			
Allemagne	2 083	2 366	1 711	1 438	..	0.11	0.04	
Australie	c	c	c	54	50	0.01	0.00	
Autriche ¹	253	450	272	608	474	0.24	0.12	
Belgique	1 174	1 052	1 059	0.18	0.23	
Canada	..	2 526	2 236	1 614	1 554	0.20	0.10	
Chili	..	17	232	267	270	0.22	0.11	
Corée	1 216	1 449	1 764	2 043	2 351	0.79	0.17	
Danemark	126	c	31	33	33	0.02	0.01	
Espagne	4 929	4 535	..	0.92	0.38	
Estonie	3	2	95	86	85	1.29	0.35	
États-Unis	27 665	24 381	18 533	17 029	19 777	0.37	0.11	
Finlande	0	0	n	c	c	c	c	
France	8 921	11 451	11 818	11 318	13 750	1.09	0.56	
Grèce	3	67	55	47	44	0.23	0.02	
Hongrie ¹	80	219	183	163	145	0.59	0.11	
Irlande	c	c	c	c	c	c	c	
Islande ¹	0	456	11	19	0	0.01	0.11	
Israël	..	77	215	144	259	0.26	0.08	
Italie	..	5 144	1 950	1 651	1 288	0.27	0.07	
Japon	
Lettonie	3	12	17	0	0	1.25	0.05	
Lituanie	7	4	3	0.10	0.01	
Luxembourg ¹	c	0	1	1	2	0.00	0.00	
Mexique	
Norvège	324	575	197	253	310	0.17	0.08	
Nouvelle-Zélande	c	c	c	c	c	
Pays-Bas ¹	533	1 125	376	297	288	0.02	0.04	
Pologne	1	82	-90	99	261	0.88	0.06	
Portugal	234	240	n	n	n	0.42	..	
République slovaque	3	14	c	c	..	3.93	0.19	
République tchèque	52	2	30	-28	0	0.00	0.01	
Royaume-Uni	38 226	33 144	43 429	2.74	1.43	
Slovénie	47	75	63	39	37	0.61	0.08	
Suède	c	c	c	869	2 664	0.71	0.52	
Suisse	1 275	1 241	997	0.08	0.15	
Turquie	94	161	471	188	411	1.07	0.05	

Note : Positions en fin d'année. c : confidentiel ; n : non destiné à être publié, usage interne uniquement.

Les services d'hébergement et de restauration sont utilisés comme variables représentatives du tourisme.

Les données relatives à 2007 font référence à la troisième édition de la Définition de référence des investissements directs internationaux de l'OCDE (BMD3) et à la catégorie « Hôtels et restaurants » de la CITI3, sauf pour le Chili (année 2009), la France, l'Estonie, la Lettonie et la Slovénie (année 2009), pour lesquels les données font référence à la BMD4.

Les données pour 2016 font référence à la quatrième édition de la Définition de référence des investissements directs internationaux de l'OCDE (BMD4) et à la catégorie « Activités d'hébergement et de restauration » de la CITI4. 1. Les données pour l'Autriche, la Hongrie, l'Islande, le Luxembourg et les Pays-Bas excluent les entités *ad hoc* résidentes.

Source : Base de données de l'OCDE sur l'investissement direct étranger, données extraites en septembre 2018.