



Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020



Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020

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 données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Note de la Turquie

Les informations figurant dans ce document qui font référence à « Chypre » concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République Turque de Chypre Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations Unies, la Turquie maintiendra sa position sur la « question chypriote ».

Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de l'Union européenne

La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations Unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2020), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/fa567e9c-fr>.

ISBN 978-92-64-80419-7 (imprimé)

ISBN 978-92-64-31943-1 (pdf)

Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE

ISSN 2076-9628 (imprimé)

ISSN 2076-9636 (en ligne)

Crédits photo : Couverture © vectomart/Shutterstock.com; © saref/Shutterstock.com.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OCDE 2020

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

Avant-propos

La publication *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE* est devenue une référence internationale et un étalon de l'efficacité du soutien qu'apportent les pays à une croissance durable et inclusive du tourisme. L'édition 2020 met en relief les bonnes pratiques et les principales politiques et réformes menées dans le domaine du tourisme. Elle offre une perspective mondiale, puisqu'elle englobe 51 pays membres et partenaires de l'OCDE, et constitue une riche source de données sur le tourisme interne, récepteur et émetteur ainsi que sur la taille globale de l'économie touristique. En outre, elle met en relief de nouvelles politiques visant à accroître la durabilité et la compétitivité du secteur du tourisme.

Le tourisme est d'une importance économique, sociale et culturelle vitale pour les pays membres et partenaires de l'OCDE, et il est porteur de réelles perspectives de croissance économique pérenne et inclusive. Il joue un rôle essentiel dans la création d'emplois, la génération de recettes d'exportation et la création de valeur ajoutée locale, puisqu'en moyenne, dans les pays de l'OCDE, il représente 4.4 % du PIB, 6.9 % de l'emploi et 21.5 % des exportations de services.

À l'échelle mondiale, l'économie du tourisme est en progression constante depuis soixante ans. Si les perspectives à court terme du secteur sont mitigées, sous l'effet notamment de l'incertitude économique et de chocs externes, le tourisme poursuivra probablement sa croissance à long terme et occupera une place de plus en plus prépondérante dans les économies de la zone OCDE. Le paysage du tourisme continuera néanmoins de subir les effets de vastes évolutions sociales, économiques, politiques, environnementales et technologiques, et des politiques publiques tournées vers l'avenir seront nécessaires pour contribuer à l'émergence de destinations touristiques durables et compétitives.

La révolution numérique offre un parfait exemple de moteur essentiel de la croissance du tourisme également porteur de mutations importantes pour ce secteur. En effet, elle bouleverse la façon de voyager et la prestation des services touristiques. En parallèle, la poursuite de l'augmentation du nombre de visiteurs soulève des questions importantes sur la marche à suivre pour gérer au mieux cette croissance de sorte qu'elle bénéficie à l'ensemble des populations, des territoires et des entreprises, tout en limitant ses conséquences négatives pour l'environnement.

Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020 évalue les effets de la transformation numérique sur les modèles économiques du tourisme et évoque les moyens pouvant permettre d'aider les PME du secteur touristique à s'adapter à cette mutation. Ce rapport analyse aussi la nécessité de redéfinir le succès du tourisme dans une optique de croissance durable. En particulier, il encourage les pouvoirs publics à guider les destinations, à l'heure où celles-ci doivent trouver un équilibre délicat entre les avantages et les coûts du développement touristique, et à mettre en œuvre une vision d'avenir placée sous le signe de la durabilité.

Cette publication phare a été produite par le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes de l'OCDE (CFE), et l'Union européenne a contribué à son financement. Elle a été approuvée par le Comité du tourisme de l'OCDE en février 2020, selon une procédure écrite.

Ce document est une version française abrégée du document original «OECD Tourism Trends and Policies 2020». Il comprend les chapitres thématiques et les profils pays pour la Belgique, le Canada, la France, le Luxembourg, la Suisse et le Maroc

Remerciements

Cette édition 2020 de la publication *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE* a été produite par le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes de l'OCDE (CFE), qui est dirigé par Lamia Kamal-Chaoui, dans le cadre du programme de travail du Comité du tourisme de l'OCDE. Les travaux ont été menés en collaboration avec l'Union européenne*.

Ce rapport doit beaucoup aux contributions, aux commentaires et aux conseils formulés par les responsables publics et les statisticiens des économies membres et partenaires de l'OCDE. Il a également bénéficié des réponses et des commentaires fournis par des professionnels et des associations du secteur du tourisme ainsi que par des organisations intergouvernementales. On peut notamment citer Amadeus, l'Association européenne du tourisme (ETOA), l'Association du transport aérien international (IATA), l'HOTREC-Hospitality Europe (association européenne des hôtels, restaurants, bars et cafés), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation internationale du Travail (OIT).

Ce rapport a été coordonné et dirigé par Jane Stacey, Chef de l'Unité du tourisme, sous la supervision d'Alain Dupeyras, Chef de la Division du développement régional et du tourisme, et avec le soutien de Peter Haxton, analyste des politiques (CFE) et auteur principal du chapitre 3, ainsi que d'Angela Bernard, analyste des politiques (CFE) et d'Anna Bolengo, consultante (CFE), pour une partie importante des tâches de coordination, de rédaction et de relecture. Lætitia Reille, statisticienne (CFE), a géré la base statistique et mis au point les tableaux synthétiques et les profils statistiques nationaux. Monserrat Fonbonnat, assistante (CFE), a assuré un appui administratif. Ayesha Noor Abinal, stagiaire (CFE), a fourni une assistance à la recherche et à la coordination. Pilar Philip (CFE) et François Iglesias (CFE) ont coordonné la publication. La composante statistique du rapport est disponible sur la plateforme statistique en ligne de l'Organisation, OECD.Stat.

Le chapitre 1 et les profils par pays ont été rédigés par Richard Dickinson (directeur général de *Tomorrow's Tourism*), et le chapitre 2 a été rédigé par Dianne Dredge (fondatrice de *The Tourism CoLab* et professeur à l'Université de Lund, en Suède), avec d'importantes contributions du Secrétariat. Lorenzo Zurulia (Université de Bologne, Italie) et Albert Postma (Université NHL Stenden, Pays-Bas) ont fourni des commentaires sur le chapitre 2. Le rapport a en outre bénéficié des contributions et commentaires de collègues de l'OCDE travaillant au sein de la Direction de la science, de la technologie et de l'innovation (DSTI) et du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE).

* Ce document a été produit avec l'aide financière de l'Union européenne. Les opinions qui y sont exprimées ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle de l'Union européenne.

Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	4
Guide de lecture	7
Résumé	13
Chapitre 1. Tendances du tourisme et priorités des pouvoirs publics	17
Tendances récentes	18
La gouvernance du tourisme	26
S'atteler aux priorités de l'action publique pour façonner le tourisme de demain	36
Maximiser le potentiel du tourisme	49
Références	63
Chapitre 2. Préparer les entreprises touristiques au monde numérique	65
Les tendances numériques, vecteur de changement dans le tourisme	67
Libérer le potentiel de la transformation numérique pour les PME touristiques	74
Promouvoir des modèles et des écosystèmes économiques touristiques tirant parti du numérique	83
Voie à suivre pour les responsables des politiques touristiques	95
Références	97
Chapter 3. Redéfinir le succès du tourisme dans une optique de croissance durable	101
Le tourisme, catalyseur d'une croissance durable et inclusive	102
Revoir le cadre d'action à l'appui de la croissance du tourisme	108
Assurer aux destinations une croissance touristique durable	115
Solutions stratégiques pour réaliser le potentiel touristique	134
Références	137

Partie I Profils par pays – pays de l’OCDE	141
Belgique	143
Canada	151
France	157
Luxembourg	163
Suisse	169
Partie II Profils par pays – partenaires de l’OCDE	175
Maroc	177

Suivez les publications de l’OCDE sur :



http://twitter.com/OECD_Pubs



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/oecdilibrary>



<http://www.oecd.org/oecddirect/>

Ce livre contient des...

StatLinks 

Accédez aux fichiers Excel[®] à partir des livres imprimés !

En bas des tableaux ou graphiques de cet ouvrage, vous trouverez des **StatLinks**. Pour télécharger le fichier Excel[®] correspondant, il vous suffit de retranscrire dans votre navigateur internet le lien commençant par : **<https://doi.org>**, ou de cliquer sur le lien depuis la version PDF de l’ouvrage.

Guide de lecture

Le présent Guide de lecture fournit des indications et des notes méthodologiques sur les sources de données utilisées dans cet ouvrage : Recommandations internationales sur les statistiques du tourisme 2008 ; Compte satellite du tourisme : recommandations concernant le cadre conceptuel 2008 ; et Manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale.

Les données statistiques du présent rapport ont été recueillies et traitées à l'aide du Système d'information statistique de l'OCDE. Ce dernier rationalise et renforce la production, le stockage et la diffusion des statistiques. Les données, métadonnées et sources sont accessibles en ligne auprès d'une source unique et consolidée de statistiques sur le tourisme : <https://stats.oecd.org/>.

Les données se conforment aux principales références méthodologiques et normes internationales utilisées pour les statistiques du tourisme :

- Recommandations internationales sur les statistiques du tourisme 2008, ONU/OMT, http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_83rev1f.pdf.
- Compte satellite du tourisme : recommandations concernant le cadre conceptuel 2008, ONU/OMT/EUROSTAT/OCDE, http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_80rev1f.pdf.
- Sixième édition du Manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale 2010, FMI, <https://www.imf.org/external/french/pubs/ft/bop/2007/bopman6f.pdf>.

Cette note fait la synthèse des principales définitions. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter aux outils méthodologiques susmentionnés.

Recommandations internationales sur les statistiques du tourisme (RIST)

Les Recommandations internationales sur les statistiques du tourisme (RIST) offrent un cadre commun de référence que les pays peuvent utiliser pour compiler des statistiques sur le tourisme. Elles présentent un système cohérent de définitions, de concepts, de classifications et d'indicateurs, et donnent des orientations générales sur les sources de données et les méthodes de compilation des données.

Le tourisme peut être considéré comme un phénomène social, culturel et économique lié à la circulation des personnes en dehors de leur lieu de résidence habituel. Il fait référence à l'activité des visiteurs.

Un **visiteur** est un voyageur qui se rend dans une destination principale en dehors de son environnement habituel, pour moins d'un an, quelle qu'en soit la raison principale (affaires, loisirs ou autres raisons personnelles) – autre qu'un emploi dans le pays ou le lieu visité.

Un **touriste** est un visiteur dont le voyage inclut une nuitée ; sinon, on parle de **visiteur de la journée** (ou excursionniste).

On peut distinguer trois grandes formes de tourisme :

- Le **tourisme interne**, qui désigne les activités dans le pays de référence d'un visiteur qui réside dans le pays de référence.
- Le **tourisme récepteur**, qui désigne les activités dans le pays de référence d'un visiteur qui ne réside pas dans le pays de référence.
- Le **tourisme émetteur**, qui désigne les activités en dehors du pays de référence d'un visiteur qui réside dans le pays de référence.

Mesure des flux de visiteurs : on se réfère à la fois aux arrivées et aux nuitées pour évaluer les flux de visiteurs. Une distinction est opérée entre, d'une part, les arrivées aux frontières et dans les structures d'hébergement et, d'autre part, les nuitées dans les structures d'hébergement. Pour les séjours d'au moins une nuitée, les statistiques sur l'hébergement sont une source d'information statistique importante sur les visiteurs internes et non résidents.

Compte satellite du tourisme : recommandations concernant le cadre conceptuel (CST-RCC)

Le cadre recommandé pour l'établissement d'un compte satellite du tourisme (CST) a pour objet de mesurer le poids du tourisme d'un point de vue macroéconomique. Il vise essentiellement à décrire et mesurer les différentes composantes du tourisme (interne, récepteur et émetteur). Il met également en évidence la relation entre la consommation des visiteurs et l'offre de biens et de services dans l'économie,

principalement ceux des branches du tourisme. Cet instrument permet d'estimer le PIB du tourisme, de déterminer la contribution directe du tourisme à l'économie et de procéder à d'autres analyses grâce aux liens entre le CST, le système de comptabilité nationale et la balance des paiements.

Produits et activités caractéristiques du tourisme

Le CST met en cohérence les données relatives à l'offre et à la demande touristiques. La mesure et l'analyse du tourisme nécessitent donc une taxinomie des produits (principalement ceux relevant des dépenses touristiques) et des activités productives qui forment la base de la définition des branches du tourisme. Les activités caractéristiques du tourisme sont celles qui débouchent généralement sur des **produits caractéristiques du tourisme**. Une **branche du tourisme** (ou « industrie du tourisme », dans le CST) représente le groupement des établissements dont la principale activité constitue une même activité caractéristique du tourisme.

On trouve dans les documents de référence RIST 2008 et CST-RCC 2008 une typologie des produits et activités de consommation caractéristiques du tourisme (branches, ou « industries », du tourisme) :

Produits de consommation caractéristiques du tourisme	Activités caractéristiques du tourisme (industries du tourisme)
Services d'hébergement des visiteurs	Hébergement des visiteurs
Services de restauration	Activités de restauration
Services de transport ferroviaire de voyageurs	Transport ferroviaire de voyageurs
Services de transport routier de voyageurs	Transport routier de voyageurs
Services de transport par voie d'eau de voyageurs	Transport de voyageurs par voie d'eau
Services de transport aérien de voyageurs	Transport aérien de voyageurs
Services de location de matériel de transport	Location de matériel de transport
Services des agences de voyage et autres services de réservation	Agences de voyage et autres activités de services de réservation
Services culturels	Activités culturelles
Services sportifs et autres services récréatifs	Sports et activités récréatives
Biens caractéristiques du tourisme propre aux pays	Commerce de détail de biens caractéristiques du tourisme propre aux pays
Services caractéristiques du tourisme propre aux pays	Autres activités caractéristiques du tourisme propre aux pays

Note : pour toute information sur le champ exact couvert, veuillez vous référer aux annexes 2 et 3 des RIST 2008.

Consommation du tourisme intérieur

Le cadre du CST établit une distinction entre les dépenses touristiques et la consommation touristique (qui y est appelée « consommation du tourisme »). Les dépenses touristiques renvoient à des transactions monétaires, tandis que la consommation touristique inclut également d'autres transactions : les services associés à l'hébergement de vacances pour compte propre, les transferts sociaux en nature du tourisme et les autres dépenses de consommation imputées. Toutefois, ces dernières transactions doivent être évaluées séparément. Selon les pays, les données peuvent donc faire référence soit à la consommation, soit aux dépenses.

On distingue trois formes de consommation :

- la **consommation du tourisme interne** : consommation du tourisme par un visiteur résident dans l'économie de référence.
- la **consommation du tourisme récepteur** : consommation du tourisme par un visiteur non résident dans l'économie de référence.
- la **consommation du tourisme intérieur** : consommation du tourisme par les visiteurs résidents et non résidents dans l'économie de référence. Elle est la somme de la consommation du tourisme interne et de la consommation du tourisme récepteur.

Produit intérieur brut direct du tourisme et autres agrégats

Le produit intérieur brut (PIB) d'une économie est défini comme la somme de la valeur ajoutée brute générée par l'ensemble des secteurs. Le PIB du tourisme correspond à la part du PIB générée par

l'ensemble des secteurs en réponse à la consommation du tourisme intérieur. Il convient par ailleurs de distinguer le PIB direct du tourisme du PIB indirect du tourisme. Schématiquement, le **PIB direct du tourisme** est généré par des secteurs directement en contact avec les visiteurs, tandis que le PIB indirect du tourisme est généré par des secteurs qui fournissent des intrants aux secteurs directement en contact avec les visiteurs. Les recommandations concernant le cadre du CST se limitent à l'évaluation du PIB direct du tourisme. L'évaluation du PIB indirect du tourisme nécessiterait l'utilisation de techniques d'entrées-sorties.

Le cadre du CST mentionne également d'autres agrégats, en particulier la valeur ajoutée brute (VAB) des industries du tourisme. Elle recouvre les industries du tourisme que leur production soit ou non fournie aux visiteurs. Comme pour le PIB du tourisme, seule la part directe de la VAB du tourisme est mesurée. Du point de vue du CST, l'un ou l'autre indicateur peuvent être utilisés.

Tourisme interne, récepteur et émetteur

On recourt à un éventail de sources de données pour mesurer les flux de visiteurs. Des données peuvent être recueillies directement auprès des individus au sujet de leurs voyages touristiques. Ces sources axées sur la demande englobent les enquêtes réalisées auprès des visiteurs ou à la frontière afin de mesurer les flux de tourisme récepteur, et les enquêtes réalisées auprès des résidents ou des ménages afin de mesurer les flux de tourisme interne et émetteur. Ces enquêtes alimentent les tableaux 1 à 4 du CST, qui portent sur la consommation touristique (c'est-à-dire la demande touristique). Des données relatives aux visiteurs internes et en provenance de l'étranger peuvent également être recueillies auprès des professionnels de l'hébergement (du côté de l'offre, donc).

Les données tirées des enquêtes portant sur la demande touristique sont présentées dans les tableaux statistiques des profils par pays. En l'absence de données issues de telles sources, ou quand certaines données manquent, on a recours aux données tirées des enquêtes sur l'hébergement touristique.

On trouvera des indications plus détaillées sur les sources de données utilisées pour chaque pays dans les séries de données correspondantes et les métadonnées de la base de données en ligne sur le tourisme (<http://stats.oecd.org/>).

Manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale – sixième édition

Les postes suivants de la balance des paiements sont utilisés pour évaluer les flux monétaires liés aux visiteurs :

Voyages

Au crédit de la balance des paiements (**recettes liées aux voyages internationaux**, ou **crédits de voyages**), les voyages recouvrent les biens et services que les non-résidents acquièrent dans une économie, pour leur propre usage ou à des fins de cadeaux, au cours de leur séjour dans cette économie. Au débit de la balance des paiements (**dépenses liées aux voyages internationaux**, ou **débites de voyages**), les voyages recouvrent les biens et services que les résidents d'une économie acquièrent dans d'autres économies, pour leur usage propre ou à des fins de cadeaux, au cours de leur séjour dans ces économies.

Les biens et services peuvent être achetés par les personnes concernées, ou par un tiers pour leur compte (par exemple voyages à titre professionnel). Les composantes types des voyages sont les voyages à titre professionnel et les voyages à titre personnel. Les *voyages à titre professionnel* recouvrent les biens et les services acquis pour leur usage personnel par les personnes qui se rendent à l'étranger essentiellement pour des raisons professionnelles. Les *voyages à titre personnel* recouvrent les biens et services acquis par les personnes qui se rendent à l'étranger pour des raisons autres que professionnelles, par exemple pour y passer leurs vacances, pour participer à des activités à caractère récréatif ou culturel,

pour rendre visite à des parents et amis, pour accomplir un pèlerinage ou pour faire des études ou recevoir des soins médicaux. Cette ventilation assure des liens plus étroits avec les comptes satellites du tourisme et les tableaux des ressources et des emplois.

Services aux passagers

Les services aux passagers se rapportent au transport de personnes. Ils recouvrent tous les services de transports internationaux fournis aux non-résidents par des transporteurs résidents (**recettes liées au transport international de passagers**, au crédit de la balance des paiements) et ceux qui sont fournis aux résidents par des transporteurs non résidents (**dépenses liées au transport international de voyageurs**, au débit de la balance des paiements). Les services aux passagers comprennent le prix du billet et autres dépenses ayant trait au transport de passagers. Y sont incluses les taxes prélevées sur ces services, le prix du billet inclus dans le coût des voyages organisés et les locations, affrètements et locations-exploitations de navires, avions, cars ou autres véhicules commerciaux avec équipage pour le transport de passagers.

Autres questions

Entreprises touristiques : un établissement est une entreprise, ou une partie d'entreprise, située en un lieu unique et dans laquelle une seule activité productive est exercée, ou dans laquelle la valeur ajoutée provient en majeure partie de l'activité productive principale.

Emplois du tourisme : les données d'emploi se réfèrent à des personnes ou des emplois. Dans le cas des personnes, elles font référence aux salariés uniquement, ou aux salariés et aux travailleurs indépendants (individus ayant un emploi). L'emploi équivalent temps plein est égal au nombre d'emplois équivalents temps plein, lequel se définit comme le nombre total d'heures travaillées divisé par la moyenne annuelle des heures travaillées dans des emplois à plein temps.

Données exprimées en USD : dans certains tableaux, les données en monnaie locale ont été converties en dollars des États-Unis. Les taux de change sont ceux de la base de données de l'OCDE.

Métadonnées et sources

La grande majorité des données utilisées dans cette publication provient des pays. Le détail de toutes les métadonnées et de toutes les sources figure à la rubrique « Information » (panneau de droite) de la base de données en ligne de l'OCDE (<http://stats.oecd.org/>).

Pays couverts

Pays membres de l'OCDE : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Corée, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie.

Autres économies non membres : Afrique du Sud, Brésil, Bulgarie, Colombie, Costa Rica, Croatie, Égypte, Fédération de Russie, Indonésie, Kazakhstan, Malte, Maroc, Pérou, Roumanie et Serbie.

La Colombie n'était pas membre de l'OCDE au moment de la préparation de cette publication. La Colombie n'apparaît donc pas dans la liste des pays membres et n'est pas incluse dans les zones OCDE.

Codes des devises

- AUD Dollar australien
- BGN Lev bulgare
- BRL Réal brésilien

- CAD Dollar canadien
- CHF Franc suisse
- CLP Peso chilien
- COP Peso colombien
- CRC Colon costaricain
- CZK Couronne tchèque
- DKK Couronne danoise
- EGP Livre égyptienne
- EUR Euro (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Portugal, République slovaque, Slovénie)
- GBP Livre sterling du Royaume-Uni
- HRK Kuna croate
- HUF Forint hongrois
- IDR Roupie indonésienne
- ILS Shekel israélien
- ISK Couronne islandaise
- JPY Yen japonais
- KRW Won coréen
- KZT Tenge kazakh
- MAD Dirham marocain
- MXN Peso mexicain
- NOK Couronne norvégienne
- NZD Dollar néo-zélandais
- PEN Sol péruvien
- PLN Zloty polonais
- RON Leu roumain
- RSD Dinar serbe
- RUB Rouble russe
- SEK Couronne suédoise
- TRY Lire turque
- USD Dollar des États-Unis
- ZAR Rand sud-africain

Symboles de données manquantes et abréviations

Les symboles suivants sont utilisés dans les tableaux par pays :

- | | |
|----|--|
| | Rupture de série |
| .. | Donnée non disponible |
| e | Donnée estimative ou reposant sur un petit volume d'observations |
| f | Donnée prévisionnelle |

Dans certains cas, en raison de particularismes des technologies de traitement électronique des données, de petits écarts peuvent survenir entre le total et la somme des éléments de ces tableaux issus de données d'enquête.

Résumé

Le tourisme est un moteur important pour la croissance économique, mondiale comme locale. Il représente directement, en moyenne, 4.4 % du PIB, 6.9 % de l'emploi et 21.5 % des exportations de services dans la zone OCDE, et la poursuite de son expansion offre de perspectives de développement durable et inclusif. Toutefois, des politiques intégrées et tournées vers l'avenir sont nécessaires pour veiller à ce que cet essor bénéficie davantage aux populations, aux territoires et aux entreprises.

Tendances du tourisme

Fort de soixante ans de croissance constante, le tourisme maintient sa présence parmi les secteurs économiques les plus importants à l'échelle mondiale. Composante cruciale d'une économie des services en pleine expansion, il apporte des recettes et des devises, crée des emplois, stimule le développement régional et fait vivre les populations locales. Les exportations touristiques sont importantes pour l'économie et contribuent davantage à l'économie nationale que les autres secteurs exportateurs. Selon les estimations, chaque USD dépensé par des touristes internationaux dans les pays de l'OCDE génère en moyenne 0.89 USD de valeur ajoutée locale, contre 0.81 USD pour les exportations prises dans leur globalité.

À l'échelle mondiale, le tourisme continue de faire mieux que les prévisions de croissance à long terme, avec un nombre record de 1.5 milliard d'arrivées de touristes internationaux en 2019. La croissance du tourisme à destination des pays de l'OCDE dépasse la moyenne mondiale depuis 2014, sous l'effet d'une forte croissance au cours de ces dernières années. Les pays de l'OCDE, qui comptent parmi les principales destinations touristiques du monde, absorbent plus de la moitié des arrivées mondiales (56.9 %) et des recettes liées aux voyages (61.1 %). S'ajoutent aux bénéfices du tourisme international ceux du tourisme interne, pierre angulaire du secteur dans la majorité des pays de l'OCDE : en moyenne, 75 % des dépenses liées au tourisme sont effectuées par la population résidente d'un pays.

Les perspectives du secteur du tourisme sont mitigées à court terme, sous l'effet notamment de l'incertitude économique et de chocs externes (alertes sanitaires, phénomènes météorologiques extrêmes). À long terme, toutefois, on prévoit une poursuite de la croissance du tourisme.

Grandes priorités pour l'action publique

Si, globalement, la croissance de ce secteur dynamique est positive, les pouvoirs publics s'emploient de plus en plus à concevoir des politiques visant à maximiser les bénéfices économiques, environnementaux et sociaux du tourisme tout en réduisant les tensions qui apparaissent quand sa croissance n'est ni planifiée, ni gérée. Les mesures dans ce sens sont devenues une priorité. Par exemple, des initiatives ont été mises en place pour faire face au surpeuplement de destinations particulièrement prisées ; pour étendre les bénéfices, économiques et autres, du tourisme aux régions moins visitées ; pour créer de

nouveaux produits visant à prolonger la saison touristique ; et pour favoriser la productivité, une meilleure utilisation des ressources et une plus grande stabilité de l'emploi. Afin que ces initiatives aient les effets escomptés, les pays renforcent leurs mécanismes de coordination et de mise en œuvre, réforment les pratiques de gestion des destinations, modernisent les textes applicables, adoptent des solutions numériques, renforcent le dialogue avec la société civile et associent le secteur privé à l'action publique.

Les pouvoirs publics font actuellement face à deux problématiques critiques du point de vue de la gestion du secteur touristique : comment mettre à profit les avantages de la transformation numérique, et comment garantir la mise en œuvre de politiques touristiques durables.

La technologie continue d'avancer à grands pas, et elle change la donne tant pour les entreprises touristiques que pour les responsables publics. L'évolution rapide de l'économie collaborative, des systèmes de paiement mobile, des applications de réalité virtuelle et augmentée, de la technologie des chaînes de blocs et de l'intelligence artificielle se fera probablement ressentir sur les produits, les modèles économiques et les services du secteur touristique, ainsi que sur les choix faits par les visiteurs. Il peut donc être nécessaire de mener une réflexion stratégique, d'adopter de nouveaux textes et d'agir en vue de maximiser les possibilités et de protéger les consommateurs. Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer dans la mise en place des conditions idoines pour que toutes les entreprises prennent part à la transformation numérique du secteur.

Les pouvoirs publics favorisent activement un développement du tourisme porteur de bénéfices économiques manifestes, mais aussi d'avantages d'ordre plus général pour les territoires, les populations locales, les entreprises, les employés et les visiteurs. Le succès du tourisme ne peut plus se mesurer à la seule aune des arrivées, des emplois et des recettes. Les autorités ont désormais une tendance marquée à vouloir favoriser un partage plus égal des bénéfices du tourisme avec les populations locales, et des progrès ont été réalisés à cet égard.

Messages clés à l'intention des pouvoirs publics

Prôner des politiques du tourisme intégrées et tournées vers l'avenir

- Définir des approches cohérentes et tournées vers l'avenir pour la conception des politiques et programmes en matière de tourisme, en s'appuyant sur des stratégies à long terme et des plans d'action souples.
- Renforcer les mécanismes de coordination et les structures d'exécution afin de veiller à ce que les politiques convenues à l'échelon national soient uniformément mises en œuvre à l'échelon infranational, et associer les populations locales et les entreprises pour faire en sorte que les destinations locales puissent pleinement profiter des bénéfices d'une économie touristique dynamique.

Préparer les entreprises touristiques au monde numérique

- Promouvoir activement la transformation numérique du tourisme en encourageant une mentalité numérique, en modernisant les textes applicables et en renforçant la capacité des PME à trouver leur place dans les écosystèmes numériques.
- Encourager l'adoption des nouvelles technologies et l'investissement dans ces technologies, dans les compétences et dans l'innovation, aider les PME existantes du secteur du tourisme à tirer profit de la transformation numérique et œuvrer en faveur du développement de destinations touristiques intelligentes.

- Favoriser des modèles économiques, des chaînes de valeur et des écosystèmes du tourisme tirant parti du numérique grâce à l'adoption de l'analytique des données et d'autres technologies structurantes, à l'optimisation des pratiques commerciales et au développement d'infrastructures, d'outils et de solutions numériques accessibles.

Redéfinir le succès du tourisme dans une optique de croissance durable

- Accorder une plus grande importance aux piliers environnemental et socioculturel de la durabilité, afin d'apporter des bénéfices nets aux populations locales, de contribuer à la réalisation des ODD et de combattre le changement climatique.
- Faire en sorte que les initiatives de développement du tourisme s'inscrivent dans le contexte plus général des stratégies de développement urbain, de développement régional et de développement économique du pays, et qu'elles soient menées en étroite collaboration avec les professionnels du secteur et la société civile.
- Prendre des mesures supplémentaires pour intégrer systématiquement la durabilité dans les politiques du tourisme et les pratiques du secteur, afin de mieux accompagner la transition vers une économie du tourisme verte, décarbonée et résiliente face au changement climatique.
- Garantir l'accès à des données comparables et récentes pour éclairer la prise de décision et pour mieux planifier une croissance du tourisme adaptée, de par son type et son ampleur, à chaque destination.

Chapitre 1. Tendances du tourisme et priorités des pouvoirs publics

Ce chapitre évoque les tendances récentes du tourisme et les évolutions correspondantes intervenues en matière de gouvernance et d'action publique dans ce secteur. Il s'appuie sur les réponses des pays membres et partenaires de l'OCDE à une enquête portant sur les politiques et les aspects statistiques. Il met en lumière le poids économique et social du secteur et détaille le rôle des pouvoirs publics dans la promotion d'un tourisme durable et inclusif. Les priorités des pouvoirs publics, les réformes et les évolutions constatées dans le domaine du tourisme sont analysées à partir d'exemples de pratiques nationales.

Le tourisme est un secteur économique d'importance majeure, à l'échelle tant mondiale que locale, et il est porteur de réelles perspectives de croissance économique pérenne et inclusive. Il apporte des devises, stimule le développement régional, fait directement vivre une multitude d'emplois et d'entreprises et constitue le socle de nombreuses vies locales. De plus, les tendances récentes semblent laisser présager la poursuite d'une forte croissance à l'échelle mondiale. Ce chapitre illustre le rôle crucial joué par les autorités pour chercher à optimiser les bénéfices potentiels du tourisme et à en limiter les coûts.

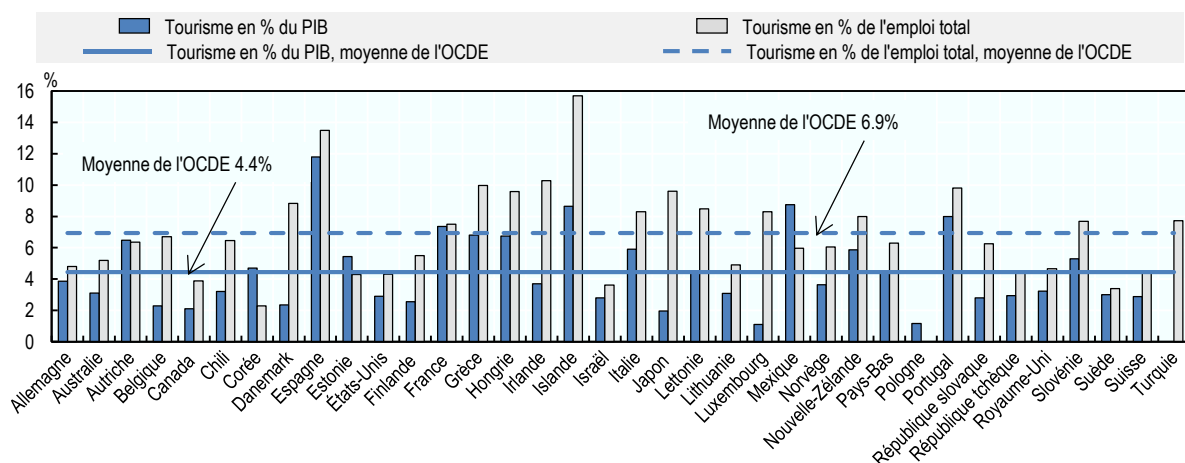
Le développement durable du tourisme et la transformation numérique de ce secteur constituent les principaux enjeux auxquels les responsables publics doivent faire face. Comme dans d'autres domaines, ceux-ci reconnaissent la nécessité d'apporter des réponses coordonnées à l'échelle de l'ensemble des administrations publiques et d'œuvrer en étroite collaboration avec le secteur privé. Un défi d'ordre pratique demeure : celui de veiller à ce que les évolutions intervenant au niveau de chaque destination touristique soient en phase avec les politiques du tourisme mises en place à l'échelon national.

Tendances récentes

Le tourisme occupe une place économique importante dans les pays membres et partenaires de l'OCDE, et constitue un secteur crucial au sein d'une économie des services en pleine expansion. En moyenne, le tourisme représente directement 4.4 % du PIB, 6.9 % de l'emploi (Graphique 1.1) et 21.5 % des exportations liées aux services pour les pays de l'OCDE. Le tourisme mondial est en progression constante depuis soixante ans. Sous l'impulsion d'une forte croissance économique mondiale et de nouveaux grands marchés émetteurs, particulièrement dans la région Asie-Pacifique, les arrivées mondiales de touristes internationaux ont dépassé les 1.4 milliard en 2018, soit une augmentation de 5.6 % par rapport à 2017. L'augmentation des arrivées de touristes internationaux ayant été plus rapide que ne le prédisaient les prévisions à long terme, il apparaît désormais probable que le seuil des 1.8 milliard soit dépassé avant 2030.

Graphique 1.1. Contribution directe du tourisme dans les pays de l'OCDE

En pourcentage du PIB et de l'emploi, 2018 ou dernière année disponible



Notes : Le PIB correspond à la VAB pour l'Allemagne, le Canada, le Chili, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, la Grèce, la Hongrie, Israël, l'Italie, la Lettonie, la Lithuanie, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse.

Les données relatives au PIB pour la France correspondent à la consommation touristique intérieure.

Les données relatives au PIB de la Corée et de l'Espagne incluent les effets indirects.

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

Tableau 1.1 Arrivées de touristes internationaux dans les pays de l'OCDE et des pays partenaires, 2014-18

	Type d'indicateur	2018	Taux de croissance annuel moyen 2014 à 2018	Taux de croissance 2017 à 2018
		en milliers	%	
Allemagne	Touristes	38 748	4.2	3.9
Australie	Visiteurs	9 072	7.8	6.0
Autriche	Touristes	30 816	5.1	4.6
Belgique	Touristes	6 700	1.2	6.1
Canada	Touristes	21 153	6.3	2.4
Chili	Touristes	5 723	11.7	-11.3
Corée	Visiteurs	15 347	2.0	15.1
Danemark	Touristes	12 749	5.6	2.6
Espagne	Touristes	82 808	6.2	1.1
Estonie	Touristes	3 226	2.5	-0.6
États-Unis	Touristes	79 746	1.5	3.3
Finlande ¹	Touristes	5 631	5.0	12.4
France	Touristes	89 322	1.6	3.0
Grèce	Visiteurs	33 072	8.0	9.7
Hongrie	Touristes	14 905	10.1	5.7
Irlande	Touristes	9 273	8.0	6.3
Islande	Touristes	2 344	23.8	5.4
Israël	Touristes	4 121	8.9	14.1
Italie	Touristes	61 567	6.1	5.7
Japon	Visiteurs	31 192	23.5	8.7
Lettonie	Touristes	1 946	1.4	-0.2
Lituanie	Touristes	2 825	8.2	11.9
Luxembourg	Touristes	1 018	-0.6	-2.7
Mexique	Touristes	41 313	8.9	5.1
Norvège	Touristes	5 688	4.1	-2.7
Nouvelle-Zélande	Touristes	3 686	7.4	3.7
Pays-Bas	Touristes	18 780	7.8	4.8
Pologne	Touristes	19 623	5.2	7.5
Portugal ¹	Touristes	22 817	11.9	7.5
République slovaque	Touristes	2 256	11.2	4.3
République tchèque	Touristes	14 283	7.6	4.5
Royaume-Uni	Touristes	36 316	2.7	-3.5
Slovénie	Touristes	4 425	13.4	10.9
Suède ²	Touristes	10 750	-6.8	-3.5
Suisse	Touristes	11 715	6.3	5.2
Turquie	Touristes	45 768	3.5	21.7
Afrique du Sud	Touristes	10 472	2.3	1.8
Brésil	Touristes	6 621	0.7	0.5
Bulgarie	Visiteurs	12 368	7.1	6.7
Colombie	Visiteurs	4 282	10.6	7.7
Costa Rica	Touristes	3 017	4.5	1.9
Croatie	Touristes	16 645	9.4	6.7
Égypte ³	Touristes	5 168	-26.8	-42.5
Fédération de Russie	Visiteurs	24 551	-0.9	0.7
Indonésie ¹	Touristes	13 396	10.4	3.5

	Type d'indicateur	2018	Taux de croissance annuel moyen 2014 à 2018	Taux de croissance 2017 à 2018
		en milliers	%	
Kazakhstan	Visiteurs	8 789	8.5	14.1
Malte	Touristes	2 599	11.4	14.3
Maroc	Touristes	12 289	4.6	8.3
Pérou	Touristes	4 419	8.3	9.6
Roumanie	Visiteurs	11 720	8.5	7.3
Serbie	Touristes	1 711	13.6	14.2
UE28			5.4	4.1
OCDE			5.5	5.0
Monde⁴		1 407 000	5.3	5.4

Note : pour en savoir plus, veuillez vous reporter aux profils par pays.

Touristes : arrivées de touristes internationaux (hors visiteurs de la journée).

Visiteurs : arrivées de touristes internationaux (touristes et visiteurs de la journée).

1. Le taux de croissance annuel moyen porte sur la période 2015-18 pour la Finlande et l'Indonésie, et sur la période 2016-18 pour le Portugal.

2. Les données portent sur 2014. À la suite d'un changement de méthodologie dans l'enquête à la frontière, les données des années suivantes ne sont pas disponibles.

Le taux de croissance annuel moyen porte sur la période 2012-14. Le taux de croissance porte sur la période 2013-14.

3. Les données portent sur 2016.

Le taux de croissance annuel moyen porte sur la période 2014-16. Le taux de croissance porte sur la période 2015-16.

4. Données de l'OMT (Baromètre OMT du tourisme mondial, annexe statistique, janvier 2020).

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118333>

Les données provisoires indiquent qu'à l'échelle mondiale, les destinations ont accueilli environ un milliard et demi de touristes internationaux en 2019, soit une hausse de 3.8 % par rapport à l'année précédente. L'année 2019 représente la dixième année consécutive de croissance, mais avec un rythme plus modéré qui traduit un ralentissement de la croissance économique, les inquiétudes liées au commerce international et un recul de la confiance des consommateurs. La France, l'Espagne, les États-Unis, la Chine et l'Italie demeurent les cinq principales destinations touristiques du monde, avec plus d'un quart (27 %) des arrivées mondiales à leur compte en 2018. Les touristes chinois, américains, allemands, britanniques et français continuent d'être ceux qui dépensent le plus, puisqu'ils représentent ensemble 43 % du total des dépenses mondiales liées au tourisme (OMT, 2020).

Les pays membres de l'OCDE conservent une place prépondérante dans le tourisme international, puisqu'ils comptent pour plus de la moitié (56.9 %) du total des arrivées mondiales en 2018. Le taux moyen de croissance des arrivées internationales dans les pays membres de l'OCDE s'est établi à 5.0 % en 2018, contre 7.4 % en 2017. Bien que le taux de croissance annuel moyen de la zone OCDE en glissement sur quatre ans (5.5 %) demeure supérieur à la moyenne mondiale sous l'effet de la forte croissance enregistrée ces dernières années, la tendance à plus long terme est à la décélération des arrivées vers la zone OCDE par rapport aux arrivées mondiales.

Six pays de l'OCDE – la Corée, la Finlande, Israël, la Lituanie, la Slovénie et la Turquie – ont enregistré une croissance annuelle à deux chiffres des arrivées internationales en 2018, et plusieurs autres ont annoncé des chiffres record, y compris l'Australie, le Canada, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, la Pologne et la République slovaque. À l'inverse, le Chili, l'Estonie, la Lettonie, le Luxembourg, la Norvège et le Royaume-Uni ont vu se contracter le nombre d'arrivées touristiques internationales sur leur territoire. Le Tableau 1.1 présente la répartition des arrivées de touristes internationaux entre les pays membres de l'OCDE et un échantillon d'économies partenaires.

Tableau 1.2. Recettes et dépenses liées aux voyages internationaux dans les pays de l'OCDE et des pays partenaires, 2017-18

en millions USD

	Recettes		Dépenses		Balance	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Allemagne	39 759	42 955	88 843	95 533	-49 084	-52 578
Australie	41 732	45 036	34 409	36 803	7 323	8 232
Autriche	20 410	23 087	10 654	11 973	9 757	11 114
Belgique	8 360	8 911	15 481	18 517	-7 121	-9 606
Canada	20 329	26 346	31 845	34 455	-11 516	-8 109
Chili	3 383	2 956	2 304	2 333	1 079	623
Corée	13 368	15 319	31 691	31 973	-18 324	-16 654
Danemark	8 498	9 101	9 793	10 490	-1 294	-1 389
Espagne	75 143	81 473	22 100	26 785	53 044	54 688
Estonie	1 651	1 789	1 246	1 470	405	319
États-Unis	210 655	214 680	134 868	144 463	75 787	70 217
Finlande	3 383	3 662	5 573	6 080	-2 190	-2 419
France	58 708	65 452	42 672	47 837	16 036	17 615
Grèce	16 487	18 987	2 147	2 586	14 340	16 401
Hongrie	6 174	6 924	2 449	2 648	3 725	4 276
Irlande	5 603	6 182	6 552	7 401	-949	-1 219
Islande	3 011	3 140	1 657	1 840	1 354	1 300
Israël	6 810	7 245	7 057	7 668	-247	-423
Italie	44 123	49 236	27 674	30 082	16 450	19 154
Japon	34 054	42 096	18 189	20 216	15 866	21 880
Lettonie	944	1 058	724	779	221	279
Lituanie	1 318	1 504	1 109	1 399	209	105
Luxembourg	4 546	4 993	2 984	3 222	1 562	1 771
Mexique	21 336	22 526	10 840	11 230	10 496	11 297
Norvège	5 558	5 843	16 212	17 341	-10 654	-11 498
Nouvelle-Zélande	10 594	11 004	4 439	4 612	6 155	6 391
Pays-Bas	17 092	18 869	21 923	22 822	-4 831	-3 953
Pologne	12 694	14 067	8 802	9 746	3 892	4 321
Portugal	17 523	19 878	4 611	5 504	12 912	14 374
République slovaque	2 916	3 199	2 395	2 627	521	572
République tchèque	6 933	7 451	5 442	5 967	1 491	1 484
Royaume-Uni	47 539	48 602	64 997	69 028	-17 458	-20 426
Slovénie	2 843	3 192	1 490	1 640	1 353	1 552
Suède	14 106	14 949	16 983	18 058	-2 877	-3 108
Suisse	16 481	16 971	17 843	18 355	-1 363	-1 383
Turquie	22 478	25 220	4 823	4 595	17 655	20 625
Afrique du Sud	8 810	8 985	3 255	3 400	5 555	5 585
Brésil	5 809	5 917	19 002	18 263	-13 192	-12 346
Bulgarie	4 045	4 416	1 684	1 857	2 361	2 559
Colombie	4 921	5 557	4 475	4 824	446	732
Costa Rica	3 656	3 773	1 044	982	2 612	2 791
Croatie	10 320	11 127	1 369	1 693	8 952	9 435
Égypte	7 775	11 615	2 160	2 667	5 615	8 948
Fédération de Russie	8 945	11 486	31 058	34 271	-22 113	-22 785
Indonésie	13 139	14 110	8 289	8 772	4 850	5 338

	Recettes		Dépenses		Balance	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Kazakhstan	2 135	2 255	2 560	2 687	-424	-432
Malte	1 722	1 819	467	512	1 255	1 308
Maroc	7 494	7 775	1 793	2 007	5 701	5 768
Pérou	3 710	3 947	2 214	2 669	1 496	1 278
Roumanie	2 522	2 752	3 468	4 282	-946	-1 529
Serbie	1 344	1 547	1 380	1 643	-36	-96
UE28	438 637	479 083	750 885	813 859		
OCDE	826 541	893 901	682 818	738 075		
Monde¹	1 352 000	1 462 000	1 352 000	1 462 000		

Note : pour en savoir plus, veuillez vous reporter aux profils par pays.

1. OMT (2020).

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118352>

Au plan mondial, les recettes liées aux voyages internationaux ont atteint 1 462 milliards USD en 2018, contre 1 352 milliards USD en 2017, soit une progression de 4.8 % en phase avec l'évolution générale des arrivées de touristes internationaux (Tableau 1.2). Les dépenses mondiales liées aux voyages ont plus que triplé depuis le début du siècle : passées à 1 500 milliards USD en 2018, elles représentent 7 % des exportations totales de biens et services (OMT, 2019b, 2020). Selon des estimations récentes de l'Organisation mondiale du commerce, le tourisme est le cinquième secteur d'exportation de services par ordre d'importance (OMC, 2019).

Les pays de l'OCDE ont absorbé 61.1 % des recettes (exportations) et 50.5 % des dépenses (importations) liées aux voyages internationaux en 2018, des chiffres proches de ceux de 2017. Vingt-trois pays de l'OCDE ont enregistré une balance des voyages positive en 2018. Le Tableau 1.2 présente un récapitulatif des recettes et dépenses liées aux voyages internationaux et de la balance des voyages internationaux dans les pays membres de l'OCDE et dans un échantillon de pays partenaires

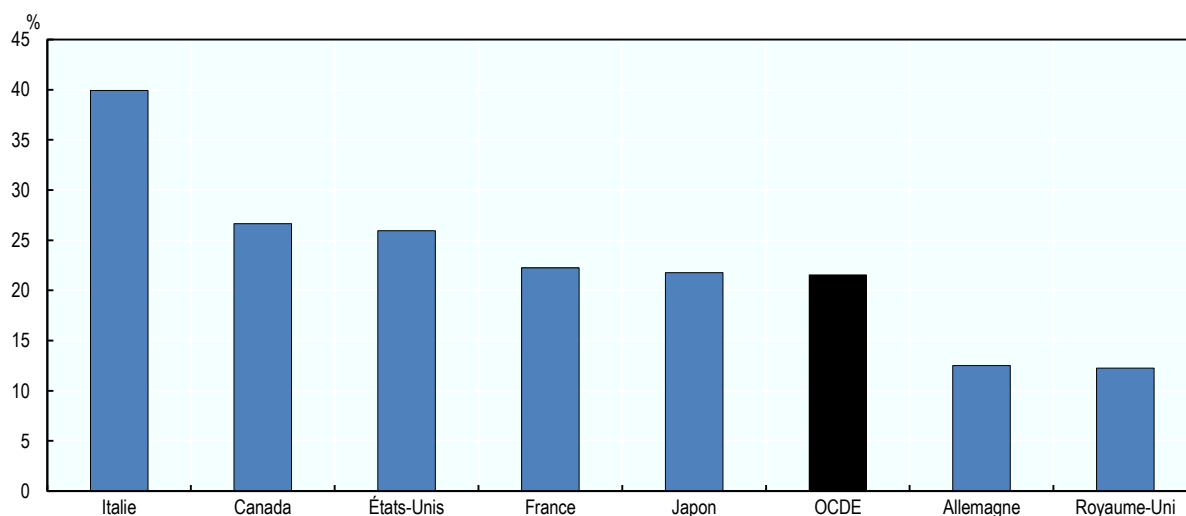
Les exportations touristiques sont importantes pour l'économie, car elles créent de la valeur ajoutée, directement et indirectement. Quand on analyse le tourisme sous l'angle des échanges en valeur ajoutée, on constate que les dépenses liées au tourisme (en utilisant les dépenses de non-résidents comme indicateur supplétif) ont de plus fortes incidences sur l'économie nationale que les exportations totales, et des incidences notables dans les secteurs en amont et dans d'autres pays.

Selon les dernières estimations du cadre TiVA de l'OCDE, qui vise à mesurer les échanges en valeur ajoutée, 89 % des exportations touristiques produisent de la valeur ajoutée locale dans les pays de l'OCDE, contre 81 % des exportations totales (Graphique 1.3) ; les 11 % restants créent de la valeur ajoutée dans d'autres pays (importations). Plus d'un tiers de la valeur ajoutée du tourisme produite dans l'économie nationale provient d'incidences indirectes, ce qui illustre l'ampleur et la profondeur des articulations entre le tourisme et les autres secteurs (OCDE, 2019a).

En d'autres termes, sur les 0.89 USD de valeur ajoutée locale produits par chaque USD d'exportations touristiques, 0.56 USD sont directement créés, et 0.34 USD sont le résultat d'incidences indirectes. Ou encore, pour chaque USD de valeur ajoutée directement produits par les exportations touristiques, 0.61 USD de valeur ajoutée supplémentaire sont indirectement créés dans les secteurs en amont.

En moyenne, le tourisme interne et le tourisme récepteur comptent respectivement pour 75 % et 25 % de la consommation liée au tourisme intérieur. Combinés, le transport de passagers (21 %), l'hébergement (19 %) et la restauration (16 %) représentent nettement plus de la moitié de la consommation totale (Graphique 1.4).

Graphique 1.2. Contribution du tourisme aux exportations de services, échantillon de pays de l'OCDE, 2018

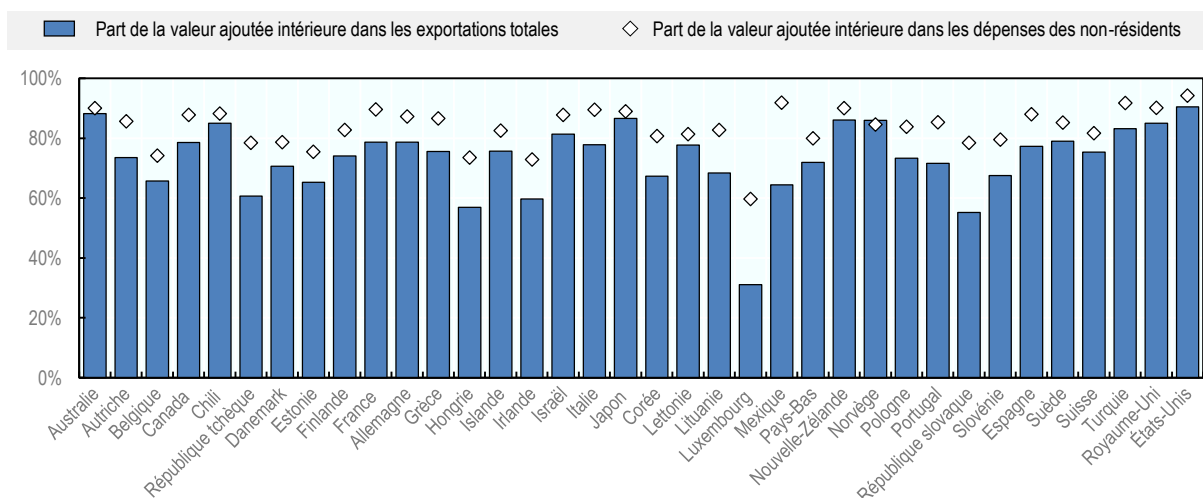


Source : Statistiques de l'OCDE sur les échanges internationaux de services par économie partenaire (base de données), données extraites en janvier 2020.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118276>

Graphique 1.3. Valeur ajoutée produite par les dépenses liées au tourisme dans les pays de l'OCDE

Ratio valeur ajoutée locale/exportations pour les dépenses des non-résidents et pour l'économie totale



Note : dépenses des non-résidents en tant qu'indicateur supplétif des dépenses liées au tourisme.

Source : Tableaux internationaux des Entrées-Sorties de l'OCDE, 2018.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118295>

Le poids du tourisme interne varie considérablement selon les pays. Il est particulièrement lourd en Allemagne, en Australie, au Canada, aux États-Unis, au Japon, au Mexique, en Norvège et au Royaume-Uni, où il dépasse 70 % de la consommation de tourisme intérieur. Dans d'autres pays tels que l'Autriche, le tourisme interne et le tourisme récepteur représentent des proportions à peu près égales des dépenses. À l'inverse, le tourisme récepteur représente une plus grande part de la consommation liée au tourisme intérieur en Estonie, en Islande, en Pologne, au Portugal et en Slovénie, à raison de plus de 60 % de la

consommation totale. Le Tableau 1.3 présente la ventilation de la consommation liée au tourisme intérieur (entre tourisme interne et récepteur) dans un échantillon de pays membres de l'OCDE.

Les arrivées mondiales de touristes ont progressé de presque 50 % depuis 2010, ce qui représente un taux de croissance annuelle de plus de 5 %. Les avantages de ces entrées de devises et les dépenses plus élevées des visiteurs internationaux ont incité de nombreux pays à chercher avant tout à multiplier ces arrivées. Parallèlement, la demande a été stimulée par une conjoncture favorable, la baisse des prix des voyages, la poursuite de la mondialisation, des services de transport aérien libéralisés et plus développés, mais aussi par l'essor de modèles économiques basés sur le numérique et de plateformes facilitant l'accès des consommateurs aux voyages et à une multitude de nouvelles destinations (OMT, 2019a ; Forum économique mondial, 2019 ; IATA, 2019).

Les prévisions laissent entrevoir une poursuite de l'expansion du tourisme, mais les mutations démographiques, l'amélioration de la connectivité, les innovations technologiques et la prise de conscience accrue de la nécessité de veiller à la durabilité et à l'inclusivité de cette croissance entraîneront probablement une métamorphose du tourisme à l'horizon 2040, qui sera source à la fois de possibilités et de défis pour les destinations (OCDE, 2018).

Le chômage bat des records de faiblesse dans un grand nombre d'économies de l'OCDE, mais le casse-tête de la productivité et la faible progression des salaires entravent la croissance économique dans un grand nombre de secteurs. Les pouvoirs publics sont pressés de veiller à ce que tous les citoyens aient les mêmes choix et les mêmes chances que ceux du décile supérieur, mais les politiques publiques doivent pour cela rattraper leur retard.

La révolution numérique offre un parfait exemple de moteur essentiel de la croissance du tourisme également porteur de mutations importantes pour ce secteur. En effet, elle bouleverse la façon de voyager et la prestation des services touristiques. Le chapitre 2, intitulé « Préparer les entreprises touristiques au monde numérique », présente une analyse globale de l'effet radical de la transformation numérique sur les modèles économiques et les processus du tourisme, ainsi que de l'intégration des PME du secteur touristique dans les chaînes de valeur mondiales et les écosystèmes économiques numériques.

La poursuite de l'augmentation du nombre de visiteurs soulève des questions importantes sur la marche à suivre pour gérer au mieux cette croissance de sorte qu'elle bénéficie aux populations, aux territoires et aux entreprises. Pour les autorités ainsi que, de plus en plus, pour la société, la priorité absolue consiste à mieux prendre soin des atouts dont dépend le tourisme. Il en va ainsi pour toutes les destinations, mais la question est particulièrement pressante pour celles qui connaissent un tourisme excessif. Le chapitre 3, intitulé « Redéfinir le succès du tourisme dans une optique de croissance durable », expose de manière détaillée les mesures prises par les pays et les professionnels pour mieux comprendre les effets du tourisme sur les destinations, mieux gérer le nombre croissant de touristes et favoriser un développement touristique plus durable et plus inclusif.

Ces enjeux, auxquels s'ajoutent d'autres défis posés au secteur du tourisme, nécessitent d'adopter une approche intégrée et tournée vers l'avenir pour définir et mettre en œuvre l'action publique. Les pouvoirs publics ont besoin d'analyses, de données et d'approches nouvelles et calibrées pour ce secteur en pleine évolution. Les cadres d'action en matière de tourisme devront être adaptés pour tenir compte de ces évolutions et pour y réagir. À l'échelon national, les mesures de coordination sont bien développées, et des stratégies de long terme ont été mises en place dans de nombreux pays pour optimiser les bénéfices économiques et sociaux du tourisme tout en minimisant ses incidences environnementales. Pour beaucoup de pays, le prochain défi consistera à veiller à ce que les politiques et les mesures convenues à l'échelon national puissent être systématiquement mises en œuvre à l'échelon infranational, afin que les populations locales et les régions dans lesquelles elles vivent puissent pleinement profiter des bénéfices d'un tourisme bien planifié et bien géré, et prospérer dans la durée.

Tableau 1.3. Consommation liée au tourisme intérieur dans les pays de l'OCDE, 2018 ou dernière année disponible

	Année de référence	Dépenses liées au tourisme intérieur	Dépenses liées au tourisme interne	Dépenses liées au tourisme récepteur
		en millions USD, à prix courants	part en %	
Allemagne	2015	293 020	85 %	15 %
Australie	2017	109 884	74 %	26 %
Autriche	2017	43 348	47 %	53 %
Belgique	2016	18 697	67 %	33 %
Canada	2018	78 891	78 %	22 %
Chili	2018	9 875	62 %	38 %
Corée
Danemark	2017	19 391	57 %	43 %
Espagne	2015	139 605	53 %	47 %
Estonie	2014	2 245	12 %	88 %
États-Unis	2018	1 154 459	83 %	17 %
Finlande	2016	12 617	69 %	31 %
France	2018	171 281	57 %	43 %
Grèce
Hongrie	2017	7 291	31 %	69 %
Irlande	2007	9 278	46 %	54 %
Islande	2017	4 747	26 %	74 %
Israël	2018	15 335	55 %	45 %
Italie	2015	124 635	57 %	43 %
Japon	2017	237 739	84 %	16 %
Lettonie
Lituanie	2017	2 439	40 %	60 %
Luxembourg
Mexique	2018	167 448	83 %	17 %
Norvège	2017	21 352	70 %	30 %
Nouvelle-Zélande	2018	24 618	59 %	41 %
Pays-Bas	2018	99 580	61 %	39 %
Pologne	2015	15 432	37 %	63 %
Portugal	2017	29 488	31 %	69 %
République slovaque	2016	4 795	43 %	57 %
République tchèque	2017	12 205	42 %	58 %
Royaume-Uni	2017	189 964	81 %	19 %
Slovénie	2017	4 719	30 %	70 %
Suède	2018	38 737	57 %	43 %
Suisse	2014	33 483	46 %	54 %
Turquie
Moyenne de l'OCDE			75 %	25 %

Note : pour en savoir plus, veuillez vous reporter aux profils par pays.

Les conversions des monnaies nationales en dollars des États-Unis ont été opérées sur la base des taux de change annuels moyens publiés par l'OCDE pour l'année correspondante.

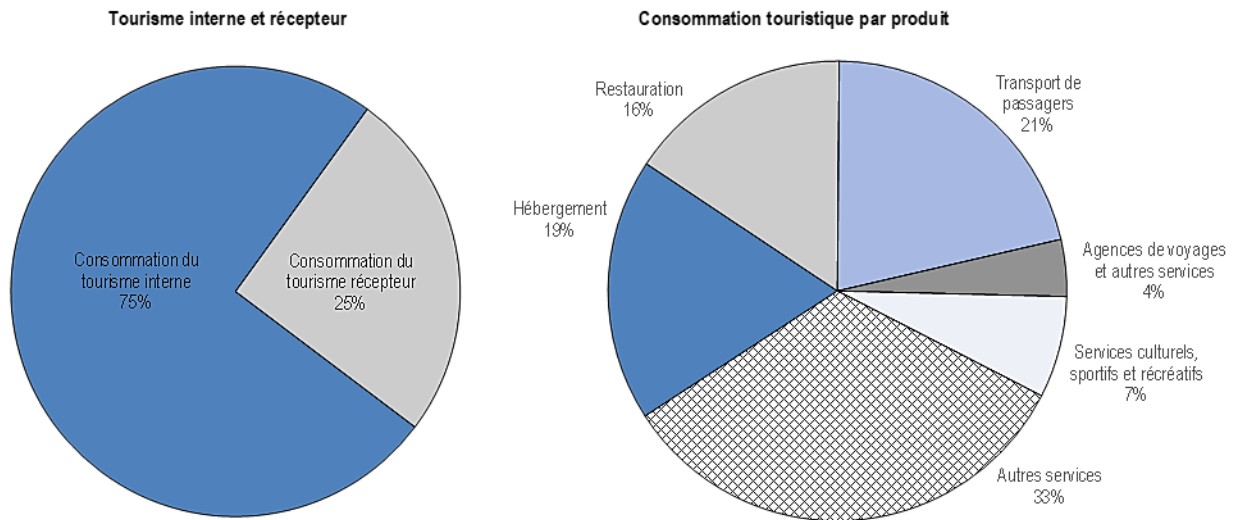
La consommation liée au tourisme englobe les dépenses liées au tourisme (transactions monétaires) ainsi que d'autres transactions.

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118371>

Graphique 1.4. Consommation liée au tourisme intérieur, échantillon de pays membres de l'OCDE

Par type de tourisme et par produit, 2018 ou dernière année disponible



Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118314>

La gouvernance du tourisme

Le tourisme revêt une importance capitale aux plans économique, social et culturel dans de nombreux pays, et les pouvoirs publics jouent un rôle déterminant dans l'orientation du développement de ce secteur. Dans les pays membres et partenaires de l'OCDE, plusieurs priorités d'action publique communes sont placées au cœur de la fonction de gestion du tourisme. Parmi ces priorités :

- Tirer parti du potentiel de la transformation numérique et des nouvelles technologies.
- Promouvoir et mettre en place un tourisme plus durable et plus inclusif.
- Élaborer des structures, des politiques et des plans d'action touristiques tournés vers l'avenir pour remplir les objectifs stratégiques.
- Concevoir et mettre en œuvre des moyens d'action, coordonner et réglementer le secteur, suivre de près l'exécution de l'action publique.
- Assurer la commercialisation efficace du pays et des territoires.
- Créer un secteur touristique compétitif et de haute qualité, encourager l'entrepreneuriat et stimuler la croissance des entreprises.
- Encourager l'investissement dans la qualité de l'offre touristique et dans les compétences des personnes employées dans le secteur, ainsi que l'amélioration de cette offre et de ces compétences.

D'autres domaines de l'action publique sont importants, selon le stade de développement du secteur et selon la nature de l'économie dans son ensemble. Parmi eux : le renforcement de la connectivité et de l'investissement dans les infrastructures et les services liés aux voyages ; le développement régional et l'encouragement de l'association active des populations locales ; les considérations de sûreté et de sécurité ; et la nécessité de diversifier l'offre de produits touristiques afin d'assurer des retombées favorables du secteur pour tous les visiteurs et toutes les populations locales. Dans de nombreux pays,

les pouvoirs publics, en coordination avec le secteur privé et les acteurs de la société civile, étudient en amont les moyens de veiller à ce que ces retombées favorables l'emportent sur les problèmes parfois causés par les afflux de touristes (voir également le chapitre 3).

Impulsion efficace à l'échelon national et gouvernance multiniveaux

Selon le système de gouvernement, l'importance du tourisme dans l'économie, et la nature de la demande touristique, les pouvoirs publics ont adopté des approches diverses pour développer, promouvoir et réglementer efficacement le secteur

Au plan institutionnel, le tourisme est du ressort d'un ministère économique dans environ vingt pays de l'OCDE ; le lien avec la croissance économique est étroit. Cela est particulièrement le cas dans les pays nordiques et baltes, mais aussi au Chili, en Nouvelle-Zélande, en Pologne, au Portugal et en Suisse, par exemple. En Australie, le tourisme dépend du ministère des Affaires étrangères et du Commerce. En France, en revanche, la responsabilité du secteur touristique est partagée entre le ministère des Affaires étrangères et celui de l'Économie et des Finances.

Plusieurs pays, dont la Grèce, Israël et le Mexique, considèrent le tourisme comme un domaine prioritaire justifiant un ministère à part entière, ce qui pourrait également traduire la relative importance du secteur pour l'économie nationale. Dans d'autres pays, le tourisme est relié à des domaines de l'action publique pertinents au sein du même ministère : le ministère de la Culture dans le cas de l'Italie et de la Turquie, celui des Transports en République slovaque, et celui du Développement régional en République tchèque. Il peut aussi être relié à plusieurs domaines de l'action publique connexes, comme le territoire, les infrastructures et les transports au Japon, l'agriculture et les régions en Autriche, ou la culture, les médias et les sports au Royaume-Uni. Dans d'autres pays encore, le tourisme est relié à des thèmes saillants, comme l'innovation en Islande.

La nature intersectorielle du tourisme et les différences de contexte national font qu'il n'existe pas de place optimale « universelle » pour ce secteur dans les structures gouvernementales. Où qu'elle soit placée, l'administration du tourisme suppose un dispositif de coordination horizontale sophistiqué entre les ministères et les organismes nationaux pour veiller à ce que les autres parties du gouvernement concernées par le tourisme ou exerçant une influence sur celui-ci puissent participer pleinement à sa planification et à son développement. L'administration du tourisme doit également être coordonnée verticalement, en prenant en compte les rôles et les activités des circonscriptions régionales et locales.

En règle générale, la gouvernance de la politique touristique nationale est encadrée par une administration nationale du tourisme (ANT), sous la direction d'un ministre désigné par le gouvernement ; un organisme d'exécution est chargé de la mise en œuvre de la politique nationale. La commercialisation et la promotion à l'international constituent souvent le cœur de mission des offices nationaux du tourisme, rôle qui peut être élargi en fonction de divers facteurs, tels que la maturité du secteur touristique, les objectifs de la stratégie sous-jacente, et les attributions d'autres instances publiques qui influencent l'exécution de la politique touristique.

Les pouvoirs publics régionaux et locaux demeurent des acteurs importants du développement et de la gestion du tourisme. Les instances régionales jouent souvent un rôle à la fois stratégique et pragmatique : comprendre les enjeux du secteur touristique dans leur région et mettre en place des plans pour y faire face et pour développer le tourisme. Le développement de produits est habituellement au cœur de leurs responsabilités, parallèlement à d'autres rôles liés à l'information des visiteurs, à la recherche et à l'accréditation de la qualité. Elles peuvent également parfois intervenir dans la promotion interne, tandis que la promotion à l'international et la promotion du pays sont plus souvent confiées aux offices nationaux du tourisme. Dans le cas de la Belgique, les autorités régionales ont l'entière responsabilité du tourisme dans leurs territoires respectifs depuis 2014, y compris de la promotion interne et internationale.

Encadré 1.1. Organismes de gestion des destinations : approches nationales

En **Islande**, des plans de gestion des destinations ont été publiés pour sept régions en 2018-19. L'objectif : mettre en place, d'ici à la fin de 2021, des organismes de gestion des destinations dans chacune de ces régions afin d'améliorer la coordination des priorités pour le tourisme et le développement régional. Investis d'un mandat plus étendu que celui des bureaux régionaux de commercialisation actuellement en activité aux destinations en question, ces organismes feront fonction d'unités de coordination et d'encadrement de la collecte de données, de l'innovation, du développement de produits, des compétences, de la transformation numérique, de la commercialisation et autres.

Au **Japon**, l'État encourage la mise en place et le développement d'organismes de gestion/commercialisation des destinations dirigés par le secteur privé, notamment par le biais de subventions pour financer le personnel et la formation. Le système japonais d'enregistrement des organismes de gestion des destinations a été créé en novembre 2015, et les entités déjà établies jouent un rôle de plus en plus central dans le développement régional lié au tourisme, en collaboration avec les pouvoirs publics locaux.

En **République slovaque**, les organismes locaux et régionaux de gestion des destinations sont chargés du développement et de la promotion des produits touristiques. On dénombre aujourd'hui, depuis leur création en 2010 en vertu de la loi de soutien au tourisme, sept organismes régionaux et 37 entités locales dans le pays. Ces organismes sont cofinancés par le budget de l'État, sous forme de subventions pour la commercialisation et la promotion, le développement de produits, les infrastructures, les activités des centres d'information touristique, les activités éducatives, l'exploitation des systèmes de réservation, l'accompagnement des activités locales pour les aider à s'intégrer dans l'offre touristique, les documents stratégiques relatifs au tourisme, les statistiques, la recherche et la mise en place de systèmes de contrôle de la qualité du tourisme.

De récents changements législatifs en **Bulgarie** ont abouti à la mise en place de neuf organisations régionales de gestion du tourisme chargées du développement et de la commercialisation des produits touristiques dans chaque région. Les membres de chaque structure régionale sont des associations touristiques, des administrations régionales et municipales, des instituts, musées, instances scientifiques et établissements d'enseignement.

Les politiques touristiques sont appliquées selon des modalités diverses, notamment par le biais d'instances régionales de l'État et d'agences de développement autonomes, dont le mandat n'est pas toujours limité au tourisme. Les organismes de gestion des destinations (OGD) jouent souvent un rôle de premier plan dans le développement du tourisme, en collaboration avec les pouvoirs publics régionaux et locaux. Ils assument, de plus en plus, d'autres rôles apparentés tels que la promotion des investissements étrangers et la coordination de la gestion de tous les éléments dont est composée une destination.

Par exemple, l'Office du tourisme de Vienne (Autriche) et Göteborg & Co (Suède) sont responsables de la mise en œuvre des stratégies à long terme et des plans d'action à court terme à l'échelon des destinations, ce qui suppose l'exécution d'un large éventail de missions : recherche et veille, planification stratégique et opérationnelle, commercialisation et vente, services aux visiteurs, développement et gestion de produits, gestion d'événements, développement des compétences et services aux entreprises. En Pologne, 16 organismes touristiques régionaux et environ 120 organismes touristiques locaux à l'échelon des villes et des provinces sont chargés du développement et de la commercialisation des produits touristiques. Constitués d'administrations régionales et municipales, ils sont des parties prenantes bien établies du secteur touristique.

Encadré 1.2 Simplification du système public de développement touristique au Danemark

En 2017, le ministère danois de l'Industrie, du Commerce et des Affaires financières a procédé à un exercice de cartographie du système danois d'administration du tourisme. L'étude a révélé que la multiplicité des structures avait pour effet de disperser les efforts de développement touristique sur un grand nombre d'échelons des pouvoirs publics, ce qui causait des chevauchements d'activités de commercialisation et nuisait à la coordination et à l'efficacité d'autres activités auxiliaires. En 2018-19, la principale initiative stratégique a consisté à réformer le système public d'administration du tourisme dans le cadre de la réforme globale du système danois d'accompagnement des entreprises. Les mesures prises avaient pour finalité de mettre en place une structure organisationnelle et un régime de gouvernance simplifiés et plus efficaces, qui renforcent les destinations touristiques et améliorent la cohérence et l'efficacité des initiatives publiques de renforcement du tourisme danois. En 2019, la loi danoise relative à l'accompagnement des entreprises a été modifiée en réduisant à deux des trois échelons administratifs – national et décentralisé – et quelques autres changements mineurs dans les attributions et les missions.

- À l'échelon national, le Forum national du tourisme a pour fonction de diriger et coordonner les politiques publiques en collaboration avec le secteur privé. Il est épaulé par le Comité consultatif du tourisme danois. Quatre autres organismes complètent les structures d'administration nationale : *VisitDenmark*, l'organisme chargé du tourisme côtier et du tourisme de nature, l'organisme chargé du tourisme d'affaires, et *Wonderful Copenhagen*, auquel est rattaché l'organisme chargé du tourisme citoyen.
- Dans le cadre d'un accord avec *Local Government Denmark* (association des communes danoises), les 80 organismes de gestion des destinations à l'échelon décentralisé sont en train d'être regroupés en une vingtaine, processus qui sera achevé d'ici à la fin de 2020. Ces OGD décentralisés ont pour fonction d'organiser, de coordonner et d'animer des activités stratégiques locales d'accompagnement des entreprises, visant à faire des zones géographiques du pays concernées des marques et des destinations touristiques fortes et cohérentes.
- Un nouveau Conseil pour la promotion des entreprises locales est chargé d'apporter des financements aux activités de développement touristique locales.

Plusieurs pays consolident ou créent des OGD dans le cadre de leur stratégie globale de gouvernance (Encadré 1.1). En Roumanie, une nouvelle structure organisationnelle convenue en 2018 pour de nouveaux OGD à l'échelon régional et local est en chantier. Les OGD actifs à différents échelons ont des rôles clairement définis et le secteur privé est très présent. Les OGD régionaux, par exemple, jouissent d'une autonomie totale en ce qui concerne le développement de produits, la commercialisation, les ressources humaines, l'organisation d'événements et la réglementation du secteur dans leur région. Les réformes menées en Wallonie ont également entraîné la création de nouveaux OGD chargés de gérer la commercialisation et de coordonner la promotion territoriale en collaboration avec l'organisme régional du tourisme.

Également depuis 2018, le Danemark regroupe ses OGD en 20 entités au lieu de 80 dans le cadre d'une initiative globale de rationalisation des structures de gouvernance visant à renforcer les destinations touristiques et à encourager des actions publiques plus cohérentes et plus efficaces pour conforter le tourisme danois (Encadré 1.2).

Dans un secteur tributaire d'une gouvernance mult niveau efficace à une multiplicité d'échelons, il est important de clarifier les responsabilités attribuées aux différents échelons de l'administration. La répartition des responsabilités doit être explicite, mutuellement comprise et claire pour tous les acteurs.

Les systèmes de gouvernance multiniveau étant en constante évolution, un examen périodique des attributions doit être conduit afin d'assurer la souplesse du système (OCDE, 2019d).

Mécanismes de coordination à l'appui de démarches intégrées en matière de tourisme

Conscients de la nécessité d'améliorer la collaboration des pouvoirs publics sur les questions d'intérêt pour le tourisme, de nombreux pays ont pris des mesures à cet effet, allant de l'instauration de structures par la voie législative à des initiatives plus ponctuelles. Les dispositifs verticaux servant d'articulation entre les politiques nationales et leur mise en œuvre à l'échelon régional et local sont eux aussi importants.

Les dispositifs de coordination utilisés par les pouvoirs publics sont multiples et varient de par leur degré de formalité, leur échelon hiérarchique, la portée de leur mandat et leur durée d'existence, par exemple :

- Les commissions interministérielles de haut niveau, qui consacrent leurs activités aux priorités stratégiques et peuvent être supervisées à l'échelon ministériel ou par le chef du gouvernement.
- Les groupes de travail interministériels, qui s'intéressent aux problèmes techniques liés à l'élaboration des politiques touristiques.
- Les tables rondes ou groupes de travail axés sur des sujets spécifiques, qui font intervenir un certain nombre de ministères et d'autres parties intéressées.
- Les Conseils des ministres, auxquels siègent des représentants des différents échelons des pouvoirs publics pour assurer la coordination verticale entre les échelons national, régional et local.

La Finlande, par exemple, a mis en place un groupe de travail interministériel pangouvernemental sur le tourisme. L'Allemagne, pour sa part, a adopté des mesures de coordination formelles entre les *Länder* (États fédérés) et le gouvernement fédéral. En Nouvelle-Zélande, le *Tourism Chief Executives' Group* réunit les principaux responsables du tourisme de l'administration centrale pour coordonner des activités liées au tourisme. D'autres pays optent pour la conclusion d'accords formels, la dotation budgétaire (Japon) et la révision du socle législatif (Chili), mais aussi la mise en place de forums, de conseils et autres structures chargées d'élaborer les politiques, de rédiger les stratégies et de rendre compte des progrès (Danemark, États-Unis) (Encadré 1.3).

Les accords bilatéraux entre le ministère chargé du tourisme et d'autres ministères sont fréquents. On constate en outre une prise de conscience accrue des avantages d'articulations plus fortes entre certains ministères. Par exemple, la Grèce a intensifié la coopération entre le tourisme et les secteurs agricole et alimentaire, tandis que la Finlande a établi un lien entre le tourisme et sa nouvelle stratégie alimentaire globale, ayant déterminé que l'alimentation constituait un domaine de croissance pour le tourisme interne.

Le Japon a opté pour les dotations budgétaires interministérielles à l'appui des travaux du Conseil ministériel chargé de la promotion du Japon en tant que pays à vocation touristique, établi en 2013 pour unifier les initiatives publiques en faveur du tourisme. Les dotations budgétaires sont transférées aux ministères concernés pour la mise en œuvre de mesures de développement touristique, et sont financées par une taxe de séjour. Cette démarche n'est pas courante, mais elle constitue un moyen supplémentaire pour les pays d'améliorer les mesures de coordination.

Encadré 1.3. Mécanismes de coordination dans le domaine du tourisme : approches nationales

Au **Chili**, de nouveaux mécanismes de coordination ont été instaurés entre le ministère de l'Économie, du Développement et du Tourisme et d'autres ministères clés pour favoriser le développement touristique. Parmi eux :

- Une Commission intersectorielle, pilotée par le Cabinet présidentiel et le ministère des Sciences, chargée de coordonner les actions prévues pour les éclipses solaires de 2019 et 2020.
- Un Conseil sur les concessions dans les aires protégées, avec les ministères de l'Agriculture, de l'Environnement et du Patrimoine national, chargé de l'octroi de concessions touristiques dans les aires protégées.
- Un accord avec le ministère du Patrimoine national en vue de développer le tourisme culturel, avec le ministère de l'Agriculture pour développer le tourisme rural et avec le ministère des Sports pour promouvoir le tourisme d'aventure et le tourisme sportif.
- Une proposition conjointe avec le Bureau des affaires indigènes, concernant le développement du tourisme indigène.

En **Colombie**, le Conseil supérieur du tourisme a été créé en 2013, en vertu de la législation mise en place pour améliorer la coordination des programmes et projets touristiques. Treize ministères et autres organismes d'intérêt pour le tourisme sont représentés au Conseil afin d'assurer une approche pangouvernementale du développement touristique. Le ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme coordonne également une série d'activités de planification avec les autorités régionales et locales au moyen d'accords de compétitivité qui définissent les travaux conjoints à mener en priorité sur une période de trois ans.

En **France**, un Conseil interministériel du tourisme, présidé par le Premier ministre, a été instauré en 2017 avec pour mission de coordonner l'action dans six domaines prioritaires pour le développement du tourisme dans le pays : améliorer l'accueil, la sécurité et la qualité du service aux frontières, et moderniser et promouvoir le label Qualité Tourisme™ ; coordonner l'offre touristique pour encourager les touristes internationaux à visiter de nombreuses régions de France, avec un soutien étatique en matière d'investissement dans les produits et la qualité par le biais du fonds France investissement tourisme ; développer les compétences par la formation afin d'accroître la qualité de service et de contribuer à la lutte contre le chômage ; poursuivre l'accompagnement de la transformation numérique du secteur ; élargir l'accès aux vacances pour un plus grand nombre, en particulier pour les personnes en situation de handicap.

Le Forum Tourisme **Suisse** est une plateforme de dialogue, de coordination et de coopération pour l'ensemble du secteur touristique. Des groupes de travail constitués de représentants du secteur privé, des cantons, des communes, des services fédéraux et d'experts des thématiques abordées se réunissent régulièrement, souvent à titre temporaire. À l'occasion de la réunion annuelle du Forum, en novembre, un compte rendu des résultats des activités menées dans les groupes de travail et les ateliers thématiques est présenté, et des discussions ont lieu sur la poursuite des travaux l'année suivante.

Aux **États-Unis**, le *Tourism Policy Council* (Conseil sur les politiques touristiques) est un conseil interorganisations instauré par voie législative dans le but de veiller à ce que les intérêts touristiques de la nation soient pris en compte dans l'action publique à l'échelon fédéral. Sa principale fonction consiste à coordonner les politiques nationales et les programmes des organisations fédérales ayant un effet significatif sur les voyages et le tourisme internationaux, les activités récréatives et les ressources du patrimoine national. Le *Travel and Tourism Advisory Board* (Conseil consultatif sur les voyages et le tourisme) est composé de représentants du secteur nommés par le ministre du Commerce pour conseiller sur les questions liées aux voyages et au tourisme, de manière suivie.

Parmi les autres exemples de pays, la Croatie a récemment mis en vigueur de nouvelles structures de gestion du système d'offices du tourisme, prévoyant des incitations financières pour les offices du tourisme régionaux, la modification des attributions des offices du tourisme locaux et régionaux, et la redéfinition de la fonction de commercialisation internationale de l'office national du tourisme. La Slovénie a elle aussi engagé la modernisation de ses structures : elle a redéfini les frontières régionales et désigné comme prioritaires les destinations les plus prisées, tout en déréglementant et en privatisant les attractions touristiques appartenant à l'État.

Ces mesures de coordination sont soutenues par des forums auxquels participent le secteur privé, la société civile et d'autres parties prenantes à la fois dans la formulation de politiques et l'élaboration de stratégies, bien qu'à différents degrés. Le secteur privé étant un acteur majeur du développement et de la coordination des politiques touristiques, il est essentiel de veiller à ce que celles-ci s'attaquent aux principaux défis auxquels le secteur est confronté. Cette association pourrait être pilotée par les grands organismes professionnels, en combinaison avec la participation de représentants de haut niveau du secteur privé à des groupes dirigés par les pouvoirs publics.

En Australie, par exemple, un comité directeur composé de professionnels du secteur a été mis en place pour communiquer avec les pouvoirs publics sur sa vision du futur du tourisme lors de l'élaboration de la stratégie *Tourism 2030* du pays. Aux États-Unis, le *Travel and Tourism Advisory Board* (conseil consultatif sur les voyages et le tourisme) est composé de représentants du secteur pour conseiller, de manière suivie, sur les questions liées aux voyages et au tourisme. En Wallonie, par le biais du Comité consultatif du tourisme, les parties prenantes des secteurs public et privé émettent conjointement des recommandations sur les politiques et stratégies dans ce domaine.

Certains pays prennent également des mesures pour associer la société civile à la prise de décision, pour prendre en compte les besoins des populations locales et de la population en général. C'est le cas de la Slovénie, par exemple, où le Partenariat stratégique pour le développement de l'innovation dans le domaine du tourisme prévoit la large participation de parties prenantes intéressées de la société civile, aux côtés du secteur privé et de celui de la recherche et du développement, dans le but de coordonner la transformation numérique du tourisme conformément à la stratégie *Digital Slovenia 2020*. De même, la concertation et le dialogue avec la société civile ont une place prépondérante dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et plans touristiques dans des pays comme le Costa Rica, la France, le Danemark et la Suède.

Élaborer et mettre en œuvre des politiques, stratégies et plans touristiques tournés vers l'avenir

La mise en œuvre de politiques, stratégies et plans à long terme est indispensable à une croissance du tourisme à la fois durable et inclusive. Les pays doivent avoir une vision stratégique explicite, dont les objectifs soient clairement articulés, et adopter une démarche intégrée réunissant les principales parties prenantes. Des travaux récents de l'OCDE ont également souligné l'importance de faire en sorte que les politiques soient à l'épreuve des tendances futures, notamment en assurant une veille pour détecter les changements susceptibles de peser sur le tourisme, en favorisant une culture de l'innovation et de la gestion du changement dans la sphère publique, et en s'assurant que les pouvoirs publics disposent des moyens de prendre des décisions fondées sur des données en faveur de la compétitivité du secteur (OCDE, 2018c).

Les pays mettent en place de nouvelles stratégies touristiques pour faire face à ce défi et changer de cap dans leur approche du développement du secteur. Ce processus d'actualisation et de renouvellement réguliers des stratégies touristiques est en outre, pour les administrations touristiques nationales, une bonne occasion d'examiner le contexte global du tourisme, de comprendre les tendances qui influent sur ce secteur et de s'organiser en conséquence.

Les stratégies touristiques s'étalent généralement sur cinq ou dix ans. Près de la moitié des pays considérés dans ce rapport ont adopté une stratégie quinquennale, tandis qu'un tiers encore ont opté pour une échéance à dix ans, tels que le Chili, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la Hongrie, le Japon, les Pays-Bas, le Portugal et la Suède. Au nombre des thèmes communs figurent la transformation numérique, la compétitivité, la commercialisation, la qualité, les compétences et la durabilité. D'autres sujets gagnent en importance, notamment le développement régional, le prolongement de la saison touristique, l'investissement et l'accessibilité.

Encadré 1.4. Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme à l'horizon 2025 au Canada

En mai 2019, le Canada a lancé une nouvelle Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme. Elle expose une nouvelle vision pour le tourisme au Canada et vise à tirer profit des possibilités offertes par ce secteur pour l'économie canadienne tout en s'attaquant à certains des problèmes auxquels il est confronté. La Stratégie repose sur trois piliers centraux : développer le tourisme dans les collectivités du Canada, attirer les investissements, favoriser la collaboration entre les secteurs public et privé. Des cibles ambitieuses mais réalisables ont été fixées pour mesurer la performance de la stratégie, et trois indicateurs permettront d'en évaluer les retombées économiques :

- Augmentation des dépenses des touristes en biens et services, avec une cible de recettes finales de 128 milliards CAD en 2025, soit une augmentation de 25 % par rapport à 2018.
- Création d'emplois, avec une cible de 54 000 nouveaux emplois créés en 2025, soit une hausse de 7.3 % par rapport à 2018.
- Croissance du PIB du tourisme, dans l'objectif de dépasser la croissance économique nationale.

La Stratégie fixe également des cibles ambitieuses de dispersion saisonnière et géographique des touristes, visant à augmenter d'un million le nombre d'arrivées de touristes internationaux en hiver et pendant les saisons intermédiaires, mais aussi à augmenter les dépenses en dehors des trois grandes régions touristiques du Canada que sont Toronto, Montréal et Vancouver. Elle reconnaît que les obstacles qui brident depuis longtemps le développement du secteur touristique canadien ne sont pas faciles à surmonter dans le court terme, et que des partenariats plus solides avec le secteur privé sont nécessaires pour s'y attaquer dans le long terme. C'est pour cette raison qu'une Table sectorielle de stratégies économiques a été créée. Selon cette nouvelle méthode de développement de secteurs à forte croissance et haut potentiel, des champions du secteur privé fixent des cibles de croissance ambitieuses, cernent les enjeux et goulets d'étranglement propres au secteur et dressent un plan d'action concret pour faire du pays un chef de file de l'innovation.

De telles stratégies, définissant une vision commune pour le développement du tourisme dans le pays, sont un outil essentiel à la coordination efficace des politiques publiques dans ce domaine. Des plans d'action connexes portant sur les priorités à court terme et les actions à engager sur une période de deux à trois ans, sont nécessaires en appui de la mise en œuvre de la stratégie et confèrent le degré de souplesse nécessaire pour réagir aux opportunités et aux difficultés à mesure qu'elles se présentent. Le Canada, par exemple, a élaboré une stratégie fédérale à long terme détaillée, destinée à servir de socle stable pour une croissance durable et inclusive, tout en assurant un suivi régulier de sa performance et en prévoyant son adaptation au fil du temps en réaction à l'évolution du secteur (Encadré 1.4). La nouvelle stratégie à long terme de la Suède, qui devrait durer jusqu'à 2030, est guidée par le projet *Visit the Future* dans le cadre duquel responsables publics et professionnels du secteur examinent ensemble les incidences des changements économiques et sociaux sur le développement touristique, et cherchent des réponses novatrices.

En raison de la dynamique d'un secteur en plein essor, les pouvoirs publics se tournent également vers des moyens plus spécifiques de surveiller les tendances afin de pouvoir élaborer des politiques publiques plus agiles, plus robustes et tournées vers l'avenir. L'Allemagne, par exemple, a créé un centre d'excellence dont la mission consiste à étudier les scénarios possibles et perspectives à long terme dans le domaine du tourisme (Encadré 1.5). Le même type d'initiatives est observé en Autriche, en Finlande, en Pologne, au Royaume-Uni, en Slovaquie et en Suède. L'objectif : encourager des recherches orientées et détaillées sur les principales tendances et applications, afin de garantir la souplesse et la qualité des actions publiques menées en conséquence.

La transformation numérique, par exemple, est un sujet fondamental à l'origine des changements de politiques et plans en matière de tourisme. La Finlande, par exemple, a élaboré une « Feuille de route pour la transformation numérique du tourisme finlandais » visant la construction d'un écosystème numérique national, dont les principales étapes consistent à collaborer sur les données, intégrer et promouvoir un inventaire de produits, et assurer la disponibilité multicanal. Le Royaume-Uni, pour sa part, accompagne des projets de mise à l'essai d'applications touristiques dans les domaines de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle. Il investit également dans un nouveau *Tourism Data Hub* (Centre de données du tourisme) indépendant, conçu pour transformer la manière dont l'analytique et les données touristiques sont utilisées. En Belgique, l'administration wallonne finance des facilitateurs numériques, chargés d'intéresser les prestataires de services touristiques aux technologies numériques et de les aider à développer de nouveaux produits de qualité.

Encadré 1.5. Développement de l'expertise sur les tendances à long terme pour éclairer les politiques touristiques en Allemagne

En Allemagne, un Centre d'excellence touristique, instauré par le ministère fédéral des Affaires économiques et de l'Énergie, concourt à la poursuite des objectifs de la politique touristique fédérale. Il assure le suivi et l'analyse des évolutions économiques, techniques et sociales dans les domaines des voyages et du tourisme. Pour le module spécial intitulé « Tourisme 2030 », qui constitue un volet important de ses travaux, le Centre étudie les scénarios et perspectives à long terme du tourisme en Allemagne, en étroite collaboration avec le secteur privé et des chercheurs. Il est doté d'un conseil consultatif et d'un organe de surveillance dont les membres sont des représentants des principales associations touristiques. Le module « Tourisme 2030 » conjugue l'expertise sur les tendances, les scénarios et les perspectives à long terme du tourisme en Allemagne, et met ces connaissances à la disposition des acteurs concernés. Les évolutions en cours dans le domaine touristique sont impulsées par des facteurs tels que la transformation numérique et l'économie collaborative, l'accroissement de la mobilité, la personnalisation des voyages, l'influence du vieillissement démographique sur le comportement des voyageurs, et la hausse de la demande de voyages (à l'étranger) sous l'effet d'une prospérité accrue dans certains pays en développement. Les travaux du Centre portent également, entre autres sujets, sur la durabilité, le changement climatique, le terrorisme et la violence, dont les conséquences se répercutent de plus en plus sur le tourisme.

En quête de politiques réellement à l'épreuve des évolutions futures, certaines administrations réexaminent l'intégralité de la base du modèle de développement touristique, en vue de le réinventer au niveau des destinations. En Flandre belge, par exemple, l'initiative *Travel to Tomorrow* (destination demain) engage les parties prenantes dans une réflexion plus globale sur le rôle du tourisme dans l'économie et la société, en vue de développer une vision commune pour l'avenir (Encadré 1.6).

D'autres pays ont mis en place des mesures entraînant un changement de cap plus rapide. Les Pays-Bas, par exemple, dont l'action s'inscrit dans le long terme, ont transféré les ressources pour la promotion du tourisme de l'enveloppe destinée à la commercialisation à celle destinée à la gestion des destinations

dans le double objectif de réduire l'impact environnemental et d'encourager le développement régional (Encadré 3.4).

Encadré 1.6. *Travel to tomorrow* – transformation du paradigme du développement touristique en Flandre belge

Sur une période de 18 mois, *Visit Flanders*, le ministère flamand des Affaires étrangères et les parties prenantes du tourisme ont développé ensemble la vision baptisée *Travel to Tomorrow*, une initiative qui a permis d'engager une réflexion sur le pouvoir transformateur global du tourisme. Les records de nombre de visiteurs et de recettes liées au tourisme régulièrement battus en Flandre depuis quelques années posent de nouveaux défis et rendent nécessaire de redéfinir et d'adapter la politique touristique. Cette exploration détaillée des solutions envisageables pour repositionner le secteur touristique flamand afin d'en multiplier les retombées favorables et les possibilités a supposé une méthodologie de réflexion très participative et co-créative : écouter plus de 1 600 touristes et leurs expériences, dresser un tableau identifiant le territoire, la population et les activités comme principaux points de contact et facteurs de motivation, socle d'une version plus positive du tourisme ancrée dans l'authentique et le personnel.

Les discussions ont porté sur le modèle actuel, le besoin et les outils de transformation, l'importance des capacités d'accueil, le concept de gardiens de territoires et les éléments qui permettent aux collectivités de s'épanouir. Une importante conclusion tirée de cet exercice est que les pouvoirs publics ne pourront pas concrétiser la transformation à force de politiques, mais qu'ils pourront faciliter le processus de transformation en créant les cadres, les réseaux et les outils de partage des connaissances qui aideront les populations locales à redéfinir le tourisme de demain. La vision se traduit en un train de mesures hiérarchisées :

- Observer si, pourquoi et comment les lieux prospèrent de manière à continuellement adapter la mise en œuvre de la politique, et cartographier les territoires pour élaborer des argumentaires à l'échelle de la Flandre.
- Développer un argumentaire qui soit convaincant dans le monde entier et des campagnes internationales efficaces pouvant être adaptées pour encourager à venir en Flandre sans promouvoir le tourisme de masse.
- Créer les moyens d'améliorer les conditions nécessaires à une activité touristique durable.
- Rapprocher certains domaines d'intervention des pouvoirs publics en amont afin d'amplifier l'effet des actions menées.
- Garantir un niveau minimal ou supérieur de qualité pour répondre aux besoins des destinations qui prospèrent, de leurs résidents, de leurs entrepreneurs et de leurs visiteurs.

Budgets et financement du tourisme

Le tourisme contribue aux recettes publiques tout en bénéficiant des dépenses publiques, qu'il s'agisse d'investissement dans les infrastructures, la formation et l'éducation ou de conservation du patrimoine entre autres exemples. Ces dépenses s'ajoutent à celles, plus directes, liées à la promotion du tourisme et à l'accompagnement des destinations et des entreprises.

Le montant exact de soutien financier de l'État est difficile à établir compte tenu de la multitude de lignes de financement et de programmes, mais aussi de la multiplicité d'organismes liés au secteur et aux différentes sources de financement. Les pouvoirs publics régionaux et locaux investissent eux aussi largement, tout comme le secteur public, souvent sous forme de partenariats dans le cadre de campagnes de commercialisation ou par le biais de dispositifs de cofinancement d'initiatives de développement

touristique. Les financements publics servent aussi, crucialement, à attirer les investissements privés dans les infrastructures liées au tourisme.

Un indicateur supplétif utile pouvant, en partie, indiquer le niveau de financement public du tourisme est le montant des fonds directement alloués par le biais de l'administration touristique nationale, ainsi que les budgets des principaux organismes d'exécution. Généralement parlant, ces fonds financent le ministère responsable et traduisent en même temps les priorités des stratégies et plans pour le tourisme. Ils sont souvent dictés par les dépenses en activités de commercialisation et de promotion, l'accent portant sur la génération de recettes en devises grâce aux visiteurs étrangers.

Un peu plus de la moitié des pays de l'OCDE font état d'une augmentation de la dotation budgétaire d'État pour le tourisme. Les autres ont maintenu le même niveau de financement, effectué des transferts budgétaires entre différents organismes ou, dans le cas de deux pays, opéré une légère réduction de budget. Dans plusieurs pays, tels que l'Espagne, l'Irlande, Israël, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et le Portugal, plus de 100 millions EUR sont alloués chaque année à travers le budget national du tourisme.

Le budget du tourisme du Japon a grimpé à 71 milliards JPY en 2019, soit presque le triple du budget de l'année précédente. Cette hausse intervient à la suite de l'introduction d'une taxe de séjour en tant que source permanente de financement de la promotion du tourisme. Les recettes de cette taxe sont consacrées à des mesures innovantes et rentables pour développer l'offre touristique et épauler les entreprises du secteur, notamment des initiatives de renforcement des procédures d'immigration, de développement d'équipements touristiques de premier ordre et de création d'un nouveau contenu touristique à partir des ressources du tourisme régional.

D'autres pays ont également vu des dotations budgétaires exceptionnelles au cours des quelques dernières années. C'est le cas de l'Irlande, par exemple, où 7 millions EUR supplémentaires ont été mis à la disposition des organismes touristiques pour atténuer les effets du Brexit sur le tourisme.

Un certain nombre de pays préaffectent les taxes, droits et autres redevances, généralement acquittés par les visiteurs internationaux, au financement de l'activité de commercialisation et de développement et, de plus en plus, à la fourniture des ressources nécessaires pour atténuer les effets du tourisme à l'échelon des destinations ; la récente taxe de séjour (*International Visitor Conservation and Tourism Levy*) imposée en Nouvelle-Zélande (Encadré 1.9) en est un exemple. En Slovénie, une proportion de la taxe de séjour finance la promotion touristique. Au Portugal, le budget de l'organisation touristique nationale est financé environ à moitié par une taxe sur les jeux d'argent. Le Costa Rica, la Croatie et le Pérou pratiquent eux aussi une taxe de séjour qui est ensuite utilisée pour financer les organismes touristiques. Dans d'autres pays, ce sont les villes, dont Vilnius (Lituanie) est un exemple parmi d'autres, qui imposent une taxe de séjour.

S'atteler aux priorités de l'action publique pour façonner le tourisme de demain

Un certain nombre de thèmes importants constituent actuellement des priorités communes à tous les pays. Le tourisme durable et la transformation numérique, indispensables au bon développement du tourisme, s'inscrivent parmi les priorités de l'action publique (voir également les chapitres 2 et 3). Tous les pays se rejoignent également sur l'importance particulière d'autres sujets tels que le développement et la dispersion à l'échelle régionale, et dans le même ordre d'idées le prolongement de la saison touristique, le développement de produits et la stimulation de l'emploi et des compétences.

À mesure que le tourisme poursuit sa croissance, les initiatives visant à stimuler le développement régional et à disperser les visiteurs vers les zones moins développées gagnent en importance. Il s'agit en effet de soulager les tensions dans les destinations très visitées et de répartir plus largement les bénéfices du tourisme. Stimuler le développement de produits est une fonction importante des pouvoirs publics, pour attirer de nouvelles catégories de visiteurs, voire des marchés entièrement nouveaux, de manière mieux étalée sur l'année. Ils doivent aussi s'attacher à attirer une main-d'œuvre nouvelle et qualifiée dans la

filière touristique. L'image du travail dans le tourisme demeure problématique et de nombreuses entreprises touristiques ont des difficultés à recruter des personnes qualifiées et motivées aux postes vacants. Les établissements d'enseignement supérieur peinent souvent à attirer des étudiants dans la filière tourisme, et les compétences nécessaires pour pourvoir les postes et préparer la main-d'œuvre touristique à l'économie numérique resteront au cœur de la problématique des prochaines années.

Tourisme durable : passer des plans à l'action

Le potentiel du tourisme en tant que moteur du développement durable, lorsqu'il est fondé sur une large association des parties prenantes et sur les principes d'un développement durable, est reconnu dans les [Conclusions politiques de l'OCDE 2017 – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive](#).

Les pouvoirs publics ont un rôle important d'orientation et d'accompagnement à jouer, mais il est de plus en plus évident que cela doit se faire de manière intégrée, en s'appuyant sur des politiques publiques avisées, une gestion efficace et des structures qui associent le secteur privé et le grand nombre d'organismes et d'instances, à tous les échelons, dont les activités peuvent retentir sur la performance et les effets du tourisme.

De nombreux pays ont récemment avancé dans ce sens en prenant des mesures pour intégrer systématiquement les principes de la durabilité à la fois dans les politiques touristiques et les stratégies correspondantes. Or la mise en œuvre de ces stratégies pour concrétiser les actions convenues et les aspirations demeure une gageure (Encadré 1.7). En rapport avec cela, la mobilisation des collectivités locales est de plus en plus considérée comme un facteur important dans le développement d'un secteur touristique inclusif et durable. Maximiser les opportunités pour les populations locales et retenir une plus grande part des bénéfices du tourisme dans les communautés deviennent de nouveaux mots d'ordre.

Certains pays ont adopté des politiques spécifiques qui ont commencé à transformer le modèle. Le Mexique, par exemple, s'est engagé à une transition vers un modèle de développement touristique équilibré, qui utilise les ressources naturelles et culturelles de manière durable et répand les bénéfices du tourisme sur le territoire afin de dynamiser les économies locales et de soutenir les populations. Une approche voisine est également adoptée pour associer les populations autochtones plus isolées au développement touristique en Australie, au Canada et au Chili.

D'autres pays, comme l'Autriche (Encadré 3.6), la Grèce et la Suède, ont articulé leurs actions autour des ODD. La Lituanie s'est associée à d'autres pays bordant la mer baltique pour établir comment appliquer les ODD dans la pratique en commençant, dans la première phase du projet, par élaborer des outils de mesure des performances en matière de durabilité. Les pays nordiques ont eux aussi uni leurs efforts dans le cadre du Plan de coopération touristique internordique 2019-23 récemment lancé pour favoriser la croissance durable du tourisme, conformément aux ODD (Encadré 1.8).

La majorité des pays considérés dans cette publication déclarent avoir en place une politique, un plan ou une stratégie spécifique de soutien au tourisme durable. La bonne gouvernance est un élément clé de ces plans, et les pouvoirs publics recherchent des solutions innovantes. Le Japon, par exemple, a renforcé la gouvernance interne du tourisme en instaurant le Centre pour la promotion du tourisme durable, dont l'une des missions consiste à créer un « Indice du tourisme durable » qui encourage l'action à l'échelon des destinations.

Le renforcement de la participation du secteur privé, ainsi que des populations locales et des minorités, à l'élaboration des politiques, plans et stratégies touristiques fait lui aussi partie des priorités, comme, en matière d'action environnementale, la biodiversité, la conservation d'énergie et la gestion des déchets et

de l'eau. Les pays déclarent également un engagement fort à la protection du patrimoine culturel dans leurs politiques touristiques.

Encadré 1.7. Intégration de la durabilité dans les politiques touristiques : approches nationales

En **Égypte**, un Programme de réforme du tourisme introduit en 2018 ambitionne de parvenir à un tourisme durable au moyen d'une réforme structurelle pour renforcer la compétitivité du secteur et assurer la conformité aux normes internationales. Cette stratégie, conçue en tant que cadre d'action autour des Objectifs de développement durable de l'ONU, repose sur cinq piliers et constitue un plan de travail détaillé pour relever les défis touristiques de l'Égypte : réformes institutionnelles et juridiques ; commercialisation et promotion ; infrastructures et développement, mais aussi actions pour satisfaire les besoins du marché en assurant un tourisme responsable.

L'ambition de la **Finlande** de devenir numéro un du développement touristique durable dans la région nordique à l'horizon 2028 repose sur sa stratégie touristique nationale 2019-28 intitulée « Coopérer pour obtenir de meilleurs résultats – croissance durable et renouvellement du tourisme finlandais ». Quatre priorités y sont établies pour stimuler la croissance durable et le renouvellement du secteur touristique : accompagner les activités qui favorisent le développement durable, réagir à la transformation numérique, améliorer l'accessibilité, développer un environnement opérationnel propice à la compétitivité. L'une des principales mesures consiste à créer, tester et lancer le label-cadre *Sustainable Travel Finland*, en tant qu'outil de développement durable accessible pour les destinations et les entreprises touristiques ; un outil de communication commerciale pour *Visit Finland* ; et un label certifiant les entreprises de voyage et les destinations durables, pour les acteurs de la filière et les consommateurs.

L'**Irlande** a engagé un audit complet de tous les aspects du tourisme durable, y compris un examen des outils statistiques, des indicateurs et des capacités d'accueil, des références internationales, des sources de financement potentielles et des mesures de coordination entre tous les échelons des pouvoirs publics. Cet audit s'inscrit dans un nouveau Plan d'action biennal pour le tourisme accompagnant la mise en œuvre du cadre d'action national intitulé *People, Place and Policy: Growing Tourism to 2025* (populations, territoires et politiques publiques : développer le tourisme jusqu'en 2025).

En **Suède**, une nouvelle stratégie à long terme devrait être poursuivie jusqu'en 2030. Elle se veut à la fois une politique cohérente pour le développement touristique durable et un tremplin pour la mise en œuvre d'actions relevant les défis tant nationaux qu'internationaux. Élaborée en collaboration avec différents ministères, dont ceux de l'Infrastructure, de l'Environnement et de la Culture, elle est aussi guidée par le projet *Visit the Future* pour lequel a été effectuée une analyse approfondie des effets des changements économiques et sociaux sur le développement touristique, et des articulations avec d'autres secteurs de l'économie. En collaboration étroite avec *Svensk Turism AB*, l'association suédoise des professionnels du tourisme, l'initiative est consacrée au développement novateur d'activités en appui de projets dans les destinations touristiques. Des projets pilotes dans deux régions portent sur la robotique et sur l'hébergement et la restauration intelligents.

En Nouvelle-Zélande, par exemple, une nouvelle taxe de séjour, l'*International Visitor Conservation and Tourism Levy*, a été introduite pour financer les mesures d'atténuation des effets du tourisme à l'échelon des destinations. La nouvelle taxe de 35 NZD imposée aux visiteurs internationaux devrait apporter environ 450 millions NZD en 5 ans, qui seront investis à parts égales dans les infrastructures touristiques et la conservation (Encadré 1.9). Pour sa part, le secteur privé néo-zélandais a lancé la *Tourism Sustainability Commitment Initiative* (Initiative d'engagement vis-à-vis de la durabilité du tourisme) (Encadré 3.5).

S'agissant du suivi des progrès par rapport aux objectifs de tourisme durable, la situation est plus nuancée. Aucune méthode harmonisée de mesure du tourisme durable n'est encore en place. Environ la moitié des pays font état de la présence d'un ensemble d'indicateurs dans leurs politiques ou leurs plans nationaux de suivi des progrès vers la réalisation des ODD.

Encadré 1.8. Plan de coopération touristique internordique 2019-23

Le Danemark, la Finlande, l'Islande, la Norvège et la Suède ont une longue tradition de coopération dans divers domaines, sous les auspices du Conseil des ministres des pays nordiques. La présence du tourisme à l'ordre du jour depuis quelques années a abouti à la mise en place du Programme de coopération touristique internordique 2019-23 dans le cadre du Programme de coopération internordique sur les politiques relatives aux entreprises et à l'innovation 2018-21. Le Plan a pour finalité le renforcement de la coopération nordique dans le domaine du tourisme au service d'une croissance durable du secteur dans la région, conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Il définit les domaines stratégiques de collaboration et structure la coopération entre les responsables publics nationaux et les organisations des pays nordiques, le but étant d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et des projets liés au tourisme. Le Plan fixe quatre objectifs principaux :

- Accroître la compétitivité du secteur touristique, par l'amélioration des textes applicables, la fourniture de données comparables, et le dialogue avec l'industrie du tourisme.
- Valoriser l'aspect « destination innovante et intelligente » des pays nordiques en renforçant les capacités numériques des PME et des destinations, en stimulant l'innovation et en développant des destinations intelligentes.
- Favoriser le développement et la croissance durables en dressant une feuille de route nordique volontaire pour le tourisme durable, et en recueillant les bonnes pratiques.
- Améliorer l'attractivité et la compétitivité des pays nordiques en tant que destination touristique en recherchant des ouvertures dans les marchés long-courriers et en consolidant la marque nordique.

De nombreuses circonscriptions territoriales s'attachent actuellement à identifier les indicateurs les plus appropriés et à définir un cadre dans lequel ces indicateurs pourront être efficacement employés. Au Costa Rica, par exemple, l'Indice de progrès social offre un système d'indicateurs adaptable à la situation de chaque destination. Axé sur le bien-être des populations locales et certains autres impacts du tourisme, ce cadre aide à déterminer quelles sont les mesures nécessaires pour veiller à ce que le tourisme soit une force positive de développement économique.

À l'échelon international, l'initiative « Mesurer la durabilité du tourisme » de l'OMT a pour but d'élaborer un cadre statistique international pour mesurer le rôle du tourisme dans le développement durable, y compris les aspects économiques, environnementaux et sociaux. Le système européen d'indicateurs du tourisme (ETIS) pour la gestion durable des destinations a été conçu pour servir : i) d'outil de gestion pour aider les destinations désireuses d'adopter une démarche de gestion durable ; ii) de système de suivi, pour faciliter la collecte de données et d'informations détaillées, ainsi que pour aider les destinations à suivre leurs performances ; iii) d'outil d'information, utile pour les responsables publics, les entreprises touristiques et autres parties prenantes.

Encadré 1.9. Taxe de séjour en Nouvelle-Zélande

La multiplication du nombre de visiteurs en Nouvelle-Zélande a lourdement pesé sur les infrastructures d'accueil du pays, ainsi que sur les attractions naturelles au cœur de l'offre touristique. Les modèles actuels de financement des infrastructures liées au tourisme sont inadaptés, problème aggravé par l'absence d'un rapport direct entre le nombre de visiteurs et les recettes. Il est souvent difficile de retirer une source de recettes de ces types d'équipements et un grand nombre des biens et services utilisés par les visiteurs ne sont pas fournis par le marché. À cause de cette situation, les frais d'exploitation et d'investissement retombent fréquemment sur l'État ou les administrations locales. Dans ce dernier cas, ils peuvent mettre les budgets à rude épreuve et être inabordables, notamment lorsque le nombre de visiteurs est élevé par rapport au nombre de contribuables. Par exemple, pour chaque contribuable, la région des lacs de Queenstown accueille 34 visiteurs internationaux.

L'intervention de l'État est nécessaire pour veiller à la viabilité du financement des infrastructures de conservation et de tourisme : ceux qui bénéficient des infrastructures et des services doivent assumer une part plus que symbolique de leur coût. C'est ainsi que l'État a instauré l'*International Visitor Conservation and Tourism Levy* après étude des différentes options de financement qui équilibreraient les besoins du secteur tout en veillant à ce que ceux qui bénéficient des infrastructures contribuent au financement de l'investissement nécessaire. Depuis le 1^{er} juillet 2019, à l'exception des citoyens australiens, tous les visiteurs internationaux en Nouvelle-Zélande doivent acquitter une taxe de séjour de 35 NZD, perçue par le biais du système d'immigration en même temps que les frais de visa ou d'autorisation électronique de voyage. La taxe devrait apporter 450 millions NZD en 5 ans. Ces recettes seront réparties à égalité entre les infrastructures touristiques et la conservation, pour financer la conservation, les infrastructures et les systèmes. Un plan d'investissement a été préparé.

Tirer parti du tourisme en tant que catalyseur du développement régional et rural

De nombreux pays sont fermement engagés depuis longtemps à utiliser le tourisme comme moteur du développement régional. Le tourisme peut être un puissant agent de changement positif lorsque les possibilités de développement d'autres secteurs économiques sont parfois limitées. Un tel engagement peut contribuer à répandre les bénéfices du tourisme au-delà des capitales, des destinations historiques et des zones littorales, vers les zones moins développées, souvent rurales.

Le tourisme peut être un important vecteur d'amélioration de l'attractivité et du bien-être des territoires, non seulement en tant que destinations à visiter, mais aussi en tant que lieux où vivre, travailler et investir. Plus particulièrement, le tourisme peut avoir des retombées favorables sur les économies urbaines et régionales, notamment offrir des possibilités d'emploi diverses, faciliter la promotion de l'authenticité et des atouts culturels, favoriser la création de petites entreprises innovantes, et soutenir le développement et l'entretien des infrastructures. Telle est l'ambition à l'origine des plans du Mexique pour le développement du train Maya, par exemple, une voie ferrée reliant des sites touristiques qui s'étirerait sur 1 525 km à travers la péninsule du Yucatan.

Le potentiel du tourisme en tant que moteur de la croissance économique et du développement des régions est reflété dans les structures institutionnelles chargées du tourisme dans certains pays. En Suède, par exemple, l'Agence nationale pour le développement économique et régional (*Tillväxtverket*) est également responsable du tourisme ; en République tchèque, les activités des différentes régions sont harmonisées par un coordonnateur régional afin d'accroître la compétitivité du secteur à l'échelon régional. Les autorités régionales et municipales interviennent également dans le développement du tourisme à l'échelon régional et local. Le Maroc, par exemple, dans le cadre de son effort de développement du

tourisme régional, adapte et modernise les structures de gouvernance pour que les services décentralisés aient plus d'influence sur le développement du tourisme dans leurs territoires respectifs.

En Espagne, le programme intitulé « Destinations intelligentes » vise à améliorer la planification, le développement et la gouvernance à l'échelon des destinations pour stimuler la croissance économique et favoriser l'équité sociale dans les régions (Encadré 1.15). La mise en œuvre de ce programme est soutenue par un cadre prévu par la loi pour améliorer la coordination entre l'État et les régions autonomes sur les questions ayant trait au tourisme. Le développement régional est également un objectif clé de la stratégie touristique 2023 de la Turquie, qui a par ailleurs lancé une vaste campagne de commercialisation pour promouvoir les villes, les régions et les destinations de part et d'autre du pays.

La création de nouvelles destinations touristiques peut aider à diversifier un secteur touristique misant peut-être trop sur une demande saisonnière et/ou basé sur ses atouts côtiers, ainsi qu'à développer le tourisme dans les régions. Si l'afflux de dépenses des touristes et la stimulation de l'emploi peuvent avoir des conséquences positives pour les économies locales, un grand nombre de communes et de destinations, souvent dans des régions difficiles d'accès ou éloignées des villes, n'ont pas les ressources financières nécessaires pour développer des infrastructures à la hauteur des besoins de la population locale et des visiteurs, et pour faire face aux effets du tourisme.

En réponse, la Hongrie, par exemple, a identifié un certain nombre de zones de développement touristique prioritaires les plus susceptibles d'attirer des visiteurs (Encadré 1.12). La Croatie, pour sa part, a instauré un Fonds pour le développement touristique destiné à faciliter le développement d'infrastructures publiques pour soutenir les attractions touristiques dans les zones moins développées. Le pays s'attache également à encourager de nouveaux marchés en quête de différents types d'expériences touristiques.

Le Canada, quant à lui, a récemment introduit le Fonds pour les expériences canadiennes, destiné à faciliter l'investissement dans les zones isolées et rurales où d'autres financements risquent d'être rares et moins attractifs pour le secteur privé. Le Fonds s'inscrit dans la logique de la Stratégie de développement économique rural et facilite le développement d'installations, de produits et de services touristiques pouvant prolonger les saisons intermédiaires, offrir de nouvelles expériences hivernales et développer les zones moins connues du pays, y compris les sentiers de randonnée, les expériences culinaires indigènes et les activités hivernales (Encadré 3.10).

Les initiatives de dispersion régionale sont essentielles répandre plus largement les retombées favorables du tourisme et éventuellement alléger le poids qui pèse sur les destinations les plus fréquentées à l'heure actuelle. En Australie, par exemple, l'amélioration de la dispersion régionale est une priorité qui guide l'élaboration de la nouvelle stratégie *Tourism 2030*. Il s'agit d'encourager les visiteurs internationaux à ne pas se limiter aux grandes villes et aux destinations littorales, mais à visiter les régions moins connues pour soutenir les populations locales et développer le secteur touristique dans sa globalité. Cette démarche s'inscrit dans la suite logique des actions menées au cours des quelques dernières années pour développer l'offre touristique dans ces régions, par le biais de la *Regional Tourism Infrastructure Investment Attraction Strategy* (stratégie d'attraction de l'investissement dans les infrastructures touristiques régionales) (Encadré 1.10).

Dans certains cas, cette politique est également appliquée pour faciliter la dispersion du tourisme en dehors des lieux les plus prisés mis en tension par les afflux de visiteurs, un problème qui attire de plus en plus l'attention des pouvoirs publics et des médias depuis quelques années. Si de telles concentrations touristiques sont ordinairement limitées à un petit nombre de destinations très connues, majoritairement urbaines, les pouvoirs publics sont conscients qu'il serait souhaitable de disperser les touristes et prennent des mesures spécifiques dans ce sens. Cette question est traitée plus en détail au chapitre 3.

La situation, la capacité, l'efficacité et la connectivité des transports comptent également pour beaucoup dans le développement physique des destinations, car elles influent sur la mobilité des visiteurs et sur leur vécu une fois sur place. Une bonne accessibilité est indispensable à la compétitivité générale des

destinations, et nécessaire pour répandre les retombées favorables du tourisme au-delà des grands centres. Des infrastructures adaptées et des moyens de transport adéquats sont des éléments indispensables pour favoriser la mobilité des touristes (OCDE, 2018c).

Encadré 1.10. Amélioration de la dispersion des flux de visiteurs pour favoriser le développement régional en Australie

L'amélioration de la dispersion régionale des touristes est l'une des priorités stratégiques pour le développement du secteur touristique en Australie. S'il est vrai que pour chaque AUD dépensé dans le tourisme, 0.43 AUD est dépensé en dehors des grandes villes, la dispersion régionale n'en demeure pas moins problématique, en particulier pour les visiteurs internationaux. L'exécutif australien a nommé un ministre délégué au Tourisme régional en mai 2019. Celui-ci se rendra dans les régions à la rencontre des opérateurs, des autorités touristiques régionales, des associations professionnelles, des pouvoirs publics des États et autres parties prenantes pour échanger directement sur les possibilités et les difficultés qui se présentent pour le tourisme régional. Les résultats de ces discussions guideront l'élaboration de la stratégie *Tourism 2030*, dont le tourisme régional sera un élément clé.

Les infrastructures sont indispensables à la dispersion régionale et constituent l'une des cinq priorités nationales de la mission d'attraction de l'investissement d'*Austrade*. L'État australien a lancé plusieurs programmes d'infrastructures touristiques régionales pour attirer davantage de touristes dans des régions autres que les grandes zones métropolitaines :

- Financement d'infrastructures touristiques régionales par le biais du *Building Better Regions Fund* (Fonds pour l'amélioration des régions), qui a apporté plus de 70 millions AUD à des projets d'infrastructures touristiques et des projets locaux dans la première moitié de 2019.
- Investissement dans le futur du secteur touristique par le biais d'une enveloppe de 50 millions AUD destinée au programme *National Tourism Icons* (icônes nationales du tourisme), qui finance des infrastructures et des travaux de modernisation à cinq destinations emblématiques de l'Australie. Les attractions serviront de catalyseur pour développer le tourisme dans ces régions, ce qui aura pour effet de créer des emplois et de contribuer à diversifier les économies locales. Elles aideront à stimuler la demande et deviendront une expérience « incontournable » pour les touristes internationaux et internes.
- Soutien au secteur touristique autochtone par la mise en place d'un nouveau fonds de 40 millions AUD destiné à encourager la création et l'expansion d'entreprises touristiques possédées et gérées par des autochtones, dont un grand nombre sont situées dans les zones régionales et isolées.

En complément, *Austrade*, *Tourism Australia* et toutes les administrations des États et des territoires suivent une « Stratégie d'attraction de l'investissement dans les infrastructures touristiques régionales » sur cinq ans. Lancé en 2016, ce partenariat pangouvernemental vise à accroître l'investissement dans les hôtels, les lieux de villégiature et les attractions situés dans huit régions pilotes de l'Australie. La Stratégie s'attaque aux défis structurels là où, même si la demande touristique est en plein essor, les hébergements et les expériences de qualité sont insuffisants pour répondre à cette croissance du nombre de visiteurs.

Un grand nombre de zones touristiques rurales et particulièrement isolées, plus faiblement peuplées et moins fréquentées par les touristes tout au long de l'année, se heurtent à d'autres difficultés : le manque ou l'absence de services de transport réguliers au départ des centres urbains, et l'offre et le maintien de systèmes de transport durables et intégrés servant à la fois la population locale et les touristes. Une coordination renforcée entre les transports, le tourisme et d'autres domaines d'action connexes pourrait

améliorer la mobilité des visiteurs – pour se rendre à leur destination et pour circuler une fois sur place –, réduire les goulets d'étranglement, améliorer la satisfaction des visiteurs et contribuer à la viabilité économique des systèmes de transport locaux en servant à la fois les résidents et les touristes (Encadré 3.12).

Mesurer les incidences du tourisme à l'échelon des destinations et des régions est essentiel pour élaborer des indicateurs fondés sur une base factuelle. C'est pourquoi l'Institut coréen de la culture et du tourisme a créé l'Indice de développement touristique régional en 2015, en concertation avec des experts chercheurs et statisticiens. Compilé tous les deux ans, cet indice mesure la performance touristique des communes et des villes, petites et grandes, à partir de données touristiques collectées auprès de 17 communes métropolitaines et 152 villes coréennes. Pour les responsables des villes, l'Indice constitue un outil de planification à long terme utile, qui favorise la coopération et améliore ainsi l'attractivité locale et régionale.

Développer le produit touristique

Le développement de l'offre touristique est l'une des plus importantes priorités stratégiques des pays. Élément manifestement fondamental d'un secteur touristique prospère, un produit touristique de haute qualité et diversifié exprime le paysage d'un pays, son patrimoine et ses autres atouts ; il est influencé et façonné par les exigences du consommateur. Le développement du produit et la diversification de l'offre touristique permettent de favoriser la croissance économique, de stimuler le développement régional, de prolonger la saison et de servir de nouveaux marchés.

Un développement de produit touristique réussi demande :

- Une approche intégrée, avec investissement dans les infrastructures de transport et les services touristiques, ainsi qu'un produit propre à chaque destination.
- Des programmes à long terme qui définissent des objectifs stratégiques et un éventail de priorités pouvant changer avec le temps, plus efficaces que les initiatives à court terme sous forme de projets.
- Des partenariats infranationaux solides, importants pour la coordination et l'exécution.

Itinéraires touristiques et produits thématiques

Dans de nombreux pays, développer l'offre touristique, c'est répondre aux besoins de visiteurs de plus en plus sophistiqués, conquérir de nouveaux marchés par la diversification et étaler le tourisme dans le temps et dans l'espace (Encadré 1.11). Les nouveaux grands itinéraires touristiques en sont l'illustration. Le Chili, par exemple, a créé dix itinéraires nationaux dans le cadre de son projet « Itinéraires Chili », tandis que le Brésil développe lui aussi 30 itinéraires touristiques stratégiques couvrant 158 communes, financés par un programme de 200 millions BRL. Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'action générale du Brésil pour stimuler le développement régional en vertu de son Plan national pour le tourisme 2018-22, qui vise à tirer à parti des atouts locaux comme l'artisanat, la culture, la cuisine et la participation des populations locales, parallèlement à la désignation de « Zones spéciales d'intérêt touristique » pour attirer l'investissement et un programme de concessions pour les prestataires de services touristiques dans les parcs nationaux.

En Grèce, la politique touristique nationale entend promouvoir les attraits de la Grèce tout au long l'année. Elle mise pour cela sur une collaboration étroite avec toutes les régions afin de développer et de promouvoir des produits innovants, en restant axée en particulier sur les nouveaux produits thématiques du tourisme, les croisières et la voile, les parcs de plongée, le bien-être et les spas, le tourisme médical, le tourisme MICE (*meetings, incentives, conferencing and events*), le tourisme de luxe, les escapades citadines et la gastronomie grecque. Cette politique a été formalisée par la Loi thématique sur le tourisme récemment adoptée.

Encadré 1.11. Développement de l'offre touristique : approches nationales

La **Hongrie** a recensé les zones les plus susceptibles d'attirer des visiteurs internationaux pour un tourisme évolutif et très rentable, désignées prioritaires. Son « Programme de développement touristique Kisfaludy » dresse un plan de développement de la destination, de ses produits et de ses attractions, au nombre desquelles figurent des plages lacustres et un parc d'aventures. Les candidats aux fonds doivent remplir des critères spécifiques concernant le développement de produits, la formation, les activités promotionnelles et la collaboration avec d'autres prestataires de services locaux. La Hongrie renforcera ainsi, à terme, sa compétitivité et sa durabilité en tant que destination touristique. Dans le cadre du programme de développement touristique, un « Plan-cadre de développement de l'hébergement » ambitionne de développer un parc national de plus de 30 000 chambres.

En **Norvège**, plusieurs sentiers de randonnée sont commercialisés sous la désignation de « Sentiers de randonnée nationaux ». L'objectif est d'accroître la durabilité des ressources naturelles sensibles par le biais de mesures de gestion des visiteurs en amont. Rendus plus robustes et accessibles, les sentiers sont devenus plus intéressants pour les voyages et les activités commerciales. Les parties prenantes locales, telles que les communes et les entreprises, sont encouragées à mettre en œuvre des solutions similaires qui facilitent la création de valeur durable et y contribuent.

En **Pologne**, le projet « Marques touristiques polonaises » ambitionne de créer et commercialiser des formules destinées à renforcer l'offre touristique. Les entreprises participantes remplissant les critères de gestion et de promotion d'une marque de tourisme reçoivent le label « Marque touristique polonaise » et bénéficient de tarifs préférentiels pour les salons interprofessionnels et événements promotionnels, d'assistance pour l'organisation de voyages de familiarisation, et d'aides financières pour la réalisation de vidéos promotionnelles. En plus de soutenir la création d'une marque touristique nationale cohérente, le projet cherche à accroître l'attrait des destinations régionales, à prolonger les séjours et à favoriser une gestion durable des destinations, dans le cadre de la « Stratégie pour un développement responsable de la Pologne ».

L'approche intégrée du développement touristique adoptée en **Fédération de Russie** s'intéresse à tous les aspects de l'expérience du visiteur, du début à la fin de son voyage, c'est-à-dire à la qualité et à la disponibilité d'infrastructures de transport ; aux services touristiques ; à l'état, à la qualité et au coût des services, mais aussi à l'attractivité de l'image de marque du pays et des destinations touristiques individuelles. Des mesures ont été prises pour améliorer la qualité des infrastructures et des produits touristiques : modernisation et développement des infrastructures touristiques ; resserrement du partenariat entre secteurs public et privé, cadres de suivi clairs ; amélioration de la qualité des formations, des plateformes numériques et des infrastructures ; élargissement de l'éventail de services touristiques de qualité.

Le lien entre tourisme et culture est bien établi et demeure une priorité stratégique dans de nombreux pays, et les atouts culturels et créatifs sont souvent exploités pour créer des produits touristiques et attirer de nouveaux publics. La Corée, par exemple, mise sur la K-Pop dans ses activités de commercialisation et de développement du tourisme. La Norvège, quant à elle, a récemment lancé une « Stratégie pour le tourisme culturel », en concertation avec d'autres ministres et entreprises d'État, ainsi qu'avec des représentants du secteur culturel et du secteur privé.

Produits pour les saisons creuses et produits moins tributaires des saisons

Les politiques de développement de produits touristiques destinés à répondre aux besoins de nouveaux marchés et à valoriser de nouvelles destinations sont souvent accompagnées d'un objectif voisin, à savoir répartir les saisons touristiques de manière plus égale sur toute l'année. Ce deuxième objectif a pour

avantages d'accroître la productivité, d'optimiser l'utilisation des ressources, d'assurer une plus grande stabilité de l'emploi et éventuellement de réduire les fortes concentrations de visiteurs en haute saison.

Un grand nombre des pays qui ont réussi à valoriser des destinations touristiques côtières ou urbaines, par exemple, cherchent également à diversifier et développer des produits qui attirent les visiteurs vers de nouvelles destinations et des lieux moins connus, comme nous l'avons vu plus haut avec la Grèce. Les pics et les creux saisonniers sont souvent moins prononcés dans les grandes villes en raison d'une offre diverse qui répond aux marchés des loisirs et des affaires.

En Suède, par exemple, l'intérêt grandissant suscité par le tourisme hivernal est une tendance positive impulsée par de nouveaux consommateurs et un développement de produits inventif. La Laponie suédoise s'est positionnée en tant que première destination sauvage hivernale, misant sur les aurores boréales, une culture autochtone et des produits novateurs ; une offre appuyée par un réseau de petites entreprises touristiques ancrées dans l'environnement local qui fait leur passion commune. L'ambition des partenaires est sur la bonne voie pour doubler les recettes touristiques en dix ans à l'horizon 2020.

La diversification dans des produits moins saisonniers, tels que la santé et le bien-être, ou encore le tourisme vinicole, est une autre stratégie adoptée pour combler la saison creuse. La Lettonie, par exemple, diversifie son offre en proposant des produits de tourisme d'affaires et de tourisme médical afin de neutraliser de fortes fluctuations saisonnières.

D'autres facteurs peuvent cependant influencer ce type de mesures, par exemple lorsque l'accès aux destinations en période creuse est restreint par manque de vols. Malte a doublé sa capacité d'itinéraires aériens en dix ans, ce qui a également permis une augmentation considérable du nombre de visiteurs pendant les périodes intermédiaires.

Tourisme accessible

Les États poursuivent par ailleurs leurs actions en faveur de l'élargissement de l'accès aux activités touristiques, et le tourisme accessible est désormais systématiquement intégré dans les politiques publiques de nombreux pays. Cette situation est en partie liée à l'évolution démographique, le nombre de voyageurs de plus de 60 ans devant, selon les prévisions, atteindre 1.7 milliard à l'horizon 2040, soit une augmentation de 89 % par rapport à 2015 (OCDE, 2018). Les destinations tiennent également de plus en plus à réserver un accueil de haute qualité à tous les visiteurs.

Plusieurs pays ont augmenté leurs investissements dans des équipements et des services accessibles, et des initiatives axées spécifiquement sur le tourisme accessible sont en cours en Allemagne, en Belgique, en Corée, en France, en Hongrie, au Luxembourg, au Royaume-Uni et en Turquie. Des initiatives de tourisme social ont également été mises sur pied dans certains pays, comme la Hongrie et la Roumanie, où des chèques-voyage pour l'hébergement et autres services touristiques sont attribués aux fonctionnaires dans le but de réduire le caractère saisonnier et d'accroître le tourisme interne.

Investissements et soutiens financiers en faveur du développement de l'offre touristique

Un large éventail d'investissements et de mécanismes financiers existe pour soutenir le développement de produits, dont des aides financières et des subventions destinées à accélérer les évolutions dans les secteurs public et privé. Certains pays offrent également des aides pour la privatisation de biens publics ou la réhabilitation d'actifs culturels. Au Portugal, par exemple, le programme REVIVE vise la réhabilitation à des fins touristiques de sites du patrimoine culturel appartenant à l'État (Encadré 1.12).

Les pays engagent également des fonds publics pour stimuler l'investissement dans les zones prioritaires et renforcer l'offre touristique nationale dans son ensemble. En Irlande, 2.5 millions EUR de subventions ont été dégagés pour le patrimoine immersif et les attractions culturelles susceptibles de développer le tourisme dans toute l'Irlande et tout au long de l'année. Cette initiative s'inscrit dans le cadre du projet

Platforms for Growth, un programme de quatre ans pour le tourisme, doté de 150 millions EUR de subventions pour l'investissement de capitaux dans des attractions touristiques à grande échelle.

Certains pays, tels que le Royaume-Uni et la Roumanie, ont établi un lien étroit entre le financement du développement de produits et la collaboration avec les professionnels du secteur pour stimuler le tourisme récepteur. Le Royaume-Uni a instauré le *Discover England Fund* (fonds pour la découverte de l'Angleterre) destiné aux projets qui développent de nouveaux produits réservés et mettent en relation les petites entreprises et les organisateurs de voyages dans le pays. Il a également créé *Tourism Exchange Great Britain (TXGB)*, une plateforme numérique interentreprises qui relie les fournisseurs aux distributeurs du tourisme du monde entier. TXGB se veut un moyen de lutter contre les défaillances de petites entreprises en facilitant leur mise en relation avec les grands canaux de distribution.

Dans certains cas, ce financement est également destiné au développement d'infrastructures de base pour le développement touristique. En Islande, par exemple, le « Plan national d'infrastructures » et le « Fonds pour la protection des sites touristiques » fonctionnent en tandem pour améliorer les infrastructures liées au tourisme présentes aux sites naturels et culturels, publics et privés, mis sous tension par le tourisme. L'État a dégagé un total de 1.2 milliard ISK pour divers projets en 2019.

Encadré 1.12. Réhabilitation du patrimoine culturel national à des fins touristiques au Portugal

Les sites du patrimoine national sont un élément important de l'identité historique, culturelle et sociale du Portugal ; ils apportent une contribution riche et distinctive à l'attractivité de ses régions et à l'expérience des touristes. Le programme REVIVE vise à rationaliser la réhabilitation de sites vacants à des fins touristiques, afin de stimuler le développement régional et de prolonger la saison touristique. En vertu du programme, le secteur privé peut investir dans des biens de l'État dans les régions côtières par le biais de concessions de développement et d'exploitation. Le programme est géré par une équipe technique composée de représentants de la direction du Patrimoine culturel (ministère de la Culture), du Département du Trésor et des finances (ministère des Finances), de la direction des Ressources de défense nationale (ministère de la Défense) et du Conseil portugais du tourisme (ministère de l'Économie), et bénéficie de l'étroite participation de communes locales. Des mesures sont en place pour veiller à ce que les plans proposés pour chaque site soient appropriés à la fois pour le site et pour les besoins de développement de chaque région. Les contrats de concession sont attribués selon une procédure d'appel d'offres internationale pour garantir transparence, concurrence et promotion. Les aménagements liés au tourisme, c'est-à-dire les hôtels, restaurants, activités culturelles et autres formes de divertissement peuvent stimuler de nouveaux investissements du secteur privé pour préserver le tissu du site patrimonial et l'ouvrir à de nouveaux publics. À la date de rédaction, onze sites au total ont reçu des permis d'exploration pour des hôtels de 4 à 5 étoiles, la durée de concession étant de 50 ans. L'Office du tourisme portugais cherche activement à attirer des investisseurs par le biais de son site officiel, de services externes du ministère des Affaires étrangères dans les marchés internationaux stratégiques, et de sa présence aux salons internationaux.

Stimuler l'acquisition de compétences et l'emploi

Important créateur d'emplois, le secteur touristique est aussi très tributaire de ressources humaines de qualité pour développer et réaliser une offre compétitive. Il offre un large éventail de possibilités d'emploi, à tous les échelons hiérarchiques, à différents lieux et dans différentes sections de la filière. Ces emplois font vivre les entreprises et stimulent le développement des destinations. Ils peuvent aussi ramener dans la main-d'œuvre des personnes vivant dans des régions isolées, réduire le chômage et ouvrir de nouvelles possibilités à des individus de tous âges et de tous niveaux de compétence. Cependant, trouver et retenir

des travailleurs d'un calibre approprié demeure difficile dans ce secteur, et le problème est aggravé par l'évolution démographique et les autres influences qui diminuent le vivier de talent disponible.

Les perceptions de l'emploi dans le secteur touristique sont toutefois souvent détachées de la réalité en ce qui concerne les possibilités et les aspects positifs du travail dans le tourisme, et la concurrence peut rendre le recrutement difficile, surtout en présence de marchés du travail tendus, d'un fort renouvellement de main-d'œuvre et d'une source de moins en moins abondante de personnes en formation dans certains pays. L'enseignement et la formation liés au tourisme sont un important domaine d'intervention des pouvoirs publics dans de nombreux pays cherchant à développer la quantité et la qualité requises de travailleurs qualifiés pour apporter et maintenir des niveaux élevés de service.

Les mesures prises visent à encourager un plus grand nombre de personnes (souvent jeunes) à choisir des études ou une formation dans le tourisme pour satisfaire la demande de travailleurs qualifiés et professionnaliser le secteur. Elles ont également pour but de créer des parcours professionnels et de développer les compétences dans l'intérêt à long terme des individus et des employeurs.

Certains pays, comme le Portugal, gèrent directement des établissements de formation à l'hôtellerie et au tourisme, et suivent des programmes spécifiques pour encourager l'esprit d'entrepreneuriat et d'innovation chez les élèves. D'autres pays s'attachent à assurer l'adéquation entre les programmes de formation et les besoins du secteur, en alimentant la source de travailleurs qualifiés pour pouvoir les postes vacants.

Le « Centre islandais de compétences pour le tourisme », par exemple, en collaboration avec le système scolaire, œuvre à adapter les programmes d'enseignement aux besoins du secteur privé ainsi qu'à accroître la formation dans les entreprises touristiques du pays (Encadré 1.13). La Lettonie a elle aussi mis au point un programme d'apprentissage tout au long de la vie dans le but d'améliorer les compétences des entrepreneurs et de la main-d'œuvre en général.

Dans certains pays, les initiatives de développement d'une source d'employés potentiels commencent dès l'enseignement secondaire. En Wallonie, par exemple, le lab-réseau Ulysse est dédié à la formation au tourisme dans les écoles. D'autres pays reconnaissent également le besoin d'améliorer l'image de l'emploi dans la filière et de promouvoir le tourisme comme réelle option professionnelle pour les jeunes, et certains ont adopté des mesures pour rendre l'emploi dans ce secteur plus attrayant.

En Australie, le *Skilling Australians Fund* (Fonds pour la formation des Australiens) mis en place par la *Labour and Skills Roundtable* (Table ronde sur la main-d'œuvre et les compétences) apporte des financements à l'enseignement et à la formation professionnels, y compris dans le domaine du tourisme. La « table ronde » prépare également des « plans pour l'emploi dans le tourisme » définissant des stratégies sur mesure de trois ans pour aider une région à satisfaire ses besoins particuliers de main-d'œuvre et de compétences, en partenariat avec les États, les territoires et le secteur privé.

En Croatie, une mesure d'urgence exemptant le secteur de l'accueil de TVA sur la nourriture et l'hébergement des travailleurs saisonniers a été introduite pour faire face aux pénuries aiguës de main-d'œuvre pendant la haute saison estivale, afin d'aider les entreprises touristiques à augmenter leurs salaires pour attirer des travailleurs. Parallèlement, des centres de compétences régionaux servent à améliorer la qualité de l'enseignement dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie, ainsi qu'à assurer l'adéquation entre les formations proposées et les besoins du marché du travail. Ils jouent un rôle de pôles de coopération entre les parties prenantes du tourisme et contribuent à renforcer la compétitivité des ressources humaines.

Aux États-Unis, les recommandations du *Travel and Tourism Advisory Board* (conseil consultatif sur les voyages et le tourisme), composé de représentants du secteur, contribuent aux travaux du *National Council for the American Worker* (conseil national pour les travailleurs américains) dans le but de définir et de mettre en œuvre une stratégie de préparation des travailleurs de l'économie américaine à l'emploi de demain. Les recommandations du conseil consultatif portent avant tout sur l'acquisition de la main-

d'œuvre touristique face à un chômage battant des records de faiblesse et à l'arrivée des nouvelles technologies.

Encadré 1.13. Prise en main des problèmes de main-d'œuvre par la formation en Islande

En Islande, les emplois dans le tourisme sont souvent pourvus par des jeunes à titre temporaire. Du fait que l'Islande est peu peuplée et affiche un faible taux de chômage, ces emplois sont de plus en plus exercés par des travailleurs étrangers. Une situation problématique car, en l'absence de main-d'œuvre hautement qualifiée, la productivité, la rentabilité et la réputation de la destination peuvent être compromises. L'amélioration des compétences, de la qualité et du professionnalisme de la main-d'œuvre dans le secteur touristique constitue donc une priorité stratégique. En 2017, l'État a fondé et financé le « Centre islandais de compétences pour le tourisme », dont la mission se décline en deux axes :

- Influencer et coopérer avec le système scolaire afin de mieux adapter les programmes d'enseignement courants et futurs aux besoins du secteur privé : le Centre a mobilisé plus de 130 représentants pour cartographier et évaluer les programmes d'enseignement actuels et suggérer des améliorations. Leurs conclusions ont ensuite été publiées, accompagnées de suggestions pour que les programmes scolaires soient plus accessibles, plus pragmatiques et basés sur le système national de certification des compétences (niveaux de compétence). Les grandes écoles professionnelles et les centres d'apprentissage tout au long de la vie travaillent actuellement à la mise en œuvre des conclusions du rapport.
- Accroître la formation dans les entreprises touristiques d'Islande : ensemble, le Centre et les établissements d'apprentissage tout au long de la vie dialoguent avec les entreprises touristiques de manière systématique et stratégique pour accroître la formation dans l'emploi. L'un des principaux objectifs consiste à mesurer les résultats de la formation sur la performance opérationnelle de l'entreprise, notamment sur le renouvellement de personnel, les avis sur les réseaux sociaux et la satisfaction des employés. En 2018, 40 conventions de formation ont concerné plus de 70 entreprises et plus de 2 000 employés (www.haefni.is).

La transformation numérique a des répercussions profondes sur l'emploi dans le tourisme, qui viennent aggraver les difficultés dont il est ici question. La technologie transforme le contenu et les tâches de nombreuses professions (OCDE, 2017c). Dans une économie touristique numérique, les travailleurs devront posséder des compétences différentes plutôt que simplement plus de compétences ; veiller à ce que la main-d'œuvre soit bien équipée face aux futurs emplois du tourisme nécessitera des investissements non négligeables de la part des employeurs et de la puissance publique (OCDE, 2018c). Il est important que les politiques touristiques renforcent la résilience et l'adaptabilité des marchés du travail, afin que les travailleurs et les pays puissent gérer la transition en causant un minimum de bouleversement, tout en maximisant les bénéfices potentiels pour le secteur (OCDE, 2017b).

En Finlande, les besoins de compétences prioritaires recensés pour le tourisme sont liés au numérique, qu'il s'agisse de gestion de services virtuels, de recherche et développement de solutions numériques, de maîtrise de l'internet des objets ou de gestion numérique des opérations. La « Feuille de route pour la transformation numérique du secteur touristique finlandais » aiguille le secteur vers une plus grande compétence numérique, tandis que le programme *Matkailudiiili* a pour but d'améliorer les perspectives d'emploi et de recrutement de la main-d'œuvre (Encadré 1.14).

Au Royaume-Uni, dans le cadre d'une nouvelle initiative, les grandes entreprises technologiques dispenseront des formations ciblées sur les compétences numériques aux petites entreprises touristiques des « Zones de tourisme planifiées ». Pour sa part, la *British Tourist Authority* aidera les PME à améliorer

l'accessibilité de leurs sites web en vertu du « Plan sectoriel pour le tourisme » récemment introduit (Encadré 1.18).

Encadré 1.14. Amélioration de l'offre de main-d'œuvre touristique en Finlande

L'examen des statistiques de l'emploi en Finlande révèle l'existence simultanée de personnes ayant une formation touristique et hôtelière en recherche d'emploi et de postes vacants dans la filière. Cependant, dans de nombreux cas, les demandeurs d'emploi ne possèdent pas les compétences et le savoir-faire nécessaires pour ces emplois. D'autres facteurs pourraient aussi contribuer à ce manque de main-d'œuvre, notamment le faible niveau de rémunération ; l'intermittence, la saisonnalité et la pénibilité du travail dans le tourisme ; la diminution du nombre d'élèves dans la filière tourisme et hôtellerie ; et des problèmes plus généraux en lien avec le manque de transports ou d'options d'hébergement à prix raisonnable près des lieux de travail.

Face à ce problème, l'État a lancé le programme *Matkailudilli* en janvier 2018. L'objectif : améliorer les perspectives d'emploi et de recrutement dans le tourisme. Pendant les deux années du projet, des mesures ont été prises pour améliorer l'image du secteur et de l'emploi touristiques, pour renforcer la coopération entre les parties prenantes concernées et mettre plusieurs projets pilotes sur pied. En 2018-19, 30 projets pilotes ont été lancés pour améliorer l'accès à l'emploi touristique et la coopération entre les services publics et les agences de recrutement privées. Ces projets ont notamment pris la forme de programmes de formation pour les demandeurs d'emploi, de campagnes de commercialisation auprès d'employés potentiels (ex. les immigrants vivant en Finlande), d'initiatives pour employer des travailleurs d'autres secteurs (ex. la foresterie) pendant la haute saison touristique, et de plateformes numériques et de formation pour communiquer les offres d'emploi à la population au moyen d'alertes. Grâce à eux, le pays enregistre une forte hausse de la coopération entre les parties prenantes intéressées, de la connaissance des offres de formation et d'emploi touristiques, de l'intérêt national et international pour les emplois proposés dans le tourisme. D'autre part, les services nationaux de l'emploi maîtrisent beaucoup mieux la situation du secteur, les besoins des entreprises et ceux des employés. Les résultats du programme et les bonnes pratiques qui s'en sont dégagées peuvent être largement utilisés dans d'autres secteurs en pénurie de main-d'œuvre.

Maximiser le potentiel du tourisme

Alors que les pays accordent souvent la priorité aux grands thèmes que sont la durabilité, la transformation numérique, le développement régional, les compétences et le développement de produits, de nombreuses autres problématiques demandent elles aussi une action dans la durée. La diversité du secteur, son dynamisme et son influence sur d'autres domaines d'intervention des pouvoirs publics se traduisent par des actions en matière, par exemple, de réglementation de la nouvelle économie collaborative, d'aide aux entreprises, d'encouragement de l'investissement, d'amélioration de l'image du pays et de l'activité de commercialisation, d'amélioration de la qualité des services et de la connectivité des transports. Les pouvoirs publics tirent eux-mêmes parti de la technologie et des solutions numériques pour améliorer l'administration du tourisme.

Mobiliser des solutions numériques pour une administration plus efficace du tourisme

Si la transformation numérique est une priorité pour stimuler la productivité et le potentiel de croissance du secteur touristique, les nouvelles technologies sont aussi omniprésentes dans tous les aspects du processus de décision. Les États utilisent les technologies numériques pour améliorer l'administration du

tourisme en mettant au point des solutions pour, par exemple, nouer un dialogue étroit avec les entreprises touristiques, rationaliser les besoins de données et faciliter le respect des textes applicables.

La Croatie, pour redéfinir son système d'administration du tourisme selon une approche globale, a engagé une initiative de transformation de l'infrastructure nationale d'information dont l'un des objectifs est de résoudre le problème de la multiplicité des jeux de données et de la désuétude des technologies (Encadré 1.15).

Encadré 1.15 Transformation numérique du système d'administration du tourisme en Croatie

À cause d'un système complexe de législation, de réglementations et autres exigences, que les prestataires de services touristiques en Croatie doivent être en relation avec plusieurs services publics pour gérer leur entreprise. Selon les estimations, 60 % des données soumises par les entreprises touristiques sont déjà présentes dans les dossiers administratifs des différents organes publics. La rationalisation de la collecte et du traitement de ces données rendrait le système plus efficace et allégerait le poids des tâches administratives qui pèse sur les entreprises touristiques. Elle permettrait également d'améliorer l'efficacité au sein des pouvoirs publics et de mieux comprendre la performance du secteur touristique. Le ministère du Tourisme s'est attaqué au problème par la mise en œuvre du projet « Tourisme croate numérique : e-Tourisme ». Financé à raison de 7.3 millions EUR, ce projet s'inscrit dans le cadre de la « Stratégie e-Croatie 2020 » pour la transformation de l'infrastructure d'information publique. Le projet e-Tourisme se décline en huit e-services touristiques numériques reliés les uns aux autres, qui fourniront des informations destinées aux fonctionnaires et relieront plusieurs organes publics en un système intégré. Il en résultera une amélioration de la communication entre les pouvoirs publics et les parties prenantes du tourisme, un gain d'efficacité de l'administration publique du tourisme, une réduction du coût en temps et en argent du traitement des demandes de renseignements et une baisse du niveau d'erreurs. Le projet améliorera également la transparence de l'administration publique du tourisme en fournissant des informations actuelles aux entreprises et autres fournisseurs dans le secteur touristique. Cette modernisation totale des systèmes électroniques pour le tourisme servira également d'exemple pour d'autres parties du secteur public.

Les pays adoptent en outre des solutions numériques pour développer des bases de données et des indicateurs statistiques qui alimenteront l'assise factuelle et serviront de socle pour les politiques et les décisions des entreprises. Les systèmes numériques sont souvent considérés comme un moyen de réduire les coûts, d'offrir des services plus efficaces ou de développer des solutions pour mieux cerner et gérer les conséquences du tourisme.

La France, par exemple, a investi dans le développement de son dispositif national *DATA*tourisme, capable de rassembler les flux de données en provenance des différentes bases de données de produits régionales. Financée par l'État, cette plateforme agrège et normalise les données sur les activités, les attractions et les événements touristiques dans tout le pays. Depuis 2017, elle rend les informations accessibles aux utilisateurs en un seul point et sous un seul format, sous réserve de création d'un compte gratuit. La plateforme contient plus de 300 000 entrées liées au tourisme de 12 régions et 90 départements, et peut servir de base à la création de formules touristiques et de nombreux autres usages.

La Lituanie élabore actuellement une base de données de produits comparable à celle de la France, tandis que le « Centre national hongrois de données touristiques » recueille des données sur l'occupation des hébergements auprès des prestataires pour connaître la situation en temps réel et faciliter la planification des activités de commercialisation et de recherche. D'autres pays prévoient aussi des dispositifs d'enregistrement des visiteurs, dont la Bulgarie et l'Estonie (Encadré 1.16).

Encadré 1.16. Solutions de gouvernance numériques reliant les secteurs public et privé : approches nationales

En **Bulgarie**, le ministère du Tourisme met au point un « Système intégré d'information touristique », une base de données électronique contenant des informations sur un large éventail de parties prenantes liées au secteur touristique public et privé : voyagistes, fournisseurs d'hébergement, associations professionnelles, etc. Il constitue une passerelle de communication unique entre les échelons national, régional et local, et offrira par ailleurs un moyen de transfert de données novateur et sécurisé entre les institutions. Il permettra en outre une veille et une évaluation des performances plus exactes, ainsi qu'une meilleure prise de décision à tous les échelons.

Au **Danemark**, en 2017, *VisitDenmark* a lancé le projet *Tourism Tech Datalake* pour mieux tirer parti de la transformation numérique mondiale et des évolutions technologiques. La première stratégie nationale des données relatives au tourisme, fondée sur le concept de « lac de données », vise à collecter des données auprès des parties prenantes du tourisme, à les utiliser pour créer de nouveaux modèles économiques pour le secteur et à développer des connaissances sur les facteurs qui attirent les touristes internationaux au Danemark.

L'**Estonie** prévoit de mettre en œuvre un système électronique d'enregistrement des visiteurs d'ici à 2021-22, par le biais d'un système d'information en ligne dans tous les établissements d'hébergement. Les avantages suivants en sont attendus pour les entreprises touristiques et l'État : une solution plus rapide qui réduit les tâches administratives liées à l'enregistrement et au traitement des données sur papier ; une communication simplifiée avec les pouvoirs publics et l'Office de la statistique d'Estonie ; des données de meilleure qualité pour la veille et l'analyse, qui faciliteront la gestion des destinations, les décisions de commercialisation et la gestion des flux de touristes ; et la communication aux entreprises touristiques de données actuelles sur les flux touristiques et les capacités d'hébergement, ainsi que des analyses détaillées pour appuyer les décisions commerciales et améliorer la compétitivité. Des données de meilleure qualité et plus actuelles permettront aux pouvoirs publics de prendre des décisions éclairées concernant l'évolution des mesures en faveur du tourisme.

En **Suède**, les pouvoirs publics ont cherché à réduire en amont les réglementations auxquelles sont soumises les entreprises touristiques, souvent difficiles à respecter par manque de moyens compte tenu notamment des différences de critères, de processus et d'exigences entre les 290 communes de Suède. Conformément aux objectifs de simplification des règles fixés par les pouvoirs publics et à leur principe du « numérique par défaut » pour l'administration publique, un projet interorganisations baptisé *Serverat* a pris en charge les responsabilités des entreprises touristiques en matière de données et leurs contacts avec les autorités publiques. Dans le cadre du projet, des services numériques d'information et d'orientation sont élaborés en fonction de la situation de chaque entreprise. À l'heure actuelle, le programme est axé sur la simplification des permis et procédures auxquels les entreprises doivent se soumettre pour démarrer ou développer leur activité. Un total de 27 communes sont entièrement reliées au projet et d'autres préparent leur intégration. Le site www.verksamst.se accompagne lui aussi les entreprises en leur fournissant des informations puisées auprès de plusieurs organisations publiques sur la marche à suivre pour réussir la préparation, le lancement et le développement d'une activité.

La multiplication des possibilités de bases de données et de statistiques, impulsée par la transformation numérique, demande une approche stratégique et à long terme de la planification de l'offre correspondante. C'est le cas en Nouvelle-Zélande, où le *Tourism Data Domain Plan* adopte une approche stratégique pour déterminer quelles statistiques seront requises à long terme et établir les priorités immédiates. Le Plan reconnaît les possibilités d'utilisation de nouvelles sources de données, telles que les

données de localisation par GPS, les nouveaux types de données en provenance des téléphones, appareils portables, voitures et les nouveaux services, tels que l'hébergement et le transport collaboratifs. Si ces sources peuvent rendre la collecte de données plus rentable, elles peuvent aussi s'accompagner de problèmes autour de la propriété, de la protection et de la pertinence des données.

Simplifier la réglementation de l'économie collaborative

Les pouvoirs publics jouent un rôle important dans la réglementation de nombreuses parties du secteur touristique, par le biais d'un large éventail de mesures de politique publique, dont les permis, les normes, les systèmes d'enregistrement et les règlements propres à la filière. Par ailleurs, en raison du caractère international du tourisme, un grand nombre de textes régissant les transports sont applicables à plusieurs pays ou adoptés par plusieurs continents, ce qui peut retentir sur d'autres domaines, comme l'élaboration de formules de voyage en Europe. Les pays sont également confrontés au problème de la réévaluation des réglementations qui peuvent être inadaptées à l'ère numérique (OCDE, 2019e).

À cause de la complexité de l'environnement réglementaire, les exigences imposées aux entreprises touristiques se multiplient avec le temps. Elles peuvent être lourdes, particulièrement pour les microentreprises. Si les stratégies touristiques sont régulièrement actualisées, une grande partie de la législation qui en constitue le socle et qui réglemente le secteur reste souvent en place plus longtemps. Ces textes, qui ne vieillissent pas bien à mesure que la technologie, l'économie et la société progressent, peuvent entraver inutilement ou involontairement les progrès. Au Royaume-Uni, le nombre de réglementations distinctes régissant l'offre d'hébergement de nuit est estimé à plus de 70. La Suisse a pour sa part constaté que les textes sur l'aménagement du territoire faisaient obstacle aux projets touristiques, et étudie les moyens de réduire le coût de la conformité aux réglementations et le poids du travail administratif qui pèse sur les entreprises touristiques.

À l'heure actuelle, les pouvoirs publics cherchent à savoir si et comment il conviendrait de réglementer les activités d'hébergement collaboratif, en croissance exponentielle depuis quelques années. Les effets de ces activités sur le marché du logement sont de plus en plus manifestes dans un grand nombre de grandes villes où le parc locatif pour les résidents est à la fois limité et cher, et où le nombre croissant d'opérateurs « professionnels » qui louent des biens entiers sur les plateformes de l'économie collaborative peut réduire la disponibilité de logements à louer. S'ajoute à cela le fait que ces activités peuvent aussi contribuer à vider les quartiers de leurs habitants et à accroître certaines nuisances.

Pour les pouvoirs publics, le problème, souvent plus criant au niveau local, réside dans le fait que la réglementation nécessaire pour protéger les consommateurs et assurer des conditions égales pour les activités d'hébergement similaires soit n'est pas encore en place, soit ne peut pas être facilement mise en application. Les autorités annoncent alors des projets de législation ou de réglementation supplémentaires.

Étant donné que les conséquences se font surtout ressentir dans les grandes destinations urbaines, les autorités municipales ont elles-mêmes réagi dans la mesure autorisée par la législation. Le Grand Londres, par exemple, impose un maximum de 90 jours pour les locations de courte durée, mais la mise en application reste difficile par manque de ressources. À Berlin, l'enregistrement est obligatoire depuis 2018, tandis que Madrid a adopté une durée maximale de 90 jours dans certains quartiers de la ville en 2019. Les autorités de la ville de New York, quant à elles, sont depuis longtemps en litige avec deux plateformes de l'économie collaborative pour exiger que leur soit régulièrement communiquée l'identité des hôtes.

Dans certains pays, des mesures sont prises au niveau régional. C'est le cas au Canada, où l'économie collaborative est l'un des domaines d'action de la stratégie fédérale-provinciale-territoriale en matière de tourisme convenue par le Conseil canadien des ministres du Tourisme en 2016, en réponse au besoin de coordination entre tous les échelons des pouvoirs publics sur la question.

Si les administrations urbaines et locales ont réagi plus vite au développement des activités de partage d'hébergement, plusieurs pays réagissent aujourd'hui à ce problème à l'échelon national. Au Japon, par

exemple, la Loi sur les entreprises privées d'hébergement est entrée en vigueur en 2018. Elle exige que toute personne proposant un logement en location déclare cette activité et notifie le gouverneur préfectoral (Encadré 1.17).

La même année, la France a adopté la Loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, connue sous le nom de la Loi ELAN, pour réglementer la location de meublés de tourisme. Dans les zones les plus concernées, les municipalités peuvent resserrer les restrictions sur les locations de résidences secondaires, et limiter la durée de location possible d'une résidence principale à 120 jours par année, limite également imposée sur les plateformes. En Afrique du Sud, l'État a lancé une consultation sur un amendement au *Tourism Act* pour définir les locations de courte durée, créer un instrument servant à déterminer les seuils, et chercher à différencier entre les loueurs d'hébergement professionnels et occasionnels.

Les mesures de réglementation plus générale des plateformes numériques retentissent également sur le tourisme. En Autriche, par exemple, depuis le 1^{er} janvier 2020, les plateformes de réservation et places de marché en ligne doivent déclarer leurs transactions aux autorités fiscales compétentes en vertu de la transposition d'une directive de l'UE prévue en 2021. L'Autriche envisage également d'introduire un système national d'enregistrement des fournisseurs d'hébergements touristiques qui inclurait l'économie collaborative.

Encadré 1.17. Réglementation de l'hébergement collaboratif au Japon

En quelques années, les services de location de particulier à particulier se sont multipliés au Japon. Ils diversifient l'offre d'hébergement pour répondre aux besoins du tourisme et stimuler le développement du secteur dans le pays. Ces services ne sont toutefois pas sans poser de problèmes, notamment liés à la sécurité et à l'hygiène, mais aussi des problèmes de voisinage causés par les nuisances sonores et les déchets. Par conséquent, la Loi sur la location de logements privés est entrée en vigueur en 2018 et exige que ceux qui louent des logements privés le déclarent aux autorités. En vertu de cette loi, les individus qui ont l'intention de louer un logement de particulier à particulier (180 jours ou moins par année) doivent notifier le gouverneur préfectoral. La loi stipule comment gérer correctement l'activité et définit la procédure d'enregistrement applicable non seulement pour l'hébergement de particulier à particulier mais aussi pour les intermédiaires pouvant intervenir entre les clients et les fournisseurs d'hébergement. Depuis octobre 2019, 20 911 activités de location de particulier à particulier ont été enregistrées, 1 896 entreprises de gestion d'hébergement pour des services de location de particulier à particulier et 73 entreprises de courtage de locations de particulier à particulier. Les chiffres augmentent régulièrement dans chaque catégorie.

Des initiatives ont également été entreprises dans plusieurs pays pour mieux mesurer l'impact des activités d'hébergement collaboratif, qui ne sont pas actuellement prises en compte dans les systèmes de statistiques touristiques. Il est important de mesurer l'économie collaborative pour comprendre ses effets sur l'économie touristique et mieux rendre compte de l'incidence économique du tourisme.

La collecte de données exactes sur les activités d'hébergement collaboratif est problématique. Grâce à un accord de partage de données avec Airbnb, *Visit Denmark* a récemment estimé les nuitées réservées sur les plateformes de l'économie collaborative et constaté une croissance de 43 % en trois ans depuis 2016. Les données sur les nuitées et les dépenses des visiteurs utilisant ce type d'hébergement sont désormais incluses dans le Compte satellite du tourisme du Danemark. Eurostat étudie pour sa part les possibilités de collecte de données sur les hébergements de courte durée réservés sur les plateformes collaboratives afin de mieux pouvoir surveiller ces activités. Les sources administratives ne sont pas sans offrir de possibilités elles aussi, comme en Croatie où les fournisseurs d'hébergement sur les plateformes doivent être enregistrés à la TVA.

Accompagner l'entrepreneuriat et stimuler la croissance des entreprises

Le secteur touristique est généralement à très forte composante de petites entreprises, souvent de microentreprises, opérant aux côtés d'un petit nombre de très grandes sociétés. Accompagner l'entrepreneuriat et stimuler la croissance des entreprises sont donc des priorités pour de nombreuses administrations touristiques, qui concernent tout autant les économies touristiques mûres que les économies émergentes en plein essor.

Les pays ont adopté un large éventail d'interventions publiques pour stimuler la compétitivité et le potentiel de croissance des entreprises touristiques. Il s'agit d'épauler directement les propriétaires d'entreprises, par le biais d'aides financières et de programmes d'investissement, mais aussi de dispositifs divers de formation et d'enseignement. Ces aides s'adressent aux entreprises touristiques dans certains cas, et à toutes les entreprises dans d'autres.

La République tchèque a récemment lancé un nouveau programme de subventions en soutien des activités de commercialisation et de développement de produits des petites entreprises touristiques, par exemple. Des mécanismes d'aide financière sont également offerts en Israël, où des mesures sont prises pour activement encourager l'entrée de nouveaux entrepreneurs dans le secteur et stimuler la croissance des PME touristiques. Dans le cadre de la mise à jour en cours de son « Plan-cadre national pour le tourisme », Israël s'attache également à alléger le poids de la réglementation imposée aux entreprises touristiques et à supprimer les obstacles au développement touristique, y compris en facilitant l'aménagement du territoire et en assouplissant les règles d'attribution des permis de construire qui limitent l'hébergement et autres développements du tourisme dans le pays.

En Estonie, un réseau de centres de développement régional fournit des services d'aide à l'entrepreneuriat et au développement d'activité, notamment des conseils et des formations pour lancer et gérer une entreprise. La Finlande possède un réseau similaire de centres spécialisés qui offrent à la fois des aides financières et non financières aux entreprises, et qui gèrent également les investissements dans les infrastructures locales. L'amélioration des compétences entrepreneuriales est aussi un domaine d'intervention crucial pour la Lituanie, en particulier pour soutenir les entreprises rurales et l'écotourisme.

Les pays cherchent en outre à améliorer l'environnement économique et à déréglementer ou à simplifier le cadre réglementaire afin d'alléger le poids des tâches administratives imposées aux petites entreprises, qui subissent parfois les effets de législations conçues en premier lieu pour réglementer les grandes entreprises ou d'autres secteurs.

L'État suédois a pris les devants en réduisant la charge réglementaire qui pèse sur les petites entreprises touristiques, tandis que l'Agence suédoise pour le développement économique et régional, *Tillväxtverket*, élabore, met en œuvre et accompagne des initiatives et des activités fondées sur les connaissances pour promouvoir le développement touristique et l'entrepreneuriat (Encadré 1.7).

Dans son nouveau « Plan T – Plan-cadre pour le tourisme », l'Autriche reconnaît l'importance de créer des conditions appropriées pour le secteur touristique dans des domaines comme la fiscalité et la succession d'entreprise, mais aussi de dynamiser les entreprises familiales et les entreprises gérées par leur propriétaire en leur proposant des mécanismes de financement et de subventions sur mesure, et en créant de nouveaux mécanismes de financement axés sur l'équité (Encadré 3.6).

Les programmes d'accélération et d'incubation pour encourager les jeunes pousses innovantes et les modèles d'entreprises tirant parti du numérique font également partie de la panoplie d'instruments employés par les pays, dont la France, l'Islande et le Portugal, en plus de mesures d'accompagnement de la transformation numérique des entreprises touristiques existantes. Le Chili, par exemple, a lancé une série d'initiatives destinées à encourager les PME touristiques à adopter les technologies numériques, parmi lesquelles figurent des services de formation et de conseils.

Plusieurs pays ont récemment opté pour des allègements fiscaux afin de stimuler la croissance des entreprises et du tourisme – par exemple, en 2018, l’Autriche et la République slovaque ont réduit le taux de TVA/TPS sur le tourisme à 10 %, tandis que la Croatie, en 2020, a baissé le taux de TVA sur la préparation alimentaire et les activités de service à 13 %. Certains pays pratiquent un taux de TVA réduit sur les services touristiques pour développer le secteur ou pour stimuler l’emploi et l’activité en riposte à un ralentissement économique. La Roumanie indique 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. Il faut toutefois examiner attentivement le rapport global coût-efficacité des taux réduits de TVA par comparaison avec d’autres instruments d’action.

Stimuler la productivité, l’innovation et l’investissement

L’amélioration de la productivité pour soutenir les entreprises touristiques et accroître la compétitivité est une priorité dans plusieurs pays. Elle pose un défi permanent dans le secteur, du fait de la nature intangible, du caractère périssable et de l’hétérogénéité des services touristiques, défi rendu plus difficile à surmonter par le fait que ces services sont fréquemment produits en même temps qu’ils sont consommés (OCDE, 2012).

En Nouvelle-Zélande, l’amélioration de la productivité dans le secteur est une priorité de la stratégie touristique nationale pour le tourisme, pour un tourisme plus rentable, des emplois à plus forte valeur et mieux rémunérés, et une plus grande viabilité économique du secteur.

Au Royaume-Uni, le *Tourism Sector Deal* (pacte pour le secteur touristique) définit les modalités de partenariat entre les pouvoirs publics et les professionnels du secteur pour renforcer la productivité, mais aussi pour développer les compétences et accompagner les destinations dans leurs activités d’optimisation de leur offre touristique. Élaboré dans le cadre de la stratégie industrielle du Royaume-Uni, le *Tourism Sector Deal* vise à résoudre les problèmes de productivité à l’échelon sectoriel, en veillant à ce que les difficultés particulières liées au tourisme puissent être prises en main (Encadré 1.18).

L’innovation est indispensable pour bâtir une économie touristique plus productive et plus adaptable. Elle a un rôle fondamental à jouer dans l’amélioration de la durabilité et la maximisation des bénéfices environnementaux, sociaux et culturels potentiels du tourisme, ainsi que dans la mise en œuvre des « technologies touristiques » qui facilitent et améliorent l’expérience des voyageurs. Or, le manque de capacité d’innovation des PME touristiques est un problème reconnu, qui entrave l’investissement.

En réaction, les pays ont mis au point des solutions pour créer des liens entre le tourisme et les agences pour l’innovation, les pôles de croissance et les incubateurs d’entreprises (Encadré 1.19). Ces dispositifs reconnaissent le lien étroit entre le tourisme et le consommateur. Ils reconnaissent en outre l’importance de l’économie numérique comme canal de privilège pour la vente et la distribution touristiques.

En Islande, par exemple, où le tourisme relève du ministère des Industries et de l’Innovation, un programme d’accélération baptisé *Startup Tourism* encourage l’innovation dans les nouvelles entreprises touristiques, ainsi que l’élargissement de l’offre récréative touristique, l’étalement de la saison sur toute l’année et la répartition du tourisme dans tout le pays. L’accélérateur *Icelandic Startups* et l’*Icelandic Tourism Cluster* administrent ensemble le programme, avec pour mission d’encourager l’innovation dans le tourisme et d’accompagner les nouvelles entreprises.

Le Portugal a établi un « Centre pour l’innovation touristique » pour promouvoir l’entrepreneuriat, l’innovation et la recherche dans le domaine du tourisme. Il s’agit également de tirer parti des capacités d’innovation d’un large éventail de partenaires, dont des universités, en appui du transfert et de l’application des connaissances par les entreprises touristiques. L’une des activités centrales du Centre consiste à soutenir l’innovation numérique dans le tourisme.

Encadré 1.18. Renforcement de la productivité du tourisme au Royaume-Uni

La stratégie industrielle du Royaume-Uni est un plan à long terme visant à renforcer la productivité et la capacité de gain des individus dans tout le pays. Dans le cadre de cette stratégie, en 2019, la Première ministre a annoncé un *Tourism Sector Deal* (pacte pour le secteur touristique) entre l'État et les professionnels du secteur, dont l'objectif est de renforcer la productivité du tourisme et de l'hôtellerie. Les fonds engagés par le secteur public sont doublés par le secteur privé pour mener les actions suivantes :

- Développer une main-d'œuvre qualifiée pour l'avenir, renforcer la productivité et embrasser la transformation numérique : y compris 30 000 apprentissages chaque année, l'introduction d'une nouvelle qualification technique pour le tourisme (« T levels ») et une campagne de recrutement et de rétention menée par les professionnels du secteur.
- Asseoir la position du pays en tant que centre d'investissement hôtelier de premier rang en prévoyant l'ajout de plus de 130 000 chambres supplémentaires à l'horizon 2025 (équivalent de 21 % du parc actuel), dont 75 % seraient en dehors de Londres.
- Introduire des *Tourism Zones*, qui rapprochent les entreprises et les organisations locales pour élaborer une stratégie de croissance coordonnée et atténuer l'impact de la saisonnalité. Les zones sélectionnées réagiront aux échecs du marché et aux obstacles à la productivité et élaboreront un plan de développement durable.
- Accompagner les PME touristiques. Les entreprises technologiques, le Conseil national du tourisme et d'autres organisations délivreront des formations au numérique et autres sujets aux PME des *Tourism Zones*.
- Veiller à ce que le Royaume-Uni devienne la destination touristique la plus accessible d'Europe à l'horizon 2025 en augmentant le nombre de visiteurs internationaux en situation de handicap de 33 %.
- Créer un « Centre de données touristiques » indépendant pour permettre aux organisations, y compris aux PME, de tirer le meilleur parti des données massives, de comprendre les préférences d'activités et de produits et de mieux adapter leurs services.
- Élaborer un « Plan d'action pour les événements destinés aux entreprises internationales » pour attirer, retenir et développer les grands congrès professionnels qui attirent des visiteurs en dehors des pics saisonniers.
- Faciliter les déplacements. Accroître l'utilisation des bornes automatiques de contrôle des passeports pour les visiteurs d'Australie, du Canada, du Japon, de Nouvelle-Zélande, de Singapour, de Corée et des États-Unis pour réduire les temps d'attente et améliorer l'expérience aux frontières.

L'Autriche a elle aussi accordé une place centrale à la transformation numérique dans sa nouvelle stratégie touristique, baptisée « Plan T – Plan-cadre pour le tourisme ». L'une des mesures clés du plan est la mise en place du laboratoire du futur *Next Level Tourism Austria*, qui fait office de pôle d'innovation pour le secteur touristique. Ses activités seront axées sur des applications et des processus technologiques complexes destinés aux entreprises et aux régions, qui le placeront en première ligne pour réagir aux évolutions sociétales et technologiques déclenchées par la transformation numérique.

L'investissement est indispensable à la compétitivité et à la durabilité du secteur touristique. Outre les investissements dans le tourisme proprement dit, les pays cherchent non seulement à attirer des niveaux plus élevés d'investissements étrangers, mais aussi à influencer la nature et le lieu de ces investissements pour atteindre divers objectifs et avancer dans le sens de cibles stratégiques plus générales.

Encadré 1.19. Nouveaux véhicules pour l'innovation dans le tourisme : approches nationales

Le **Luxembourg** a encouragé et rentabilisé l'innovation dans le secteur privé en lançant un prix de l'innovation en 2018. Ouvert à toutes les petites et moyennes entreprises, ce concours annuel met en valeur et récompense les projets à caractère innovant et valeur ajoutée exceptionnelle.

Au **Portugal**, le NEST (Centre pour l'innovation touristique) est le pilier porteur de l'initiative Tourisme 4.0 mise en place pour impulser la transition numérique du secteur touristique portugais, et pour favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat. Le NEST a été créé en 2019, avec pour mission de promouvoir l'innovation et l'adoption des technologies dans la chaîne de valeur du secteur en accompagnant le développement de nouvelles idées commerciales, en encourageant l'expérimentation et le transfert de connaissances, et en développant la capacité des entrepreneurs à intégrer les nouvelles technologies dans leurs opérations commerciales. Les principaux domaines d'activité sont une académie numérique pour les jeunes pousses touristiques, des services d'incubation et d'accélération, des conseils aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises touristiques, le développement de nouveaux produits et prototypes, et des services d'information sur les tendances numériques. Les partenaires du secteur privé sont BPI (banque), Brisa - Autoestradas de Portugal, Google, Microsoft Portugal, Millenniumbcp (banque), NOS (Telecom) et Turismo de Portugal.

En **Espagne**, le « Programme destinations touristiques intelligentes » soutient l'innovation dans les modes de diagnostic, de planification et d'amélioration du secteur touristique par les destinations. Il suit une méthode d'appréciation et d'évaluation structurée couvrant cinq domaines stratégiques : la gouvernance, l'innovation, la technologie, la durabilité et l'accessibilité. Jusqu'à 400 critères/mesures différents peuvent être utilisés. Un réseau de 57 destinations a adopté cette méthodologie ; 28 préparent des plans d'action et 25 mettent en œuvre des projets spécifiques sur la numérisation ou des mesures d'efficacité énergétique.

La pensée et l'action entrepreneuriales sont des facteurs décisifs de la réussite touristique. Face à ce constat, la **Suisse** a mis en place une série d'initiatives, telles que le renforcement de la coopération entre le tourisme et Innosuisse, l'Agence suisse de l'innovation, qui soutient la création d'entreprises. L'objectif est de faire en sorte qu'un plus grand nombre d'acteurs touristiques soient informés des services d'Innosuisse et y fassent appel. Également pour encourager la création d'entreprises, le pays utilise le Forum Tourisme Suisse pour promouvoir les activités de jeunes pousses.

En Israël, une nouvelle « Direction de la Promotion des investissements directs étrangers » au sein du ministère du Tourisme a été créée pour, entre autres missions, gérer un budget de 156 millions ILS destiné à encourager les investissements en 2018. Au Chili, l'initiative *Invest Tourism* cartographie les perspectives d'investissement sur tout le territoire, dans le but de diversifier l'offre touristique et de stimuler l'activité économique dans les régions. Elle est appuyée par des programmes de valorisation des compétences de la main-d'œuvre et de soutien à la transformation numérique du secteur.

Il apparaît également que les pays se préoccupent de plus en plus, non pas seulement d'attirer mais de faciliter les investissements. C'est le cas de l'Australie et de la Grèce, avec le « Service spécial pour la promotion et l'octroi de licences aux entreprises touristiques » conçu pour faciliter les investissements liés au tourisme (Encadré 1.20).

Encadré 1.20. Accompagnement de l'investissement en Grèce

La mise en place du « Service spécial pour la promotion et l'octroi de licences aux entreprises touristiques » vise à faciliter les investissements touristiques en Grèce. Il s'agit d'un guichet unique pour les investisseurs potentiels, qui reçoivent des informations et un accompagnement personnalisé concernant les procédures et les normes liées au développement d'installations touristiques. Le Service spécial aide les investisseurs à faire face à la complexité des textes applicables et des exigences relatives aux projets d'investissement touristique, veille à un traitement rapide et souple des demandes à tous les stades du cycle de planification, et s'occupe des problèmes administratifs pouvant survenir pendant le processus. Pendant la période 2018-19, il a délivré des licences à 12 nouveaux hôtels de 4 et 5 étoiles, soit un total de 10 000 nouvelles chambres, et approuvé l'agrandissement de 55 hôtels ajoutant 7 217 chambres. Des projets de tourisme thermal, de refuges montagnards, de stations de ski et de parcs à thème ont également été approuvés et 13 grands lieux de villégiature intégrés sont en attente de licence. L'amélioration de la qualité et du nombre de nouveaux chantiers touristiques menés à bien grâce au Service spécial est manifeste.

Développer la commercialisation et la promotion touristiques chez soi et à l'étranger

Le secteur public a traditionnellement joué un rôle de premier rang dans les activités de commercialisation et de promotion des destinations car, en raison du caractère morcelé du secteur et de la petite taille de nombreuses entreprises touristiques, celles-ci peinent à être individuellement visibles dans les marchés touristiques lointains et à attirer des visiteurs en provenance de ces marchés. Plus récemment, certains pays ont examiné différents modèles de commercialisation touristique s'appuyant sur de nouvelles sources de financement, de nouvelles possibilités de partenariat et de nouveaux dispositifs de gouvernance, et élaboré des stratégies numériques (OCDE, 2017).

Les rentrées de devises étrangères et une incidence positive sur la balance des paiements font que la promotion sur les marchés étrangers demeure l'un des rôles fondamentaux de la majorité des administrations touristiques nationales et de leurs organisations touristiques nationales respectives. À mesure que les flux touristiques s'amplifient, le marché devient plus compétitif, car plus de pays investissent dans leur activité de commercialisation pour attirer un voyageur de plus en plus imprévisible et gâté par le choix (Encadré 1.21).

La croissance explosive des voyages en provenance du continent asiatique a influencé les stratégies promotionnelles de nombreux pays, tout comme l'usage répandu des canaux numériques pour cibler et attirer les visiteurs. De nombreuses organisations touristiques nationales privilégient désormais les canaux numériques sur les autres médias, bien qu'une partie de ce transfert soit également due à la diminution des budgets.

Plusieurs tendances sont manifestes depuis deux ans :

- Sous l'effet du passage rapide à la vente et à la distribution numériques, certains pays envisagent de nouvelles solutions pour permettre à leurs petites et microentreprises touristiques d'être plus facilement connectées aux grands voyagistes en ligne et autres intermédiaires. L'Afrique du Sud et la France en sont deux exemples.
- Les pays dont l'offre est plus saisonnière et qui misent excessivement sur un nombre limité de marchés au long cours en grand volume cherchent à se diversifier et à conquérir de nouveaux marchés ou segments, tant pour prolonger la saison que pour accroître la demande des destinations moins prisées. La diversification peut généralement être basée sur les produits

culturels, patrimoniaux ou urbains. La Croatie, la Grèce et la Turquie ont toutes les trois des plans fermes à cet effet.

- Une plus grande importance est accordée au développement de produits et d'expériences réservables pour attirer les visiteurs étrangers, dans le cadre du plan de commercialisation en amont. Cela s'est traduit par des investissements de taille et des programmes spécifiques, notamment au Canada, en Irlande et au Royaume-Uni.
- L'utilisation efficace de l'intelligence artificielle et des données massives dans la commercialisation et la promotion touristique n'en est encore qu'à ses balbutiements, mais d'importants investissements ont déjà été réalisés dans des applications apparentées pour le tourisme. En Indonésie, par exemple, le modèle de commercialisation de destinations concurrentes est utilisé pour combiner l'apprentissage automatique, et les techniques de traitement des données massives sont utilisées pour cibler les messages promotionnels sur les marchés clés.

Encadré 1.21. Stratégies de commercialisation tournées vers l'avenir : approches nationales

En **Corée**, une plateforme en ligne dédiée et des stratégies de commercialisation numérique renforcée sont prévues pour améliorer l'expérience des voyageurs indépendants. Des itinéraires conseillés ont été élaborés, avec possibilité d'achat de produits.

La « Stratégie de commercialisation touristique 2018-23 » de la **Lettonie** vise à faire face aux défis futurs du tourisme en améliorant l'image du pays, en développant un tourisme durable et en favorisant les investissements judicieux. Élaborée par l'Agence lettonne pour l'investissement et le développement, la Stratégie hiérarchise les priorités de l'activité de commercialisation par pays, mais segmente également les visiteurs potentiels ciblés en catégories liées au choix de mode de vie : rêveurs, aventuriers, touristes à grande ouverture d'esprit, etc.

NTBC Holland Marketing, aux **Pays-Bas**, utilise un modèle de partenariat public-privé pour créer la coopération nécessaire à l'organisation de programmes de commercialisation, permettant à des partenaires divers de contribuer des investissements budgétaires et autres dans un objectif commun. Sont inclus des partenaires publics (autorités nationales, provinciales et municipales ou offices régionaux du tourisme), des partenaires public-privé (organisations de commercialisation et de promotion) et des partenaires privés (entreprises du secteur de l'accueil touristique et autres secteurs connexes) aux Pays-Bas et dans d'autres pays.

L'**Indonésie** décentralise un investissement important dans la création de marques et la commercialisation au moyen de diverses techniques innovantes, telles que la tarification de la demande pour gérer les flux de touristes et la combinaison de l'apprentissage automatique et des techniques de traitement des données massives, pour identifier les principaux marchés clés et assurer un ciblage précis des messages promotionnels. Le ministère a mis au point un tableau de bord numérique pour surveiller quotidiennement la réputation du tourisme en Indonésie sur les réseaux sociaux, à l'échelon national et à celui des destinations. Des systèmes de positionnement mobiles sont également utilisés pour surveiller le nombre et la répartition des touristes. Ces informations permettent aux décideurs de mieux comprendre les flux de visiteurs et leurs perceptions, de réagir aux problèmes à mesure qu'ils se posent et de prendre des décisions de commercialisation en connaissance de cause.

Malgré le passage au numérique, il reste encore de la place pour les activités promotionnelles plus traditionnelles comme les grands salons interprofessionnels, le développement de l'industrie du voyage, les relations publiques et le travail de création de marques qui informe indépendamment du canal, notamment dans le cas des destinations émergentes. Une promotion efficace à l'étranger demande également que d'autres éléments du système touristique soient en place et opérationnels, en particulier une infrastructure de transport fiable, un régime de visas libéralisé et des services aux visiteurs.

En raison de la taille des budgets directs du tourisme désormais appliqués aux activités de commercialisation auprès de visiteurs potentiels, certains pays auront besoin d'autres solutions, par exemple de partenariats avec des pays voisins, pour rester visibles dans les marchés clés à l'étranger. Cette pratique a déjà été adoptée dans certains pays ; le protocole de coopération touristique signé par les pays du Groupe de Visegrád en 2019, par exemple, prévoit des activités communes de commercialisation en Chine.

De nombreux pays accordent également une plus grande importance à la commercialisation dans leurs marchés intérieurs, conscients du fait que le volume de tourisme interne est souvent bien plus important que le volume de tourisme récepteur. La Hongrie, par exemple, envisage d'utiliser le marché intérieur pour étaler les bénéfices – prolonger la saison et encourager les voyages vers des destinations moins connues. L'Indonésie a quant à elle désigné « priorités nationales » certaines destinations clés pour la commercialisation, et segmenté le marché intérieur par origine.

En Pologne, la campagne de longue haleine *Poland See More* mise sur les partenariats avec le secteur privé pour stimuler la vente aux résidents de séjours à rapport qualité-prix intéressant pendant les principaux week-ends des saisons intermédiaires. La Slovaquie et la Roumanie financent toutes les deux un programme de chèques-vacances pour encourager les employés à passer leurs vacances dans le pays. Dans le cas de la Slovaquie, cette mesure vise à augmenter le volume de voyages intérieurs.

Valoriser les normes de qualité et de durabilité touristiques

Les évolutions récentes font apparaître que les pays poursuivent leur investissement dans les normes et les régimes de qualité existants, ainsi que dans la mise en place de nouveaux critères et dispositifs pour, en particulier, indiquer la performance environnementale. Si les recherches ont systématiquement révélé que les avis des consommateurs sont jugés plus dignes de confiance que les informations fournies par les entreprises elles-mêmes, la question de la véracité d'un grand nombre d'avis en ligne a récemment soulevé des doutes sur leur fiabilité compte tenu des pratiques consistant à encourager les avis positifs et à supprimer les avis défavorables, ou encore l'apparition des faux avis.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics s'intéressent aux systèmes de certification officielle pour dénoter la qualité d'installations ou de services. De telles normes sont autant d'outils permettant aux autorités d'aider les entreprises locales à améliorer leur produit et la qualité des services, mais aussi de mettre en œuvre de politiques plus générales pour améliorer l'offre touristique (accessibilité des entreprises individuelles, etc.).

La France, par exemple, continue d'améliorer ses niveaux de service grâce à son label *Qualité Tourisme™*, également ouvert aux entreprises de la chaîne de valeur touristique globale. La Croatie, pour sa part, réglemente la classification obligatoire de tous les types d'hébergements. Les normes de qualité appliquées par Israël, qui reposent sur le système HotelStars, largement utilisé, sont encouragées à titre volontaire et considérées comme étant un moyen important d'assurer la qualité et la transparence. En Belgique, le label *Wallonie Destination Qualité* encourage les entreprises touristiques à améliorer leur offre de service.

Les normes peuvent être une accroche puissante pour positionner une destination ou un pays, lorsqu'elles sont mises en place de manière intégrée et globale. Telle est l'approche suivie par la Slovénie avec son dispositif de certification *Slovenia Green*, qui n'est autre qu'une norme de durabilité pour les destinations. Il est financé par des subventions du ministère du Développement économique et des Technologies, et sera prochainement complété par un nouveau système de normes de qualité pour les entreprises individuelles.

La performance environnementale est également évaluée au moyen de nouveaux dispositifs dans la région nordique. La Finlande, par exemple, a élaboré le concept *Sustainable Travel Finland* (voyages durables Finlande) pour les entreprises et les destinations, dans le but de stimuler la durabilité

économique, socioculturelle et écologique dans le domaine du tourisme. La Norvège a quant à elle créé un nouveau système de certification *Sustainable Destination* (destination durable) pour améliorer la gestion des destinations. Le système norvégien est reconnu par le *Global Sustainable Tourism Council* et vise à progresser sur les questions environnementales, sociales et économiques dans la durée. Un système d'écocertification à Malte est désormais obligatoire pour tous les nouveaux hôtels du pays.

Améliorer les transports et la connectivité fluides

Gérées efficacement, les synergies entre le transport et le tourisme peuvent améliorer la mobilité des visiteurs, tant vers leurs destinations qu'une fois sur place, accroître la satisfaction des touristes et contribuer à la viabilité économique des systèmes et services de transport locaux en servant à la fois les résidents et les visiteurs. Veiller à ce que les besoins à moyen et long terme du secteur touristique soient pris en compte dans la planification de l'accès aux transports et des infrastructures peut permettre de maximiser et de répartir plus largement les bénéfices du tourisme, ainsi que de gérer les effets des visiteurs dans le temps (OCDE, 2016).

L'accès à l'espace aérien international est fondamental pour une économie touristique dynamique, en particulier pour les destinations lointaines et les îles. À Malte, par exemple, depuis 2006, les pouvoirs publics se sont lancés dans une stratégie visant à accroître le nombre de vols directs, faisant ainsi passer le nombre d'itinéraires de 45 à 110, soit plus du double, dans les 12 années qui ont précédé 2018. Le nombre de touristes étrangers a doublé pendant cette période, atteignant un niveau record en 2018, à raison de 2.6 millions contre 1.3 million en 2010. En Irlande, le système *Regional Co-operative Market Access* favorise l'accès direct par air et par mer au moyen de cofinancements par les parties prenantes du secteur touristique.

De nombreux pays, caractérisés par des services aériens libéralisés et un secteur de l'aviation bien développé et compétitif, doivent relever le défi fondamental du juste équilibre entre la demande d'accroissement de la capacité des aéroports et les conséquences environnementales. Il reste à voir si les deux pourront être conciliés au moyen de mécanismes de tarification ou autres. Dans plusieurs pays, comme l'Irlande, le Japon et la République slovaque, le tourisme relève du même ministère que les transports.

L'amélioration de la connectivité interne demeure également une priorité pour un grand nombre de pays, notamment pour promouvoir le développement régional et étaler les bénéfices du tourisme. L'infrastructure routière est vitale dans la majorité des pays dont le secteur touristique est développé. Or, les programmes d'investissement routier privilégient parfois les trajets quotidiens et les déplacements d'affaires sur le tourisme, rendant l'investissement dans les zones isolées plus difficile.

L'importance des possibilités de circulation à vélo ou à pied offertes aux touristes par les destinations est de plus en plus reconnue par les administrations locales. Les pistes cyclables et piétonnes sont désormais prioritaires en Slovénie, par exemple, où l'investissement est étayé par la taxe de séjour locale. En Belgique, un réseau de pistes vertes accessibles a été créé en Wallonie, ainsi qu'un label *Welcome Bike* pour les entreprises proposant des services aux cyclistes. L'Irlande aménage d'anciennes voies ferrées en voies vertes cyclables et piétonnes pour favoriser le développement rural (Encadré 1.22).

Le voyage fluide demeure une gageure, et de nombreux pays recherchent des solutions innovantes pour améliorer l'expérience du voyageur. Le Groupe de travail sur le tourisme du G20 a placé le voyage fluide et l'amélioration de l'expérience voyageur à l'ordre du jour des priorités pour 2020. La technologie a également été utilisée dans la mise au point de systèmes biométriques aux frontières, avec la mise au point par les États-Unis de leur *Traveller Verification Service* basé uniquement sur des comparaisons de données photographiques. À son arrivée ou à son départ, chaque voyageur international est photographié et le *Traveller Verification Service* compare la nouvelle photo avec les dossiers détenus par le *US Department of Homeland Security*, qui contiennent des photographies prises à l'arrivée, des photographies

de passeports américains, des visas américains et autres documents, ainsi que les photographies prises lors de précédents contacts avec le *Department of Homeland Security*.

Encadré 1.22. Aménagement de voies vertes cyclables en Irlande

Une voie verte est une voie hors route destinée aux marcheurs et aux cyclistes, souvent aménagée sur d'anciennes voies ferrées. L'aménagement de ces voies bénéficie de l'appui de l'ensemble des pouvoirs publics en raison des nombreux bénéfices qu'il apporte au tourisme et aux populations locales, mais aussi de sa contribution au développement rural et à la santé de la nation. Une stratégie à long terme lancée en 2018 encadre l'aménagement de voies vertes dans tout le pays dans le but d'accroître le nombre, la longueur et la distribution régionale des voies vertes sur les dix prochaines années. Un financement de 53 millions EUR a été obtenu pour les projets de voies vertes à construire pendant la période 2019-21. Par ailleurs, un document définissant les critères des projets à financer en vertu du programme a été publié par le ministère du Transport, du Tourisme et des Sports. En juin 2019, dans le cadre de la première tranche de financements en vertu du programme, 40 millions EUR ont été attribués à 10 nouveaux projets dans 9 comtés. Ils devraient aboutir à une augmentation considérable du nombre de personnes empruntant les voies vertes à la fois en tant qu'expérience touristique et équipement récréatif. La stratégie guide les promoteurs de projets et pose les critères de haut niveau pour la réalisation d'une voie verte de qualité. Ces critères sont basés à la fois sur les recherches menées par l'autorité nationale du développement touristique *Fáilte Ireland*, et sur l'expérience concrète de ce qui a fonctionné ou non.

Pour veiller à la fluidité des voyages, certains pays concentrent leurs efforts sur l'assouplissement des conditions d'obtention d'un visa. Outre un programme d'annulation des visas, le Brésil a mené une campagne d'information sur les exigences réglementaires auprès des entreprises, accru la capacité de trafic aérien en déréglementant le réseau de compagnies aériennes à bas prix et supprimé toutes les taxes à l'importation sur les produits de parcs à thème pour stimuler le développement de nouvelles attractions touristiques.

L'accès à l'internet haut débit est également important pour accroître la connectivité, en particulier dans les zones isolées et rurales. Le ministère italien de la Culture, par exemple, a récemment signé des protocoles avec le ministère du Développement économique et l'agence numérique de l'État qui portent sur la création de nouveaux services numériques pour le tourisme, dont des réseaux Wi-Fi et haut débit pour faciliter la dispersion régionale.

Références

- IATA (2019), IATA Annual Review 2019, <https://www.iata.org/en/publications/annual-review/>.
- OCDE (2019a), « Établir de nouvelles données de l'OCDE sur les échanges touristiques en valeur ajoutée », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2019/01, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ad21b57d-fr>.
- OCDE (2019b), *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2019, Numéro 2*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/77c8f557-fr>.
- OCDE (2019c), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019 : L'avenir du travail*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b7e9e205-fr>.
- OCDE (2019d), *Réussir la décentralisation : Manuel à l'intention des décideurs*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/551847c0-fr>.
- OCDE (2019e), *Vers le numérique : Forger des politiques au service de vies meilleures*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7cba1873-fr>.
- OCDE (2018a), *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2018, Numéro 2*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/eco_outlook-v2018-2-fr.
- OCDE (2018b), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/tour-2018-fr>.
- OCDE (2018c), « Analyser les mégatendances pour mieux façonner l'avenir du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2018/02, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b6b7c938-fr>.
- OCDE (2018d), « Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2018/03, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a868e0e5-fr>.
- OCDE (2017), « Examen du cadre public de promotion et de commercialisation du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2017/01, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0a5e0c94-fr>.
- OCDE (2016), *Intermodal Connectivity for Destinations*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/industry/tourism/2016 - Policy paper on Intermodal Connectivity for Destinations.pdf>.
- OMC (2019), Examen statistique du commerce mondial 2019, https://www.wto.org/french/res_f/statis_f/wts2019_f/wts19_toc_f.htm.
- OMT (2020), Baromètre OMT du tourisme mondial, vol. 18, n° 1, janvier 2020, <https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometerfra/18/1>.
- OMT (2019a), *Faits saillants du tourisme international*, Édition 2019, Organisation mondiale du tourisme, Madrid, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421251>.
- OMT (2019b), Baromètre OMT du tourisme mondial, vol. 17, n°4, novembre 2019, <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometerfra.2019.17.1.4>.
- OMT (2019c), *New Business Models in the Accommodation Industry: Benchmarking of Rules and Regulations in the Short-term Rental Market*, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421190>.
- WEF (2019), *Travel and Tourism Competitiveness Report 2019* (Travel and Tourism at a Tipping Point), http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf.

Chapitre 2. Préparer les entreprises touristiques au monde numérique

Le développement du numérique transforme notre façon de vivre, de travailler et de voyager, et il a ouvert aux entreprises touristiques de nouvelles perspectives sur les marchés mondiaux. Le présent chapitre analyse les répercussions de la montée en puissance du numérique sur le tourisme, et plus particulièrement sur les PME. Il souligne le rôle important des pouvoirs publics dans la mise en place de conditions-cadres adaptées à la transformation numérique des modèles économiques dans le tourisme et de l'écosystème touristique en général, et met en évidence un certain nombre de considérations essentielles liées à l'action publique, afin de favoriser l'adoption des technologies numériques et leur utilisation par les PME du secteur.

L'évolution et l'application des technologies numériques modifient profondément notre façon de vivre, de travailler, de voyager et de faire des affaires et entraînent ainsi une transformation et une réorganisation du secteur du tourisme. La portée et l'adoption des technologies numériques varient suivant les pays, les secteurs, les entreprises et les lieux. Les opportunités et les obstacles qui en résultent créent des conditions de concurrence inéquitables, qui sont exacerbées par un décalage croissant entre les entreprises touristiques axées sur la technologie et connectées à l'échelle mondiale, et les petites et micro-entreprises traditionnelles souvent caractérisées par des pratiques commerciales de faible technologie. Jusqu'à présent, l'attention a essentiellement porté sur le marketing numérique et le commerce électronique, considérés comme des moyens d'atteindre de nouveaux marchés, d'échanger avec les clients et de développer une stratégie de marque. Toutefois, même si elles permettent d'accéder aux marchés et de les comprendre, d'accroître la connectivité et de faciliter les transactions financières, ces technologies sont moins efficaces lorsqu'il s'agit de renforcer la productivité ou l'innovation sur des marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels.

Encadré 2.1. Comprendre la transformation numérique

La numérisation correspond à la conversion de données et de processus analogiques dans un format lisible par la machine. Le développement du numérique désigne quant à lui l'utilisation des technologies et des données numériques, ainsi que les interconnexions qui donnent lieu à la naissance d'activités nouvelles ou à l'évolution d'activités existantes. On entend par « transformation numérique » les effets économiques et sociétaux de la numérisation et du développement du numérique.

Le rapport de l'OCDE intitulé *Vers le numérique : forger des politiques au service de vies meilleures*, fait observer qu'il importe de réduire sensiblement le décalage entre les évolutions technologiques et les politiques publiques afin de recueillir les fruits de l'ère du numérique tout en relevant les défis. Les politiques en place datent pour beaucoup de l'ère pré-numérique, et la difficulté à décrypter les changements qui s'opèrent et leurs implications pourrait retarder le réexamen et l'adaptation de ces politiques. Or un tel décryptage est impératif, puisque la transformation numérique n'épargne aucun pan de l'économie ni de la société.

Pour mettre au point des politiques adaptées à l'ère du numérique, il est nécessaire :

- de connaître les principales composantes de l'écosystème des technologies numériques, en constante évolution, et une partie des possibilités – et des défis – induits par leur mise en application ;
- de comprendre l'actuelle révolution des données et l'influence que les données et les flux connexes exercent sur les individus, l'économie et, plus largement, la société ;
- d'identifier les propriétés phares de la transformation numérique et, en particulier, de comprendre comment elles font naître ou évoluer les modèles économiques, et quelles sont leurs incidences sur l'action des pouvoirs publics.

Source : OCDE (2019b).

Les technologies d'amélioration de la productivité (comme l'informatique en nuage, l'analytique des données ou les logiciels de gestion des recettes) sont généralement peu utilisées dans le tourisme, alors que les technologies innovantes (réalité augmentée, géomarketing, par exemple) permettent de générer, de personnaliser et de livrer, avec une originalité croissante, de nouveaux produits, services et prestations touristiques (OCDE, 2018c). La transformation numérique conduit donc le tourisme sur des sentiers nouveaux et souvent imprévisibles. Les technologies numériques ont des répercussions non négligeables sur les entreprises touristiques de toutes tailles, sur la structure et le fonctionnement des chaînes de valeur

touristiques et sur le secteur dans son ensemble. Faciliter et permettre le passage du tourisme au numérique constitue donc un enjeu fondamental de l'action publique.

La révolution numérique offre aux PME du secteur du tourisme des possibilités inédites d'accéder à de nouveaux marchés, de développer de nouveaux produits et services, d'adopter de nouveaux modèles et processus économiques, d'améliorer leur position dans les chaînes de valeur touristiques mondiales et de s'intégrer dans des écosystèmes numériques. Elle est porteuse d'avantages potentiels considérables pour les PME – elle peut les aider à gagner en efficacité, à libérer du temps et des ressources pour se concentrer sur des tâches stratégiques, et à être mieux à même de développer de nouveaux modèles économiques, de prendre pied sur de nouveaux marchés ou d'internationaliser leurs activités. Toutefois, les PME opèrent leur transition numérique avec retard (OCDE, 2019d) et nombre de petites entreprises touristiques traditionnelles peinent à appréhender ces opportunités et à en recueillir les fruits.

Les PME qui n'investissent pas dans leur passage au numérique n'ont aucune chance de survivre à l'avenir, et encore moins de prospérer. Les destinations, les entreprises et le secteur du tourisme au sens large devront adhérer pleinement à ces nouvelles technologies pour rester compétitifs, et pour tirer avantage du potentiel d'innovation, de productivité et de création de valeur. Les responsables de l'action publique ont un rôle important à jouer pour aider les entreprises du secteur de toutes tailles, y compris les plus traditionnelles et les plus petites, à être actrices de la révolution numérique, et à prospérer face au changement de paradigme suscité par ces technologies.

Le présent chapitre analyse comment le développement du numérique transforme les modèles et les processus économiques du tourisme, ainsi que l'intégration des PME touristiques dans les chaînes de valeur mondiales et les écosystèmes économiques numériques. Cette analyse s'articule autour de trois grands thèmes essentiels : comment la montée en puissance du numérique remodèle l'environnement dans lequel les entreprises du secteur du tourisme exercent leurs activités ; les modèles économiques émergents ; et les approches de l'action publique destinées à soutenir le passage des PME touristiques au numérique. Elle est éclairée par les réponses à une enquête menée auprès des membres et des pays partenaires de l'OCDE, ainsi que par les travaux plus généraux entrepris par l'OCDE sur le cadre d'action intégré du projet *Vers le numérique*, qui met en relief divers aspects de leur action sur lesquels les pouvoirs publics devraient concentrer leurs efforts pour faciliter la mise en place des conditions requises pour accélérer la généralisation du numérique (Encadré 2.1).

Les tendances numériques, vecteur de changement dans le tourisme

Le développement du numérique se définit comme le processus par lequel la technologie et la gestion axée sur les données transforment nos systèmes socio-économiques et nos vies. La course à l'adoption des technologies numériques trouve son origine dans la convergence de technologies avancées et dans la connectivité socio-économique croissante à l'œuvre du fait de la mondialisation. La révolution numérique a la capacité de stimuler l'innovation, de générer des gains d'efficacité économique et environnementale et d'accroître la productivité, y compris dans le secteur extrêmement mondialisé qu'est le tourisme (OCDE, 2017a). Des travaux de recherche menés en Australie montrent ainsi que le recours aux outils numériques permet aux petites entreprises en général (définies comme celles qui emploient de 0 à 19 personnes) d'économiser 10 heures de travail par semaine et d'augmenter leur chiffre d'affaires de 27 % (ANZ, 2018). La capacité des entreprises touristiques de toutes tailles de faire évoluer leurs modèles économiques, d'utiliser les technologies numériques pour participer efficacement aux écosystèmes de valeur mondiaux et d'adopter de nouvelles méthodes de travail axées sur les données sera déterminante pour la productivité et le bien-être socio-économique de demain (Andrews, Nicoletti et Timiliotis, 2018) (Encadré 2.2).

La montée en puissance du numérique tire parti des technologies et des données numériques pour transformer les modèles économiques et les pratiques, ainsi que les écosystèmes de valeur. Ainsi,

l'économie du partage a évolué ces dix dernières années sous l'effet des nouvelles technologies de plateforme et de l'innovation dans les modèles économiques, pour créer de la valeur à partir d'actifs cachés ou inutilisés. La valeur du secteur du covoiturage en 2019 a été estimée à 61 milliards USD, et celle du partage de logements devrait atteindre 40 milliards USD en 2022. Selon les estimations de PwC, la valeur de l'économie du partage s'élèvera à 335 milliards USD en 2025. Toutefois, la transformation numérique n'est pas homogène et les données sur l'adoption de différentes technologies et sur les obstacles et opportunités existant dans divers secteurs, pays et entreprises sont fragmentaires (PwC, 2016).

Des travaux de recherche entrepris récemment par la Commission européenne font ressortir de profondes différences au regard de l'adoption des technologies numériques par le secteur du tourisme en Europe. Les pays nordiques, par exemple, affichent un taux d'utilisation supérieur à celui des pays d'Europe orientale et méridionale. Ces travaux montrent également que les PME touristiques sont à la traîne par rapport aux grands groupes. Si les composantes de base du marketing et du commerce électronique ont été largement adoptées, les technologies avancées comme l'analytique des données, l'informatique en nuage et le géomarketing ne sont que peu utilisées (Dredge et al., 2018). Les consommateurs recourant de plus en plus aux technologies numériques pour rechercher, planifier et réserver leurs voyages, les entreprises du tourisme se doivent de plus en plus d'intégrer ces technologies et de tirer parti de leurs capacités avancées.

Encadré 2.2. Comprendre les modèles économiques, les chaînes de valeur et les écosystèmes

Un **modèle économique** est l'architecture à travers laquelle une entreprise crée, délivre et capte de la valeur. Il désigne l'organisation interne, ainsi que les liens et relations avec des entités extérieures.

Les **chaînes de valeur** désignent les liens verticaux existant dans le processus de production-consommation qui décrivent comment les entreprises du secteur privé, en collaboration avec les pouvoirs publics et la société civile, reçoivent ou ont accès aux ressources sous formes d'intrants, créent de la valeur ajoutée par divers processus (planification, développement, financement, marketing, distribution, tarification, positionnement, par exemple) et vendent les produits, services et prestations touristiques qui en résultent.

Les **écosystèmes de valeur mondiaux** désignent un ensemble de relations et d'échanges fortement distribués, fluides et dynamiques, réalisés grâce à la technologie, entre ceux qui créent, qui consomment et qui partagent de la valeur dans le tourisme. Ils comprennent notamment les interactions entre les entités vivantes et non vivantes (comme les consommateurs, les producteurs, les pouvoirs publics, les communautés, la nature, les technologies numériques et les infrastructures).

Bien que l'adoption des technologies numériques par les PME touristiques soit hétérogène, la transformation numérique a et va continuer d'avoir de profondes répercussions sur le tourisme. L'économie numérique transforme le processus de communication avec les touristes ainsi que la commercialisation des services touristiques, et ouvre la voie à des prestations de service et à des améliorations de l'offre nouvelles et extrêmement créatives. Il en résulte une évolution de l'organisation du travail et des prestations de service, et diverses possibilités de tirer parti des avancées numériques pour effectuer des transactions, obtenir et traiter informations et données concernant l'offre et la demande touristiques, et améliorer et relier les opérations le long des chaînes de valeur et des écosystèmes touristiques.

Le Forum économique mondial (WEF, 2017) a estimé qu'en dix ans, soit de 2016 à 2025, le passage au numérique allait créer jusqu'à 305 milliards USD de valeur supplémentaire pour le seul secteur du tourisme grâce à une augmentation de la rentabilité, et qu'environ 100 milliards USD de valeur générés dans ce secteur seraient transférés des acteurs traditionnels vers de nouveaux concurrents numériques dotés de modèles économiques innovants et de capacités de création de valeur. La transformation numérique

devrait aussi ménager des avantages à hauteur de 700 milliards USD pour les clients et la société en général, à travers une empreinte écologique réduite, une sûreté et une sécurité accrues, ainsi qu'une baisse des coûts et des gains de temps pour les consommateurs.

Du côté de la demande, cette évolution découlera en partie des habitudes de consommation de la génération Y (née entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990) et de la génération Z (née entre la fin des années 1990 et le début des années 2010), qui, aux côtés des autres générations montantes, constitueront l'essentiel des touristes nationaux et internationaux en 2040 (OCDE, 2018a). Les générations Z et Y sont des enfants du numérique et parce qu'ils ont grandi en ayant un accès rapide et direct à l'information grâce aux technologies numériques, leurs attentes vis-à-vis de la technologie et l'utilisation qu'ils en font continueront d'influer sur les prestations de services touristiques. Plusieurs tendances se dessinent, et notamment un recours accru aux sources en ligne et aux plateformes mobiles pour trouver des informations au stade de la planification (sites web, médias sociaux, par exemple), associé à une moindre utilisation des sources traditionnelles (offices du tourisme, brochures, concierges des hôtels, notamment) ; une propension à rester en ligne/connecté à destination pour faire des recherches et explorer les lieux, partager des expériences et obtenir des informations en temps réel ; et une tendance à privilégier les méthodes de paiement proposées par le commerce en ligne par rapport aux espèces. De plus, les générations Y et Z sont plus enclines à partager qu'à posséder, par comparaison avec les générations précédentes, et de ce fait, elles sont davantage impliquées dans l'économie du partage (logement, covoiturage, échange de devises et production participative).

Si bon nombre des défis et opportunités qui se présentent aux PME touristiques sont similaires à ceux qui existent pour les PME en général, le tourisme se trouve dans une situation particulière pour plusieurs raisons. Ainsi, le secteur du tourisme est extrêmement fragmenté et hétérogène et couvre un large éventail d'industries dont un grand nombre affichent une structure duale caractérisée par un groupe très restreint de grandes entreprises, associé à un groupe important de PME/micro-entreprises. Il s'agit en outre d'un secteur « à forte intensité d'information », ce qui signifie que de nombreux services touristiques sont prêts à passer au numérique. Il importe tout particulièrement d'appréhender l'adoption du numérique par les PME touristiques, car quelque 85 % des entreprises qui jouent un rôle essentiel dans les prestations de services touristiques dans les pays de l'OCDE sont des PME (hébergement et services de restauration, agences de voyage, voyagistes, par exemple) contre les deux tiers environ pour l'économie en général. Même si elles représentent la majorité des entreprises du secteur du tourisme, les PME et les micro-entreprises ont davantage de difficultés à procéder à une intégration verticale que les grandes entreprises (comme les chaînes d'hôtel dans le sous-secteur de l'hébergement) et à atteindre les clients potentiels.

Le secteur du tourisme se distingue également par le fait que ses entreprises exercent leurs activités sur un marché mondial tout en proposant leurs services à l'échelle locale, dans le cadre d'une offre de destinations unique. La distribution géographique des entreprises est uniquement limitée par l'attrait et l'accessibilité des destinations. Les entreprises numériques comme les agents de voyage en ligne et les plateformes de logement ont transformé le tourisme en connectant les produits et les services touristiques aux clients partout dans le monde en temps réel, et en augmentant sensiblement la visibilité des PME touristiques sur le marché. En conséquence, nombre de ces PME sont, en partie du moins, tributaires d'intermédiaires plus importants, tout en étant contraintes par les exigences croissantes des consommateurs en termes de qualité et d'efficacité (le meilleur service possible au plus bas prix possible, par exemple).

Comme c'est le cas pour de nombreux secteurs, les entreprises axées sur l'art de vivre et les micro-entreprises du secteur du tourisme ont la réputation d'être focalisées sur leur survie et d'avoir une aversion face au risque, avec une appétence limitée pour l'innovation. Néanmoins, la technologie imprègne la plupart des aspects de la vie des entreprises touristiques modernes. Les progrès technologiques transforment progressivement les chaînes de valeur touristiques et la position des PME le long de ces chaînes, rendant possible une évolution des modèles économiques et offrant aux PME de

nouvelles possibilités de collaborer et de créer des réseaux avec des partenaires potentiels (pour présenter, par exemple, une offre touristique intégrée et fluide). Les chaînes de valeur touristiques sont devenues des écosystèmes de valeur mondiaux, car les consommateurs peuvent désormais avoir directement accès aux entreprises qui proposent le bien, le service ou la prestation finale (encadré 2.1). Grâce aux données déduites numériquement, les produits et les services touristiques évoluent vers une hyper-personnalisation et une adaptation extrême aux besoins du client (Skift et Adobe, 2018 ; Visa, 2017).

L'automatisation et la robotique constituent une tendance fondamentale dans le secteur du tourisme, où des applications sont conçues pour des entreprises physiques ou en ligne. Ainsi, de nombreuses tâches jadis réalisées par des êtres humains sont désormais exécutées par des robots ou des systèmes automatisés comme des agents conversationnels. Ces derniers sont aujourd'hui largement utilisés dans le secteur et sont conçus pour aider les utilisateurs à trouver et à réserver des visites, des transports et des hébergements en posant un certain nombre de questions. Les robots utilisés par certains hôtels pour gérer la réception, voire servir des repas et des boissons en constituent des exemples plus perfectionnés. Si les robots ont progressé dans leur capacité d'offrir des produits et des services, le secteur, les pouvoirs publics et les consommateurs ne savent pas vraiment comment les intégrer dans l'économie (Ivanov et Webster, 2019).

La mise au point et l'adoption des nouvelles technologies devraient se poursuivre au même rythme, en raison du caractère cumulatif et du développement exponentiel du progrès technologique, de la convergence des technologies sous de nouvelles formes, de la réduction spectaculaire des coûts, de l'émergence de nouveaux modèles économiques numériques et de la baisse des coûts d'entrée (CNUCED, 2018). Des travaux précédemment menés par l'OCDE sur la façon dont les technologies structurantes façonnent l'avenir du tourisme ont fait ressortir la nécessité de mieux comprendre les défis et les opportunités nés de ces avancées technologiques afin d'éclairer l'élaboration de politiques appropriées (OCDE, 2018a ; OCDE, 2019a).

La transition vers l'économie numérique ouvre des perspectives aux entreprises touristiques de toutes tailles, comme l'accès à de nouveaux marchés et la possibilité de proposer de nouveaux services touristiques aux consommateurs dans le monde entier ou encore d'améliorer la compétitivité, les performances et la productivité. Elle permet aux PME en particulier de mieux connaître le marché, d'atteindre une certaine échelle avec des ressources limitées et d'accéder aux marchés et aux réseaux de connaissances mondiaux pour un coût relativement bas (OCDE, 2017b).

Toutefois, le passage des PME au numérique a été identifié comme un défi particulier au regard de la productivité dans les micro-entreprises et les petites entreprises dont les ressources sont souvent modestes (Commission européenne, 2017 ; OCDE, 2019a). Les données de l'OCDE montrent que si les décalages observés dans l'adoption des technologies numériques par les grandes et les petites entreprises se sont réduits dans la plupart des pays en termes de connectivité simple et de présence sur le web, ils demeurent plus importants pour les technologies plus avancées.

Pour tenter de gommer cet écart, la Commission européenne a mis en place le Réseau du tourisme numérique (*Digital Tourism Network*), un forum informel et flexible conçu pour réunir autour de la table des parties prenantes des secteurs public et privé afin d'examiner les défis et les opportunités communs associés à la transformation numérique du tourisme dans l'UE et d'échanger de bonnes pratiques pour stimuler la capacité d'innovation des entrepreneurs du secteur, notamment les PME. Avec l'aide de ce Réseau, la Commission européenne a mené auprès des parties prenantes une consultation ciblée sur le tourisme et la révolution numérique en 2016. Un rapport de 2018 contenant des conclusions énonce des recommandations pour améliorer le passage du tourisme au numérique dans l'UE. Pour donner suite à ces travaux, le Réseau du tourisme numérique s'intéresse principalement aux questions du développement du numérique dans le tourisme à un niveau supérieur dans l'UE, à travers des débats et des événements destinés aux parties prenantes.

Pour tirer parti de la révolution numérique, les entreprises devront à la fois investir dans les infrastructures numériques, et développer les compétences de leur capital humain ainsi que l'innovation dans les modèles et les processus économiques (OCDE, 2019d). Ces investissements seront déterminants pour ouvrir les possibilités offertes par la transition numérique aux PME touristiques. Il leur faudra investir dans les compétences et les ressources techniques nécessaires pour faciliter l'adoption et l'utilisation effective des nouvelles technologies, mais aussi dans le changement organisationnel, l'innovation de processus et de nouveaux modèles économiques, également qualifiés d'« actifs intellectuels » (OCDE, 2018c). Dans certains pays, toutefois (comme le Danemark), on a constaté un écart croissant entre l'investissement des entreprises touristiques dans les technologies numériques et celui réalisé par d'autres secteurs.

Si l'ampleur et les répercussions de la transformation numérique dans le tourisme sont difficiles à évaluer en l'absence de données complètes, les éléments disponibles donnent à penser que l'adoption des technologies numériques dans ce secteur n'a pas été homogène, et les pouvoirs publics peuvent encore prendre de nombreuses mesures pour soutenir la transition numérique. Les données et les conclusions provenant d'autres secteurs font aussi apparaître des gains potentiels pour le tourisme : la gestion axée sur les données améliore la prise de décision et augmente la productivité ; la technologie, et en particulier l'interopérabilité des systèmes, peuvent entraîner une forte réduction des coûts ; et l'automatisation accroît l'efficacité des processus de vente (OCDE, 2017a ; Brynjolfsson et al., 2011).

L'action publique influera sensiblement sur le rythme de la transformation et sur la possibilité de voir augmenter les avantages sociaux, économiques et environnementaux potentiels (WEF, 2019). Faciliter l'adoption des nouvelles technologies dans les PME touristiques, donner à ces dernières les moyens de suivre l'évolution des exigences des consommateurs et soutenir la dématérialisation des circuits de commercialisation ainsi que des modèles et des processus économiques dans ces entreprises constituent des priorités de taille pour le secteur.

Pourtant, les barrières à l'entrée et les coûts marginaux de la participation à l'économie numérique étant peu élevés, les PME touristiques ont la possibilité de prendre part à l'innovation au niveau de l'écosystème et d'en tirer avantage (Commission européenne, 2017 ; OCDE, 2017a). Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer en créant les conditions de la transformation numérique des PME touristiques et en aidant ces entreprises à adopter des modèles économiques tirant parti du numérique et à s'y adapter, et à s'intégrer dans des écosystèmes de valeur numériques. La compréhension de ces facteurs et de ces tendances, ainsi que des difficultés en découlant pour les PME touristiques en particulier offre un cadre de référence pour élaborer des politiques adéquates et efficaces. L'une des grandes difficultés, pour les responsables de l'action publique, consiste à libérer ces opportunités tout en faisant en sorte que personne ne soit laissé pour compte.

Technologies favorisant l'économie du tourisme numérique

Les avancées technologiques ont de profondes répercussions sur le secteur du tourisme. Ces innovations vont des technologies de gestion des entreprises (technologies mobiles/informatique en nuage, automatisation et robotique avancée, chaînes de blocs, analytique des données, par exemple) aux technologies qui débouchent sur des produits, des services et des prestations touristiques innovants (comme la réalité virtuelle/augmentée ou l'Internet des objets), en passant par celles qui permettent de bénéficier d'une aide, de comprendre et de communiquer avec les marchés (analytique des données, informatique en nuage et intelligence artificielle) (OCDE, 2017c) (Encadré 2.3).

En raison de la forte intensité d'information des services touristiques, de l'étendue des informations disponibles sur Internet et de la facilité des réservations, le tourisme obtient de meilleurs résultats que les autres secteurs d'après la part des entreprises réalisant des ventes en ligne dans les 28 pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles, à l'exception du Canada, de la Finlande et du Royaume-Uni (Graphique 2.1). Les données de l'OCDE (2019f) montrent qu'en moyenne, 77 % des entreprises proposant des services d'hébergement ou de restauration et de boissons dans les pays de l'OCDE

possèdent un site web ou une page d'accueil et que 70 % d'entre elles utilisent les médias sociaux. Le secteur du tourisme s'est lancé dans le commerce électronique, car les plateformes et les systèmes de paiement en ligne ont changé les habitudes d'achat de produits du secteur des voyages.

Encadré 2.3. Les technologies structurantes qui façonnent l'écosystème touristique

Technologie mobile/informatique en nuage. Grâce aux technologies en nuage, au Wi-Fi et aux projets mobiles internationaux, les appareils mobiles constituent désormais des assistants de voyage de plus en plus répandus et importants, notamment pour accéder à des informations sur les destinations en temps réel, à la réservation en ligne ou au paiement mobile. Grâce aux technologies en nuage, les PME peuvent gérer leur activité depuis tous les points du globe, dès lors qu'elles disposent d'une connexion Internet à haut débit.

Analytique des données. À l'ère du numérique, les consommateurs comme les entreprises génèrent sans cesse de nouvelles données. La capacité des entreprises d'utiliser ces données crée de nouveaux modèles économiques et des gains de productivité. L'analytique des données permet de prévoir les préférences des clients et de canaliser le comportement d'achat des consommateurs. Elle sert aussi à la gestion des recettes et à l'établissement d'une tarification dynamique. Les salariés des PME doivent acquérir les compétences voulues pour faire partie de cet écosystème axé sur les données et les questions du respect de la vie privée et du partage des données sont des sources de préoccupation majeures pour les pouvoirs publics.

Intelligence artificielle (IA). Grâce à l'intelligence artificielle, aux agents conversationnels et à la technologie vocale, les clients peuvent effectuer des recherches sur Internet ou un enregistrement numérique, ou avoir accès à des services de conciergerie numériques, à des assistants vocaux ou à des salles intelligentes. Cette technologie offre des services personnalisés, sur mesure, à la demande, qui favorisent la fluidité des voyages.

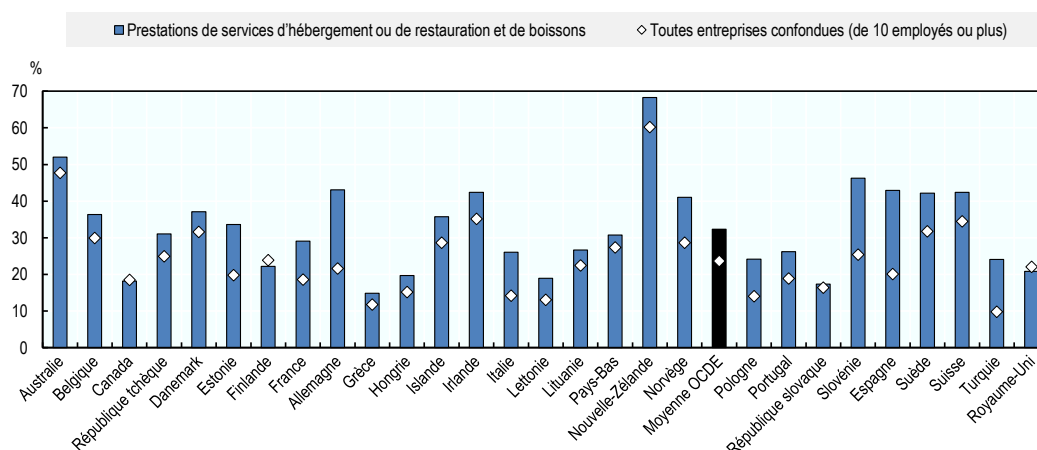
Internet des objets (IdO). L'IdO peut nourrir un secteur du tourisme riche en données et favoriser le tourisme intelligent en renforçant l'efficacité des villes. L'interopérabilité des capteurs, les données et l'automatisation permettent d'obtenir en temps réel des indications et des informations utiles pour la commercialisation et la gestion du tourisme, l'amélioration de l'offre touristique et l'accroissement des gains d'efficacité en termes de fonctionnement et de ressources, tout en réduisant l'impact sur l'environnement.

Réalité augmentée/réalité virtuelle (RA/RV). Les systèmes de réalité augmentée montrent des objets virtuels dans le monde réel. Dans le secteur du tourisme, ils peuvent par exemple remplacer les supports papier utilisés pour le marketing et la publicité ou être employés dans un contexte de ludification et de prestations touristiques augmentées, ou en tant qu'assistants de voyage guidant les utilisateurs en temps réel à travers des réseaux publics de transport complexes.

Chaîne de blocs (blockchain). Des contrats intelligents, fondés sur des chaînes de blocs, peuvent être utilisés le long de la chaîne d'approvisionnement. À l'avenir, des applications conviviales pourraient ainsi être conçues sur mesure pour être largement diffusées auprès des entreprises touristiques de toutes tailles, afin de renforcer la transparence de bout en bout pour l'utilisateur.

Il ressort d'un rapport sur le commerce électronique dans l'UE que plus de 70 % des internautes ont effectué au moins un achat de bien ou de service en ligne au cours des 12 mois précédents pour un usage privé. Parmi eux, plus de la moitié (54 %) ont acheté un voyage ou un hébergement de vacances, cette catégorie étant uniquement distancée par les vêtements et les articles de sport, lesquels ont été achetés par les deux tiers environ (65 %) de ces internautes. Les acheteurs en ligne appartenant à la tranche d'âge des 25-54 ans sont ceux qui étaient le plus susceptibles d'acheter des voyages et des vacances (57 %).

Graphique 2.1. Part des entreprises touristiques pratiquant le commerce en ligne, 2018 ou dernière année disponible



Note : Les prestations de services d'hébergement ou de restauration et de boissons servent d'indicateur pour évaluer le secteur du tourisme.
Source : OCDE (2019f).

Les conclusions du rapport ont aussi montré que la proportion d'acheteurs en ligne variait considérablement dans l'UE, allant de 29 % en Roumanie à 91 % au Royaume-Uni (Eurostat, 2020).

Tableau 2.1 Taxonomie de divers secteurs par intensité numérique, 2013-15

CITI Révision 4 – Dénomination des secteurs	Intensité par quartile
Publicité et autres services aux entreprises	Élevée
Services administratifs et d'appui	Élevée
Télécommunications	Élevée
Commerce de gros et de détail, réparation	Moyenne-élevée
Arts, spectacles et loisirs	Moyenne-élevée
Activités relatives à la santé	Moyenne-élevée
Transport et entreposage	Basse
Activités d'hébergement et de restauration	Basse
Immobilier	Basse

Note : Les calculs sont effectués pour des entreprises de 10 salariés au moins.
Source : OCDE, 2019, d'après Calvino et al. (2018).

Si la transformation numérique touche progressivement tous les secteurs de l'économie, la vitesse et l'ampleur du phénomène varient. De récents travaux de l'OCDE (Calvino et al., 2018) évaluent l'intensité numérique des secteurs en analysant les composantes technologiques du développement numérique (investissements TIC matériels et immatériels, achats de biens TIC intermédiaires et de services TIC, achats de robots), le capital humain requis pour incorporer la technologie dans la production (intensité en spécialistes des TIC) et les répercussions de la technologie numérique sur les relations des entreprises avec le marché (ventes en ligne). Dans la taxonomie des secteurs par intensité numérique (Tableau 2.1), les prestations de services d'hébergement et de restauration obtiennent une appréciation faible, tandis que les activités artistiques, de spectacle et récréatives sont d'une densité moyenne-élevée en fonction de sept indicateurs différents (OCDE, 2019c).

Ces résultats montrent que les entreprises touristiques possèdent un vaste potentiel inexploité en termes d'adoption et d'application des solutions numériques, même si elles peuvent bénéficier des

investissements TIC dans d'autres secteurs grâce à l'externalisation de certaines activités (vente et publicité en ligne, par exemple).

Libérer le potentiel de la transformation numérique pour les PME touristiques

Certaines des entreprises numériques les plus innovantes et créant le plus de valeur sont présentes dans le secteur du tourisme, même si la plupart d'entre elles se sont considérées comme des jeunes pousses à forte intensité technologique, et non comme des entreprises touristiques (Airbnb, Uber, Booking.com, HomeAway etc.). Ces géants du numérique sont axés sur la technologie, ont les moyens de se développer à l'international et peuvent attirer le capital-risque, et diffèrent donc sensiblement des PME touristiques traditionnelles en termes de trajectoire de croissance. Ils exercent leurs activités aux côtés d'une longue liste d'entreprises touristiques existantes confrontées à des difficultés complexes sur la voie du passage au numérique (OCDE, 2019 ; PATA, 2018), ce qui conduit à une innovation à deux vitesses et à l'apparition d'avantages compétitifs. Ainsi, les plateformes de partage de logements peuvent utiliser des technologies pour changer d'échelle de manière efficiente au coût marginal et acquérir un avantage sur le marché afin de devenir rapidement des acteurs majeurs du secteur de l'hébergement.

Libérer le potentiel des technologies et de la révolution numériques implique donc d'adopter une approche nuancée adaptée aux difficultés uniques rencontrées dans différents pans du secteur du tourisme, et dans différents types d'entreprises touristiques. Les mesures à prendre pour remédier aux difficultés auxquelles doivent faire face ces entreprises pour passer au numérique peuvent varier fortement en fonction des éléments suivants :

- type, taille et caractéristiques de l'entreprise concernée et du sous-secteur dont elle fait partie (transport, hébergement, services aux particuliers, par exemple) (Calvino et al., 2018 ; OCDE, 2019) ;
- accès aux technologies, à l'information, à des experts, à des conseils, à un accompagnement et à d'autres ressources et aides (Commission européenne, 2017) ;
- capacités de gestion et d'élaboration de stratégies, qui déterminent l'aptitude des propriétaires des entreprises à détecter les opportunités, à percevoir les risques et à être prêts à saisir ces opportunités (Rachinger et al., 2018) ;
- localisation de l'entreprise, contexte socio-économique et accès aux technologies numériques et disponibilité de ces technologies (Dredge et al., 2018).

Les contributions des pays à l'enquête entreprise à l'appui de ce chapitre font apparaître les difficultés liées au passage des PME touristiques au numérique. Ces difficultés, ainsi que les initiatives correspondantes prises par les pouvoirs publics sont regroupées en cinq catégories étroitement liées ; les résultats de l'étude sont présentés succinctement dans le Tableau 2.2 :

- **Adoption des technologies** : Les obstacles à l'adoption tournent autour de l'accès aux infrastructures numériques, comme l'Internet à haut débit et les réseaux Wi-Fi, qui sont nécessaires pour accéder à des technologies plus avancées comme l'informatique en nuage ou l'analytique des données. La vitesse de connexion Internet influe sur les services de réservation, la commercialisation et les autres activités des entreprises. L'Autriche, le Chili, l'Espagne, la France, la Grèce et la Suède, parmi d'autres pays, notent que les PME et les micro-entreprises affichent généralement un taux d'adoption plus bas, ce qui pèse sur leur visibilité et leur réputation. La production *in situ* d'une offre touristique peut nécessiter un réseau mobile à haut débit. Les promenades innovantes, par exemple, peuvent avoir besoin d'un accès Wi-Fi aux services d'informatique en nuage, au géomarketing et à la réalité augmentée pour donner corps à des expériences et à des simulations historiques comme elles qui sont organisées par [l'initiative Heritage in Motion](#). Les autorités locales proposent de plus en plus un accès Wi-Fi dans les

espaces publics pour favoriser le déroulement d'expériences touristiques fluides, comme on le voit en Corée (Encadré 2.5).

- **Accès aux ressources** : Un déficit d'accès aux financements, à l'information, aux réseaux du savoir ou aux compétences ou un manque de temps peuvent constituer des obstacles à la transformation numérique (OCDE, 2019d). Les PME touristiques peuvent ne pas disposer de réserves suffisantes, avoir des difficultés à remplir les conditions nécessaires à l'obtention de prêts ou de crédits traditionnels ou juger l'investissement trop risqué. Cela limite la disposition des PME à investir dans les technologies numériques lorsqu'elles sont préoccupées par leur retour sur investissement. Pour surmonter ces obstacles, des programmes comme le *Digital Development Loan* écossais ou l'*Agenda Digital* espagnol proposent des aides financières pour encourager l'investissement. Les déficits de compétences et d'accès à la formation initiale et continue et aux aides aux entreprises posent également problème, alors qu'un manque de temps, de sensibilisation et de connaissances au sein des PME peuvent contribuer à un faible niveau de participation à de telles initiatives. Pour y remédier, la Norvège, par exemple, propose aux professionnels du tourisme une séance de formation d'une journée, pour améliorer leurs compétences numériques aux niveaux débutant et expert (Compétence numérique 2.0). Ce format resserré permet d'encourager l'amélioration des compétences tout en tenant compte du peu de temps et de ressources dont disposent les PME du secteur.
- **Échange d'informations, formation et recherche** : Du fait de l'existence de circuits d'information, de communication, de réservation et d'enregistrement directs, certains types d'emplois au guichet sont désormais moins nécessaires et les relations d'emploi traditionnelles sont remplacées par des contrats de travail indépendant plus précaires dans le transport et l'hébergement, par exemple. Il en découle aussi une demande de compétences différentes et de nouveaux types d'emplois.

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2019a), les profils les plus recherchés par les entreprises dans le secteur du tourisme au cours des cinq prochaines années devraient être les suivants : numérique/informatique, service au client, analytique des données, opérationnel, commercial, leadership/management et administration/finance. Pourtant, les entreprises touristiques pourraient ne pas avoir la capacité, en termes de ressources financières ou de management, de faire appel à des experts des technologies ou d'investir dans la formation de leur personnel. Elles pourraient alors recourir à des services de conseil qui peuvent s'avérer coûteux, et les établissements d'enseignement supérieurs *ad hoc* sont rarement incités à se lancer dans des projets de renforcement des capacités concrets de faible envergure. Le gouvernement autrichien a comblé cette lacune en créant le programme *Research Expertise for the Economy* en coopération avec l'Agence autrichienne de promotion de la recherche (FFG) afin de soutenir la dématérialisation de l'économie, et notamment des entreprises touristiques.

- **Innovation des entreprises** : Les modèles économiques, les pratiques, la culture et les stratégies ont tous une influence sur l'ouverture des PME touristiques à la transformation numérique et sur leur volonté de la mettre en œuvre. Grâce aux nouvelles technologies, le coût traditionnel de l'activité commerciale a fortement baissé, ce qui a permis à certaines entreprises de se développer à un rythme sans précédent (OMT, 2019b). De nombreuses entreprises axées sur l'art de vivre et micro-entreprises du secteur se focalisent sur leur survie et se caractérisent par une aversion pour le risque et une appétence limitée pour l'innovation, tandis que les grands groupes ont la capacité, financière notamment, de réaliser des investissements conséquents.

De plus, les différences dans la nature fondamentale de certains sous-secteurs du tourisme, comme l'hébergement, le transport ou les secteurs de la vente, influent fortement sur leur capacité et leur vitesse d'adaptation à l'écosystème numérique.

Tableau 2.2. Obstacles et opportunités inhérents à la transformation numérique des PME touristiques

Domaine	Obstacle	Opportunité
Adoption des technologies	<p>Un déficit d'accès aux infrastructures numériques peut ralentir les processus de dématérialisation</p> <p>L'absence de disponibilité d'un réseau à haut débit en région et dans les zones rurales peut perturber les activités des entreprises</p> <p>L'absence de disponibilité d'une connexion Internet à haut débit peut freiner l'innovation en matière d'offre touristique</p>	<p>L'innovation et la personnalisation des produits, services et prestations accroissent la satisfaction des visiteurs</p> <p>Une connectivité accrue facilite le changement d'échelle, l'accès aux marchés et l'innovation de produits et de services</p>
Accès aux ressources	<p>Manque d'accès au capital ou incapacité de remplir les conditions nécessaires à l'obtention de prêts traditionnels</p> <p>Absence de compétences et d'expertise et manque de ressources pour soutenir le développement des compétences et la formation</p>	<p>Les initiatives de financement coopératif abaissent le coût initial et diminuent la perception du risque</p> <p>Aides publiques lorsqu'il est possible de tester les technologies, de partager les coûts et de mettre en place un support réseau</p>
Échange d'informations, formation et recherche	<p>Restructuration du personnel – diminution des emplois au guichet et demande croissante d'experts en TIC</p> <p>Les nouvelles compétences demandées peuvent ne pas être disponibles et les PME ne pas disposer des ressources nécessaires pour faire appel à des experts et à des consultants</p>	<p>Des programmes collaboratifs incitent les universités à travailler à la transformation numérique avec les entreprises et les pouvoirs publics</p> <p>Les technologies favorisent l'élaboration de plans de développement axés sur les données</p>
Innovation des entreprises	<p>Les modèles économiques, la culture et les pratiques influent sur la volonté des entreprises de se transformer</p> <p>Les règlements concernant la protection des données (comme ceux de l'UE) et les obligations de confidentialité exacerbent les difficultés liées à la collecte, à l'analyse et au stockage des données</p> <p>Les entreprises axées sur l'art de vivre et les micro-entreprises ont tendance à afficher une aversion pour le risque</p>	<p>Les incubateurs, les accélérateurs et les laboratoires encouragent la collaboration entre les sociétés de haute technologie et les entreprises touristiques pour les rendre plus ouvertes à l'innovation</p> <p>Mettre davantage l'accent sur les technologies appliquées au voyage et non sur le processus de création d'une jeune pousse sera bénéfique pour le tourisme</p>
Perception des risques et des avantages	<p>Avantages incertains, peur et crainte de l'inconnu en lien avec des technologies numériques coûteuses ou innovantes</p> <p>Les impératifs liés au fonctionnement au jour le jour éloignent les entreprises de la gestion stratégique et créent des contraintes en termes de temps disponible</p>	<p>Démonstrations permettant de sensibiliser directement aux avantages des technologies numériques</p> <p>Prise de décision en temps utile et fondée sur des éléments probants grâce à une collecte et à une analytique des données renforcées</p>

Source : OCDE, résultats de l'enquête menée auprès des pays ; Dredge et al., (2018) ; Commission européenne (2016).

Ces tendances ont contribué à l'apparition d'un écart de productivité entre les PME touristiques traditionnelles et leurs homologues converties au numérique. Les incubateurs, les accélérateurs et les laboratoires qui encouragent les partenariats entre les sociétés de haute technologie et les entreprises touristiques peuvent rendre ces dernières plus ouvertes à l'innovation et aux échanges de connaissances. Néanmoins, ces structures de soutien se focalisent souvent sur les aspects technologiques des jeunes pousses, comme l'innovation dans les modèles économiques ou la capacité d'attirer des investissements en capital-risque, et ne s'attellent pas aux difficultés que rencontrent les entreprises touristiques existantes pour passer au numérique.

Si ces structures ont lancé des entreprises à forte valeur ajoutée dans les secteurs du covoiturage et du partage de logements, les PME existantes dans l'hébergement, par exemple, peuvent éprouver des difficultés à s'approprier de la valeur dans le cadre de ce type de programmes. Les

objectifs de ces incubateurs, laboratoires et accélérateurs devraient être définis avec soin pour correspondre aux besoins sur le terrain.

- **Perception des risques et des avantages** : Un manque de ressources, des avantages incertains et la peur de l'inconnu ont été largement désignés, dans les réponses apportées à l'enquête, comme des obstacles à l'adoption, par les entreprises touristiques, de technologies numériques avancées, coûteuses ou innovantes, tels les services d'informatique en nuage.

L'évolution des obligations de confidentialité concernant la protection des données dans le monde peut rendre plus complexes la collecte, l'analytique et le stockage des données, tandis que les décideurs privés doivent arbitrer entre des priorités contradictoires, à savoir investir dans la technologie ou financer leurs charges d'exploitation. Les entreprises axées sur les données peuvent néanmoins prendre de meilleures décisions (Brynjolfsson et al., 2011).

Faire la distinction entre les entreprises imprégnées de la culture du numérique et les entreprises touristiques traditionnelles

Lorsqu'on évalue les répercussions des nouvelles technologies dans le secteur du tourisme, il importe de faire la distinction entre les entreprises qui sont imprégnées de la culture du numérique et les entreprises traditionnelles, car l'hétérogénéité de l'adoption des outils numériques tient en grande partie à la question de savoir qui participe et comment. Le Tableau 2.3 présente une synthèse des différences existant entre ces modèles économiques.

Les entreprises numériques du secteur du tourisme ont tendance à être jeunes et mondiales en termes d'utilisateurs et de livraison des produits. Bien souvent, elles n'existaient pas avant l'ère du numérique. Ces entreprises sont axées sur le client et créent souvent de la valeur pour deux groupes de consommateurs au moins (elles sont donc multi-faces).

Tableau 2.3. Différences classiques entre les entreprises imprégnées de la culture du numérique et les entreprises touristiques traditionnelles

Entreprises imprégnées de la culture du numérique	Entreprises traditionnelles
Pas d'existence avant le numérique (créées à l'ère du numérique)	Créées avant l'ère du numérique
Actifs physiques inexistantes ou limités	Disposent souvent d'actifs physiques à forte intensité de ressources
Structure d'entreprise probablement plus fluide	S'appuient sur une implantation physique
Axées sur le client, s'adressent souvent à deux groupes de consommateurs au moins	Axées sur le produit, ainsi que sur la production et la distribution et répondent aux besoins du client
Font preuve de réactivité et innovent rapidement	Recourent à la production, aux ventes et au marketing traditionnels, complétés par les technologies numériques
Utilisent plusieurs technologies pour tirer parti d'un avantage sur le marché qui leur permet de changer facilement d'échelle	Chaînes de valeur et écosystèmes plus réduits (souvent locaux)
Chaînes de valeur et écosystèmes mondiaux	

Elles ont tendance à bouleverser les modèles économiques traditionnels et à associer différentes technologies (plateforme numérique, marketing social, analytique des données, automatisation et gestion de la relation client, par exemple) pour accroître les gains d'efficacité, étendre leurs circuits de distribution aux marchés mondiaux, et réaliser des économies d'échelle (WEF, 2019). Elles ont aussi la capacité de changer rapidement d'échelle, d'accéder à de nouveaux marchés et de créer des produits complexes ; elles possèdent peu d'actifs physiques, mais les données et le talent représentent des actifs importants, et différents types de valeurs intangibles comme la loyauté et la confiance sont coproduits avec les utilisateurs (Gal et Witheridge, 2019 ; WEF, 2017).

Encadré 2.4. Modèles économiques touristiques tirant parti du numérique

Adrenaline Hunter – plateforme de réservation en ligne de sports d'aventure faisant office d'intermédiaire entre l'utilisateur final et les prestataires des activités. Grâce aux aides financières accordées par le fonds France investissement tourisme de Bpifrance, ses fondateurs ont pu accélérer le développement de l'entreprise et améliorer les performances de sa plateforme. Des investissements en fonds propres à hauteur de 2 millions EUR ont permis d'élaborer une feuille de route pour les produits, d'accélérer l'automatisation du processus de réservation, d'améliorer les services d'appui et l'ouverture aux prestataires, et de développer des logiciels de gestion pour les prestataires.

Skydiving Kiwis – logiciel développé par des parachutistes pour des parachutistes afin de gérer le planning, la sécurité et les comptes clients. Il est conçu pour être suffisamment souple pour évoluer à mesure que l'entreprise croît et se développe. Le marketing numérique spécialisé cible le marché chinois et l'entreprise est désormais présente sur WeChat, son site web est traduit en chinois et Ali Pay est utilisé pour faciliter les paiements en Chine.

Walks – nouvelle conception de la façon dont les guides touristiques rencontrent leurs clients et fournissent des services. Les deux fondateurs, qui ont fait leurs premières armes comme guide touristique à Rome, ont créé une vaste plateforme, qui utilise 28 produits et services technologiques dont Google Analytics, WordPress et Vimeo, pour regrouper et vendre des visites guidées dans des villes recherchées. Walks a tiré parti du potentiel du marché pour étendre son réseau et l'entreprise est présente dans 13 villes d'Europe et d'Amérique du Nord.

VenueLytics – jeune pousse d'applications mobiles ayant créé un logiciel intégrant l'engagement du client et une plateforme de conciergerie numérique utilisant l'IA et l'apprentissage automatique. Les « concierges numériques » sont des technologies qui peuvent avoir un impact sur les hôtels de petite taille, car ils réduisent les besoins en ressources humaines. Le logiciel remplace la réception et fait office de plateforme de services à la clientèle en utilisant la technologie mobile et vocale, des agents conversationnels et le Wi-Fi ; il traite les demandes des clients, échange avec eux, fournit des informations sur l'hôtel, effectue les formalités d'arrivée et de départ, fait office de concierge numérique et met en avant les offres de l'hôtel.

TouristWise – application touristique dotée de propriétés évolutives pouvant être utilisée par des entreprises du secteur pour mettre au point, gérer et développer une offre touristique ou renforcer l'engagement du client par divers moyens (réalité augmentée, ludification, traduction, promotion et vente de billets). L'analytique et le suivi des données renforcent également la gestion des destinations et permettent d'améliorer les attractions et les expériences proposées aux visiteurs au sein d'un parcours.

Parmi les exemples les plus connus d'entreprises imprégnées de la culture du numérique citons les méta-moteurs (comme Skyscanner, Kayak ou Trivago), les agences de voyage en ligne (Expedia ou Opodo, par exemple) et les plateformes de réservation qui regroupent et organisent des produits et services de tiers (Booking.com, Priceline ou Agoda), ainsi que les plateformes collaboratives comme BlaBlaCar, HomeAway, Airbnb ou Lyft. Les petites entreprises touristiques élaborent aussi des modèles économiques essentiellement numériques (Encadré 2.4).

Grâce à leur capacité de changer d'échelle rapidement, à l'absence d'infrastructures physiques leur appartenant (lits ou voitures, par exemple) et à leurs activités mondiales, de nombreuses entreprises imprégnées de la culture du numérique et axées sur les technologies ont pu tirer parti des failles existant en termes de planification, de sécurité, de droit du travail ou de réglementation. Les pouvoirs publics se sont efforcés de remédier aux incohérences existant dans l'application de la législation et de la

réglementation, qui conduisent à une situation où les entreprises imprégnées de la culture du numérique jouissent souvent d'un avantage compétitif par rapport aux entreprises touristiques traditionnelles.

Les entreprises touristiques traditionnelles, en revanche, existaient généralement avant l'ère du numérique et possèdent des infrastructures physiques (comme des établissements hôteliers), sont axées sur le produit et ont tendance à recourir à des modèles de production traditionnels (communication personnelle sur papier et inventaire), de sorte qu'il leur est difficile de changer d'échelle (McKinsey, 2014). Elles ont aussi tendance à exercer leurs activités dans des chaînes de valeur plus restreinte, plus définies. Elles entretiennent souvent des relations plus étroites avec leurs clients et sont en mesure de fournir des services personnalisés grâce à des échanges répétés.

Le bouleversement engendré par les nouvelles plateformes numériques a aiguillonné la transformation de nombreux sous-secteurs du tourisme, et conduit à la mise en place de modèles économiques hybrides. Les entreprises touristiques traditionnelles ont éloigné de la rue vitrines et services en face à face et se sont constitué une présence en ligne pour desservir des marchés élargis. Les agences de voyage, les voyagistes, les organismes de gestion des destinations et autres entreprises touristiques traditionnelles optent souvent pour un modèle dual, en gérant leur propre page Internet et leur marketing sur les médias sociaux, tout en proposant leurs produits et services sur des plateformes mondiales. Ce modèle hybride peut conduire à des activités plus complexes et plus coûteuses que de nombreuses PME auraient du mal à financer (par exemple des coûts post-innovation comme la gestion de serveurs) et qui doivent être mises en balance avec l'élargissement des marchés et la capacité d'accéder à des données et à des chaînes de valeur mondiales (OCDE, 2018c).

Les approches de l'action publique visant à soutenir le passage du tourisme au numérique devraient tenir compte des différents défis et problèmes auxquels sont confrontées les entreprises historiques traditionnelles du secteur et celles qui sont imprégnées de la culture du numérique, ainsi que des modèles économiques hybrides. Diverses initiatives ont été prises par les pouvoirs publics pour partager des connaissances et développer des écosystèmes touristiques durables, comme *Lightning Lab Tourism*, en Nouvelle-Zélande, un accélérateur d'entreprise sur trois mois dont l'objectif principal est de mettre en place un écosystème d'innovation durable pour l'avenir du tourisme en Nouvelle-Zélande. Ce programme réunit des entreprises en phase de démarrage et des équipes projets de l'industrie du tourisme, afin de surmonter les difficultés de productivité, culturelles, environnementales et sociales du secteur, et contribuer à mettre à bas le cloisonnement existant entre les entreprises numériques et les PME touristiques, facilitant ainsi les processus de transformation numérique.

Créer de la valeur grâce à l'innovation, au bouleversement et à la transformation numériques

Pour libérer le potentiel de l'économie numérique, il est important de comprendre comment la valeur est co-créée et partagée par de multiples parties prenantes qui collaborent. Les plateformes des médias sociaux, par exemple, et notamment les applications de partage de photos et de suivi d'itinéraires, permettent aux voyageurs de partager des photos géomarquées avec leurs amis et leurs abonnés. Elles créent aussi de la valeur ajoutée pour les PME à une destination donnée, qui peuvent utiliser ces photos de qualité à peu de frais pour commercialiser leurs produits et services. Pour les pouvoirs publics, la difficulté consiste à faire en sorte que les PME fassent partie de ces nouveaux écosystèmes de valeur, et que la valeur générée par ces nouvelles entreprises numériques puisse être développée, captée et partagée par tous ceux qui y contribuent. Si des biens collectifs locaux comme des parcs, des jardins et des rues publiques apportent de la valeur, par exemple, une partie de la valeur captée devrait servir à les gérer et à les rénover.

La montée en puissance du numérique transforme les pratiques traditionnelles des entreprises, et cette transformation se produit sur plusieurs fronts, comme l'engagement du client, la commercialisation, la gestion de l'entreprise, les plans de développement, la mise au point des produits et les prestations de

service (Tableau 2.4). Les répercussions de cette transformation sur les PME touristiques sont importantes car la dématérialisation transfère la production de l'offre touristique de chaînes de valeur linéaires vers des écosystèmes de valeur (Kelly, 2015 ; WEF, 2019). S'il est possible de retirer certains avantages de l'élargissement des marchés et des gains de productivité découlant de la création de valeur ajoutée, comme la possibilité de sensibiliser davantage les visiteurs grâce à un surcroît d'informations, la complexité du marché réduit le contrôle qu'exercent les offices de tourisme sur l'organisation et la présentation de la destination.

Les initiatives de renforcement des capacités, comme l'accompagnement d'entreprises, l'expérimentation à travers des laboratoires vivants, les ateliers ou les cours en ligne, offrent des occasions de tester ces nouveaux modes de création et de captation de valeur. De telles initiatives encouragent les PME à réévaluer leurs modèles économiques et à apporter des changements fondamentaux à leur stratégie et à leurs pratiques. Israël a mis en place un programme d'accélérateurs pour le tourisme, afin de favoriser les créations d'entreprises et le développement des entreprises touristiques existantes, ainsi que l'adaptation des produits et services touristiques aux marchés internationaux. Les autorités locales peuvent aussi participer à ces accélérateurs, pour trouver des solutions aux difficultés qui se font jour.

Tableau 2.4. Créer de la valeur grâce à la transformation numérique du tourisme

Thème	Entreprise traditionnelle	Entreprise numérique	Conséquences
Interactions avec le client et engagement du client	Stratégies de vente en face à face axées sur le produit	Les outils et technologies axés sur la clientèle favorisent la fluidité du parcours du client, avec de multiples points de contacts et des interactions initiées par le client	<i>Clients</i> – expériences vécues renforcées grâce à des interactions combinées (en face à face et numériques) <i>PME</i> – frais de transaction réduits, engagement en temps réel
Analyse du marché et marketing	Projections sur le marché, segmentation du marché	Analytique des données, prise de décision intelligente, données sur les clients et partage des données en temps réel	<i>Clients</i> – produits et expériences vécues personnalisés ; préoccupations liées à la confidentialité des données <i>PME</i> – adéquation produit-client renforcée ; gestion de la sécurité et de la confidentialité des données
Processus de gestion de l'entreprise	Cycle de gestion (annuel, trimestriel, mensuel)	Automatisation du processus, gains d'efficacité, gestion souple	<i>Clients</i> – réductions de prix, amélioration des produits <i>PME</i> – gains d'efficacité dans la gestion et respect des délais, baisse des coûts grâce à des gains d'efficacité
Plans de développement	Projections commerciales et planification stratégique	Amélioration continue ; rapidité des tests ; retour d'information et prise de décision en temps réel	<i>PME</i> – gains d'efficacité dans la gestion et respect des délais, baisse des coûts grâce à des gains d'efficacité, innovation dans la production
Développement de produits	Stimulé par l'investissement dans les produits et les actifs financiers	Initié par le client et favorisé par les informations et la co-création et la collaboration	<i>Clients</i> – plus de choix, personnalisation, satisfaction <i>PME</i> – compétitivité accrue, baisse des coûts grâce à des gains d'efficacité, réduction des risques dans le développement de nouveaux produits
Modèles économiques	Fonctionnement traditionnel, rôle des fournisseurs et des clients clairement défini	La commercialisation collaborative, en réseau, les architectures ouvertes, les plateformes multi-faces brouillent le rôle des consommateurs-producteurs (prosommateurs)	<i>Clients</i> – plus de choix, expériences vécues fluides, satisfaction accrue <i>PME</i> – gains d'efficacité dans la gestion et respect des délais, baisse des coûts grâce à des gains d'efficacité

Développer une approche intelligente du tourisme

À mesure que la dématérialisation évolue, les technologies émergentes sont associées selon des modes novateurs pour pousser la transformation numérique dans des directions nouvelles et souvent imprévisibles (OCDE, 2018c). Dans le tourisme, cette convergence se produit dans deux domaines clés : l'association de technologies numériques, et l'intégration de ces technologies dans le monde physique (technologies portables, réalité augmentée, reconnaissance d'image, etc.). Il y a convergence numérique lorsque plusieurs technologies numériques s'unissent pour fonctionner de manière synchronisée, ou en cas de partage de données ou d'informations ou d'émergence d'innovations rendant possibles des interactions fluides tout au long du parcours des voyageurs. Une fois leur moyen de transport réservé, par exemple, ces derniers peuvent se voir adresser, en fonction de leurs comportements antérieurs, des suggestions automatisées concernant les transferts, l'hébergement et les activités proposées à destination. Moyennant quelques clics, ils peuvent ainsi réserver une voiture ou une table dans un restaurant, finaliser leur enregistrement à l'hôtel ou acheter des billets. L'automatisation, l'intelligence artificielle et l'analytique des données massives facilitent l'interopérabilité des systèmes de réservation, mais des partenariats préexistants peuvent aussi faire en sorte que les choix des consommateurs se portent systématiquement sur des partenaires privilégiés et exclure les PME proposant d'autres produits et services. L'analytique des données et les algorithmes peuvent favoriser certains fournisseurs, en personnalisant et en groupant des produits, et susciter l'engagement du client avant, pendant et après le voyage. La difficulté, pour les PME, est de comprendre, de se lancer et d'élaborer des stratégies pour pouvoir affirmer leur présence au sein de ces réseaux numériques, car les clients peuvent choisir la facilité offerte par une suggestion au lieu de faire leurs propres recherches. La collecte et l'analytique dynamiques des données permettent de mieux connaître les consommateurs, facilitent la personnalisation et accroissent la satisfaction des visiteurs (WEF, 2017).

Dans le tourisme, la convergence numérique/physique trouve sa concrétisation dans la réalité augmentée, les technologies portables et l'Internet des objets, afin de générer de nouveaux produits, services et prestations hybrides. À titre d'exemple, citons les vélos, les scooters et les voitures électriques, auxquels il est possible d'accéder partout, à tout moment, grâce à une application mobile, ce qui limite la nécessité d'une présence et d'un personnel au guichet, lequel pourrait être remplacé par des structures de support et de maintenance techniques. Le développement du tourisme intelligent, à l'échelle des villes, des régions ou d'un pays, est possible.

L'objectif du tourisme intelligent est de développer des infrastructures et des capacités d'information et de communication pour faciliter l'innovation, améliorer l'expérience vécue, et gérer et administrer le secteur du tourisme de manière concertée avec une efficacité accrue (Gretzel et al., 2015). Les technologies facilitant la convergence ont été identifiées comme la principale source de création de valeur, d'innovation et de productivité pour l'avenir du tourisme (APEC, 2019). Conscients du pouvoir économique et social des technologies intelligentes en termes de transformation, des pays comme la Corée, la Croatie, l'Espagne ou le Portugal ont introduit des programmes pour soutenir le développement de destinations touristiques intelligentes (Encadré 2.5).

On trouve un exemple de tourisme intelligent en action à destination dans l'initiative touristique viticole intelligente lancée par des producteurs de vin dans la Vallée de Napa, aux États-Unis, qui utilise le Wi-Fi, l'Internet des objets et les logiciels de géolocalisation pour cibler les touristes proches d'une destination, et les inviter à vivre une expérience viticole pendant leur séjour. Faciliter de telles visites aux entreprises viticoles et autres attractions touristiques en offrant un accès Internet et des répertoires numériques géomarqués (comme TouristWise) dans les régions prisées par les touristes et le long des itinéraires en vogue parmi eux ne gagnera en importance qu'à mesure que les destinations chercheront à proposer un parcours fluide et à améliorer l'expérience vécue par les voyageurs sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Encadré 2.5. Mettre à profit les technologies structurantes pour développer le tourisme intelligent

Corée : La Corée a défini cinq objectifs dans sa Stratégie nationale d'innovation dans le tourisme, dont l'un concerne la création d'un écosystème touristique intelligent. Le déploiement de la Stratégie coréenne pour un tourisme intelligent a commencé par l'instauration des infrastructures requises. Cette approche complète prévoit notamment la mise en place d'une plateforme d'information des touristes en ligne, d'une connexion Wi-Fi gratuite dans les grandes attractions touristiques et d'une analyse des données massives à des fins de consultation et d'amélioration futures. Cette plateforme contient des outils destinés aux voyageurs, comme une communication (RA/RV) basée sur des messages d'agents conversationnels concernant la traduction ou les informations et les services de dépôt de plaintes destinés aux touristes. Pendant son utilisation, la Plateforme touristique de données massives accumule des données sur le touriste concerné et les partage avec les autorités locales et le secteur privé afin de mieux informer les parties prenantes au secteur du tourisme.

Union européenne : À l'issue de deux concours organisés à l'échelle de l'UE, deux capitales européennes du tourisme intelligent ont été désignées en 2019 (Helsinki et Lyon) et 2020 (Göteborg et Malaga). La Capitale européenne du tourisme intelligent est une initiative de l'UE, qui salue les réalisations exemplaires des villes européennes en tant que destinations touristiques dans quatre catégories : i) durabilité, ii) accessibilité, iii) numérisation et iv) patrimoine culturel et créativité. Ce prix encourage le développement du tourisme intelligent dans l'UE en présentant les pratiques exemplaires adoptées par les villes en tant que destinations touristiques. L'objectif de cette initiative est d'instaurer un cadre d'échange des meilleures pratiques entre les villes et d'ouvrir des perspectives de coopération et de nouveaux partenariats. Le recueil des meilleures pratiques mises en œuvre par les villes est aussi destiné à faire connaître les outils, initiatives et projets de tourisme intelligent, et renforce l'apprentissage entre les pairs et le développement innovant du tourisme dans l'UE. Cette initiative est gérée par la Commission européenne, la Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME, et émane d'une action préparatoire proposée par le Parlement européen (www.smarttourismcapital.eu).

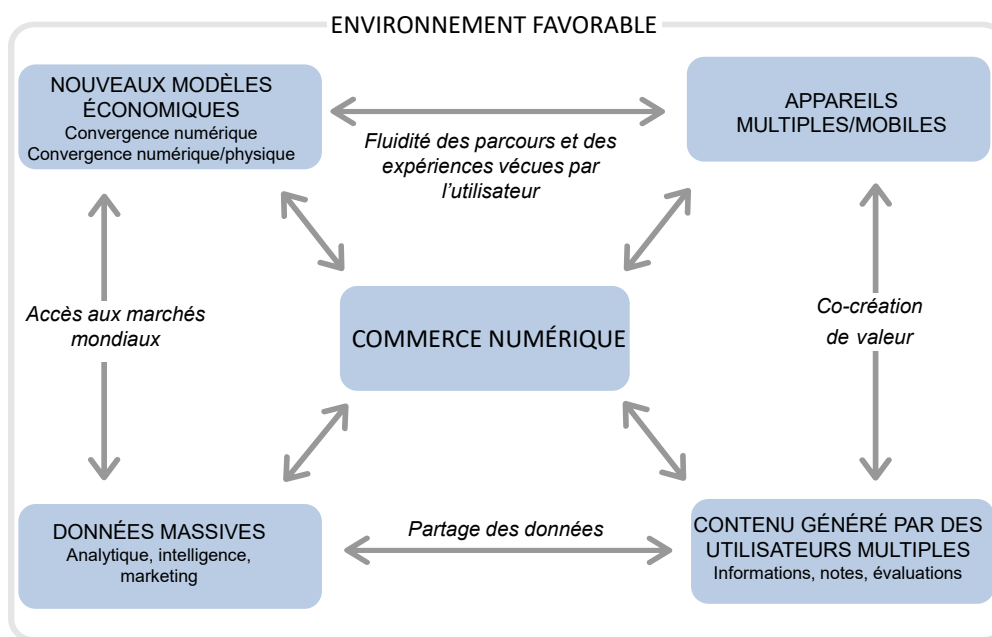
Lorsque les technologies numériques sont utilisées dans le cadre de modèles économiques innovants, la dynamique de la concurrence, de l'innovation et de l'investissement peut changer radicalement (OCDE, 2016 ; Rachinger et al., 2018). La convergence des technologies numériques crée un système d'innovation dynamique, comme le montre le Tableau 2.2.

Nouveaux modèles économiques, appareils numériques, contenu généré par de multiples utilisateurs, données massives et commerce numérique sont autant de facteurs qui œuvrent en faveur de la création et du partage de valeur, du développement et de l'accès à des marchés mondiaux et de la création de parcours et d'expériences touristiques fluides. Voilà dix ans, par exemple, les plateformes de partage de logements ont émergé sous forme de modèle économique innovant. Cela étant, le fait que des utilisateurs multiples aient bénéficié, grâce aux technologies structurantes, d'une accessibilité accrue à des appareils multiples et la co-création d'une valeur diversifiée par ces utilisateurs ont eu des effets déstabilisants et innovants sur de nombreuses destinations, au cours de cette période. L'exemple de l'Islande, de 2008 à 2019, montre le rôle qu'ont joué les plateformes de partage de logements dans la croissance du tourisme en comblant un vide en cas d'absence d'infrastructures hôtelières.

Dans leur quête du tourisme intelligent, les gouvernements sont confrontés à une double difficulté : mobiliser la queue longue des PME du secteur du tourisme peu dématérialisées pour stimuler l'adoption des technologies numériques et leur intégration dans des écosystèmes économiques numériques ; et soutenir les entreprises numériques innovantes qui dynamisent les écosystèmes économiques. Les

initiatives des pouvoirs publics peuvent cibler la création d'environnements favorables aux technologies et à l'innovation d'entreprise et encourager la participation à grande échelle à la co-crédation de valeur. Au Royaume-Uni, par exemple, un itinéraire touristique, *Explorer's Road*, a été créé au nord de Londres pour faire participer les PME locales et augmenter leur visibilité et leur capacité numérique le long du parcours (Encadré 2.6).

Graphique 2.2. Convergence des technologies pour créer un environnement numérique favorable



Promouvoir des modèles et des écosystèmes économiques touristiques tirant parti du numérique

Le développement du numérique a entraîné une augmentation du nombre de parties prenantes et des divers types de valeur pouvant être co-crédés dans le tourisme au sein de réseaux mondiaux numériques.

L'ampleur et la fluidité de ces écosystèmes économiques peuvent, par exemple, contribuer à l'innovation de produits et de services, à l'accroissement des gains d'efficacité et à l'amélioration de l'accès aux marchés. Il importe de prendre des mesures en faveur du développement de l'innovation dans les modèles économiques, ainsi que de dispositifs réglementaires favorables aux nouveaux modèles et structures économiques.

Les modèles économiques ont toujours largement contribué à la croissance, à l'innovation et à l'acquisition d'avantages concurrentiels. À ce jour, la transformation numérique observée dans le secteur du tourisme est principalement due à l'apparition de modèles économiques nouveaux et innovants recourant à l'analytique des données (comme les enfants du numérique qui transforment des données en intelligence), ou à l'adaptation et à l'évolution des modèles économiques et chaînes de valeur existants.

Encadré 2.6. Mobiliser les PME à travers l'*Explorer's Road* (Royaume-Uni)

L'*Explorer's Road* est un nouvel itinéraire touristique de 500 km environ, qui court le long des frontières anglaises, afin de mettre en valeur une partie de la nation qui retient rarement l'attention des voyageurs étrangers et qui constitue un nouveau produit touristique viable sur le plan international, destiné aux acteurs du secteur des voyages et aux consommateurs en Allemagne, aux Pays-Bas, en Amérique du Nord, en Chine et en Australie. Ce programme se caractérise principalement par l'aide apportée aux PME le long de cet itinéraire afin qu'elles participent à cet Écosystème intelligent, et plus particulièrement aux petites entreprises qui souhaitent être présentes en ligne et accéder à de nouveaux marchés sur la scène internationale. Cette initiative, qui met à la disposition des PME des outils numériques et des formations, et notamment un soutien personnel pour les aider à développer une fonction de réservation, et qui aide les entreprises à tirer parti de nouveaux canaux de distribution, rassemble à l'heure qu'il est 118 entreprises, 19 destinations et 9 comtés.

Cet itinéraire a nécessité investissement, participation et soutien de la part des gestionnaires des destinations et des entreprises du tourisme, ainsi que des voyageurs, des agences de voyage, des partenaires du secteur des médias et des entreprises de gestion des destinations. De plus, cette initiative s'est employée à développer les relations avec un certain nombre de fournisseurs spécialisés dans des domaines comme le design, l'imprimerie, la formation et la photographie. Les médias sociaux ont aussi été mis à contribution pour favoriser la création de partenariats entre les destinations et les entreprises le long du parcours. En matière de marketing, les activités ont consisté à associer des blogueurs (dont trois touchant au total 634 000 personnes) et des influenceurs sur les réseaux sociaux afin de présenter l'itinéraire aux publics en ligne. Le portail web de l'*Explorer's Road* assure la promotion de toutes les destinations et entreprises associées et permet aux voyageurs indépendants de contacter directement les opérateurs (www.theexplorersroad.com). Forts de ce succès initial, les concepteurs du programme envisagent d'appliquer cette approche au développement de nouveaux produits pouvant être réservés dans d'autres régions ou pays.

Faciliter l'innovation numérique dans le secteur du tourisme

L'adoption des technologies numériques au niveau opérationnel, ainsi que de stratégies d'entreprise numériques a été inégale, et l'écart se creuse entre les entreprises numériques innovantes et les PME touristiques traditionnelles peu dématérialisées (WEF, 2017). Les grandes entreprises bénéficient de la normalisation et d'économies d'échelle lorsqu'elles adoptent des technologies numériques et d'un accès plus aisé aux financements et aux ressources nécessaires pour investir dans le développement numérique. Elles jouissent ainsi d'un avantage au regard de l'adoption de ces technologies. Les PME du secteur du tourisme sont souvent, en grande majorité, des micro-entrepreneurs et des petites entreprises, qui disposent généralement d'un accès limité aux compétences et aux connaissances, aux financements, aux infrastructures et aux aides en faveur des entreprises (Commission européenne, 2017 ; OCDE, 2017b).

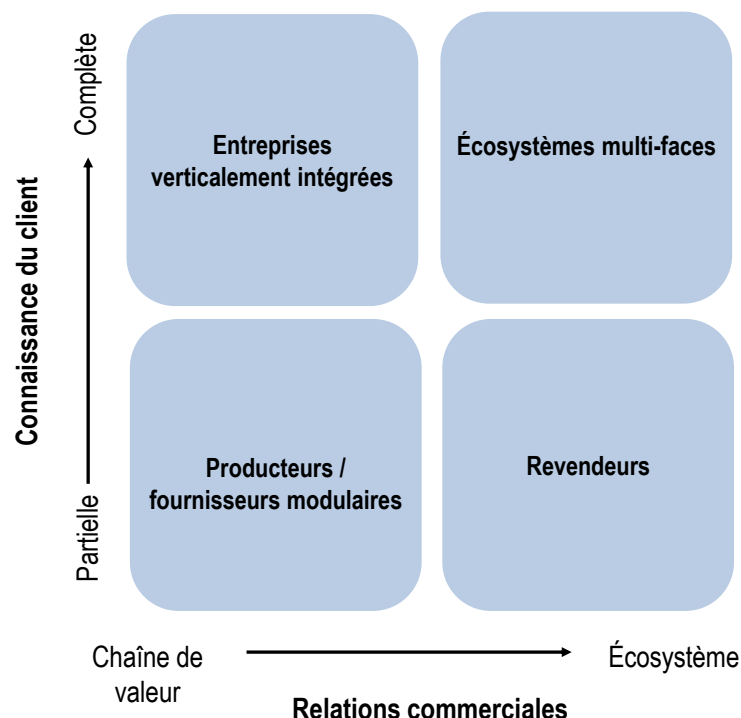
Les travaux de recherche sur les écosystèmes économiques montrent que les entreprises s'efforcent de passer au numérique suivant deux axes : i) en apprenant à mieux connaître leurs clients et leur marché avec une efficacité accrue ; et ii) en utilisant la technologie pour se montrer plus efficaces dans l'écosystème numérique ou le long des chaînes de valeur. Quatre archétypes du modèle économique tirant parti du numérique ont été mis en évidence (Graphique 2.3) :

- **Les entreprises verticalement intégrées** – Ces entreprises sont « détentrices » des relations avec les clients, qu'elles connaissent bien. Elles collectent et analyse les données au sein du circuit

de distribution, proposent des produits multiples et possèdent une chaîne de valeur fortement intégrée. Citons, à titre d'exemple, Disney ou les compagnies de croisières mondiales.

- **Les écosystèmes multi-faces** – Ces plateformes de marque axées sur le client collectent et partagent des données pour améliorer l'expérience vécue. Elles proposent des produits de tiers prêts à l'emploi. C'est le cas de Booking, de Priceline, d'Uber ou d'Airbnb.
- **Les producteurs / fournisseurs modulaires** – Ces entreprises vendent par l'intermédiaire d'autres entreprises ou plateformes, ont des contacts directs limités avec les consommateurs et sont souvent des producteurs à bas coûts. Elles peuvent avoir une bonne connaissance de leurs clients, mais recourir à d'autres entreprises pour établir des contacts avec eux et s'informer sur les grandes tendances en matière de consommation. Citons ainsi Airbnb Handsfree, les principaux services de conciergerie et les loueurs de matériel.
- **Les revendeurs** – Ils proposent des produits et des services prêts à l'emploi, s'adaptent à des écosystèmes différents et innovent sans cesse en termes de produits et de services. Les achats groupés modulaires comme la location de voitures ou les hébergements proposés à l'issue d'un achat réalisé sur le site d'une compagnie aérienne en sont de parfaits exemples.

Graphique 2.3. Types de modèles économiques tirant parti du numérique dans le secteur du tourisme



Source : D'après Weill et Woerner (2015) ; OCDE (2018b) ; Hagui et Wright (2015).

Les travaux de recherche sur l'innovation dans les modèles économiques numériques sont parvenus à diverses conclusions communes, susceptibles d'aider les PME du secteur du tourisme à envisager ce processus d'innovation de manière concrète :

- **Connaître le marché** – Il apparaît que les entreprises axées sur le client, qui placent celui-ci (et non le processus de production) au centre de leur activité, obtiennent de meilleurs résultats. Les travaux de recherche montrent aussi que les entreprises qui tirent plus de 50 % de leurs revenus

d'écosystèmes numériques comprennent mieux leurs clients, et affichent un chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires supérieurs (Weill et Woerner, 2015).

- **S'adresser à des utilisateurs multiples** – Les entreprises multi-faces offrent de la valeur ajoutée à deux groupes d'utilisateurs au moins et obtiennent manifestement de meilleurs résultats que celles qui reposent sur une relation producteur/consommateur binaire. Ces modèles économiques intègrent différents mécanismes de création de valeur, de nature financière ou non (évaluations, réputation et notes) et résistent mieux à la transition et au bouleversement numériques (Skog et al., 2018). Selon les données disponibles, ces plateformes représentaient quelque 7 % du marché mondial de l'hébergement en 2018, le taux de croissance annuel prévu entre 2013 et 2025 étant six fois plus rapide que celui des prestataires d'hébergement traditionnels (Banque mondiale, 2018).
- **Favoriser les économies d'échelle par la demande** – Les écosystèmes économiques déterminés par la demande ont tendance à obtenir de meilleurs résultats que les modèles axés sur le produit qui caractérisent les entreprises traditionnelles. Dans les modèles déterminés par la demande, les utilisateurs créent différents types de valeur pour d'autres utilisateurs grâce à des mécanismes divers (partage de biens, accès à des services inutilisés, notes inspirant confiance, etc.). Au lieu de générer des produits puis d'essayer de les vendre comme le ferait une entreprise industrielle, les entreprises numériques transfèrent la production vers l'extérieur (en l'externalisant auprès du propriétaire de l'appartement qui souhaite partager son logement). Les réseaux numériques permettent de développer la production en dehors de l'entreprise, en délaissant l'intégration verticale traditionnelle au profit du rapprochement de la demande et du produit.

Soutenir l'innovation est une préoccupation essentielle pour tous les gouvernements, et les initiatives des pouvoirs publics destinées à doper l'innovation en général sont largement répandues. Dans le tourisme, il est difficile de définir les systèmes de production, et donc d'introduire des mesures ciblées. Les producteurs et les consommateurs sont dispersés à l'échelle mondiale et on enregistre un nombre croissant d'intermédiaires en ligne ; de plus, la production des produits et services touristiques peut être relativement complexe. Il existe également de nombreux sous-secteurs, caractérisés par des difficultés et des opportunités diverses au regard du développement numérique.

Bien souvent, les initiatives des pouvoirs publics destinées à favoriser l'innovation de manière plus générale ne sont pas suffisamment ciblées pour cadrer avec les obstacles, les opportunités et les caractéristiques opérationnelles propres aux PME du tourisme (Tableau 2.2). Ainsi, les initiatives comme les incubateurs et les accélérateurs sont souvent centrées sur les technologies et pas nécessairement focalisées sur le tourisme. Elles risquent de déstabiliser les marchés du tourisme et les modèles économiques traditionnels, mais sans contribuer à la satisfaction des objectifs plus généraux de développement du secteur, comme l'amélioration de l'offre touristique, de la viabilité des destinations et du bien-être des communautés. Airbnb, par exemple, qui se considérait dans un premier temps comme un marché en ligne, a reconnu plus récemment jouer un rôle plus étendu dans l'offre touristique (Airbnb Trips).

Cela porte à croire qu'il est possible de mettre en place des incubateurs, des accélérateurs et d'autres aides publiques pour développer des modèles économiques et des écosystèmes de valeur touristiques satisfaisant aux objectifs centrés sur les technologies tout en bénéficiant aux PME touristiques, aux destinations et au secteur. Les entreprises mondiales comme Amadeus ont conçu des programmes afin d'aider les PME à passer au numérique (comme Amadeus for Startups) et les grandes entreprises de voyages peuvent offrir des opportunités en matière de partenariat, d'accompagnement et d'investissement, les universités pouvant elles aussi œuvrer en faveur de ces initiatives. Ainsi, TourismX a été lancé au Danemark en 2018, pour renforcer l'innovation dans les entreprises touristiques danoises. Ce projet établit un lien entre les idées de développement de l'activité touristique et les tout derniers travaux de recherche et connaissances afin de mettre au point de nouveaux produits et services innovants

au sein de l'industrie du tourisme. Il est mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre organisations de développement du tourisme et universités nationales.

Un grand nombre des pays répondant à l'enquête, dont la Grèce, l'Autriche, Israël, l'Islande, l'Espagne, le Danemark et la France, ont mis en place des pôles d'attractions, des incubateurs et des accélérateurs ciblant leurs aides sur les besoins des entreprises du tourisme en matière de transformation numérique. France Tourisme Lab est un réseau national d'incubateurs et d'accélérateurs thématiques spécialisés dans le tourisme, dont l'objectif est de stimuler l'innovation, de promouvoir de nouvelles idées et d'augmenter la visibilité des entreprises innovantes dans le secteur. Ce laboratoire satisfait aux besoins spécifiques des jeunes pousses du tourisme, et favorise le développement de l'offre touristique à destination : tourisme urbain, slow tourisme, tourisme connecté, mobilité touristique. En 2018, la Commission européenne a soutenu le premier réseau européen d'incubateurs dans le tourisme. Le réseau des Accélérateurs créatifs pour le tourisme durable (*Creative Accelerators for Sustainable Tourism*, CAST) est destiné à aider les jeunes pousses et les PME durables du secteur à se développer et à changer d'échelle. Ses activités consistent notamment à contribuer à l'élaboration de nouveaux produits, services et modèles économiques, à faciliter l'accès aux financements et à de nouveaux marchés, tout en développant de nouvelles compétences et une certaine résilience. Le consortium CAST réunit des partenaires dans 8 pays : l'Irlande, Chypre, l'Espagne, l'Italie, le Royaume-Uni, la Belgique, l'Allemagne et le Danemark (www.castnetwork.eu).

Ces initiatives s'attachent en grande partie à soutenir les nouvelles jeunes pousses numériques et à développer l'écosystème numérique touristique en général, mais dans certains cas, elles encouragent aussi l'entrepreneuriat numérique parmi les entreprises existant dans le secteur. En Islande, par exemple, l'initiative *Iceland Tourism Cluster* et l'*Innovation Center Iceland* se sont associés pour créer un incubateur pour les chefs d'entreprise établis, *Ratsjain*, qui s'emploie essentiellement à renforcer les capacités numériques des dirigeants d'entreprise et l'utilisation de l'analytique des données pour la prise de décision stratégique. L'*Icelandic Tourist Board* a aussi entrepris de créer un laboratoire d'essais, *Sandkassinn*, afin de rapprocher entreprises touristiques et entreprises de haute technologie et de réduire ainsi les obstacles entre ces deux types d'acteurs.

Dans certains cas, ces incubateurs et accélérateurs s'inscrivent dans des efforts plus vastes à l'appui de la transformation numérique du secteur. Au Portugal, par exemple, *Tourismo 4.0* vise à mettre en place un écosystème numérique pour soutenir les jeunes pousses, promouvoir l'entrepreneuriat et stimuler l'innovation dans le tourisme. *Turismo de Portugal* procure des aides financières, des formations et des conseils aux PME touristiques et s'est associé à un réseau d'incubateurs et d'accélérateurs pour favoriser le développement de nouveaux modèles économiques dans le tourisme.

Des inquiétudes se font jour dans le secteur, car les aides actuellement accordées aux PME s'adressent souvent, pour l'essentiel, aux prestataires de services technologiques. Certains types d'entreprises, comme les petits hôtels, les agences de voyage ou les prestataires d'activités, peuvent peiner à remplir les conditions requises pour participer à ces laboratoires, ces mesures de soutien étant rarement destinées à aider les PME existantes à modifier leurs modèles économiques pour participer à l'écosystème numérique. Par définition, toutefois, les entreprises existantes devront aussi entreprendre une transformation numérique et pour ce faire, elles devront bénéficier d'un soutien pour disposer de la possibilité et des outils nécessaires pour réaliser leur potentiel numérique.

Concevoir une réglementation pour l'économie du tourisme numérique

La rapidité de la transformation numérique a créé des difficultés pour les responsables politiques. L'environnement et les processus de l'action publique existants ont peiné à suivre le rythme soutenu du changement et de la restructuration des modèles et des écosystèmes économiques, du travail et de l'investissement mondial. Les mesures et la réglementation en vigueur ont aussi, dans certaines occasions, fait obstacle à des solutions innovantes et empêché des entreprises traditionnelles de

s'adapter, tandis que les plateformes numériques mondiales se soustrayaient à la réglementation locale conçue pour l'ère pré-numérique. Cela s'est traduit par des conditions de concurrence inégales, et par l'application inéquitable des mesures et de la réglementation existantes aux entreprises attachées à un lieu donné.

L'OMT (2019b) a analysé les difficultés et la complexité inhérentes à l'application des règles et de la réglementation actuelles dans une étude concernant les nouveaux modèles économiques du secteur de l'hébergement. Cette étude a montré que cette mise en œuvre est souvent entravée par un manque de capacités, de répartition claire des responsabilités et de coopération entre les différentes entités responsables. Certains gouvernements, comme ceux de l'Australie, de l'Autriche et de la Suisse, ont ouvert des enquêtes à ce sujet et se sont employés à élaborer des solutions plus flexibles, plus souples et modulables. Ainsi, l'Australie a étudié les mesures prises par les pouvoirs publics pour faire face au bouleversement numérique, et elle est parvenue à la conclusion que les pouvoirs publics devaient faire en sorte que des opportunités numériques puissent être créées et saisies sans favoriser de technologies particulières ; les gouvernements devraient analyser leurs dispositifs institutionnels et réglementaires afin de s'assurer que les nouvelles technologies peuvent rivaliser entre elles pour conquérir des parts de marché. Les normes devraient faciliter l'interopérabilité, et les investissements dans les infrastructures peuvent aider à la diffusion des technologies (Gouvernement australien, 2016).

Par leur taille et leur capacité de générer des revenus, les entreprises de haute technologie du secteur du tourisme comme Booking Holdings, AirBnB et Expedia sont en mesure de mettre au point de nouvelles technologies et d'améliorer leur offre de services aux voyageurs, et le caractère fortement concurrentiel du secteur favorisera l'évolution en cours. Faciliter l'accès à des solutions technologiques et numériques à bas coûts pour favoriser leur adoption contribuerait à la mise en place de conditions de concurrence équitables et à l'exercice d'une concurrence non déloyale, ce qui est fondamental pour les PME et essentiel pour le développement de l'écosystème numérique.

L'exposition à la concurrence internationale a été reconnue comme un facteur important en termes de compétitivité, en permettant aux régions et aux pays de tirer parti de la mondialisation (OCDE, 2013). Dans de nombreux secteurs, les avantages découlant de la mondialisation sont dus à des différences de coût des facteurs (le travail, essentiellement) ou de disponibilité de ressources spécifiques, ce qui conduit à la délocalisation des activités. Dans le tourisme, de nombreuses activités de la chaîne de valeur ont un ancrage local.

La difficulté, pour les autorités, tient à la nécessité d'adopter une double approche : faire face aux difficultés et aux opportunités inhérentes au contexte de l'action publique existant ; et prendre de nouvelles mesures de nature à renforcer l'innovation numérique, l'adoption des technologies et l'intégration des entreprises touristiques dans les chaînes de valeur et les écosystèmes touristiques. Les autorités devront peut-être étudier les répercussions des mesures en place et s'employer à atténuer les obstacles pouvant empêcher la transformation numérique des PME du tourisme, et notamment les problèmes macro-économiques, les questions liées à la protection des consommateurs et au respect de la vie privée, ainsi qu'à la concurrence et à la réglementation, ou encore à l'information et à l'éducation ou à la fiscalité.

Intégrer les entreprises touristiques traditionnelles dans les écosystèmes numériques

Dans le secteur du tourisme, les plateformes numériques ont suscité un vif intérêt en raison de l'innovation inhérente à leurs modèles économiques. Le commerce en ligne a bouleversé les pratiques de vente aux consommateurs du fait de sa forte influence sur les décisions d'achat des clients et parce qu'il incite les magasins « en dur » traditionnels à remodeler leurs modèles économiques (OCDE, 2019). Ces modèles économiques se caractérisent fréquemment par une forte productivité due aux innovations dans la façon dont ils communiquent avec des groupes de clients multiples, co-crésent du contenu, collectent et utilisent les données pour développer leurs marchés et en conquérir d'autres, accèdent aux ressources

sous-utilisées et partagent la valeur ajoutée entre des utilisateurs ou des clients multiples (Autio, 2017). Si ces plateformes représentent la frontière de l'innovation des entreprises touristiques numériques, les PME traditionnelles du secteur doivent se faire une place dans ces écosystèmes, adapter et faire évoluer leurs modèles économiques en conséquence ou se frayer leur propre chemin jusqu'à la frontière. Les aides publiques accordées aux PME pour créer des modèles économiques innovants doivent tenir compte des difficultés complexes auxquelles sont confrontées les PME, à savoir :

Constituer et conserver un capital humain et des capacités numériques

Constituer un capital humain et des capacités numériques implique d'attirer des talents, de développer une expertise, de mettre en œuvre de nouvelles technologies, et de comprendre et de tirer parti des opportunités offertes par la convergence des technologies, ainsi que par les technologies et les objets. Cela peut aussi consister à acquérir des capacités dans le commerce en ligne, les médias sociaux et l'analytique des données, ainsi que dans des technologies plus avancées. Pour ce faire, les entreprises peuvent aussi dresser un état des lieux des capacités numériques de la main-d'œuvre actuelle et s'ouvrir à une adaptation des pratiques professionnelles. Dans d'autres cas, cela passe par une évaluation des infrastructures locales, afin de déterminer s'il est possible d'accroître les capacités numériques, comme l'accès à l'Internet à haut débit. Ainsi, au Canada, le Fonds pour la large bande universelle soutient les projets de haut débit dans le pays. Mettre l'Internet à haut débit à la disposition de tous les Canadiens permettra aux collectivités rurales et éloignées d'élargir leur rayon d'action et éventuellement de trouver de nouvelles entreprises touristiques.

Au Chili, l'un des enjeux consiste à encourager les entreprises du secteur du tourisme à adapter leurs modèles économiques à l'économie touristique numérique ; on a en effet constaté, dernièrement, que 70 % des PME touristiques déclaraient ne pas avoir besoin des technologies numériques. En réponse, le Chili a mis en place tout un train de mesures pour sensibiliser aux avantages de la numérisation, et aider les entreprises touristiques à adopter et à utiliser les nouvelles technologies. L'initiative Numérise ta PME, par exemple, encourage les PME du secteur à adopter les technologies numériques et à se former à de nombreux aspects du marketing et de la gestion numériques. Elle est complétée par une application touristique destinée aux consommateurs, par le programme Tourisme Connecté axé sur la numérisation du produit dans l'ensemble du pays, et par l'initiative plus vaste Transformer le tourisme, qui s'emploie, ensemble, à créer un environnement favorable à la transformation numérique des entreprises touristiques.

Développer les compétences de la main-d'œuvre et assurer sa formation revêt aussi une importance déterminante pour utiliser efficacement et adopter, *in fine*, de nouveaux modèles économiques tirant parti du numérique. À cet égard, le ministère du Tourisme de la Grèce a adapté en conséquence l'enseignement du tourisme dispensé par ses établissements. Dans les établissements secondaires spécialisés dans l'enseignement du tourisme et les instituts de formation professionnelle, les cursus comprennent des cours consacrés aux TIC en général et aux systèmes utilisés par les hôtels et les unités d'hébergement pour la gestion des données, les réservations, l'organisation et la gestion des services de restauration. À partir de 2019, les instituts de formation professionnelle prévoient une spécialisation en « gestion et économie touristique », qui formera les élèves à l'utilisation de toutes les applications numériques essentielles sur le marché du voyage.

Développer les écosystèmes de valeur

Le développement des écosystèmes économiques touristiques passe par l'adoption d'une approche stratégique afin de mettre en place des réseaux et des relations permettant de gérer produits, services et relations avec la clientèle durant l'intégralité du parcours du client, et notamment la recherche, la réservation, la préparation, le voyage, l'arrivée, la destination une fois sur place, et les relations postérieures au voyage. Les approches traditionnelles du métier axées sur le produit et la rentabilité ont cédé le pas à des modèles numériques axés sur l'utilisateur qui génèrent et apportent une valeur partagée.

Ce phénomène implique une création et un partage de valeur entre des consommateurs, des communautés, des résidents, des hôtes, des entreprises et des pouvoirs publics qui travaillent tous main dans la main.

L'enjeu que constitue le développement de ces écosystèmes varie d'un sous-secteur à l'autre et dépend de la localisation des entreprises et de leur accès à la technologie. Les conditions d'exercice de l'action publique qui permettent une participation accrue de ces entreprises aux écosystèmes de valeur touristiques peuvent avoir des répercussions importantes et des effets induits sur la communauté au sens large et faciliter la transition touristique vers des économies diverses, inclusives et vertes.

Encadré 2.7. Jurni, système national d'information des voyageurs en Afrique du Sud

Le système national d'information des voyageurs a changé de nom pour devenir Jurni, une plateforme en ligne reliant voyageurs et offre touristique dans le pays. Jurni fait office d'outil de réservation et d'application commerciale pour aider les PME touristiques à surmonter les contraintes des marchés mondiaux en termes de connaissances et de ressources. Il fonctionne aussi comme une plateforme centrale de données qui fournit des indications afin d'éclairer les stratégies et les prises de décision des entreprises tout le long de la chaîne de valeur touristique. Une application destinée aux consommateurs permet également aux touristes d'obtenir des renseignements adaptés au lieu de leur voyage, grâce à des informations géolocalisées, à l'analytique des données et à l'intelligence artificielle. Jurni est une alliance entre les secteurs public et privé dirigée par les industriels, qui vise à transformer le tourisme en Afrique du Sud. Jurni, dont l'objectif ultime est de collecter et de présenter des données significatives sur les voyages et le tourisme, est conçu pour favoriser les prises de décision stratégiques solides en proposant une plateforme de données numérique centralisée impartiale et des solutions numériques intégrées. Les mesures prises à cette fin consistent notamment à mettre en place :

- des plateformes de données consolidées et complètes à même de fournir des données crédibles pouvant être ensuite diffusées au niveau local et régional ;
- un outil de réservation destiné à égaliser les conditions de concurrence pour l'ensemble du secteur du tourisme ;
- un portail d'information permettant aux voyageurs de découvrir les produits et services touristiques sud-africains.

La Stratégie nationale du secteur du tourisme 2016-26 a mis en évidence la nécessité de fournir des informations touristiques essentielles aux responsables politiques et de faire le point sur la taille, la nature et les caractéristiques du secteur du tourisme. *In fine*, l'application et le site web Jurni doivent permettre de mieux intégrer la plateforme en ligne, la plateforme de données et l'outil de réservation Jurni, et de regrouper et promouvoir les produits, services et expériences proposés par le secteur du voyage et du tourisme en Afrique du Sud, tout en servant de registre national des voyages et du tourisme.

Source : <https://jurni.co.za/>

En Finlande, une Feuille de route pour la numérisation du tourisme finlandais vise à mettre en place un écosystème touristique numérique national, à favoriser la croissance durable du secteur et à faire de la Finlande une destination pionnière et intelligente assurant un parcours fluide aux voyageurs. Cette Feuille de route numérique s'appuie sur quatre piliers pour accélérer le passage du tourisme finlandais au numérique : une collaboration et une gestion fondées sur les données, l'utilisation de l'économie des plateformes et le développement de la distribution multi-canal en ligne, la promotion de la responsabilité par des moyens numériques et un changement d'échelle à partir de pilotes numériques régionaux plus restreints pour aboutir à une gestion du tourisme au niveau national. En Afrique du Sud, le gouvernement

a joué un rôle de premier plan dans la mise en place d'un partenariat public-privé afin d'accélérer le développement de l'écosystème de valeur touristique numérique et de promouvoir le partage des données ouvertes (Encadré 2.7).

Faire évoluer les stratégies et les pratiques des entreprises

Développer le sens des affaires dans l'économie numérique devrait faire partie intégrante de la stratégie d'entreprise des PME touristiques. Il existe un lien avéré entre les capacités de conduite des affaires et l'aptitude d'une entreprise à attirer les investisseurs (Andrews, Nicoletti et Timiliotis, 2018). Cela donne à penser que les PME du secteur du tourisme qui reçoivent des aides pour peaufiner leurs stratégies d'entreprise et en créer de nouvelles peuvent être mieux placées pour lever des capitaux. Les approches scientifiques, traditionnelles, de la gestion, qui considèrent que la planification stratégique est distincte de la conduite des activités de l'entreprise, sont de plus en plus obsolètes. Les entreprises touristiques doivent développer leur sens des affaires et de nouveaux modes de travail souples, et opter pour une gestion dynamique pour pouvoir être compétitives dans le système touristique mondial. Les autorités peuvent les aider à travers des programmes d'accompagnement et d'innovation en stratégie d'entreprise.

La Nouvelle Zélande vient de mettre la dernière main à une initiative pilote dans le secteur du tourisme, destinée à promouvoir les partenariats sectoriels afin d'informer les petites entreprises touristiques sur les opportunités offertes par les technologies numériques et de les encourager à en faire un meilleur usage pour améliorer la productivité dans le secteur. Cette initiative vise à forger une « mentalité numérique » et à inciter l'ensemble des entreprises touristiques à s'engager sur la voie du numérique. Une panoplie d'outils sectorielle a été conçue pour appuyer la tenue d'ateliers numériques réunissant des chefs d'entreprise dans le secteur du tourisme et développer un réseau d'intermédiaires de confiance possédant une expertise dans le tourisme et le numérique. Cette panoplie est une ressource partagée, qui est mise à la disposition des petites entreprises souhaitant adopter des outils numériques et commencer à instaurer des réseaux professionnels. L'un des principaux enseignements de cette initiative tient à l'importance des intermédiaires de confiance dans l'accompagnement des entreprises vers l'acquisition d'une mentalité numérique tout au long de leur vie. Cette conclusion est étayée par des travaux de recherche concernant les PME en général, qui confirment que les intermédiaires des communautés jouent un rôle central dans l'adoption des applications d'agrégation électronique essentielles fournies par les prestataires de services (Lockett et Brown, 2006).

L'approche de l'aide aux PME peut prendre la forme d'un « entrepreneur en chef du tourisme » prenant fait et cause pour la transformation numérique. Parmi ces entrepreneurs, ceux qui sont des intermédiaires de confiance dans le secteur et qui ont adopté avec succès des outils numériques, font preuve de crédibilité et possèdent des connaissances, et sont en mesure de renforcer l'efficacité de l'action publique. Pour être porteuses d'avantages à long terme, ces initiatives doivent s'inscrire dans un cadre plus large d'innovation pour l'économie numérique qui encourage la disparition des frontières entre les technologies, le tourisme et d'autres secteurs (Lockett et Brown, 2006). Cette approche a été appliquée avec succès pour faciliter l'adoption des technologies numériques de façon plus large, au niveau d'un État australien. Dans le Queensland, le Bureau de l'entrepreneur en chef est chargé de soutenir le développement de l'écosystème des jeunes pousses de l'État en travaillant avec des incubateurs, des accélérateurs et des espaces de bureaux partagés ; de créer des liens avec les zones régionales et éloignées pour encourager et stimuler l'entreprenariat dans tout l'État ; de mettre en valeur le talent des jeunes pousses et des entrepreneurs de l'État ; de stimuler et d'attirer les investisseurs et le capital-risque ; et de mettre en relation les entrepreneurs, les jeunes pousses et les petites entreprises à l'échelle locale avec les opportunités, les personnes, les lieux et les espaces appropriés pour les aider à se développer, à changer d'échelle et à créer des emplois.

Adopter des technologies avancées comme les méta-moteurs, les médias sociaux, le commerce électronique, les technologies en nuage, et la collecte, le partage et l'analyse de données revêt une

importance croissante pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel. Les PME peuvent manquer de ressources, d'expertise et de compétences, et elles doivent donc réfléchir, lors de l'élaboration de leur stratégie d'entreprise, aux moyens leur permettant d'y remédier. Les pouvoirs publics peuvent les y aider via des mécanismes de financement coopératif, des programmes de recrutement des talents et l'apport d'une expertise à travers des accélérateurs et des incubateurs.

En Autriche, la numérisation est une partie essentielle du nouveau *Plan T – Masterplan für Tourismus* (Encadré 3.6). Dans le cadre de ce Plan, une nouvelle plateforme d'innovation centrale a été créée pour stimuler le développement des applications et des processus technologiques pour les entreprises du tourisme, ainsi que pour les régions. La plateforme *Next Level Tourism Austria* fera demain office de laboratoire pour encourager la convergence numérique et numérique/physique. Elle servira d'interface entre les entreprises touristiques traditionnelles et le secteur des technologies, et elle favorisera le développement de nouveaux processus et applications technologiques pour les entreprises du tourisme, ainsi que pour les régions.

La convergence des nouvelles technologies a des répercussions non seulement sur les entreprises touristiques, mais aussi sur les destinations. En Suisse, une analyse approfondie des implications de la dématérialisation pour les destinations touristiques a mis en évidence les effets produits sur la commercialisation des destinations, notamment. Le projet Innotour *Tourist Office 3.0*, laboratoire destiné à soutenir le secteur en réunissant les offices de tourisme et à faire le lien avec les prestataires de services externes à l'ère numérique, s'intéresse aussi à ce sujet. Il doit aussi permettre d'échanger des expériences, être une source d'autonomie pour stimuler l'innovation et favoriser la gestion des connaissances professionnelles.

À Malte, le ministère du Tourisme et l'Autorité malte du tourisme ont introduit une plateforme touristique numérique utilisant l'intelligence artificielle pour mieux cibler l'activité commerciale et améliorer la planification stratégique en associant caractéristiques psychologiques et données démographiques, afin de renforcer la personnalisation. Cette plateforme sera renforcée par l'apprentissage automatique au fil de sa maturation. Ces évolutions devraient générer des avantages positifs pour les entreprises, et notamment créer davantage de valeur ajoutée, renforcer l'activité commerciale et réduire les coûts grâce à l'analytique prédictive.

En Belgique, la Région wallonne s'est attachée à accroître l'offre touristique par l'intermédiaire d'animateurs numériques. Cinq animateurs numériques, couvrant chacun une partie du territoire wallon, sont chargés d'inciter les prestataires touristiques (offices du tourisme, prestataires d'hébergement, attractions touristiques) à passer au numérique et de les aider à développer de nouveaux modes de promotion et de nouveaux produits de qualité (et personnalisés) en fonction du territoire (tout en augmentant leur chiffre d'affaires), conformément aux stratégies numériques de la Wallonie. L'objectif est de coordonner l'administration et la mutualisation des informations touristiques entre les opérateurs. Il s'agit de fédérer les prestataires du tourisme pour donner naissance à la Wallonie numérique de demain.

En Slovénie, un ensemble complet d'incitations à la transformation numérique des entreprises est disponible, notamment dans le secteur touristique. Des incitations financières sont proposées par le ministère du Développement économique et des Technologies pour soutenir la mise en place de plateformes d'innovation numériques, d'aides au commerce électronique pour les entreprises prenant pied sur de nouveaux marchés et d'aides publiques pour la transformation numérique des entreprises. Des bons numériques d'une valeur maximale de 10 000 EUR constituent pour les PME un outil pratique pour renforcer leurs compétences numériques, élaborer une stratégie d'entreprise numérique, aller vers le marketing numérique et améliorer la cybersécurité. Des aides à l'investissement sont aussi disponibles.

Améliorer la gestion des PME grâce aux données

Les données ont des conséquences importantes pour les PME touristiques, quant à la façon dont elles se font connaître, commercialisent leurs produits et services, dialoguent avec les clients et facilitent les achats

via des appareils et des plateformes multiples. Selon certains travaux de recherche, 11 % seulement des petites entreprises procèdent à une analyse des données massives, contre 33 % pour les grandes entreprises et, de même, en moyenne, 56 % des grandes entreprises ont acheté des services d'informatique en nuage, contre 27 % pour les petites (OCDE, 2019b). Les questions du respect de la vie privée et de la protection des données peuvent aussi se poser avec la collecte et l'utilisation des données par les entreprises elles-mêmes, y compris en relation avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en Europe.

Les données constituent une ressource clé dans l'économie numérique, et la capacité des entreprises touristiques d'utiliser les données pour éclairer la planification stratégique, les opérations et les prestations de service gagne en importance. Les données sont particulièrement utiles aux entreprises (hébergement) pour améliorer les pratiques de gestion des recettes et recourir à la tarification dynamique, courante dans les entreprises plus importantes. Les entreprises touristiques de plus petite taille peuvent avoir du mal à accéder à ces données, car les plateformes numériques plus imposantes peuvent faire office de gardiennes des importants volumes de données collectées sur des entreprises, leurs clients et les transactions réalisées sur le marché. Cette question figure parmi les priorités de nombreux pays, dont certains réfléchissent aux moyens de recueillir et de partager des données ouvertement avec les parties prenantes du tourisme :

- en Croatie, le système *eVisitor* sert de plateforme centrale pour la gestion des données sur le tourisme (Encadré 1.15) ;
- au Portugal, un nouvel outil de veille économique, *TravelBI*, est une plateforme de données destinée au secteur du tourisme, qui rassemble des données traditionnelles, de nouvelles sources de données, des services de données géographiques ou ouvertes, ainsi que des outils d'analytique des données pour transformer les données dans un format facilement assimilable par les entreprises touristiques ;
- au Danemark, l'initiative *TourismTech Datalake* vise à soutenir le développement de nouveaux modèles économiques touristiques en collectant des données et en les mettant à la disposition des parties prenantes du secteur du tourisme. Cette initiative est dans sa phase initiale, mais de nouveaux projets pilotes ont été proposés pour tester l'analytique des données avec diverses solutions IdO ;
- en Pologne, *Open Data Plus* doit permettre d'accroître la quantité et d'améliorer la qualité des données ouvertes, et de populariser leur utilisation. La mise en œuvre du projet dans le secteur du tourisme consistera notamment à adapter les registres à la législation en vigueur et à modifier les registres centraux en ligne, accessibles au public, des hôtels et hébergements, des guides de montagne et des organisateurs de formations à l'intention de ces derniers.

Une approche additionnelle a consisté à faciliter la prise de décision en développant des plateformes de diagnostic. Certains pays ont mis en place des plateformes dotées d'outils de diagnostic, afin d'aider les PME touristiques traditionnelles à déterminer si et comment elles pouvaient intégrer des outils numériques, comme l'initiative *Fit 4 Digital* au Luxembourg, le projet Destinations intelligentes en Espagne ou France NUMérique (Encadré 2.8).

Ainsi, le Modèle de référence Destinations intelligentes, en Espagne, a été conçu pour que les destinations et les entreprises touristiques puissent faire face avec succès aux transformations et aux difficultés découlant du nouvel environnement économique, social et technologique dans le monde. Par conséquent, il propose une procédure facultative de diagnostic et de planification complets fondée sur une méthodologie complexe couvrant un ensemble de 400 critères et 24 champs d'évaluation, lesquels s'articulent autour de quatre axes fondamentaux : l'innovation, la technologie, la durabilité et l'accessibilité.

Encadré 2.8. Initiatives en faveur de la transformation numérique du tourisme, approches nationales

France : France NUMérique est une initiative publique lancée début 2019 pour aider et soutenir les petites entreprises et les PME dans leur transformation numérique. Elle a pour objectif de faciliter la transformation numérique des micro-entreprises et des petites entreprises en fournissant des informations et des outils via une plateforme en ligne en se concentrant sur les modèles économiques, en mettant à niveau leur technologie et en comprenant les options qui s'offrent aux PME. Un réseau d'accompagnement – *Activateurs France Num* – comptant plus de 1 500 conseillers répartis dans toute la France est déjà mobilisé pour conseiller les entreprises qui souhaitent opérer leur transformation numérique. Pour le tourisme, la plateforme vise à offrir une solution innovante pour sensibiliser aux difficultés inhérentes à la transformation numérique, obtenir des recommandations ciblées, trouver à proximité des conseillers *Activators France Num* spécialisés dans le tourisme, et identifier les événements et réunions organisés localement, ainsi que des offres de financement. Elle propose aussi aux entreprises touristiques un outil d'auto-diagnostic pour leur apprendre à se convertir au numérique. Les performances de la plateforme et le réseau correspondant font l'objet d'un suivi et éclaireront les améliorations qui seront apportées demain à cette initiative (www.francenum.gouv.fr/).

Luxembourg : Le développement du numérique constitue un enjeu majeur pour l'industrie du tourisme au Luxembourg, mais aussi une formidable opportunité. Le gouvernement est résolu à soutenir et à favoriser la transformation numérique de ce secteur, à utiliser les nouvelles technologies pour promouvoir davantage le pays et à fournir aux touristes des informations de meilleure qualité pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées et améliorer l'expérience vécue au cours de leur séjour. Le ministère de l'Économie, ainsi que *Luxembourg for Tourism* et les offices du tourisme régionaux, analysent les méthodes qui leur permettent de convertir leurs services au numérique en continu :

- développement d'un système numérique plus efficient pour enregistrer les touristes résidant dans des établissements d'hébergement. Grâce à ce nouveau système, il sera possible de collecter rapidement des données statistiques fiables sur les nuitées et les marchés sources ;
- planification d'une plateforme nationale unique reliant le plus grand nombre de services possibles. Cette plateforme offrira aux touristes des informations et des orientations, facilitant ainsi le processus de planification.

L'initiative *Fit 4 Digital* aide les entreprises touristiques à utiliser les TIC pour gagner en compétitivité. Elle offre des services de conseil et de diagnostic, ainsi qu'une aide à la conception et à la mise en œuvre de plans d'action axés sur la révolution numérique et elle aide les entreprises à financer les coûts en découlant, encourageant ainsi les entreprises à faire un pas vers la transformation numérique. Ouvert à toutes les PME, l'aide apportée comprend l'intervention d'un cabinet de conseil privé spécialisé choisi par l'entité participante, un diagnostic à 360 ° de l'organisation et des processus de l'entreprise, ainsi que la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action axé sur le développement du numérique, et une aide financière pour les frais de conseil encourus.

De plus, on observe une transformation de la façon dont les consommateurs effectuent des recherches ou des réservations, voyagent ou s'impliquent une fois arrivés à destination (WEF, 2017 ; García Sánchez, 2019), et les autorités prennent des mesures pour utiliser des données nouvellement disponibles pour préserver la qualité de l'offre touristique et « vendre » leur pays comme une destination prisée des voyageurs. Les recherches effectuées par les consommateurs révèlent une tendance à une hyper-personnalisation et à une conception sur mesure des produits et services de voyage (Skift et Adobe, 2018 ; Visa, 2017). L'analytique des données, les assistants personnels et les agents conversationnels

peuvent suggérer des produits en temps réel, orienter les clients numériques vers des fournisseurs privilégiés, et rappeler aux consommateurs leurs recherches et leurs paniers d'achats non validés.

VisitEngland, par exemple, a lancé *Digital Marketing Toolkit*, une panoplie d'outils de marketing numérique pour aider les entreprises touristiques à mieux comprendre cette notion et promouvoir davantage leur entreprise. *VisitEngland* gère également la plateforme *Tourism Experience Great Britain* (TXGB), guichet unique permettant aux fournisseurs du secteur du tourisme de gérer en direct les disponibilités, les prix et les réservations pour de multiples distributeurs grâce à un système de réservation en ligne, et de prendre contact avec de nouveaux clients. Ces initiatives seront complétées par la nouvelle plateforme *Tourism Data Hub*, conçue pour transformer la façon dont le secteur analyse et utilise les données, en procurant aux entreprises touristiques un accès aux données afin de mieux connaître leurs marchés et de concevoir des produits sur mesure en conséquence (Box 1.18).

Voie à suivre pour les responsables des politiques touristiques

Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer pour créer les conditions-cadres nécessaires à la transformation numérique des modèles économiques touristiques et de l'écosystème touristique en général. Des approches intégrées et cohérentes de l'action publique s'imposent pour tirer parti des opportunités offertes par le développement numérique tout en remédiant aux difficultés correspondantes et en minimisant les conséquences négatives pouvant en découler. Les travaux sur la politique à mener peuvent aussi se concentrer sur un certain nombre d'entreprises touristiques (entreprises imprégnées de la culture du numérique, PME touristiques et hybrides peu dématérialisées, par exemple).

Les approches bien conçues comprennent des initiatives à court et à long terme de nature à stimuler la mise en place de conditions favorisant l'adoption des technologies numériques ; elles incitent les entreprises à participer en réduisant les obstacles et en renforçant les opportunités de montée en puissance du numérique, et encouragent l'adoption de nouveaux modes de travail, de nouvelles approches en matière de gestion et de nouvelles cultures numériques. Les efforts déployés peuvent s'articuler le long des trajectoires suivantes :

- **Se faire le champion de la transformation numérique du tourisme.** La complexité du contexte de l'action publique, associée aux caractéristiques particulières des PME touristiques, peuvent avoir des conséquences défavorables sur l'adoption des technologies numériques, la perception du risque et la confiance. Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle de premier plan dans l'établissement des conditions-cadres requises pour soutenir les modèles économiques, les chaînes de valeur et les écosystèmes touristiques qui tirent parti du numérique. Les autorités peuvent prendre différentes mesures, et notamment :
 - favoriser l'innovation et le développement des capacités directs grâce à des incubateurs et accélérateurs spécialisés dans les technologies du voyage, à des possibilités d'accompagnement ainsi qu'à d'autres initiatives non technologiques (comme les réseaux touristiques) pour encourager l'adoption des technologies numériques, catalyser les écosystèmes économiques touristiques et promouvoir l'acquisition d'une mentalité numérique ;
 - créer un environnement favorable en modernisant les cadres réglementaires afin de promouvoir une concurrence équitable et encourager l'innovation ;
 - faciliter les nominations stratégiques de leaders, comme les « entrepreneurs en chef du tourisme », spécifiquement chargés de faire évoluer les écosystèmes économiques touristiques et disparaître les frontières entre le tourisme, les technologies et d'autres secteurs. Ces intermédiaires de confiance devraient exercer un leadership fort et élaborer des stratégies.
- **Encourager l'adoption de nouvelles technologies numériques et l'investissement dans ces technologies** par les entreprises du tourisme. Un contexte propice et favorable à la transformation

numérique des entreprises touristiques et cherchant à renforcer la productivité et l'innovation pourrait être mis en place grâce aux mesures suivantes :

- améliorer l'accès aux ressources humaines, aux compétences et aux informations pour mieux sensibiliser aux opportunités et aux avantages découlant des technologies numériques, faciliter leur adoption et renforcer l'aptitude à participer à des écosystèmes numériques nouveaux ou émergents ;
- réunir des éléments probants sur les aspects et conséquences clés du développement du numérique pour les entreprises touristiques. Les approches ciblées et nuancées en matière de réglementation, de financement, d'investissement et d'incitations devraient reposer sur une meilleure compréhension des besoins différents des entreprises imprégnées de la culture du numérique et des entreprises touristiques traditionnelles où l'adoption des technologies numériques est limitée ;
- favoriser l'accessibilité, notamment financière, des technologies, des outils et des solutions numériques pour les PME touristiques, et en particulier l'investissement initial et les frais courants.

➤ **Encourager l'innovation en matière de modèles et d'écosystèmes économiques** grâce à la convergence, à l'interopérabilité et à l'adoption de l'analytique des données et d'autres technologies structurantes. Les modèles économiques innovants constituent un levier pour optimiser les avantages de la transformation numérique. Des mesures de nature à favoriser la création de modèles économiques et de pratiques de gestion innovants et à transformer les pratiques professionnelles traditionnelles viendront compléter d'autres initiatives des pouvoirs publics. Le déclenchement de la catalyse du tourisme numérique doit avoir pour ambition principale d'encourager la convergence numérique/physique et de servir les objectifs du tourisme intelligent. Les actions spécifiques suivantes pourraient notamment être menées :

- favoriser un accès accru à l'Internet à haut débit et à d'autres infrastructures numériques pour les entreprises touristiques et les voyageurs dans les villes, les régions et les zones rurales, afin de favoriser la production et le déroulement d'expériences touristiques fluides et de faciliter la gestion du tourisme, ainsi que le partage et l'analytique des données ;
- encourager les partenariats public-privé et les collaborations entre les PME traditionnelles et les entreprises imprégnées de la culture du numérique et les établissements de formation pour renforcer le partage et la diffusion des connaissances et l'innovation en la matière ;
- réunir des acteurs des secteurs des technologies, du tourisme ou autres possédant une expertise variée et complémentaire, afin de créer un environnement économique numérique dynamique propice au développement des jeunes pousses comme des entreprises touristiques existantes.

Références

- Andrews, D., G. Nicoletti et C. Timiliotis (2018), « Digital technology diffusion: a matter of capabilities, incentives or both? », *Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE*, n° 1476, ECO/WKP(2018)24, [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2018\)24&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2018)24&docLanguage=En).
- APEC (2019), *SMEs' Integration into Global Value Chains in Services Industries: Tourism Sector*, Comité de l'APEC sur le commerce et l'investissement, Secrétariat de l'APEC, Mayland/Singapour.
- Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ) (2018), *The Digital Economy: Transforming Australian Businesses*, <https://media.anz.com/content/dam/mediacentre/pdfs/mediareleases/2018/August/ANZ%20The%20digital%20economy%20web.pdf>.
- Gouvernement australien (2016), « Digital disruption: What do governments need to do? », *Productivity Commission Research Paper*, Canberra, <https://www.pc.gov.au/research/completed/digital-disruption/digital-disruption-research-paper.pdf>.
- Autio, E. (2017), « Digitalisation, ecosystems, entrepreneurship and policy », *Policy Brief*, Imperial College London, https://tietokaytoon.fi/documents/1927382/2116852/20_2017_Digitalisation%2C+ecosystems%2C+entrepreneurship+and+policy/6b383210-70de-491f-b0df-38de52699458?version=1.0.
- Banque mondiale (2018), *Tourism and the sharing economy: Policy & Potential of Sustainable Peer-to-Peer Accommodation*, Groupe de la Banque mondiale, Washington (en ligne), www.worldbank.org, consulté le 24 mai 2019.
- Brynjolfsson, Erik, L.M. Hitt et H.H. Kim (2011), « Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? », *SSRN Electronic Journal*, DOI: [10.2139/ssrn.1819486](https://doi.org/10.2139/ssrn.1819486).
- Calvino, F. et al. (2018), « A taxonomy of digital intensive sectors », *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, n° 2018/14, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/f404736a-en>.
- Commission européenne (2016), « Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe », Office des publications de l'Union européenne, Commission européenne, Luxembourg, <https://dx.doi.org/10.2767/823980>.
- Commission européenne (2017), « Management and Content Provision for ICT and Tourism Business Support Portal », rapport final, mars, Paris.
- CNUCED (2018), *Rapport sur la technologie et l'innovation: Les technologies de pointe au service du développement durable*, New York, https://unctad.org/fr/publicationslibrary/tir2018overview_fr.pdf.
- Dredge, D. et al. (2018), « Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities », Low Value procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME), Observatoire virtuel du tourisme, Aalborg University, Copenhague, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/33163/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Eurostat (2020), *E-commerce statistics for individuals - Statistics Explained*, Luxembourg, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/46776.pdf>
- Gal, P. et W. Witheridge (2019), « Productivity and innovation at the industry level: What role for integration in global value chains? », *OECD Productivity Working Papers*, Éditions OCDE, Paris.
- García Sánchez, J. (2019), *Tourism in the Digital Economy: Policies supporting digital transformation*, Amadeus, exposé non publié.
- Gretzel, U. et al. (2015), « Special issue on smart tourism: Convergence of information technologies, experiences and theories », *Electronic Markets*, vol. 25, pp. 175-177.
- Hagui, A. et J. Wright (2015), « Multi-sided platforms », *International Journal of Industrial Organisation*,

- vol. 43, pp. 162-174.
- Ivanov, W. et C. Webster (2019), « Robots in tourism: A research agenda for tourism economics », *Tourism Economics*, pp. 1-21, DOI: [10.1177/1354816619879583](https://doi.org/10.1177/1354816619879583).
- Kelly, E. (2015), « Business ecosystems come of age », *Business Trends Series*, Deloitte University Press.
- Lockett, N. et D.H. Brown (2006), « Aggregation and the Role of Trusted Third Parties in SME E-Business Engagement: A Regional Policy Issue », *International Small Business Journal*, vol. 24, n° 4, pp. 379–404, <https://doi.org/10.1177/0266242606065509>.
- McKinsey & Co. (2014), *A two-speed IT architecture for the digital enterprise*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-two-speed-it-architecture-for-the-digital-enterprise>.
- Melis, G. et C. Piga (2017), « Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 67 (2017), pp. 163-173.
- OCDE (2019a), « Enabling SMEs to benefit from digitalisation: Scoping Paper », Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE), CFE/SME(2019)2, OCDE, Paris.
- OCDE (2019b), *Vers le numérique : Forger des politiques au service de vies meilleures*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7cba1873-fr>.
- OCDE (2019c), *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>.
- OCDE (2019d), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2019*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dfc3ab17-fr>.
- OCDE (2019f), « Accès et utilisation des TIC par les entreprises », base de données, données extraites en novembre 2019.
- OCDE (2018a), « Analyser les mégatendances pour mieux façonner l'avenir du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2018/02, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b6b7c938-fr>.
- OCDE (2018b), *Les défis fiscaux soulevés par la numérisation de l'économie – rapport intérimaire*, chapitre 2, Numérisation, modèles d'affaires et création de valeur, OCDE, Paris.
- OCDE, (2018c), « Fostering greater SME participation in a globally integrated economy », Conférence ministérielle de l'OCDE sur les PME, 23 février, Ville de Mexico, <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-3.pdf>.
- OCDE (2017a), *La prochaine révolution de la production : Conséquences pour les pouvoirs publics et les entreprises*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280793-fr>.
- OCDE (2017b), *Renforcer les contributions des PME dans une économie mondialisée et numérique*, Réunion du Conseil au niveau des Ministres, OCDE, Paris, 7-8 juin 2017.
- OCDE (2017c), *Key issues for Digital Transformation in the G20*, conférence commune présidence allemande du G20/OCDE, Berlin, 12 janvier 2017.
- OCDE (2017d), *Les politiques d'échanges de services dans une économie mondialisée*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264288065-fr>.
- OCDE (2016), « Digital convergence and beyond: Innovation, investment and competition in communication policy and regulation for the 21st century », Background report for Ministerial Panel 2.1, DSTI/ICCP/CISP(2015)2/FINAL, OCDE, Paris.
- OCDE (2015), *Skills and learning strategies for innovation in SMEs*, Groupe de travail de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-4.pdf>.
- OCDE (2013), « The Role and Measurement of Quality in Competition Analysis », note de référence

- destinée à une table ronde de l'OCDE, www.oecd.org/daf/competition/Quality-in-competition-analysis-2013.pdf.
- OMT (Organisation mondiale du tourisme) (2019a), « The Future of Work and Skills Development in Tourism », *Policy Paper*, OMT, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284421213>.
- OMT (Organisation mondiale du tourisme) (2019b), *New Business Models in the Accommodation Industry – Benchmarking of Rules and Regulations in the Short-term Rental Market*, OMT, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284421084>.
- PATA/Oxford Economics, (2018), « Data and Digital Platforms: Driving tourism growth in Asia Pacific », PATA and Oxford Economics, Bangkok.
- PwC (2016), *Global Industry 4.0 Survey: Building the digital enterprise*, PwC, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf><http://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/assets/pwc-building-digitalenterprise.pdf>.
- Rachinger, M. et al. (2018), « Digitalisation and its influence on business model innovation », *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30, n° 8, 2019.
- Skift et Adobe (2018), *The 2018 Digital Transformation Report*.
- Skog, D., H. Wimelius et J. Sandberg (2018), « Digital disruption », *Business Information Systems Engineering: the International Journal of Wirtschaftsinformatik*, vol. 60, n° 5, pp. 431-437.
- Visa (2017), *Visa Global travel intentions Study 2018*, <https://usa.visa.com/travel-with-visa/global-travel-intentions-study.html>.
- WEF (2019), *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*, document d'information, Forum économique mondial, Genève, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf.
- WEF (2017), *Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry*, Livre blanc, Forum économique mondial, Genève, <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-dti-aviation-travel-and-tourism-white-paper.pdf>
- Weill, P. et S.L. Woerner (2015), « Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem », *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, pp. 27-35.

Chapter 3. Redéfinir le succès du tourisme dans une optique de croissance durable

Ce chapitre examine les avantages et les inconvénients économiques, sociaux et environnementaux liés à l'essor du tourisme, et la nécessité pour les responsables publics et le secteur de mieux en cerner les conséquences pour les destinations qui s'efforcent d'assurer un développement touristique plus durable. L'analyse montre que dans de nombreux pays, régions et destinations, la croissance du tourisme demeure déséquilibrée sur ces trois plans, souvent en raison d'une progression rapide et non maîtrisée du nombre de visiteurs. Il n'existe cependant pas de solution universelle à ce problème car les débouchés et les enjeux que présente le développement touristique varieront selon les caractéristiques propres à chaque destination. Un éventail de considérations stratégiques sont mises en exergue pour aider les destinations traditionnelles et nouvelles à concilier les avantages et les inconvénients de l'intensification touristique, et à concrétiser une vision durable de l'avenir.

Le tourisme est l'un des secteurs les plus importants de l'économie mondiale, et de ceux qui enregistrent la croissance la plus rapide, offrant de nouveaux débouchés à de nombreux pays, villes et régions, et leur posant dans le même temps de nombreux défis. Ce développement soutenu exerce des pressions sur l'infrastructure, l'environnement, les populations locales, d'autres secteurs économiques, et l'ensemble de la société. Lorsqu'il n'est pas encadré, il peut avoir des répercussions considérables sur les sites culturels, patrimoniaux et naturels sensibles, ainsi que sur la vie quotidienne des habitants, ce qui se traduit souvent par des sentiments négatifs, voire du ressentiment, envers les touristes et, plus généralement, le tourisme.

Toutes les destinations ressentent les effets économiques, sociaux et environnementaux du tourisme, indépendamment du nombre de visiteurs ou du lieu. S'il est parfois possible d'estimer l'incidence (positive ou négative) et l'ampleur d'effets précis à un moment donné, celles-ci varieront aussi en fonction des caractéristiques propres à chaque destination, comme l'aptitude des sites naturels et culturels fragiles à gérer les volumes de touristes, et la capacité, ou la disposition, des communautés concernées à s'adapter. L'idée fait son chemin selon laquelle la réussite du tourisme ne doit pas être mesurée uniquement à l'aune du nombre de visiteurs, mais plutôt en fonction de son apport à l'économie locale et des avantages nets qu'il procure aux destinations.

Ce chapitre examine les avantages et les inconvénients économiques, sociaux et environnementaux liés à l'essor du tourisme, et la nécessité pour les responsables publics et le secteur de mieux en cerner les conséquences pour les destinations à l'heure où celles-ci s'appliquent à assurer un développement touristique plus durable, un développement qui ne tient pas seulement compte des incidences économiques, sociales et environnementales actuelles et futures, mais satisfait également aux besoins des visiteurs, du secteur, de l'environnement et des populations hôtes. Il se fonde sur les réponses à une enquête menée par l'OCDE auprès des pays membres et partenaires, des travaux récents du Comité du tourisme de l'OCDE, et des retours d'information des participants à un atelier de l'OCDE sur le tourisme en tant que catalyseur de développement régional (organisé en coopération avec l'Autriche) qui a réuni des responsables publics nationaux et régionaux, des institutions internationales, et des représentants du secteur et des milieux universitaires.

Le chapitre présente d'abord brièvement les tendances qui stimuleront l'expansion soutenue du tourisme mondial au cours des prochaines décennies, et s'efforce de mieux en cerner les conséquences pour les villes, les régions et les populations. Il s'interroge ensuite sur la nécessité de repenser le cadre d'action pour le tourisme de manière à mieux gérer la durabilité environnementale et sociale au niveau des destinations, et de réfléchir à la façon dont le tourisme peut apporter une contribution plus efficace aux mesures en faveur d'une croissance durable. Il présente diverses considérations stratégiques pour remédier aux pressions accrues que l'essor du tourisme fait peser sur les destinations, mais aussi pour donner aux destinations existantes et nouvelles les moyens d'éviter d'éventuelles chausse-trappes dans le cadre des efforts qu'elles déploient pour concilier les avantages et les inconvénients dérivant du développement touristique et concrétiser une vision durable de l'avenir.

Le tourisme, catalyseur d'une croissance durable et inclusive

Le tourisme mondial connaît depuis maintenant plus de soixante ans une croissance régulière, qui a atteint son plus haut niveau en 2019, avec un nombre d'arrivées internationales estimé à 1.5 milliard, soit une hausse de 3.8 % en glissement annuel, chiffre nettement supérieur aux prévisions à long terme antérieures. Cette forte progression devrait se poursuivre, l'augmentation escomptée des arrivées touristiques internationales étant deux fois plus rapide dans les pays émergents que dans les pays avancés. Suivant un schéma analogue, les dépenses mondiales consacrées aux voyages ont plus que triplé entre 2000 et 2018, passant de 495 milliards USD à 1 500 milliards USD et représentant 7 % des exportations mondiales de biens et de services (OMT, 2019). Dans les pays de l'OCDE, le tourisme compte directement, en moyenne, pour 4.4 % du PIB, 6.9 % de l'emploi et 21.5 % des exportations de services.

Encadré 3.1. Le tourisme renforce l'attrait des sites

- Des débouchés professionnels divers – Le tourisme est à l'origine directe de 6.9 % de l'emploi dans les pays de l'OCDE. C'est un secteur à forte intensité de main-d'œuvre, qui offre à ses employés des horaires de travail variables dans de nombreux sous-secteurs et des cadres très divers. Il fait appel à différents types et niveaux de qualifications (des plus faibles aux plus pointues), ainsi qu'à diverses compétences personnelles ou sociales, techniques ou pas, et, de plus en plus, à des compétences numériques et écologiques.
- Des retombées positives pour les économies urbaines, régionales et rurales – En milieu urbain, le tourisme peut favoriser la mise en place d'activités, d'attractions, d'infrastructures et d'équipements pour attirer et accueillir les visiteurs internes et étrangers. En milieu rural, il est un important levier de développement et de croissance économiques, souvent axés sur la gastronomie, l'agriculture, la culture (art et artisanat) et les activités de plein air locales, et offre aux entreprises rurales la possibilité de diversifier leurs revenus (séjours à la ferme par exemple) et de participer aux chaînes d'approvisionnement locales.
- Des créneaux pour les petites entreprises innovantes – Le tourisme crée une demande de biens spécifiques et de services spécialisés, notamment en matière de transport, d'hébergement, de voyage et de services auxiliaires, afin de répondre aux besoins de marchés de niche et émergents (tourisme d'aventure, de santé et de bien-être, créatif et sportif). Lorsque les petites et moyennes entreprises (PME) saisissent ces occasions de satisfaire les besoins particuliers des voyageurs, l'effet cumulé sur les communautés et économies locales peut être sensible, d'autant que les PME représentent 85 % environ des entreprises qui jouent un rôle de premier plan dans la prestation de services touristiques dans les pays de l'OCDE (hébergement et restauration, agences de voyage, voyagistes, etc.), alors qu'elles en représentent à peu près les deux tiers pour l'ensemble de l'économie.
- Un appui à la promotion de l'authenticité culturelle et des atouts naturels – L'authenticité et les richesses culturelles sont d'importants atouts sur lesquels les pays et les destinations peuvent s'appuyer pour attirer les touristes. Lorsqu'il se fonde sur une large participation des parties prenantes et sur les principes d'un développement durable, le tourisme peut sensibiliser aux valeurs culturelles et environnementales et concourir au financement de la protection et de la gestion des espaces protégés et des sites fragiles. Il peut aussi remplir une fonction importante en mettant en évidence l'intérêt économique que présente la préservation du patrimoine environnemental et culturel et de l'authenticité de la destination, essentiellement par le niveau d'activité qu'il peut motiver dans l'économie locale, régionale et nationale.

Dans de nombreux pays, dont l'Australie, le Canada, les États-Unis, la Finlande, la Nouvelle-Zélande et la Suède, le tourisme contribue en outre fortement à la promotion et au maintien des traditions, de l'art et de la culture indigènes, qui constituent généralement un attrait majeur pour les touristes et, partant, représentent une source essentielle de recettes pour de nombreuses communautés autochtones.

- Une aide au développement et à l'entretien des infrastructures qui lui sont associées – L'amélioration des infrastructures de transport ne permet pas seulement d'attirer les touristes : elle influe également sur la qualité de vie de la population locale. Elle favorise en outre la répartition des avantages socio-économiques liés aux dépenses des touristes (revenus, emplois, etc.) et les contacts avec les résidents locaux (diffusion et entretien du patrimoine culturel, nouvelles compétences linguistiques, etc.). Le tourisme peut aussi apporter des fonds supplémentaires pour le développement et l'entretien du système de transport (Albalade et Bel, 2010), des espaces publics, des sites culturels, et des centres de conférence, éléments qui rehaussent tous l'attrait des destinations.

La croissance substantielle du tourisme mondial a grandement bénéficié de l'essor de la mondialisation et des progrès technologiques, qui ont diminué les prix des billets d'avion et permis aux individus de planifier et de réserver plus facilement leurs voyages, puis de partager leurs expériences en temps réel avec leurs amis. Cette expansion devrait se poursuivre, mais les mutations démographiques, la meilleure connectivité des destinations, les innovations technologiques et la prise en considération de la nécessité d'une croissance plus durable et inclusive vont sans doute bouleverser le visage du tourisme à l'horizon 2040, présentant un éventail de possibilités et de défis aux destinations (OCDE, 2018).

Les retombées spécifiques de ces évolutions demeurent incertaines et varieront d'un pays et d'une destination à l'autre, mais il apparaît nettement que pour s'y préparer et prendre les mesures adéquates, les pouvoirs publics de tous niveaux devront définir une orientation stratégique claire, assortie d'objectifs rationnels, et adopter une démarche intégrée associant les principales parties prenantes. L'élaboration d'une stratégie globale à long terme, accompagnée de plans d'action à court et moyen termes offrant la souplesse nécessaire pour déceler rapidement les tendances nouvelles et les priorités mouvantes, et s'y adapter, fournira une assise stable pour une croissance durable et inclusive (OCDE, 2018).

Le tourisme est l'un des secteurs qui affichent la croissance la plus forte, la plus rapide, et la plus régulière ; à ce titre, son rôle central dans l'activité économique mondiale, par sa contribution substantielle à la création d'emplois, aux recettes d'exportations et à la valeur ajoutée intérieure notamment, est largement reconnu. Dans ce contexte, il peut fortement contribuer à renforcer l'attrait et la qualité de vie des destinations touristiques, mais aussi à en faire des lieux où il est agréable de vivre, de travailler et d'investir, ce qui permet d'attirer les jeunes professionnels qualifiés dont les secteurs à forte valeur ajoutée dépendent de plus en plus (Glaeser, 2010). Le tourisme est de ce fait en mesure de favoriser considérablement le développement socioéconomique des zones urbaines et rurales, ainsi qu'une croissance économique inclusive en offrant i) des débouchés professionnels divers ; ii) des retombées bénéfiques pour les économies urbaines et régionales ; iii) des créneaux pour les petites entreprises innovantes ; iv) un appui à la promotion de l'authenticité culturelle et des atouts naturels ; v) une aide au développement et à l'entretien des infrastructures qui lui sont associées (Encadré 3.1).

Le tourisme durable ne doit pas être considéré comme une forme particulière de tourisme ; ce sont plutôt toutes les formes de tourisme qui doivent s'efforcer d'être plus durables. La viabilité à long terme du développement touristique suppose un équilibre idoine entre ses composantes environnementales, économiques et socioculturelles. Elle appelle la participation éclairée de toutes les parties intéressées, ainsi qu'une forte détermination politique pour assurer une large mobilisation et l'élaboration de consensus. La mise en place d'un tourisme durable est un processus permanent qui nécessite un suivi constant de ses retombées (économiques, sociales et environnementales) de manière à exploiter les possibilités et à remédier aux problèmes à mesure qu'ils surgissent, et à éclairer les stratégies ultérieures (OCDE, 2018b ; PNUE et OMT, 2005 et 2012).

Des pressions croissantes sur les destinations

Si, à l'évidence, le tourisme peut amener des évolutions favorables, il est communément reconnu que sa croissance rapide et non maîtrisée peut avoir diverses conséquences négatives. Ainsi, le surpeuplement et l'encombrement des infrastructures touristiques, souvent qualifiés de surtourisme ou de tourisme déséquilibré, peuvent entraîner une dégradation des sites naturels et historiques, des monuments, des paysages et des espaces publics et, partant, une perte d'identité et d'authenticité des destinations, ce qui a une incidence négative sur l'expérience touristique, mais aussi sur l'environnement et les populations hôtes dont dépend manifestement le secteur (OCDE, 2018b ; Peeters et al., 2018 ; OMT et al., 2018 et 2019 ; WTTC-McKinsey, 2017).

Encadré 3.2. Effets observés associés à une croissance rapide ou non maîtrisée du tourisme

Les retombées environnementales dues à l'intensification de la fréquentation résultent généralement de l'augmentation progressive du nombre de visiteurs, des pointes saisonnières ou de chocs plus soudains, de courte durée, comme l'arrivée d'un grand navire de croisière ou l'organisation de manifestations d'envergure. De hauts niveaux d'encombrement peuvent entraîner la dégradation des infrastructures et équipements touristiques, ainsi que de la flore et de la faune locales, et dépasser la capacité des services auxiliaires, comme l'infrastructure de transport, la gestion de l'eau et des déchets (déchets plastiques, alimentaires, solides, et eaux usées) à gérer la demande. *La surfréquentation touristique* peut provoquer l'érosion de ressources fragiles comme les sites naturels et historiques. *L'accroissement de la pollution atmosphérique, lumineuse et sonore* et les *émissions de gaz à effet de serre* sont d'autres effets que peuvent générer le transport de touristes à destination et en provenance des sites, et sur place, ainsi que des approvisionnements nécessaires.

Les **conséquences socioculturelles** de la hausse de la demande et du volume de visiteurs consistent notamment en *obstacles aux activités quotidiennes des habitants* dus à la surfréquentation et à l'engorgement des attractions touristiques, des espaces et des transports publics. L'augmentation du nombre de touristes au-delà de la capacité d'accueil des destinations peut aussi accentuer les *pressions sur l'infrastructure et les services existants*, et avoir ainsi une incidence négative sur le vécu des populations locales et des visiteurs. Dans les zones urbaines, le déploiement des touristes dans des quartiers auparavant résidentiels autres que les « zones » touristiques habituelles peut se traduire par *l'aliénation des populations locales*, due au comportement inapproprié des touristes, à l'intensification de la pollution sonore et de la circulation des piétons et des véhicules, et à la *dégradation des infrastructures et équipements de la communauté*.

L'accroissement des flux de visiteurs peut avoir d'autres effets, notamment la *perte d'authenticité et l'appauvrissement de l'identité et du patrimoine culturels*, par exemple lorsque le développement des services culturels, d'hébergement, et aux particuliers pour les visiteurs concurrence et supprime les services et commodités destinés aux habitants. Par ailleurs, le processus d'adaptation et d'ajustement visant à satisfaire aux besoins, aux comportements et aux valeurs des touristes peut amener une *transformation des manifestations, activités ou sites culturels*, ou la *perte ou l'érosion des traditions et valeurs culturelles*.

Les répercussions économiques peuvent dériver d'une *dépendance excessive à l'égard des revenus du tourisme*, les destinations qui connaissent une forte saisonnalité étant particulièrement vulnérables et exposées aux difficultés économiques en basse saison, tandis que des événements ou des chocs inattendus (phénomènes météorologiques, épidémies ou attentats terroristes par exemple) risquent pour leur part d'avoir une incidence disproportionnée sur les destinations fortement tributaires du tourisme. Un caractère très saisonnier peut aussi créer des pressions sur l'emploi dans d'autres secteurs en haute saison. En outre, bien qu'elles soient en mesure de fournir une capacité d'accueil supplémentaire en périodes de pointe et d'en distribuer les effets au-delà des hauts lieux touristiques, la croissance exponentielle des plateformes d'hébergement telles Airbnb dans de nombreuses villes a favorisé la *désorganisation des marchés immobiliers locaux*, et a notamment provoqué une *inflation des prix immobiliers, une concurrence déloyale pour les prestataires de services d'hébergement agréés, et la gentrification* des lieux très touristiques et des centres-villes, parfois jusqu'à en chasser les résidents.

Le terme *fardeau invisible* est un néologisme qui décrit les coûts non comptabilisés liés à l'offre d'une infrastructure locale et à la protection des systèmes environnementaux et socioculturels au profit des touristes et des résidents. Les coûts pour chaque destination se rapportent à l'infrastructure nécessaire au transport, à l'alimentation et au logement des touristes et des employés du secteur, à leur approvisionnement en énergie et en eau, et à la gestion de leurs déchets. (Epler Wood et al., 2019).

Source : González et al., 2018 ; OCDE, 2018 ; Peeters et al., 2018 ; Postma et Schmuecker, 2017 ; OMT et al., 2018 ; CMTT-McKinsey, 2017.

L'ampleur et la combinaison des retombées environnementales, socioculturelles et économiques liées à l'accroissement des effectifs touristiques varieront en fonction des caractéristiques propres à chaque destination et de multiples autres facteurs (Encadré 3.2) : répartition spatiale et temporelle des visiteurs, durée et type de séjours, aptitude des sites sensibles à gérer les volumes de touristes, et capacité ou disposition des communautés concernées à s'adapter au fil du temps. Chacun de ces facteurs peut influencer sur l'incidence du tourisme sur un site ou une destination, les plus vulnérables étant souvent les régions côtières et montagneuses, les îles et les sites du patrimoine culturel.

Aujourd'hui, à l'ère du numérique, l'utilisation généralisée des médias sociaux et des plateformes collaboratives peut accélérer à la fois la croissance et la concentration temporelle et géographique des flux touristiques sur bon nombre de sites (Peeters et al., 2018). En conséquence, les comportements touristiques non conformes aux normes culturelles et sociales posent des problèmes à de nombreuses destinations urbaines confrontées au phénomène grandissant du tourisme de « mêmes », favorisé par les médias sociaux et le désir de nombreux touristes de « créer leur marque, plutôt que d'élargir leurs horizons », lequel suscite souvent des plaintes des résidents qui jugent « irrespectueux de traiter les populations comme des sujets photographiques » et estiment que les touristes sont plus soucieux de prendre des photos que d'apporter une contribution à l'économie locale (Mahdawi, 2019).

Tableau 3.1. Retombées potentielles du tourisme par type de destination

Effets potentiels	Type de destination				
	Urbaines	Patrimoine et attractions	Côtières et insulaires	Rurales	Global
Environnementaux					
Saturation (infrastructure)	X	O	O	O	X
Surfréquentation (attractions)	X	X	X	O	X
Pollution			O	O	X
Détérioration des sites			O	O	X
Économiques					
Inflation	X	X	X		X
Coûts d'infrastructure	X				
Image de la destination			X	X	
Dépendance économique				X	
Socioculturels					
Marginalisation des habitants	X	X	X		X
Dégradation du sentiment de sécurité		X	X		
Expansion vers les quartiers résidentiels	X				
Dégradation de l'infrastructure	X				

Note : à partir d'un examen de 41 études de cas internationales : X = effet présent dans 40 % des cas ou plus ; O = effet présent dans 70 % des cas ou plus.

Source : d'après Peeters et al., (2018).

La croissance exponentielle de l'économie collaborative dans le secteur en est un autre exemple. Les plateformes collaboratives peuvent stimuler la croissance économique et la création d'emplois, et produire de la valeur ajoutée en encourageant les visiteurs à se déployer sur des destinations moins connues, ce qui peut favoriser le développement régional. Néanmoins, ces avantages s'accompagnent souvent d'externalités négatives. Les services de cohébergement en particulier peuvent avoir des conséquences sur le voisinage et les habitants, en raison du bruit et d'autres désagréments, et en aggravant les tensions sur le marché local du logement et sur les prestataires traditionnels de services d'hébergement. Dans le pire des cas, une mauvaise gestion du développement de ces services peut aussi avoir des conséquences préjudiciables sur le tissu historique des destinations, en favoriser la gentrification, diminuer leur attrait et

leur accessibilité financière en tant que lieux de vie et, à terme, compromettre leur viabilité en tant que destination touristique prisée (OCDE, 2016b).

En Islande, par exemple, le gouvernement s'est rendu compte que le développement du secteur touristique, pour être viable à long terme, devait intervenir en bonne entente avec la population locale. Il a donc fait adopter, en 2017, une législation qui exige la déclaration et le contrôle des activités d'hébergement collaboratif des particuliers, la durée de location autorisée d'un bien immobilier étant limitée à 90 jours par an. Le renforcement de la surveillance qui a fait suite à l'entrée en vigueur de cette législation indique que le nombre de déclarations est en hausse, l'offre totale et le nombre de nuitées dans ce type d'hébergement accusant en revanche une baisse.

Encadré 3.3. Gérer la surfréquentation des falaises de Moher en Irlande

Les falaises de Moher sont l'un des sites naturels les plus visités d'Irlande. Le centre *Cliffs of Moher Visitor Experience*, ouvert il y a 12 ans, est soumis à une affluence croissante et fonctionne à pleine capacité neuf mois par an. Construits en grande partie sous terre pour atténuer leur impact visuel sur l'environnement naturel, l'infrastructure et les bâtiments d'accueil ont été conçus à l'origine pour recevoir 400 000 visiteurs par an ; or, en 2018, leur nombre frôlait la barre de 1.6 million, et devrait atteindre près de 2 millions par an à l'horizon 2025.

Diverses mesures ont donc été mises en œuvre pour remédier à ces problèmes de saturation critique et de gestion des visiteurs. De juin à août, une navette relie huit fois par jour le site aux villes environnantes. Ce service a pour objectif d'encourager les visiteurs des falaises à passer plus de temps dans la région, de réduire les répercussions environnementales de la circulation touristique sur les routes locales et de distribuer plus largement les avantages économiques dérivant du site.

Un système de tarification dynamique a par ailleurs été établi pour les autocaristes, qui leur offre des tarifs d'entrée réduits en basse saison afin de lutter contre la surfréquentation, d'encourager les séjours avec nuitée dans le comté de Clare, et de contribuer à réduire la saisonnalité. D'autre part, des tarifs d'entrée spéciaux au *Cliffs of Moher Visitor Experience* sont proposés aux prestataires locaux de services d'hébergement, qui peuvent ainsi les inclure dans leurs offres, pour encourager les séjours avec nuitées plutôt que les excursions d'un jour, et pour améliorer la compétitivité de la destination.

Par ailleurs, les autorités locales élaborent actuellement un plan directeur qui sera prêt fin 2020 et prévoit la modernisation du centre de visiteurs et la construction d'un nouveau bâtiment et d'un campus. Le défi majeur consiste à assurer aux visiteurs une excellente expérience touristique et, dans le même temps, à préserver et protéger les atouts naturels du site et à limiter les retombées négatives éventuelles sur la qualité de vie des habitants.

Source : *Department of Transport, Tourism and Sport, Irlande, 2019*

Des plafonds analogues sur la location de logements entiers et d'autres restrictions ont été adoptés dans de nombreuses villes, dont Paris (120 jours), Londres (90 jours), San Francisco (90 jours), et Amsterdam (30 jours). À Barcelone, le conseil municipal exige la déclaration de tout logement destiné à la location touristique et applique des mesures rigoureuses d'inspection et de contrôle pour assurer le respect des réglementations locales – en 2017, la ville a demandé à Airbnb de retirer 2 577 annonces de locations qu'elle estimait fonctionner sans autorisation municipale, sous peine d'un procès susceptible de déboucher sur une amende substantielle (O'Sullivan, 2018).

Comme mentionné plus haut, l'incidence du tourisme est fonction des caractéristiques propres à chaque destination. Une étude récente portant sur 41 cas internationaux de surtourisme a notamment analysé 18 effets potentiels distincts pour déterminer la fréquence de chacun (Peeters et al., 2018). L'étude a examiné 29 destinations de l'UE et 12 destinations hors UE, également réparties selon quatre catégories

de tourisme (rural, urbain, côtier et insulaire, patrimonial et d'attractions). Bien que portant spécifiquement sur les cas de surtourisme et essentiellement sur des destinations européennes, ce type d'analyse est un instrument utile pour cerner les retombées que l'essor rapide du tourisme peut avoir sur différentes sortes de destinations. Le tableau ci-dessous présente les effets qui apparaissent dans 40 % des cas au moins, ventilés selon les catégories suivantes : environnementaux, économiques et socioculturels (Tableau 3.1).

Comme il fallait sans doute s'y attendre, les retombées environnementales sont celles qui sont le plus souvent observées dans les destinations rurales, côtières et insulaires victimes du surtourisme, les retombées socioculturelles étant plus courantes dans les destinations urbaines. L'engorgement des infrastructures et la saturation des attractions, sites naturels, historiques et architecturaux compris (deux effets qui relèvent de la catégorie des retombées environnementales), sont les seules incidences observables dans les quatre types de destinations, ce qui montre qu'il s'agit d'un problème commun aux destinations en tension, et qu'il doit être pris en considération pour les destinations en développement. Un projet visant à remédier au problème de la surfréquentation a été appliqué avec un certain succès en Irlande, aux falaises de Moher, comme expliqué ci-dessous (Encadré 3.3).

Bien qu'il n'existe pas de remède universel, l'incapacité à prendre en compte de manière adéquate les effets de l'augmentation des effectifs touristiques peut amener à s'interroger sur l'intérêt ou la valeur du tourisme pour les destinations, voire provoquer un ressentiment envers les visiteurs. Elle peut aussi avoir une incidence négative, à long terme, sur la compétitivité de la destination ; autrement dit, certaines destinations pourraient devenir victimes de leur propre succès.

Revoir le cadre d'action à l'appui de la croissance du tourisme

Le constat que les activités touristiques doivent être plus durables ne date pas d'hier. En parallèle, l'augmentation des arrivées internationales, qui ont progressé de près de 250 % au cours des deux dernières décennies du XX^e siècle, et l'expansion géographique du tourisme au-delà des destinations traditionnelles, au bénéfice des économies touristiques émergentes, ont accru la sensibilité aux questions de durabilité. D'abord axée sur l'environnement naturel, celle-ci s'est étendue aux sphères sociales, économiques et culturelles et à l'environnement construit (UNEP et OMT, 2005).

Cette prise de conscience de la nécessité de veiller à ce que les retombées favorables du tourisme ne s'accompagnent pas d'effets environnementaux et socioéconomiques insoutenables a motivé la définition largement reconnue du tourisme durable proposée par le Programme des Nations Unies pour l'environnement et par l'OMT en 2005. En termes simples, le tourisme durable est un tourisme qui « tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil ».

Le secteur du tourisme a ceci de particulier qu'il agit directement sur les composantes socioéconomiques et environnementales de la durabilité et qu'il est influencé par ces dernières, y compris dans le domaine du changement climatique (OCDE/PNUJ, 2011). Ces 10 à 15 dernières années, les pays ont pris des mesures importantes pour mieux cerner ses retombées sur l'environnement naturel et les sociétés d'accueil, et pour intégrer la notion de durabilité dans la politique touristique, ceci afin d'atténuer les effets potentiels du tourisme et de rehausser la compétitivité des destinations. Cette évolution transparaît dans les conclusions d'un rapport récent de l'OMT et d'ONU Environnement (2019) qui passe en revue 73 politiques nationales du tourisme et constate que toutes intègrent la durabilité à leurs objectifs ou à leur vision d'ensemble, que plus de la moitié y font référence de manière plus détaillée, et que la plupart mentionnent l'efficacité des ressources. De fait, de nombreux pays s'appuient désormais sur leurs références établies en matière d'environnement et de durabilité pour marquer leur différence sur un marché de plus en plus encombré (Costa Rica, Finlande, Nouvelle-Zélande et Slovénie par exemple).

Malgré ces avancées, l'apparition d'effets négatifs liés à l'accroissement rapide et non maîtrisé du volume de visiteurs, qui dépasse la capacité d'accueil des destinations, donne à penser que bon nombre d'entre elles éprouvent des difficultés à établir un juste équilibre entre les retombées environnementales, économiques et sociales.

Pour assurer avec plus d'efficacité le développement touristique harmonieux des destinations, il faudra prêter davantage attention aux composantes environnementales et socioculturelles de la durabilité. Le programme ONU Environnement a recensé cinq domaines d'action stratégique pour les responsables publics désireux d'établir et d'appliquer des mesures et des pratiques commerciales durables : i) renforcer les politiques et les partenariats à l'appui de la durabilité ; ii) donner aux PME du tourisme les moyens d'accéder aux mécanismes de financement du développement durable ; iii) encourager la prise de décisions fondée sur des données factuelles ; iv) assurer le suivi des progrès ; et v) diversifier l'offre de manière à y intégrer des produits et des services durables. À titre d'exemple, la promotion de la gastronomie, des arts, de l'artisanat et des divertissements, du patrimoine naturel et culturel d'une destination encourage la participation d'un large éventail d'intervenants, de petites entreprises, de groupes locaux et d'échelons de l'administration publique, ce qui crée de nouveaux débouchés commerciaux et des emplois (PNUE, 2017).

Un défi particulier pour les responsables publics sera d'offrir des incitations adaptées tout au long de la chaîne de valeur afin de promouvoir la durabilité, et de démontrer clairement que les politiques visant à favoriser une croissance durable et inclusive peuvent non seulement être bénéfiques aux entreprises, mais qu'elles sont nécessaires. Pour assurer l'efficacité à long terme de ces politiques, il faut d'une part que les entreprises les adoptent en tant que principe directeur de leurs activités commerciales, d'autre part qu'elles créent de la valeur pour la société en général, et pour les entreprises qui satisfont à ses besoins (Postma et al., 2017).

Évaluer le succès du tourisme – un changement de paradigme s'impose

Comme le nombre total d'arrivées internationales va sans doute dépasser l'estimation établie de longue date de 1.8 milliard en 2030, et que celui des arrivées touristiques intérieures risque d'atteindre quatre fois ce chiffre, la transition vers une économie bas carbone sobre en ressources et vers une économie inclusive est plus pressante que jamais. Il convient donc de repenser le cadre d'action pour le développement du tourisme, et de renoncer au paradigme de croissance qui fait souvent de l'augmentation du nombre de visiteurs l'objectif premier, sans tenir compte ni de la capacité des destinations à faire face à l'intensification touristique, ni d'autres objectifs de l'action publique (Peeters et al., 2018), en faveur d'un autre paradigme tenant mieux compte de l'intégration des politiques nécessaire pour surmonter des enjeux interdépendants, et capable de forger une vision durable de l'avenir. L'objectif poursuivi est un avenir où le « succès » du tourisme ne sera pas évalué par le seul nombre de visiteurs, mais plutôt par ses éventuelles retombées positives au niveau de la destination et par les avantages qu'il apportera aux économies et populations locales. Le secteur touristique ne doit pas être jugé en fonction de la demande, mais de son efficacité à fournir des moyens de subsistance, en contribuant à l'économie locale et aux avantages nets pour les destinations, les communautés et les peuples autochtones (Goodwin, 2016).

Ainsi, une analyse récente des cadres d'action pour le tourisme urbain de 11 villes européennes a révélé que les politiques touristiques, dans leur grande majorité, visent encore essentiellement à accroître les retombées bénéfiques du secteur sur l'économie, à attirer les visiteurs à fort pouvoir d'achat, et à augmenter la part de marché du tourisme, et qu'elles sont rarement accompagnées de mesures destinées à favoriser la durabilité environnementale et sociale pour atténuer ses effets négatifs. Cela dit, des villes comme Amsterdam, Barcelone et Paris s'emploient actuellement à élaborer des politiques de tourisme urbain durable fondées sur l'aménagement du territoire, la protection du logement, la réglementation du commerce de détail ou des stratégies de mobilité. Ces villes développent de nouvelles méthodes de

gouvernance en intégrant les mesures en matière d'urbanisme, de logement et de mobilité dans leurs stratégies touristiques (González et al., 2018).

Encadré 3.4. Perspective 2030 – Optimiser le pouvoir de transformation du tourisme aux Pays-Bas

En 2018, l'Office néerlandais du tourisme et des congrès (NBTC) a conduit un exercice approfondi, réunissant plus de cent participants du secteur et d'autres domaines, en vue d'élaborer une nouvelle vision d'avenir pour le tourisme et d'optimiser son pouvoir de transformation et sa contribution à la résolution des enjeux sociaux aux Pays-Bas.

Si, par le passé, les autorités et le secteur hôtelier néerlandais ont donné priorité à la promotion de la destination Pays-Bas dans le but d'attirer de plus grands nombres de visiteurs, il est apparu clairement, ces dernières années, que le « plus » n'est pas toujours synonyme de « mieux ». Dans les villes et les sites iconiques en particulier, la saturation touristique a eu une incidence négative sur la qualité de vie, alors que d'autres lieux au Pays-Bas ne tirent toujours pas suffisamment profit des débouchés et des avantages économiques que le tourisme peut apporter. Il a été constaté que, pour maîtriser les flux de visiteurs et tirer parti des possibilités qu'offre le tourisme, un changement de paradigme s'imposait – et qu'il s'agissait désormais non plus d'assurer la *promotion* des destinations mais leur *gestion*.

Adoptée en 2019, *Perspective 2030*, présente la nouvelle stratégie de *Destination Holland*, dont l'ambition est que le tourisme profite à chaque citoyen néerlandais à l'horizon 2030. Pour créer une destination *aimée, appréciée et agréable à vivre*, *Perspective 2030* définit cinq axes stratégiques pour guider le développement du tourisme :

- **Assurer l'équilibre entre les avantages et les inconvénients** – prendre des mesures en vue d'accroître les avantages du tourisme pour tous les citoyens néerlandais et, en parallèle, en ramener activement et visiblement les inconvénients au minimum acceptable.
- **Faire de tous les Pays-Bas une destination attrayante** – assurer la répartition plus équitable des visiteurs sur l'ensemble du territoire, à des moments différents, en améliorant les offres existantes ou en en créant de nouvelles, et en mettant en valeur les régions inconnues.
- **Assurer l'accessibilité et la mobilité** – mettre en place un système de transports intégré (aérien, ferroviaire, routier et fluvial) offrant à la population et aux visiteurs des moyens de transport durables et une accessibilité optimale.
- **Respecter l'impératif de durabilité** – pour préserver le cadre de vie de tous les citoyens néerlandais, l'économie touristique a pour responsabilité d'améliorer sa durabilité, de faire un usage circulaire des matières premières, de prévenir la pollution et les déchets, ainsi que les émissions de CO².
- **Créer un secteur accueillant** – investir dans l'image, le professionnalisme et les atouts du secteur en tant qu'employeur au travers de nouveaux modes de formation et de perfectionnement professionnels, en attirant de nouveaux employés et en offrant des perspectives d'avancement.

Perspective 2030 recense également trois conditions préalables à la réussite de la stratégie : **i) faire du tourisme une priorité politique ; ii) définir un programme d'action et d'investissement** pour encourager l'investissement dans le développement (régional) ; **iii) procéder au rapprochement des données nationales** aux fins d'échange de données et d'informations à l'échelon régional et national.

Source : NBTC Holland Marketing (2019).

En riposte aux effets provoqués par l'engorgement touristique d'Amsterdam et de ses environs, l'Office néerlandais du tourisme et des congrès (NBTC) a introduit en 2019 la stratégie *Perspective 2030* qui participe de la réorientation de sa politique de *promotion* du tourisme vers la *gestion* des visiteurs, au profit de tous les habitants (Encadré 3.4).

En Croatie, la ville de Dubrovnik a lancé le projet « *Respect the City* », qui vise à lutter contre les effets néfastes du surtourisme et à assurer un développement touristique durable et responsable dans le cadre d'une coopération étroite avec les principaux intervenants. Dans ce contexte, la ville travaille en partenariat avec le Comité municipal du tourisme, les autorités portuaires, les services de police et le secteur du tourisme. La saisonnalité est particulièrement élevée à Dubrovnik, les paquebots de croisière concourant largement de la surfréquentation touristique à laquelle est confrontée la Vieille ville, classée au patrimoine mondial de l'UNESCO. Au cours de sa première année de mise en œuvre, le projet s'est essentiellement employé à mieux gérer les flux de visiteurs croisiéristes et à coordonner les arrivées d'autocars au centre de la vieille ville. Il a pour autres objectifs de collaborer avec le secteur afin d'établir des normes pour assurer un environnement touristique favorable, et de prendre des mesures pour fournir aux visiteurs des informations actualisées et encourager des comportements acceptables afin de réduire au minimum les répercussions négatives sur la population locale.

Vers une approche intégrée à la politique touristique

Comme évoqué au chapitre 1, une approche intégrée à la politique touristique, avec le concours et le soutien de la filière et de la société civile, s'impose pour tirer parti des débouchés qu'offre le tourisme et gérer les multiples enjeux auxquels le secteur est confronté. On citera notamment i) la complexité de l'élaboration des politiques du tourisme, qui s'explique par la nature transversale et fragmentée du secteur et par la multiplicité de niveaux qui le caractérise ; ii) l'infrastructure et les compétences nécessaires pour satisfaire à la demande prévue ; iii) la nécessité de protéger, gérer et enrichir les ressources naturelles et culturelles (Encadré 3.5) ; et iv) la transformation des services touristiques liée aux nouvelles technologies et à la numérisation de l'économie. En privilégiant la durabilité environnementale, l'inclusivité, la diversification, l'innovation et les améliorations stratégiques à la productivité, cette démarche permettra d'assurer la longévité du tourisme en tant que force économique et sociale, au lieu de simplement réagir ou de viser des objectifs de court terme dans un but de stabilisation, d'ajustement ou de redéploiement sur de nouveaux créneaux.

La coordination en matière d'élaboration et d'application de la politique touristique doit intervenir sur le plan horizontal, au niveau national, mais aussi vertical, entre l'administration publique, les régions et les destinations locales qui accueillent les visiteurs et concourent à la création de l'offre touristique concrète. La Suisse, par exemple, a établi le Forum Tourisme Suisse (FTS), qui offre une plateforme d'échanges, de coordination et de coopération aux intervenants du secteur. Des groupes de travail constitués de représentants du secteur privé, des cantons, des communes, des services fédéraux et d'experts des thématiques abordées se réunissent à intervalles réguliers, souvent dans un cadre temporaire. Les résultats de leurs travaux sont présentés lors de la réunion annuelle du Forum, où la marche à suivre pour l'année à venir est également définie. La durabilité est au cœur de l'activité du Forum, et le tourisme durable sera le thème central de sa réunion annuelle en 2020.

Les stratégies nationales visant à promouvoir un tourisme durable font de plus en plus valoir l'importance d'une gestion efficace des destinations, en termes de commercialisation et de développement de produits notamment. Cette démarche peut être favorisée par des organismes régionaux et locaux capables de définir et d'appliquer des mesures à destination. À ce niveau aussi, une approche partenariale s'impose pour rapprocher les pouvoirs locaux et les entreprises du secteur privé et pour donner aux collectivités locales et autres intérêts locaux un pouvoir de représentation (OCDE, 2018). À l'échelon local et régional, de nombreux pays font appel à des organismes de gestion des destinations pour servir d'intermédiaires entre divers acteurs - entreprises touristiques, organismes publics, associations professionnelles,

organismes de réglementation, universités et instituts de formation technique, associations de commercialisation, ONG locales et médias – et mobiliser leur coopération afin que leurs efforts concertés et conjoints aient des effets plus importants et appréciables, sur le plan économique, pour le secteur du tourisme au niveau de la destination. Cet exercice consiste en partie à faire remonter les informations relatives aux retombées et aux expériences infranationales afin d'alimenter les plans et stratégies touristiques nationaux, puis à élaborer des plans locaux et régionaux qui sont en phase avec les résultats souhaités et favorisent leur réalisation.

Encadré 3.5. L'initiative *Tourism Sustainability Commitment* en Nouvelle-Zélande

En Nouvelle-Zélande, le projet *Tourism Sustainability Commitment*, lancé par *Tourism Industry Aotearoa* et menée par le secteur, a pour objectif de veiller à ce que chaque entreprise de tourisme néo-zélandaise se soit engagée à assurer un développement touristique durable d'ici à 2025 (www.sustainabletourism.nz). Mis sur pied par le secteur pour le secteur, il définit huit objectifs de durabilité à l'échelon sectoriel, et 14 engagements que les entreprises s'efforcent de respecter pour favoriser leur réalisation, priorité étant donnée à quatre axes stratégiques :

- **Durabilité économique** – les entreprises prospères sont en mesure de saisir les possibilités qu'offrent les autres composantes de la durabilité.
- **Durabilité du tourisme** – une stratégie consistant à satisfaire et dépasser les attentes des touristes est pour le secteur un moyen essentiel de créer de la valeur ajoutée.
- **Pérennité des communautés d'accueil** – des populations accueillantes, bien disposées à l'égard des visiteurs, sont une composante fondamentale de l'offre touristique de la Nouvelle-Zélande. Les entreprises durables doivent trouver des moyens d'ajouter de la valeur à leurs communautés pour préserver et renforcer l'approbation sociale dont elles bénéficient pour y exercer leur activité.
- **Tourisme écologiquement viable** – le secteur touristique doit jouer un rôle phare dans la protection et la valorisation de l'environnement dont il dépend, au profit des générations futures.

L'initiative *Sustainability Commitment* a pour ambition de faire de la durabilité économique, environnementale et sociale un authentique fondement éthique de l'industrie touristique néo-zélandaise. Toutes les entreprises et organisations touristiques nationales peuvent y adhérer. En décembre 2019, c'était le cas de 80 % environ des 1 600 membres de *Tourism Industry Aotearoa*. Ces prochaines années, d'autres informations et instruments seront mis au point pour aider les entreprises à progresser dans la mise en œuvre des 14 engagements, l'objectif étant de relever progressivement les normes sectorielles et de faire de la participation au projet une composante universelle du secteur du tourisme néo-zélandais. L'objectif à terme est d'intégrer les pratiques durables de manière à ce qu'elles deviennent la norme de fonctionnement du secteur.

En Autriche, par exemple, le *Plan T – Plan directeur pour le tourisme*, a été publié en 2019, à l'issue d'un processus de concertation d'envergure réunissant plusieurs centaines de représentants de toutes les branches du secteur, en vue d'élaborer des lignes directrices pour le développement durable de la destination Autriche qui serviront de guide aux décisions politiques à tous les échelons (Encadré 3.6).

En Irlande, la déclaration de stratégie touristique du gouvernement, *People, Place, and Policy : Growing Tourism to 2025*, conforte la place centrale du tourisme dans sa stratégie économique et fonde le développement du secteur sur les normes les plus élevées de durabilité environnementale et économique. Les buts et objectifs qu'elle définit seront réalisés dans le cadre de plusieurs plans d'action. Un *Tourism Leadership Group*, constitué de membres d'organismes représentatifs du secteur, notamment les agences de tourisme, des autorités locales, et d'experts du commerce de détail et des technologies du tourisme,

supervise l'élaboration et l'exécution de ces plans. Le plan actuel énonce les mesures jugées prioritaires à mettre en œuvre d'ici à 2021 pour préserver la croissance durable des recettes du tourisme international et de l'emploi. Il vise à renforcer les relations au sein du secteur touristique et encourage la collaboration entre tous ses acteurs, ainsi que les possibilités de convergence entre le tourisme et d'autres domaines stratégiques gouvernementaux. Le plan souligne ce qui suit :

- Dans le cadre de sa participation aux forums interministériels, le ministère des Transports, du Tourisme et des Sports continuera d'examiner les possibilités qu'offre la stratégie gouvernementale globale de favoriser un développement touristique durable ;
- Faisant fond sur l'efficacité des partenariats stratégiques et des solides relations de travail établies entre les agences de tourisme et d'autres organismes publics, l'agence nationale de développement touristique, *Fáilte Ireland*, va créer des groupes de coordination régionaux en vue de formuler une approche structurée cohérente pour ordonnancer les opérations de développement touristique.

Encadré 3.6. Une nouvelle approche à la planification du tourisme durable en Autriche

Le *Plan T – Plan directeur pour le tourisme* fait de la durabilité, sous toutes ces formes, le principe directeur dominant du tourisme autrichien. En l'occurrence, il vise à favoriser la mise en œuvre du Programme 2030 et des objectifs de développement durable des Nations Unies. Les destinations touristiques sont des cadres de vie qui doivent être conçus de manière à ce que les étrangers comme la population locale s'y sentent à l'aise, et sous une forme qui autorise la création de valeur ajoutée et d'emplois régionaux tout en respectant la nature et l'environnement.

L'élaboration du Plan directeur a été engagée selon le principe d'un « dialogue sur un pied d'égalité avec le secteur », dans l'idée qu'un processus participatif assorti d'une consultation d'envergure des intervenants améliore la qualité du produit final, mais favorise également l'*adhésion* de ces derniers au plan et met en place les conditions propices à une mise en œuvre en grande partie conjointe. L'exercice de consultation a consisté en une enquête menée auprès de plus de 600 entreprises touristiques, 30 entretiens d'ordre qualitatif avec des acteurs du secteur, et neuf ateliers organisés sur l'ensemble du territoire. Les ateliers ont réuni plus de 500 participants dans un cadre d'échanges pour examiner des idées, des propositions, des mesures et des exemples d'activités qui constitueront l'assise du développement futur du tourisme autrichien.

Le Plan directeur définitif comporte trois objectifs d'orientation et neuf domaines d'action :

- **Repenser le tourisme** : renforcer la sensibilité au tourisme, instaurer une culture de coopération, exploiter le potentiel des outils numériques
- **Continuer à développer le secteur phare du XXI^e siècle** : établir un environnement attrayant pour les entreprises, adapter les formations et le marché du travail aux besoins futurs, pérenniser le cadre de vie autrichien
- **Concentrer les forces** : créer de la valeur ajoutée pour tous à l'échelon régional, développer la commercialisation touristique, assouplir les méthodes de financement et de promotion.

Source : www.bmnt.gv.at/english/Tourism0/Plan-T---master-plan-for-tourism

Un autre exemple de démarche intégrée nous est offert par la Lettonie, où les actuelles Lignes directrices pour le développement du tourisme 2014–20 tiennent compte des mesures et des projets du ministère de l'Économie (ministère responsable de la politique du tourisme), mais aussi d'autres institutions en partie ou totalement impliquées dans le développement touristique. Pour la prochaine période de planification

stratégique (2021–27), toutefois, le tourisme sera intégré aux Lignes directrices pour l'industrie nationale et associé à d'autres secteurs, apparentés ou pas. Figurera séparément, en annexe, un plan de développement qui lui sera propre, de sorte que le secteur disposera à la fois d'un plan détaillé définissant ses objectifs et ses activités et d'une perspective plus large sur sa collaboration avec d'autres secteurs dans le cadre des Lignes directrices.

Encadré 3.7. Orientations de l'OCDE pour aller vers des approches stratégiques cohérentes et globales à l'élaboration des politiques

Les *Conclusions politiques* de l'OCDE - *Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive* font valoir que pour être efficaces, les stratégies intégrées appellent ce qui suit :

- Une reconnaissance que le tourisme ne relève pas uniquement de la compétence des administrations centrales, mais qu'il concerne tous les niveaux d'administration, lesquels n'ont pas dans ce domaine le même mandat ni le même degré d'autonomie d'un pays à l'autre.
- Le soutien et l'impulsion des décideurs publics au plus haut niveau, et l'adoption d'une perspective de moyen à long terme.
- Une prise de conscience de l'utilité d'un dialogue solide entre les pouvoirs publics, le secteur du tourisme et la société civile (dont les partenaires sociaux et les établissements universitaires) aux stades de l'élaboration, de l'application et du suivi des mesures.
- Le recours à des données factuelles et un cadrage précis des rôles, fonctions et interactions des principaux acteurs du secteur public et du secteur privé, et l'adoption de démarches performantes pour les amener à collaborer.
- Une prise en considération globale des arbitrages à opérer et des complémentarités avec les domaines connexes de l'action publique, dont les transports, l'environnement, la culture, la sécurité, l'éducation, l'agriculture, les nouvelles technologies, la transformation numérique et l'économie dans son ensemble.
- La recherche de solutions mutuellement avantageuses qui apportent de la stabilité au secteur touristique et renforcent la croissance économique, les emplois de qualité et la prospérité aux niveaux national et régional.
- La promotion d'une croissance écologiquement viable et le soutien des efforts déployés par les pays pour tenir les engagements nationaux et internationaux.
- L'incitation au développement du tourisme et à la création de valeur ajoutée fondée sur certains atouts particuliers, la diversité d'offres touristiques de haute tenue et la gestion durable des ressources naturelles et culturelles.
- La mise à profit du tourisme en tant que moteur d'une croissance inclusive, de façon à créer des emplois de qualité ainsi que des débouchés commerciaux et des possibilités de développement régional, à atténuer les effets préjudiciables pour les populations locales, et à mieux répartir les fruits du tourisme entre tous les habitants et territoires.

Source : *Conclusions politiques – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive* (OCDE, 2018c)

En Espagne, le Secrétariat d'État au tourisme met actuellement au point la Stratégie 2030 pour un tourisme durable, un programme national qui vise à relever les défis du secteur à moyen et long termes et met l'accent sur les composantes socioéconomiques, environnementales et territoriales de la durabilité. Pour l'élaborer, les autorités ont opté pour un processus participatif qui a mobilisé le secteur, les communautés autonomes et les administrations locales, et fourni un exemple de coopération dans un

cadre de gouvernance pluriniveaux. La nouvelle stratégie a pour objectif de jeter les bases de la transformation du tourisme pour l'inscrire dans un modèle de croissance durable, qui favorise la répartition équitable de ses bienfaits et retombées, et cherche à assurer un équilibre durable entre touristes et habitants des destinations.

En Australie, le plan stratégique pour le tourisme du gouvernement du Queensland, *Advancing Tourism 2016-20*, a été défini en association avec la filière et en partenariat avec les principaux organismes responsables du développement économique et des infrastructures. Il suit une approche gouvernementale intégrée pour tirer parti de la croissance projetée du tourisme selon quatre axes d'intervention prioritaires : créer des produits, des manifestations et des offres de qualité ; investir dans l'infrastructure et l'accès ; former une main d'œuvre qualifiée et renforcer les capacités des entreprises, et exploiter les débouchés qu'offre l'Asie. Les *Conclusions politiques* de l'OCDE – *Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive* (OCDE, 2018c) notent que l'adoption d'approches cohérentes et globales à l'élaboration de politiques touristiques permettra aux pays de redéfinir la croissance touristique de manière à mieux en répartir les fruits, à lutter contre les inégalités et à renforcer la résilience des économies (Encadré 3.7) :

Des stratégies et politiques visant à favoriser la création d'emplois et leur qualité, le développement des compétences, l'entrepreneuriat, l'innovation, l'efficacité des investissements et un développement régional intégré sont indispensables à la réalisation d'une croissance durable et inclusive du secteur touristique. Pour élaborer un programme porteur d'avenir pour la filière, les pouvoirs publics de tous les niveaux auraient intérêt à formuler des plans détaillés de long terme, allant au-delà du cycle politique, afin d'offrir la cohérence et la certitude dont le secteur a besoin.

Par ailleurs, dans un secteur tributaire d'une gouvernance pluriniveaux efficace, il convient de préciser le mode d'attribution des responsabilités aux différents échelons de l'administration publique, et il importe que ce processus soit explicite, compris par tous, et clair pour tous les acteurs. Compte tenu de la nature évolutive des systèmes de gouvernance pluriniveaux, un réexamen périodique des responsabilités juridictionnelles s'impose pour assurer la souplesse du système (OCDE, 2019).

Assurer aux destinations une croissance touristique durable

La section qui suit met en lumière les domaines dans lesquels le tourisme peut apporter un concours appréciable au programme de croissance durable. Elle examine les mesures innovantes que les responsables publics et le secteur peuvent adopter pour diversifier et distribuer les fruits du tourisme dans le temps et dans l'espace tout en limitant ses éventuelles retombées négatives. Ces approches peuvent contribuer à réduire la saisonnalité, amortir les pressions sur les sites fragiles et sur les habitants des destinations confrontées à des flux touristiques importants, et induire des effets favorables plus sensibles sur l'ensemble de l'économie. La section présente en outre diverses initiatives menées par les pays pour favoriser un développement plus durable et inclusif du tourisme.

Généraliser les politiques et pratiques touristiques durables

À l'instar de nombreux secteurs, le tourisme participe substantiellement de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre (GES). Sa contribution aux émissions mondiales de GES a été estimée à 5 % environ (OMT et PNUE, 2008 ; OCDE/PNUE, 2011 ; OMT et FIT, 2019), mais une étude plus récente avance un chiffre proche de 8 % (Lenzen, M., et al. 2018). Le tourisme intervient également dans l'utilisation des sols, la consommation d'eau et de produits alimentaires, et la dégradation de l'environnement naturel. Ses interactions avec ces ressources peuvent être directes ou indirectes, et même si toutes les activités touristiques sont en définitive locales, elles concourent à des phénomènes de portée mondiale. Il apparaît toutefois clairement qu'un développement touristique stratégique et bien

planifié peut aussi sensibiliser aux valeurs culturelles et environnementales, contribuer au financement de la protection et de la gestion des espaces protégés, accroître leur valeur et leur importance économiques, perçues et réelles, et influencer sur le comportement de la chaîne d'approvisionnement.

Les hôtels, par exemple, détiennent de par leur importance un pouvoir considérable sur les processus de production alimentaire, réduction des déchets comprise, et peuvent exercer une influence directe sur la production alimentaire durable moyennant des politiques d'achat de produits alimentaires régionaux ou biologiques (OMT et PNUÉ, 2008 ; OCDE, 2018b). À vrai dire, étant donné le caractère transversal du tourisme et ses liens étroits avec de nombreux secteurs, des améliorations ou évolutions vers des politiques et pratiques plus durables, même modestes, auront des répercussions appréciables, et inciteront de nombreux acteurs publics et privés d'horizons divers à modifier leur comportement, au-delà de l'incidence directe et immédiate de l'activité touristique.

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit une stratégie mondiale vaste et ambitieuse de lutte contre la pauvreté mobilisant aussi bien les pays avancés qu'émergents, fait aussi directement mention de l'aptitude du tourisme à susciter une évolution positive. Le tourisme, bien qu'il puisse concourir à la réalisation des 17 objectifs de développement durable (ODD), a été intégré, assorti de cibles précises, aux objectifs 8, 12, et 14 qui portent respectivement sur la croissance économique inclusive et durable, la consommation et la production durables, et l'exploitation durable des océans et des ressources marines. La réalisation des ODD appellera un degré substantiel d'intervention publique, notamment pour assurer les conditions nécessaires à l'épanouissement du secteur privé, mais aussi pour coordonner et diffuser les stratégies, la formation et le renforcement des capacités à l'échelon national et infranational (OCDE, 2018). En Suisse, par exemple, la durabilité, en tant que principe d'action, est un thème transversal qui s'applique à tous les objectifs, instruments de financement, domaines et mesures d'intervention de la stratégie touristique de la Confédération. Il s'agit de veiller à ce que toutes les mesures mises en œuvre en matière de tourisme contribuent à la réalisation des cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'ONU et de ses 17 ODD dans une optique à long terme.

La logique qui sous-tend l'articulation des cibles des ODD avec les objectifs de développement du tourisme se fonde sur le caractère intrinsèquement local des activités touristiques, puisque l'attrait des communautés locales (culture, patrimoine) et de l'environnement (atouts naturels et aménagements) sont les moteurs du tourisme. La Turquie, par exemple, met actuellement en œuvre divers projets et programmes durables à l'échelon local, régional et national, dont un qui porte sur « le développement des capacités institutionnelles dans le domaine du tourisme durable » et vise à favoriser la réalisation des ODD liés au tourisme. Les autorités produisent des guides à l'intention des entrepreneurs touristiques locaux et des investisseurs, diffusent les meilleures pratiques internationales, et informent les partenaires locaux du secteur des mécanismes de financement innovants. Le programme « L'avenir est dans le tourisme » est de même nature : mis en œuvre conjointement avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), il vise à renforcer la capacité des acteurs locaux du secteur et des ONG en leur fournissant les conseils, les instruments et les moyens dont ils ont besoin pour développer leurs capacités de manière à favoriser un développement touristique durable dans le cadre de partenariats avec des institutions publiques et privées.

Par ailleurs, l'OGD officiel de la capitale danoise, *Wonderful Copenhagen*, a formulé la première stratégie pour le tourisme durable de Copenhague, *Tourism for Good*, fondée sur le principe selon lequel le tourisme n'est pas un objectif en soi, mais plutôt un moyen de parvenir à une fin durable – le secteur apportant une contribution favorable à la société, à la construction de villes et de destinations de meilleure qualité pour les résidents comme pour les visiteurs, et favorisant une évolution positive. *Tourism for Good* aborde la question de la durabilité sous trois angles fondamentaux, et cherche par ailleurs à concourir directement à la réalisation des 17 ODD de l'ONU. La stratégie s'articule selon quatre axes, tous assortis de cibles et de mesures précises. Le premier, par exemple, vise à atténuer la pression touristique dans le centre-ville, à distribuer plus largement les recettes du tourisme et à ouvrir des espaces plus vastes à la population,

qu'il s'agisse des habitants ou de résidents temporaires (Wonderful Copenhagen, 2018). Par ailleurs, le Forum national du tourisme danois élaborera en 2020 la nouvelle stratégie nationale pour une croissance touristique durable, en étroite collaboration avec le secteur et les intervenants dans ce domaine. La stratégie établira des lignes directrices pour une croissance touristique conciliant durabilité environnementale, économique et sociale, et contribuera ainsi directement à la réalisation des ODD des Nations Unies.

Encadré 3.8. Transformer les chaînes de valeur du tourisme– ONU Environnement

ONU Environnement, avec l'appui du ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sécurité nucléaire, mène actuellement un projet visant à « transformer les chaînes de valeur du tourisme dans les pays en développement et les petits États insulaires en développement (PEID) pour accélérer un développement plus économe en ressources naturelles et à faible émission de carbone ». Celui-ci vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à améliorer l'efficacité des ressources dans trois chaînes de valeur touristiques : i) services de restauration ; ii) services d'hébergement ; iii) tourisme d'affaires (MICE).

Phase 1 : la phase d'évaluation a consisté à **cartographier et analyser** les chaînes de valeur touristiques des pays participants (Philippines, République dominicaine, Maurice et Sainte-Lucie) en procédant au recensement de tous les intervenants, de leurs activités, produits et services, et de leurs liens en amont et en aval. En complément de cet exercice, un examen et une évaluation stratégiques des produits et services durables existants et des besoins en matière de renforcement des capacités ont été conduits. Ils ont inventorié les lieux touristiques sensibles du point de vue de la prestation de services (alimentation en eau et en énergie par exemple), de l'environnement bâti (alimentation en électricité et climatisation des hôtels et restaurants), et de la production et de la consommation de produits alimentaires et de boissons.

Phase 2 : durant la phase de mise en œuvre, des **feuilles de route et des plans d'action nationaux**, assortis de cibles précises et d'indicateurs en matière d'atténuation des émissions et d'efficacité des ressources, seront établis pour chaque pays, avec la contribution des parties intéressées. Le projet prévoit un système de suivi, de notification et de vérification pour les feuilles de route et plans d'action, ainsi que pour les entreprises, afin de mesurer les retombées des mesures appliquées. Les pays pourront ainsi rendre compte des réductions d'émission et de l'amélioration de l'efficacité des ressources qu'ils auront obtenues dans le cadre d'engagements multilatéraux.

Des campagnes de communication encourageant l'utilisation de produits et de services durables, ainsi qu'un renforcement continu des capacités des participants, compléteront ces activités. La diffusion des études de cas, rapports et enseignements dégagés du projet permettront la reproduction et l'amplification de programmes analogues dans d'autres pays.

Le projet montre clairement que si l'évolution vers des modes de consommation et de production durables dans le tourisme ouvre de vastes perspectives, elle suppose un travail sur l'ensemble de la chaîne de valeur, mobilisant tous les intervenants, et un engagement à adopter un approche fondée sur le cycle de vie pour accroître la durabilité des produits et services.

Source : ONU Environnement (2018) ; www.oneplanetnetwork.org/transforming-tourism.

La Suisse a pris des mesures en vue de généraliser les politiques touristiques durables au travers des activités de l'organisme national de promotion du tourisme, Suisse Tourisme, qui fait appel à un modèle d'impact pour mesurer sa contribution à l'amélioration de la productivité et de l'efficacité des ressources dans le tourisme national. Dans le cadre d'Innotour (qui encourage l'innovation, la coopération et la

professionnalisation dans le secteur), une aide financière est apportée aux projets touristiques durables, comme *Cause we care* de la fondation *myclimate*. *Cause we care* est une initiative de durabilité qui mise sur l'engagement des clients et des entreprises du tourisme alpin et de plein air. Les entreprises participantes offrent à leurs clients la possibilité d'acheter un service neutre sur le plan climatique, et s'engagent en parallèle à doubler leur contribution et à appliquer des mesures à l'appui de la durabilité à l'échelon local. Le client finance ainsi la protection du climat au niveau mondial et local, et les prestataires de services perçoivent des fonds complémentaires pour investir dans des mesures de durabilité.

Une méthode probante face à l'enjeu consistant à dissocier l'utilisation des ressources naturelles et ses effets sur l'environnement de la croissance économique, tous secteurs confondus, consiste à encourager l'approvisionnement en circuit fermé et un emploi plus rationnel des ressources dans le cadre d'une approche systémique couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Le tourisme ne fait pas exception (Encadré 3.8). L'adoption de la circularité suppose l'élaboration de modèles économiques innovants qui créent de la valeur au travers de la régénération, la reconstitution et la réutilisation des ressources, ainsi que de nouveaux modèles de consommation qui s'éloignent de la notion traditionnelle de propriété pour aller vers l'économie du partage. La circularité offre aux entreprises touristiques, et plus particulièrement aux PME, l'occasion d'accroître leur capacité d'innovation à l'appui de la durabilité et, partant, leur compétitivité, concourant ainsi à la santé et à la résilience des activités touristiques et du secteur dans son ensemble (OCDE, 2019b ; OMT, 2018). L'intégration des PME touristiques locales dans les chaînes de valeur internationales est un autre moyen de favoriser l'évolution vers des modes de consommation et de production plus durables (OCDE, 2018).

La confiance dans la marque est un élément déterminant des décisions d'achat ; c'est pourquoi les programmes de certification par des tiers sont désormais légion dans le domaine du tourisme durable. Ceux-ci offrent en outre aux entreprises un instrument qui leur permet de mesurer et d'améliorer leur performance environnementale, de réduire les coûts, et de transmettre un message positif aux clients potentiels. Les programmes d'accréditation comme celui de TripAdvisor, *GreenLeaders*, et d'autres, dont *Green Key*, *Green Tourism*, et *Eco-Lighthouse*, ont pour double finalité d'encourager les prestataires de services d'hébergement à être plus sensibles à l'environnement et à sa durabilité et de renforcer la confiance des consommateurs dans les agréments écologiques des entreprises touristiques accréditées. Les avantages que les écolabels et les mécanismes de certification sont susceptibles de présenter pour généraliser les pratiques durables, réaliser les objectifs nationaux en matière de développement durable, et encourager des choix et des comportements plus responsables chez les consommateurs ont amené les pays à mettre au point des produits spécifiquement conçus pour satisfaire à leurs critères (Encadré 3.9).

Sous l'influence des ODD des Nations Unies, la durabilité devient un axe d'action central des entreprises. Pour autant, la réalisation de résultats véritablement durables exige une démarche intégrée et un authentique engagement du secteur. Il existe plusieurs exemples d'initiatives sectorielles visant à généraliser les pratiques touristiques durables, notamment le *New Zealand Tourism Sustainability Commitment* qui a pour ambition de veiller à ce que toutes les entreprises de tourisme néozélandaises se soient engagées à assurer un développement touristique durable d'ici à 2025 (Encadré 3.5), et l'*International Tourism Partnership*, qui propose une plateforme non concurrentielle permettant aux leaders de l'industrie hôtelière d'échanger des idées, de nouer des relations et d'unir leurs efforts pour s'attaquer aux problèmes sociaux et environnementaux de première importance. Les compagnies aériennes, qui sont à l'origine de 75 % des émissions mondiales liées au tourisme, sont la cible de nombreuses critiques quant à l'intensité carbonique de leurs activités. De ce fait, le secteur s'est fixé pour objectifs de plafonner ses émissions nettes d'ici à 2020, de neutraliser les émissions carbone des vols internationaux, et de diminuer de moitié ses émissions à l'horizon 2050 par rapport aux niveaux de 2005 dans le cadre du mécanisme Corsia des Nations Unies (Bremner, 2019).

Encadré 3.9. Utiliser les mécanismes de certification touristique pour atteindre les objectifs de développement durable

Finlande : pour aider le secteur du tourisme finlandais à adopter des pratiques durables, *Visit Finland* a mis sur pied le programme *Sustainable Travel Finland*, qui vise à proposer aux entreprises et aux destinations une trajectoire de développement durable ; un ensemble d'outils concrets leur permet d'adopter plus facilement des pratiques et des choix durables dans leur gestion quotidienne. Les entreprises et les destinations qui suivent l'intégralité du programme se voient accorder le label *Sustainable Travel Finland* ; elles ont également accès à un modèle de développement permanent et aux dernières nouveautés en matière de tourisme durable, et bénéficient d'un soutien marketing ainsi que d'une visibilité sur les supports de communication *Visit Finland*. Le programme *Sustainable Travel Finland*, s'il est conforme aux programmes de tourisme durable mondialement connus et aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, est conçu pour répondre aux besoins régionaux et nationaux en matière de développement et pour appuyer les efforts déployés par le pays en vue de respecter ses engagements nationaux et internationaux.

Norvège : le label *Sustainable Destination d'Innovation Norway* compte 45 critères et 108 indicateurs qui doivent être mesurés, enregistrés et suivis. Cet outil est destiné à accompagner le développement durable des entreprises et des destinations et porte sur l'environnement, les populations locales, le patrimoine culturel, l'économie et la nature. Un développement mesurable et continu est assuré moyennant une évaluation des résultats et un renouvellement de la marque tous les trois ans. Il existe actuellement 16 destinations certifiées « durables », et plusieurs autres font le nécessaire pour satisfaire aux critères de certification. Les destinations labélisées sont commercialisées comme offrant plus qu'une belle expérience dans la mesure où les visites touristiques contribueront à la préservation des populations locales et du patrimoine culturel tout en faisant des destinations un endroit agréable à vivre et à visiter.

Un autre exemple est celui de la stratégie *Better Holidays, Better World* du groupe TUI, qui repose sur quatre piliers fondamentaux : i) réduire l'impact environnemental des vacances ; ii) apporter des changements favorables aux populations et aux collectivités ; iii) ouvrir la voie au tourisme durable partout dans le monde ; et iv) créer un cadre de travail porteur et passionnant. Pour sa part, le Conseil mondial du tourisme et des voyages (CMTV), a lancé l'initiative *Sustainable Travel & Tourism Partners* (STTP) afin de susciter un engagement massif en faveur de la durabilité dans le secteur des voyages et du tourisme. Il s'agit de réunir au sein d'un même réseau toutes les entreprises du secteur qui ont mis en place des mesures appréciables à l'appui de la durabilité afin de développer les pratiques durables dans le secteur, de mieux faire connaître ces pratiques, et de constater les progrès auprès des consommateurs et des gouvernements (TUI, 2019 ; International Tourism Partnership, 2019 ; CMTV, 2019).

Investissements et financements à l'appui du tourisme durable

Étant donné la forte croissance du tourisme mondial prévue à l'horizon 2030, des investissements non négligeables s'imposeront pour fournir les hébergements, les transports et les autres services et infrastructures nécessaires pour satisfaire la demande attendue et consolider dans le même temps les résultats économiques, sociaux et environnementaux. Comme pour la politique touristique en général, cela appellera la mise en place d'une approche intégrée mobilisant de nombreux ministères (transports, environnement, agriculture, innovation, éducation, tourisme) et échelons de l'administration (national, régional, local), avec des apports et le soutien des professionnels du secteur.

Par ailleurs, pour réaliser un développement plus durable et remplir les objectifs ambitieux de réduction de la pauvreté et de lutte contre le changement climatique énoncés dans l'Agenda 2030 et dans l'Accord

de Paris, il faudra, au cours des prochaines décennies, investir à bien plus grande échelle dans l'économie verte. Compte tenu de sa forte dimension locale et de sa capacité à créer des emplois, à renforcer la cohésion sociale, à améliorer la productivité et à stimuler la croissance économique dans de nombreux domaines d'action, le tourisme a un rôle essentiel à jouer à cet égard.

Malgré l'augmentation des investissements requise pour faire face à la croissance touristique prévue et le potentiel du secteur à concourir à l'évolution globale vers une économie verte, le financement de la transition vers un modèle plus durable de développement touristique se heurte à plusieurs écueils, notamment l'adéquation des instruments financiers disponibles, les informations sur les retombées de l'investissement vert dans le tourisme, les (contre-)incitations à l'adoption de pratiques commerciales écologiques, et l'efficacité de l'appui que procure le cadre de l'action publique.

Néanmoins, la sensibilité grandissante à la nécessité et à l'intérêt de préserver des actifs naturels, sociaux et culturels irremplaçables accroît la disposition des secteurs privé et public à investir dans un tourisme plus durable. Ces investissements interviennent par exemple dans les modes de transport bas carbone et la construction d'infrastructures touristiques économes en ressources, ainsi que dans des programmes qui appuient l'innovation, favorisent l'adoption par les entreprises de pratiques responsables et encouragent l'intégration des entreprises du secteur à des chaînes logistiques peu émettrices de carbone et durables.

Les approches susceptibles de favoriser l'investissement et le financement à l'appui d'un développement touristique durable sont les suivantes (OCDE, 2018) :

- Favoriser l'accès à des financements pour des projets d'investissement d'ampleur diverse dans le tourisme durable.
- Promouvoir la transition vers des investissements bas carbone et peu sensibles aux effets du changement climatique, et encourager des pratiques commerciales plus responsables dans le tourisme.
- Renforcer les capacités et mieux coordonner les actions des différentes instances gouvernementales pour accompagner l'évolution vers des pratiques d'investissement et de financement touristiques plus durables.
- Améliorer les données relatives au financement et à l'investissement dans le développement du tourisme durable et leur analyse, notamment le recours aux financements verts dans le secteur.

Pour utiliser les ressources de façon plus rationnelle, établir des structures d'investissement vert et réaliser des synergies intersectorielles, plusieurs facteurs écologiques doivent être pris en considération (PNUE, 2011). Il s'agit notamment : i) pour l'énergie, du relèvement des coûts facturés et de surtaxes sur le carbone, des incitations gouvernementales, des écolabels et des règlements ou dispositions législatives relatifs à l'efficacité énergétique ; ii) pour l'eau, des structures de prix tenant compte de la rareté de la ressource et de sa gestion responsable ; iii) pour la biodiversité, d'une réglementation portant sur les écosystèmes fragiles, ainsi que des politiques nationales productrices de recettes touristiques utilisées pour protéger un habitat biologique essentiel. Dans ce contexte, le tourisme pourrait apporter une plus forte contribution à la croissance du PIB tout en réduisant sensiblement, par rapport à un scénario de statu quo, la consommation d'eau, la consommation énergétique et les émissions de CO².

Parmi les projets nationaux qui encouragent l'investissement à l'appui d'un développement touristique durable et inclusif figure le programme REVIVE du Portugal (Encadré 1.10), qui offre la possibilité d'investir dans des biens immobiliers pour les transformer en attractions touristiques dans le cadre d'un processus d'appel d'offres public. Cette initiative conjointe des ministères de l'Économie, de la Culture et des Finances vise à promouvoir et simplifier les processus de réaménagement et de valorisation des biens publics vacants pour créer une activité économique à vocation touristique. En rehaussant l'attrait des destinations régionales, cette initiative peut favoriser l'étalement de la demande et créer de la richesse et des emplois, et ainsi renforcer la cohésion économique et sociale du territoire national. De son côté, le

Canada a introduit en 2019 sa nouvelle stratégie touristique, « Créer des emplois pour la classe moyenne : une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme », dont deux des trois principaux piliers portent spécifiquement sur l'investissement à l'appui d'une croissance durable (Encadré 3.10).

Encadré 3.10. L'investissement à l'appui d'une croissance touristique durable au Canada

Un problème auquel se heurte actuellement le secteur canadien du tourisme est celui de la concentration saisonnière. Selon le rapport publié en 2018 *Exploiter le potentiel de l'économie touristique canadienne*, le Canada accueille trois fois et demie plus de voyageurs d'agrément pendant l'été que pendant l'hiver. En 2018, 1 % seulement des activités des visiteurs étaient de nature hivernale, ce qui crée des problèmes pour les exploitants d'entreprises touristiques désireux d'optimiser l'utilisation des compétences et des investissements en capital. La concentration saisonnière peut en outre créer un engorgement dans les grandes villes et leurs environs, et faire monter les prix des hébergements et des attractions touristiques compte tenu des capacités limitées.

Deux des trois principaux axes de la nouvelle stratégie touristique du Canada, *Créer des emplois pour la classe moyenne : une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme*, portent notamment sur les investissements nécessaires à une croissance durable, l'un des objectifs essentiels étant de développer le tourisme international en dehors des grandes villes et des destinations les plus iconiques du pays, et en dehors de la saison d'été. Pour ce faire, la stratégie prévoit les moyens suivants :

1. Mise à disposition de financements à hauteur de 58.5 millions CAD par l'intermédiaire du *Fonds pour les expériences canadiennes* pour aider les communautés à créer, améliorer ou développer des produits, des installations et des offres touristiques. Le Fonds est administré par les six agences de développement régional qui travaillent en étroite collaboration avec les entreprises et les innovateurs pour stimuler la croissance économique locale et régionale ;
2. Création de *groupes d'investissement en matière de tourisme* pour chaque région afin de mieux coordonner les investissements dans les produits touristiques entre le gouvernement fédéral et d'autres juridictions, de satisfaire aux priorités locales, et de renforcer l'aptitude des destinations à attirer de nouveaux investissements du secteur privé ;
3. Mise en place d'une nouvelle *Table de stratégies économiques sur l'industrie du tourisme* qui offrira aux responsables publics et aux leaders du secteur une plateforme collaborative afin de vaincre les difficultés auxquelles celui-ci est confronté.

Le Fonds pour les expériences canadiennes investira dans le tourisme hivernal et en saison intermédiaire en finançant divers projets – séjours sur place, circuits, excursions, activités spéciales et installations touristiques par exemple. Ce faisant, il renforcera l'avantage concurrentiel du Canada en hiver et offrira aux touristes d'autres raisons de s'y rendre en basse saison.

Si l'afflux de recettes touristiques et la création d'emplois peuvent avoir des retombées favorables sur les économies locales, de nombreuses municipalités et destinations, souvent dans les régions reculées, ne disposent pas des ressources financières qui leur permettraient d'entretenir, et a fortiori de construire, l'infrastructure nécessaire pour satisfaire aux besoins des populations locales et des visiteurs.

Pour remédier à ce problème, la Nouvelle-Zélande a créé en 2017 le *Tourism Infrastructure Fund*, qui apporte des cofinancements à hauteur de 25 millions NZD par an sur quatre ans pour l'aménagement d'infrastructures touristiques (passerelles, parcs de stationnement, toilettes et installations de camping responsables par exemple). Le Fonds cible les collectivités locales situées dans des régions que la croissance touristique touche de manière disproportionnée, et qui ne sont pas en mesure de prendre les mesures nécessaires en temps opportun sans assistance – celles qui accueillent de nombreux touristes mais dont l'assiette fiscale est étroite par exemple. En 2019, la Nouvelle-Zélande a instauré une nouvelle

taxe sur les visiteurs internationaux, la *Visitor Conservation and Tourism Levy*, qui sera investie dans des projets de tourisme durable et de préservation (Encadré 1.7). Cet instrument est jugé utile pour assurer une croissance touristique durable qui améliorera la vie des Néo-Zélandais moyennant des investissements dans des projets qui modifieront sensiblement le système, et l'instauration d'un développement productif, durable et inclusif du tourisme, qui protège et préserve l'environnement.

En Islande, l'amélioration de l'infrastructure des sites touristiques se poursuit dans le cadre du Plan national d'infrastructure et grâce au Fonds de protection des sites touristiques. Le Plan d'infrastructure, mis en œuvre en 2018, aborde le développement de l'infrastructure sur les sites touristiques naturels et culturels publics d'importance patrimoniale menacés par la surfréquentation dans une perspective globale de long terme. Il se compose d'un plan stratégique d'une durée de douze ans qui présente notamment la conception générale et des lignes directrices en matière de sécurité, et comporte des plans triennaux glissants d'investissement pour le développement de l'infrastructure (sentiers pédestres, plateformes panoramiques, parcs de stationnement, toilettes, etc.) des sites touristiques sur l'ensemble du territoire national.

Si la mise en place d'une infrastructure solide renforce l'attrait et la résilience des sites appréciés du public et rehausse la qualité des séjours touristiques, elle préserve aussi le permis social d'exploitation du secteur en garantissant aux populations locales la jouissance de leurs lieux de vie.

L'infrastructure à l'appui de la connectivité et d'une mobilité durable

Les transports remplissent une fonction cruciale en ce qu'ils assurent le transfert efficace des touristes de leur lieu de résidence à leur destination finale, puis vers les différentes attractions de la région. Ils relient les marchés des régions émettrices aux destinations, et facilitent les déplacements internes entre les divers éléments du parcours touristique (hébergement, sites, services commerciaux, etc.). Les différentes formes de transport peuvent être en elles-mêmes une composante essentielle du site ou du séjour touristiques. La localisation, les capacités, l'efficacité et la connectivité des transports peuvent jouer un rôle considérable dans le développement et l'aménagement des destinations car elles influent sur la mobilité et le séjour des visiteurs sur place. La facilité d'accès est un élément déterminant de la compétitivité globale des destinations, et permet en outre d'assurer la diffusion des retombées favorables du tourisme au-delà des grands centres. La mise en place d'infrastructures adaptées et de moyens de transport adéquats est indispensable pour favoriser la mobilité des touristes (OCDE, 2018b).

Les synergies entre les politiques de transport et du tourisme sont notables et manifestes, et les autorités ont un rôle important à jouer pour exploiter les liens entre ces deux domaines d'action. Pour le touriste d'agrément, le choix d'une destination est essentiellement déterminé par ses attraits (ressources naturelles, culturelles et locales par exemple), mais les coûts, la commodité d'accès et le temps nécessaire pour se rendre sur un site, par rapport à d'autres, influenceront aussi sur sa décision. En veillant à ce que la planification de l'accès aux transports et de leurs infrastructures prenne en considération les besoins à moyen et long termes du secteur du tourisme, on pourra optimiser les avantages socio-économiques du tourisme, les distribuer plus largement, et mieux en gérer les retombées sur la durée (Encadré 3.11).

Si les transports ont toujours été un maillon essentiel du tourisme international, l'afflux de touristes peut exercer de fortes pressions sur les infrastructures de transport et les services connexes, problème que la croissance projetée du nombre d'arrivées internationales au cours des prochaines décennies va sans doute accentuer. Même les économies les plus avancées, dotées d'infrastructure de transport solides et fiables, devront prendre des dispositions pour anticiper l'incidence que la demande croissante de déplacements pourrait avoir sur les systèmes de transport existants, et pour vérifier que les destinations sont prêtes à faire face à la hausse des effectifs touristiques (OCDE, 2016 ; Forum économique mondial, 2019).

Encadré 3.11. Améliorer l'accès pour favoriser le développement touristique régional

Grèce : dans le cadre d'un programme national visant à améliorer les transports sur l'ensemble de son territoire, la Grèce a donné priorité à l'infrastructure de transport pour faciliter l'accès des visiteurs à des régions reculées ou auparavant inaccessibles, par voie terrestre et/ou par voie d'eau (routes, autoroutes et ports). Des investissements de première importance sont en cours pour aménager plusieurs aéroports régionaux dans le cadre d'un contrat de licence avec Fraport – entité créée en 2015 et responsable de l'entretien, de l'exploitation, de la gestion, de la modernisation et du développement de 14 aéroports régionaux. Les travaux concernant cinq aéroports seront terminés à la fin de 2019, l'ensemble du programme de rénovation aéroportuaire étant pour sa part censé s'achever à la fin de 2021. L'amélioration de l'accès viendra appuyer l'objectif de la stratégie touristique nationale consistant à promouvoir les destinations moins connues et à faire bénéficier l'ensemble du pays des retombées favorables du tourisme.

Le ministère du Tourisme travaille en coopération avec les acteurs des secteurs public et privé, dont la *Greek Marinas Association*, la *Hellenic Professional Yacht Owners Association*, la *National Association of Professional Tourist Day Boats*, et les autorités portuaires faisant partie du réseau national de ports touristiques. L'adoption de mesures en vue d'assurer des liaisons plus efficaces avec les îles est indispensable pour mieux équilibrer les flux de visiteurs et répartir les fruits du développement touristique.

Canada : L'accès à des transports aériens abordables est un enjeu important au Canada, tant sur le plan national que régional, et toutes les autorités s'interrogent sur la façon de développer l'accès aux zones éloignées. Les provinces et les territoires se sont attaqués au problème et lancent de nouveaux projets visant à améliorer l'accès des touristes aux régions rurales et reculées. Le ministère du Tourisme québécois, par exemple, met actuellement en place un programme d'un montant de 9.5 millions CAD, *Explore Québec*, qui prendra fin en 2023. Celui-ci facilitera l'accès des visiteurs aux régions touristiques reculées en encourageant les forfaits compétitifs de manière à augmenter les dépenses dans les régions ciblées et moins visitées. Le programme s'adresse aux agences de voyage, aux voyagistes et aux organismes d'hébergement qui proposent des forfaits couvrant le transport aérien, un minimum de deux nuitées, et la visite de deux sites touristiques inclus dans les séjours thématiques faisant partie de la stratégie de promotion touristique de la province. Ce projet vise trois objectifs fondamentaux : i) favoriser la croissance de la demande ; ii) encourager la baisse des tarifs aériens à destination des régions visées ; iii) contribuer à prolonger la saison touristique des régions à forte saisonnalité.

La croissance projetée du tourisme offrira aussi des débouchés aux villes et aux régions qui aspirent à bénéficier du développement de l'économie touristique. De fait, le trafic aérien de passagers devrait quasiment doubler d'ici à 2035, passant de 3.8 milliards à 7.2 milliards de passagers (IATA, 2016). Le Forum international des transports (FIT) prévoit par ailleurs que le nombre de passagers-kilomètres va doubler pour atteindre 9 000 milliards en 2030, dopé par une forte croissance dans la région Asie-Pacifique, qui représentera 40 % du trafic mondial de passager, au lieu de 30 % en 2015, une progression tout aussi dynamique du nombre de passagers routiers et ferroviaires et de croisiéristes étant prévue (OCDE, 2018b ; OCDE/FIT, 2017).

S'agissant du tourisme de croisière, il ne représente que 5 % environ du total des arrivées internationales, mais le nombre global de passagers devrait dépasser 30 millions en 2019, cinq ans avant la date prévue auparavant (CLIA, 2019 ; OCDE, 2016). Cette forte croissance a amené de nombreuses villes portuaires à aménager des terminaux de croisière pour compléter les activités du front de mer et développer la filière du tourisme urbain (Hambourg, Liverpool). Bon nombre d'autres destinations sont toutefois mises à rude

épreuve par la taille et le nombre grandissants de navires, et le volume considérable de passagers qui débarquent (d'un ou plusieurs navires) pour des visites de relativement courte durée et envahissent les centres-villes, provoquant des embouteillages et l'engorgement des espaces publics et des sites touristiques (Barcelone, Bruges, Dubrovnik, Venise).

De la même manière, l'aménagement de nouveaux aéroports en vue de répondre à une demande grandissante offrira à de nombreuses destinations, nouvelles ou futures, la possibilité de gagner un accès vital aux marchés intérieurs et internationaux. Or, une étude récente indique que près de 50 % des destinations victimes du surtourisme sont situées dans un rayon de 15 km d'un aéroport, chiffre qui passe à 80 % pour un rayon de 50 km (Peeters et al., 2018), ce qui témoigne des retombées positives et (éventuellement) négatives de l'accès aux marchés.

L'aménagement d'infrastructures comme les terminaux de croisière et les aéroports peut renforcer la notoriété d'une destination sur le marché, offrir une commodité d'accès aux touristes, et améliorer les perspectives de croissance touristique et économique. Il convient en revanche de veiller à ce que cette croissance soit stratégique, à ce que le tourisme entre dans la planification à long terme de l'infrastructure de transport, et à ce que le développement d'un tourisme durable au niveau de la destination s'inscrive dans un projet d'avenir précis – un projet qui mobilise la ferme adhésion du secteur et de la population, qui est en adéquation, tant sur le plan horizontal que vertical, avec les stratégies globales de développement économique et touristique, et qui bénéficie du soutien et de l'engagement politique nécessaires pour se concrétiser.

Étant donné le caractère fortement saisonnier du tourisme, la demande et l'offre de services de transport sont rarement en phase, ce qui met à rude épreuve les services et les infrastructures de transport existants, surtout à l'échelon local. La demande est souvent considérable pendant la haute saison ou durant les festivals ou manifestations spéciales, et diminue durant la basse saison et en période creuse. Les villes et les régions doivent donc absorber les flux touristiques saisonniers et assurer dans le même temps un fonctionnement adéquat du réseau de transport. De nombreuses zones touristiques rurales et particulièrement isolées, qui sont moins peuplées et où la demande est modérée le reste de l'année, sont confrontées aux difficultés supplémentaires que présentent d'une part l'insuffisance ou l'absence de services de transport réguliers à partir des centres urbains, d'autre part la fourniture et l'entretien de systèmes de transport viables et sans rupture pour satisfaire à la fois les populations locales et les touristes.

Une coordination renforcée des politiques de transport, de tourisme et d'autres domaines corollaires de l'action publique peut améliorer l'accès des visiteurs à leur destination et leur mobilité sur place, réduire les encombrements, accroître la satisfaction des visiteurs et assurer la viabilité économique des systèmes de transport locaux en fournissant les prestations dont les résidents et les touristes ont besoin. Par ailleurs, en favorisant la création de plateformes de correspondance et de pôles intermodaux, les politiques de transport peuvent attirer, gérer ou orienter les flux de visiteurs vers des lieux particuliers, et faciliter l'adoption de modes de transport respectueux de l'environnement qui consolident la réputation de durabilité d'une destination (Encadré 3.12).

Un autre domaine dans lequel les autorités de tous niveaux peuvent faire un usage plus efficient des infrastructures en place pour influencer sur le développement de destinations, répartir les bénéfices économiques du tourisme et maîtriser ses retombées à terme est celui des circuits touristiques. Sous sa forme la plus simple, la mise en place de ces circuits est une approche relativement peu coûteuse, qui comporte quatre étapes : i) repérer les itinéraires offrant de nombreuses attractions naturelles ou culturelles ; ii) établir leur marque et leur identité ; iii) appliquer une stratégie et un système de signalisation ; iv) mettre en œuvre une stratégie de commercialisation et de communication. Les circuits ainsi définis peuvent alors, selon leur longueur, être aménagés de manière à proposer des aires de repos, des points d'intérêt ou des sous-circuits.

Encadré 3.12. Favoriser la mobilité durable en Suisse

Créé en 2008, et ne produisant pour ainsi dire aucune émission décelable, le réseau étendu de circulation non motorisée Suissemobile a contribué à donner de la Suisse l'image d'une destination « respectueuse de l'environnement », et a ainsi ouvert aux prestataires de services touristiques l'accès à un nouveau marché prometteur. Le développement réussi du tourisme à mobilité douce appelle une étroite collaboration entre les fournisseurs de transport et les autorités, locales et régionales pour mettre en place les infrastructures, les services (y compris les espaces réservés aux bicyclettes à bord des trains et des bus), la connectivité, le balisage des circuits pédestres et cyclables, les attractions et les hébergements appropriés. Des liaisons de qualité (informationnelles et physiques) avec les services de transport classiques pour les déplacements interurbains sont indispensables pour encourager une expérience touristique durable et mémorable.

Le réseau Suissemobile a pour objectif de proposer des activités touristiques aux résidents et aux visiteurs. Son action se concentre sur le développement, la coordination et la préservation des itinéraires nationaux, régionaux et locaux, classés par type d'activité – marche à pied, vélo, VTT, rollers et canoë – et la diffusion d'informations les concernant. En 2019, il comptait au total 23 circuits nationaux, 154 circuits régionaux et plus de 600 circuits locaux. Il offre en outre aux visiteurs la possibilité de planifier leur propre parcours en ligne ou au moyen de l'application Suissemobilité. Le dispositif s'articule autour d'une stratégie harmonisée de développement des déplacements non motorisés dans l'ensemble du pays, qui s'appuie sur des règles uniformes en matière de conception des itinéraires, de normes de développement, de signalisation, d'exigences environnementales, de relations avec le secteur touristique et de communication.

Source : OCDE (2016) ; <https://www.schweizmobil.ch/fr/ete.html>

La création de circuits touristiques vise, entre autres, à revitaliser les villes et villages des zones rurales et régionales auxquels il est difficile, sinon impossible, d'accéder autrement que par la route, en stimulant la demande de services touristiques comme l'hôtellerie et la restauration, et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement nécessaire à ces derniers. C'est notamment le cas des Itinéraires touristiques nationaux en Norvège, du *Wild Atlantic Way* en Irlande, du circuit cyclable *Nga Haerenga* en Nouvelle-Zélande, et des véloroutes EuroVelo, un réseau qui compte actuellement 15 pistes cyclables longue distance reliant 42 pays européens. Ces circuits favorisent une mobilité durable sur le plan économique, environnemental et social, et peuvent être empruntés par les cyclotouristes et par les résidents locaux pour leurs déplacements quotidiens.

Les technologies au service de la gestion du tourisme et des flux touristiques

Les nouvelles technologies continuent de reconfigurer les marchés et les secteurs partout dans le monde, et le rythme et l'ampleur de ces bouleversements s'intensifient. De l'économie collaborative à l'internet des objets, aux véhicules autonomes et à l'intelligence artificielle, et de la technologie des chaînes de blocs à l'analyse de données massives, tout un éventail de technologies innovantes et émergentes promet de nouvelles perspectives aux destinations et aux voyageurs du monde entier.

À l'évidence, les technologies numériques et structurantes donnent à leurs usagers les moyens d'accéder plus rapidement que jamais auparavant à des informations, des personnes et des offres toujours plus nombreuses. À l'heure où les touristes sont en quête d'expériences de voyage plus authentiques, les technologies permettront de proposer des produits et des séjours fortement personnalisés aux voyageurs visitant des destinations existantes et nouvelles. De même, les touristes disposeront d'informations plus transparentes et comparables pour choisir leur destination, le moment le plus opportun pour s'y rendre et

les moyens de le faire (de la façon la plus écologique possible), leur mode d'hébergement, les endroits où se restaurer et les sites à visiter.

Par ailleurs, les technologies réorganiseront progressivement les chaînes de valeur touristiques ; les entreprises de la filière devront toutefois impérativement renforcer leurs compétences en matière de gestion de la communication, des réseaux et des partenariats. L'évolution actuelle des modèles économiques dans le secteur ouvrira de nouvelles perspectives à de nombreux entrepreneurs, et en déstabilisera d'autres (Encadré 3.13).

De même, les technologies offrent au secteur et aux collectivités locales les moyens d'éclairer les choix des consommateurs et de mieux gérer le tourisme et les flux touristiques des destinations. Plusieurs approches sont envisageables : la mise en place de sites web ou d'applications communiquant des informations en temps réel sur le degré d'encombrement des sites (comme [Avoid-Crowds.com](https://www.avoid-crowds.com)) et les modes de transport durables ; l'introduction de mécanismes de tarification dynamiques pour étaler la demande et/ou mieux traduire le coût réel des activités touristiques, et le recours à la technologie pour mieux gérer le nombre de visiteurs sur les sites fragiles du point de vue environnemental ou culturel. Un exemple d'outil numérique visant à éclairer le choix des consommateurs est l'instrument *Klimatsmart Semester* (Vacances climato-intelligentes), fruit d'une collaboration entre des partenaires privés et publics dans le cadre du Réseau de vacances climato-intelligentes de l'Ouest de la Suède, lancé en 2018 pour aider les consommateurs à atténuer leur incidence sur le changement climatique. Ses utilisateurs peuvent calculer l'empreinte carbone d'un éventuel voyage à partir du niveau d'émissions de CO₂, en tenant compte de la distance parcourue, du mode de transport et du nombre de nuitées. Le volume d'émissions estimé est alors comparé au niveau optimum requis pour limiter le réchauffement climatique à 2°C, et l'outil indique le volume de fonte des glaces (en mètres cubes) de l'Arctique résultant directement du voyage (Bremner, 2019).

Au niveau des destinations, un service dénommé *Think Sustainably* aide les résidents et les visiteurs à choisir des modes de vie ou de séjour plus durables à Helsinki. Inauguré en 2019, le service filtre le contenu du site [MyHelsinki.fi](https://myhelsinki.fi) pour suggérer à ses utilisateurs des restaurants, des boutiques, des panoramas, des manifestations et des hébergements durables, et proposera ultérieurement des modes de déplacement responsables. Sur l'île de Santorin, en Grèce, un système d'attribution des postes d'amarrage géré par le Fonds portuaire municipal de Thira, qui utilise un algorithme basé sur 14 critères fondamentaux, est en place depuis 2018 pour contrôler et organiser les arrivées et les départs des navires de croisière. Il s'agit de réguler le flux de visiteurs sur l'île durant la journée, et de disperser les touristes sur l'ensemble de l'île en leur proposant des endroits moins connus que les sites saturés d'Oia et Fira. Le système d'attribution des postes d'amarrage permet à la municipalité d'établir le calendrier des navires de croisière sur une période de deux ans ; ce sera un outil essentiel pour maintenir les flux de visiteurs à un niveau correspondant à la capacité d'accueil de l'île (Peeters et al., 2018).

Le projet japonais « Patrimoine culturel cloné » offre un autre exemple d'application technologique innovante visant à préserver les objets culturels de valeur. Grâce à l'association des technologies dernier cri comme la numérisation et l'impression 3D et des techniques artistiques traditionnelles, les biens culturels reproduits sont des clones intégraux, qui non seulement utilisent les mêmes matériaux et textures que les originaux, mais recréent leur ADN artistique en incorporant leurs contextes culturels et leurs techniques. La théorie et les technologies qui sous-tendent le projet permettent de résoudre le dilemme consistant à simultanément préserver les biens culturels et à les exposer, et offrent par ailleurs un moyen de sauvegarder la culture artistique et les techniques traditionnelles. Ainsi, des clones de la Triade de Shaka et des peintures murales du Temple Hōryū-ji, trésors nationaux, dont les originaux sont difficiles à déplacer, voyagent dans tout le Japon et sont montrés au public dans le cadre d'une exposition sur la Route de la Soie. De surcroît, les clones culturels favoriseront sans doute la gestion des flux de visiteurs au niveau de l'attraction et/ou de la destination en leur offrant une expérience « alternative » réaliste des objets culturels, sans les queues interminables, les foules et le temps d'arrêt très limité devant les œuvres.

Encadré 3.13. Les technologies reconfigurent les chaînes de valeur touristiques

Chaîne de blocs : le potentiel de la technologie des chaînes de blocs à bouleverser les secteurs du voyage et du tourisme est établi depuis un certain temps. Étant donné leur caractère décentralisé, permanent, horodaté et inaltérable, les données enregistrées dans ces chaînes sont plus sûres, traçables et transparentes. Elles sont en conséquence adaptées à divers usages : suivi des bagages ; services d'identification ; sécurité et traçabilité des paiements ; et programmes de fidélité (Barten, 2019). Cette technologie peut cependant être aussi utilisée pour proposer des voyages plus personnalisés, et accroître en parallèle les revenus des prestataires de services touristiques à l'échelon local.

Lancé en 2016 à Tel Aviv (Israël), et aujourd'hui utilisé par plus de 500 000 voyageurs partout dans le monde, [Cool Cousin](#) est un service sur application qui vise à révolutionner les voyages dans le cadre d'une économie du partage alimentée par les chaînes de blocs. L'écosystème fondé sur cette technologie proposé par l'entreprise incite les guides locaux à monétiser leurs connaissances propres pour offrir aux usagers de l'application un itinéraire plus responsable et authentique. Cette communauté de voyageurs et de « cousins » locaux participent d'une agence de voyage entièrement décentralisée au sein de laquelle la valeur circule entre les usagers au lieu d'être prélevée par des intermédiaires tout au long de la chaîne. Les retours d'information et les notes attribuées au système sont jugés plus crédibles compte tenu de la fiabilité du contenu et de la transparence inhérente à cette technologie (Liebkind, 2019).

Destinations intelligentes : une destination intelligente est une destination touristique innovante qui fait appel aux technologies de pointe pour assurer le développement durable d'une région touristique, accessible à tous, qui facilite l'intégration et le rapport des visiteurs à leur environnement, améliore la qualité de leur séjour et rehausse dans le même temps la qualité de vie de ses habitants.

En Espagne, le programme Destinations intelligentes encourage l'innovation, la durabilité et la compétitivité à l'échelon local moyennant le développement et le déploiement des TIC dans l'objectif de créer des services différenciés très compétitifs. Les destinations désireuses d'acquiescer ce label doivent mettre en œuvre une stratégie en vue d'accroître leur compétitivité grâce à l'exploitation plus durable de leurs sites naturels et culturels, la création de nouvelles ressources innovantes, et une meilleure organisation de leurs processus de production et de distribution. Les éléments pris en considération dans le cadre du programme consistent notamment à assurer un développement durable, à gérer la capacité d'accueil des destinations, à favoriser la répartition saisonnière et territoriale des flux touristiques, à améliorer la rentabilité, à veiller à ce que les habitants bénéficient de la manne touristique et à augmenter la satisfaction des touristes (www.segittur.es/en/inicio/index.html).

À terme, si les destinations parviennent à coordonner les activités et à créer l'infrastructure numérique nécessaire pour connecter les plateformes de billetterie des sites les plus fréquentés, ce système devrait permettre d'assurer la gestion opérationnelle des flux de visiteurs sur une base quotidienne et/ou saisonnière. La vente de billets d'entrée horodatés au moyen d'une interface de programmation applicative (API, à savoir une interface entre logiciels) donnerait aux destinations la souplesse nécessaire pour faire face aux demandes de pointe en coopérant avec les sites afin de modifier les prix des billets en temps réel, et ainsi déplacer la demande des touristes d'un endroit à un autre – ce qui se rapproche des méthodes de gestion de la demande appliquées par certains grands parcs thématiques. Par ailleurs, l'horodatage fournirait aux touristes les informations nécessaires pour choisir le moment de leur visite en fonction de la disponibilité des billets un jour donné (Sorrells, 2019).

Les systèmes d'information géographique (SIG) et les données de géolocalisation provenant des réseaux de téléphonie mobile sont deux autres outils qui ouvrent des perspectives intéressantes pour gérer plus

efficacement le développement du tourisme et appréhender les flux de visiteurs. Le plan directeur du tourisme, par exemple, - l'instrument employé partout dans le monde pour préparer les régions au développement et à la croissance, guider la politique gouvernementale en matière de gestion touristique, et définir les ambitions et le plan stratégique pour l'avenir du tourisme dans les régions - est l'un des domaines dans lesquels les SIG pourraient être utilisés à meilleur escient. Les SIG font appel aux données géographiques et à des jeux de données pour visualiser, analyser et évaluer les multiples couches d'informations dans un modèle synthétique du monde réel. Les cartes qu'ils établissent permettent aux chercheurs, aux universitaires et aux responsables publics de repérer et de surveiller les zones d'importance stratégique. L'analyse géographique a pour objectif de transformer les données en informations utiles pour satisfaire aux besoins des décideurs à tous les niveaux. Les plans directeurs qui sont établis sur cette base et suivent les retombées sociales, environnementales et économiques du tourisme vont devenir un outil essentiel pour les villes et les régions confrontées aux pressions rapidement croissantes du tourisme sur les ressources locales (Epler Wood et al., 2019).

De manière similaire, les technologies de télécommunication mobile et de géolocalisation connaissent un développement rapide, et devraient s'avérer très utiles pour étudier la mobilité des individus et leurs comportements de voyage, surtout lorsqu'elles sont associées à des modes de collecte de données plus traditionnels. En Israël, par exemple, le ministère du Tourisme met actuellement au point un programme de suivi par réseau mobile qui permettra de contrôler les niveaux de congestion des sites les plus fréquentés tout au long de l'année. À l'avenir, ces données seront croisées avec d'autres informations, comme les ventes de billets des sites touristiques, les données hôtelières, les données relatives aux plaintes des résidents, etc., ce qui permettra de mieux cerner les retombées économiques des flux de visiteurs sur des régions données, mais aussi leurs répercussions potentielles sur la vie quotidienne des habitants. En République tchèque, *CzechTourism* a acquis une vaste expérience du suivi des grands événements grâce aux données de géolocalisation provenant des réseaux de téléphonie mobile, conjuguées aux traditionnels entretiens en face à face. Lorsque cette méthode sera perfectionnée, elle permettra aux analystes qui réalisent des études d'impact de conduire leurs enquêtes sur un temps plus long et de fournir des données plus précises concernant le cadre spatio-temporel des voyages (OCDE, 2017).

En Indonésie, le ministère du Tourisme a mis au point un tableau de bord numérique pour mesurer au quotidien la réputation touristique du pays (au niveau national et à celui des destinations) sur les réseaux sociaux. Le système compare l'Indonésie aux pays voisins concurrents pour évaluer sa performance relative. Des systèmes de géolocalisation mobile sont en outre utilisés pour suivre le nombre et la répartition des touristes. Ces informations permettent aux décideurs de mieux appréhender les flux de visiteurs et leurs perceptions, de réagir aux problèmes à mesure qu'ils surgissent et de prendre des décisions plus éclairées en matière de commercialisation (Ollivaud et Haxton, 2018).

Enfin, il convient de noter que si l'omniprésence des médias sociaux offre de nombreuses possibilités aux organismes de gestion et de commercialisation des destinations, elle constitue aussi une menace pour les destinations vulnérables (populations, attractions culturelles ou environnementales) qui ne sont pas préparées, ou ne se prêtent pas, à un développement rapide de la fréquentation touristique dû à leur notoriété soudaine sur une ou plusieurs plateformes. Néanmoins, à l'heure où les mesures de conservation gagnent en réactivité pour parer aux problèmes naissants, l'utilisation innovante des technologies peut aussi offrir des moyens de gérer les flux de visiteurs et d'en atténuer les effets nocifs.

Répartir les fruits du tourisme

La façon de procéder pour répartir concrètement la manne touristique au-delà des destinations habituelles qui accueillent des flux importants de visiteurs et remédier à la saisonnalité est une question qui interroge les responsables des politiques touristiques du tourisme depuis des décennies, mais qui demeure très pertinente aujourd'hui. Un nombre grandissant de destinations sont confrontées à l'augmentation continue

du nombre de visiteurs, qui exerce des pressions croissantes sur l'infrastructure, l'environnement, les populations locales, d'autres secteurs économiques, et la société dans son ensemble.

Encadré 3.14. Le tourisme en tant que moteur d'un développement local et régional

Australie : le gouvernement australien a alloué 70 millions AUD à des projets touristiques dans le cadre du *Building Better Regions Fund* afin de favoriser l'étalement touristique à l'extérieur des grandes villes. En 2018, *Tourism Australia* a lancé la campagne *UnDiscover Australia*, d'un montant de 10 millions AUD, qui vise l'Inde, la Malaisie, l'Indonésie et Singapour dans l'objectif de remettre en cause les notions et stéréotypes des voyageurs à l'égard de l'Australie en mettant en valeur des sites et des séjours inhabituels, insolites et inattendus. Par ailleurs, les autorités du Queensland ont instauré le programme *Adventure and Nature Based Tourism Opportunities* (ANBTO) pour accroître le nombre de visiteurs et les recettes touristiques dans toutes les régions de l'État. S'inscrit dans ce cadre le projet *Ecotourism Trails*, qui vise à créer de nouveaux débouchés touristiques à faible incidence et écologiquement durables dans l'objectif d'apporter des avantages environnementaux, sociaux et économiques aux propriétaires traditionnels, aux communautés régionales et à l'économie du Queensland en général.

Pérou : depuis 2007, le ministère du Commerce extérieur et du Tourisme encourage l'entrepreneuriat dans le cadre de sa Stratégie de tourisme communautaire en améliorant la qualité des services touristiques et en les adaptant à la demande du marché, en renforçant les compétences individuelles et collectives, et en favorisant la conservation du patrimoine naturel et culturel dans 72 communautés et 11 régions. Les organismes communautaires sont de ce fait devenus les principaux promoteurs du tourisme sur leurs territoires, et sont en mesure d'établir des alliances stratégiques avec des acteurs privés et publics. Les visiteurs et les revenus produits par les entrepreneurs qui participent à la Stratégie ont eu une incidence positive directe sur le niveau de vie des familles concernées, contribuant ainsi au développement durable de leurs communautés. Après 12 années de croissance, un ensemble de « Lignes directrices pour le développement du tourisme communautaire au Pérou » a été ratifié en 2019 afin de définir une nouvelle approche tenant compte des évolutions du marché et des besoins des communautés, et d'orienter le développement du tourisme communautaire au Pérou.

En revanche, pour d'autres communautés situées à l'écart des centres urbains et, souvent, dans des régions reculées, la perspective de tirer profit d'une économie touristique en pleine expansion et des avantages, économiques et autres, qu'elle apporterait, est très attrayante, et figure aussi en bonne place parmi les priorités des responsables publics. La diversification du produit touristique en vue de répartir la demande en dehors des centres touristiques actuels et de lutter contre la saisonnalité présente souvent le double avantage de remédier à la saturation des destinations et sites très prisés et de stimuler vigoureusement les économies régionales.

Pour autant, la décentralisation, ou l'étalement temporel ou géographique du tourisme pour favoriser le développement économique et/ou lutter contre la surfréquentation, n'est pas une panacée. De telles mesures risquent de simplement déplacer les problèmes vers d'autres régions moins préparées à une poussée soudaine des effectifs touristiques, susceptibles de dépasser leur capacité d'accueil naturelle, et se traduit pour elles par des coûts substantiels liés à la mise en place d'une infrastructure locale et à la protection des systèmes environnementaux et socio-culturels dans l'intérêt des touristes et des habitants. Les responsables publics doivent donc adopter une démarche intégrée, en travaillant en étroite coopération avec d'autres branches de l'action publique, le secteur et les collectivités locales, idéalement dans le cadre de stratégies de développement économique et régional plus vastes, afin de mieux gérer les flux touristiques au sein des destinations, mais aussi d'encourager un développement touristique

approprié dans les destinations nouvelles ou naissantes et de répartir la demande en dehors des périodes de pointe (Encadré 3.14).

Encadré 3.15. Approches nationales pour répartir les bénéfices du tourisme

Tourisme gastronomique : La Hongrie applique actuellement la démarche fondée sur les destinations de sa Stratégie nationale de développement touristique 2030 dans le cadre du projet « La carte des saveurs hongroises ». Des cartes dynamiques permettent aux touristes de filtrer et de rechercher des denrées et produits locaux dans une région donnée. Elles les aident à découvrir les saveurs uniques et traditionnelles des différentes régions, ce qui stimule le tourisme et soutient les chaînes d'approvisionnement locales. Le tourisme et les expériences culinaires font partie intégrante de la stratégie gastronomique de la Suède depuis 2017. Le gouvernement a également donné au tourisme gourmand une place prioritaire dans le cadre du Programme de développement rural de l'UE, qui a alloué 40 millions SEK au développement touristique des zones rurales et 60 millions SEK à celui du tourisme culinaire dans ces régions. L'entreprise de commercialisation *Visit Sweden AB*, en partie détenue par l'État, coopère avec les régions suédoises pour mettre sur pied une offre gastronomique propre et en assurer la promotion commerciale.

Tourisme autochtone : le Fonds pour les expériences canadiennes aide les peuples autochtones à présenter au monde leur histoire, leurs récits traditionnels, leurs arts créatifs et leurs valeurs contemporaines, et crée dans le même temps de nouveaux débouchés économiques au sein de leurs communautés. Il soutient la croissance du tourisme autochtone au Canada et répond à la demande de développement de marchés et de produits autochtones prêts à l'exportation. En Finlande, les *Principes pour un tourisme sámi responsable et éthiquement durable* ont été adoptés par l'assemblée plénière du parlement sámi en 2018. Ces principes reconnaissent que les Sámis sont en droit de décider quels éléments de leur culture peuvent être utilisés à des fins touristiques, par qui et de quelle manière.

Festivals et manifestations : organisé tous les trois ans sur les îles de la Mer intérieure de Seto, au Japon, le Festival d'art international de Setouchi utilise l'art contemporain pour attirer des visiteurs dans les musées, les sites culturels traditionnels comme les temples et les sanctuaires, les sites naturels des villes côtières et les restaurants de spécialités locales de l'ensemble de la région. L'un de ses principaux objectifs est de redynamiser la région, et l'un des résultats évidents du projet a été de conforter l'idée selon laquelle les échanges qui ont lieu entre résidents âgés, jeunes touristes, artistes et bénévoles dans le cadre d'activités artistiques permettent de redonner vie au milieu local.

Pôles et accélérateurs touristiques : le pôle touristique *Arctic 365*, en Norvège, a été établi pour résoudre les problèmes liés à la dépendance saisonnière des activités économiques du Nord du pays en encourageant et en favorisant la coopération intersectorielle. Le pôle a créé des offres expérimentales pour les marchés internationaux, mis au point de nouveaux produits et services touristiques, coordonné des programmes éducatifs, et participé à plusieurs projets de recherche et développement (Teräs et al., 2018). En Lettonie, dans le cadre du Programme national de pôles visant à soutenir les PME, deux pôles touristiques ont été créés, l'un régional, autour d'un parc national situé à l'extérieur de Riga (ENTER Gauja), l'autre national, consacré au tourisme de santé. Là où il existe un contraste marqué entre les villes et les régions, les pôles offrent un moyen efficace de stimuler le développement régional et d'intensifier les activités touristiques dans les régions moins connues. Enfin, en Israël, le ministère du Tourisme a mis en place plusieurs accélérateurs touristiques régionaux dans l'objectif d'aider les PME à i) créer de nouvelles activités touristiques (pour le tourisme interne ou récepteur) ; ii) adapter au tourisme récepteur les produits et services destinés au tourisme interne ; iii) élargir le champ de leurs opérations, augmenter leurs revenus, et créer des emplois.

D'autres méthodes sont utilisées pour diversifier le secteur touristique sur le plan géographique et temporel, et accroître son inclusivité (Encadré 3.15) :

- Le *tourisme thématique* peut servir à promouvoir la gastronomie, l'œnologie et les produits locaux, ou à tirer profit du patrimoine naturel, culturel et industriel.
- Le tourisme *communautaire* et *autochtone* peut fortement contribuer à promouvoir et préserver les arts, l'artisanat et la culture traditionnels, y compris la culture et les traditions autochtones, qui sont généralement des attractions d'intérêt majeur pour les visiteurs.
- Les *festivals et manifestations* spécialisés et régionaux, qui entretiennent souvent des relations étroites avec la destination hôte (littérature, gastronomie, sport d'aventure, musique, comme le festival de music de Glastonbury), et que de nombreux pays utilisent pour rehausser l'attrait ou la compétitivité d'une destination, répartir la manne touristique dans les régions, et réduire la saisonnalité.
- La création de *pôles touristiques* et *d'incubateurs touristiques régionaux*, pour favoriser la coopération entre les PME du secteur et les instituts de recherche, d'enseignement et de transfert de connaissances, et pour renforcer les capacités par la prestation de services de conseil professionnels.
- Les *circuits touristiques* (routiers, cyclables, pédestres, pèlerinages, etc.) qui offrent un moyen relativement peu coûteux d'influer sur le développement d'une destination moyennant une utilisation plus efficiente des infrastructures existantes.
- Les mécanismes *d'achat anticipé et de tarification dynamique* (Encadré 3.3) pour réduire l'encombrement et répartir la demande au sein des destinations durant les périodes de pointe, et offrir en parallèle des outils permettant de mieux tenir compte du coût réel des activités touristiques.

La décentralisation, ou répartition des fruits du tourisme, si elle est conçue et mise en œuvre dans le cadre d'un projet stratégique plus global pour une destination ou une région, peut produire des résultats favorables pour les responsables publics, le secteur et les collectivités locales. Du point de vue des responsables publics, elle peut atténuer les effets néfastes sur les destinations et les populations locales soumises à de trop fortes sollicitations, et ouvrir des perspectives de développement économique dans les régions et les zones rurales, avec des retombées positives sur les chaînes d'approvisionnement locales, ainsi que sur le secteur agricole et rural plus généralement.

Pour le secteur, l'allègement des pressions sur les destinations et sites très fréquentés permet d'empêcher qu'ils ne perdent leur attrait aux yeux des touristes en raison de leur surfréquentation et d'une perte ressentie d'authenticité. Il peut par ailleurs favoriser la diversification vers d'autres régions ou destinations, et éventuellement prolonger la saison touristique. Pour les populations touchées par les retombées du tourisme et l'encombrement qui en résulte, la baisse du nombre de visiteurs peut faciliter le déroulement de leurs activités quotidiennes, les nouvelles destinations bénéficiant pour leur part des perspectives qu'ouvre la hausse du nombre de visiteurs en termes d'emplois et de recettes.

Mieux mesurer pour mieux gérer

Le tourisme a manifestement une dimension territoriale importante, sa répartition spatiale étant inégale à l'intérieur des pays et entre eux, et donc des effets localisés. Ces derniers peuvent aussi varier substantiellement au fil du jour, du mois et de l'année, et ainsi avoir des répercussions socioéconomiques et environnementales considérables qui varient d'une destination à l'autre. Ensemble, les dimensions spatiales et temporelles du tourisme sont des éléments fondamentaux de tout effort visant à caractériser et à étudier le tourisme sur un territoire donné (Batista et al., 2018).

Un enjeu majeur pour les pouvoirs publics, à l'échelon national et infranational, consiste à mieux appréhender l'incidence du tourisme sur les destinations et les populations locales afin d'apporter des

informations plus utiles au processus de décision le concernant et d'éclairer l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques de long terme, fondés sur des données factuelles, dans le but d'assurer un développement touristique durable.

Pour ce faire, les pays ont besoin d'un système d'informations et de statistiques touristiques qui produit des données solides et actualisées suffisamment détaillées et comparables au niveau régional et national. Les « destinations » touristiques – la région choisie par le visiteur en raison des attractions, des services d'hébergement et de restauration et des activités et loisirs qu'elle offre – présentent un problème particulier en ce que les données sont souvent limitées en termes de résolution spatiale et temporelle, ce qui restreint les analyses et applications susceptibles de présenter un intérêt pour la gestion et la politique du tourisme. Qui plus est, elles sont souvent difficiles à exploiter du point de vue statistique, car elles ne correspondent pas nécessairement aux frontières administratives pour lesquelles les données sont généralement disponibles (OCDE, 2016c).

Outre la nécessité de donner une place plus centrale aux composantes environnementales et socioculturelles de la durabilité, l'instauration d'une croissance touristique durable est à l'évidence un processus continu qui appelle un engagement des responsables publics, du secteur et des communautés locales, et un suivi constant de ses progrès et de ses effets. Il est néanmoins tout aussi patent que, compte tenu des caractéristiques et des besoins propres à chaque destination, il n'existe pas de solution universelle, et que des approches spécialement adaptées à l'évaluation des retombées et à la gestion des destinations s'imposent.

Une solution éventuelle à ces problèmes consiste à combiner les données statistiques usuelles aux nouvelles sources de données massives de manière à en améliorer la granularité spatio-temporelle. Cette méthode a récemment été appliquée dans le cadre d'une étude des schémas spatiotemporels du tourisme en Europe (Batista et al., 2018). L'intégration de données de sources statistiques classiques et de deux services de location en ligne de première importance indiquant l'emplacement précis et la capacité des établissements d'hébergement touristique a permis de produire un jeu de données complet et cohérent décrivant la densité touristique avec une résolution spatiale élevée et une ventilation mensuelle pour l'ensemble de l'Union européenne. Les « cartes de fréquentation » spatiotemporelles de cette nature ont des applications évidentes en ce qu'elles peuvent servir à repérer les endroits exposés à un développement touristique déséquilibré et éclairer les mesures à prendre pour y parer.

Malgré ces limitations, et soucieux de remédier aux problèmes sociaux, culturels, économiques et environnementaux, les pays prennent actuellement des dispositions afin de mieux cerner les répercussions du tourisme sur les destinations et les populations hôtes, de déterminer la capacité d'accueil leur correspondant, et d'évaluer plus globalement la durabilité du secteur. L'Islande par exemple a connu une croissance touristique exceptionnelle entre 2010 et 2017, qui lui a procuré des avantages économiques considérables tout en exerçant de fortes pressions sur son infrastructure, son environnement et la société en général. C'est pourquoi, en 2017, le ministère du Tourisme, de l'Industrie et de l'Innovation a mis au point un outil d'évaluation de l'incidence du tourisme dans l'objectif d'évaluer la capacité d'accueil du pays en tant que destination touristique (Encadré 3.16).

Le système européen d'indicateurs du tourisme (ETIS) pour la gestion durable de destinations a été mis au point par la Commission européenne dans le but d'encourager les destinations à appliquer une approche plus intelligente à la planification touristique. Il est conçu pour remplir plusieurs fonctions : celles d'un outil de gestion, pour aider les destinations désireuses d'adopter une méthode durable de gestion des destinations ; celles d'un mécanisme de contrôle, pour faciliter la collecte de données et d'informations détaillées et permettre aux destinations d'assurer le suivi de leurs résultats ; et celles d'un instrument d'information, utile aux responsables publics, aux entreprises touristiques et à d'autres intervenants. Se fondant sur l'ETIS et sur les lignes directrices de l'OMT, la Croatie a mis en place le réseau croate d'observatoires du tourisme durable (CROSTO), qui fait partie du réseau international d'observatoires du tourisme durable (INSTO), pour appuyer la stratégie qu'elle a définie pour l'avenir de sa filière touristique.

Grâce à son suivi régulier et permanent du tourisme durable sur la côte adriatique du pays, l'observatoire sensibilise aux effets bénéfiques et nocifs du développement touristique dans la région. L'un des objectifs essentiels du CROSTO est de contribuer à l'élaboration de politiques de meilleure qualité et de proposer les mesures adéquates et nécessaires qui éclaireront aussi la formulation de la nouvelle stratégie touristique nationale pour 2021.

Encadré 3.16. Évaluation d'impact du tourisme en Islande

Conduit sous les auspices du ministère des Industries et de l'Innovation, le projet d'évaluation d'impact du tourisme a été mis en place par le groupe de travail sur le tourisme, en collaboration avec divers conseillers spécialisés. Il s'agissait de mesurer la capacité de certaines composantes stratégiques de l'infrastructure fréquentées par les touristes durant leur voyage. Sur la base des données disponibles, ces éléments ont été évalués, et des seuils ont été établis pour déterminer si les limites de tolérance avaient été atteintes ou risquaient de l'être dans un futur prévisible selon des scénarios de croissance touristique de 2 % et 5 % à l'horizon 2030. L'évaluation a ensuite examiné dans quelle mesure la souplesse et l'intensité en capital de ces composantes permettaient d'envisager des améliorations. Plus de 60 indicateurs relevant de diverses catégories, dont l'économie, l'infrastructure, les services auxiliaires et la société, ont été définis et mesurés pour procéder à l'évaluation.

D'après les résultats préliminaires, plusieurs composantes auraient déjà atteint ou seraient proches de leurs limites de tolérance. L'évaluation d'impact du tourisme, conjuguée à un nouveau cadre stratégique du tourisme pour 2020-30, guidera les travaux d'élaboration d'une nouvelle stratégie touristique pragmatique qui entrera en vigueur en 2020. Elle sera aussi un outil d'aide à la décision pour les futurs investissements dans l'infrastructure et le réexamen des politiques.

Les résultats seront réévalués et actualisés à intervalles réguliers, à mesure de l'enrichissement des bases de données. L'approche retenue pour l'évaluation, centrée sur les données, est jugée constituer une première étape importante dans l'élaboration d'un système de gestion global du tourisme. Elle pourrait servir de socle aux mesures visant à optimiser la contribution du tourisme à l'économie et à la société islandaises, tout en tenant compte des capacités d'accueil des ressources sur lesquelles celui-ci repose, favorisant ainsi le développement ultérieur durable du secteur.

Dans le cas de la Stratégie touristique 2027 du Portugal, l'exécution du plan d'action nécessitait la mise au point d'un dispositif de suivi afin de réaliser les objectifs stratégiques, de procéder à une évaluation de la politique touristique et de fournir au secteur privé les instruments nécessaires à la prise de décision. Dans ce contexte, un jeu d'indicateurs couvrant les trois piliers de la durabilité a été établi pour encourager l'adoption de principes de durabilité— éclairés par les lignes directrices de l'OMS et l'ETIS - dans l'ensemble du secteur. L'élaboration d'indicateurs communs à toutes les régions permet de procéder à des comparaisons et de mesurer les progrès dans le temps.

À un niveau plus local, un mécanisme de suivi intelligent, le *Smart Monitoring Pilot Scheme* est actuellement expérimenté sur trois sites touristiques du comté de Donegal, en Irlande (Malin Head, Sliabh Liag et Fanad Head). L'objectif est de coopérer et collaborer avec divers intervenants déterminés à assurer le développement durable de la route côtière dénommée *Wild Atlantic Way*, et d'anticiper et éviter d'éventuelles retombées dommageables pour l'environnement. Le projet consiste à installer des compteurs et capteurs à des endroits stratégiques de chacun de ces sites fragiles. Un tableau de bord permettra de contrôler le nombre de visiteurs en temps réel, leur mode de transport, et leurs déplacements sur les sites et dans leurs environs. La qualité de l'eau et de l'air sera également contrôlée, et les données recueillies serviront à éclairer la gestion des touristes à différents échelons.

Enfin, pour assurer la pérennité du secteur, le développement du tourisme doit impérativement intervenir en harmonie avec la population locale. Le Costa Rica, par exemple, a lancé l'Indice de progrès social en mars 2016. Celui-ci mesure le bien-être des populations des destinations touristiques, et sert d'indicateur afin de mieux promouvoir et établir des partenariats public-privé, et de favoriser le progrès social et une croissance économique inclusive et durable.

Une caractéristique centrale du projet réside dans l'application de méthodes nouvelles pour mesurer la durabilité des destinations. Des indicateurs adaptés tiennent compte du caractère intégral et multidimensionnel du tourisme et des spécificités de chaque territoire. L'Indice permet à l'Institut du tourisme d'évaluer les forces et les faiblesses de chaque destination touristique, mais aussi d'élaborer des stratégies collaboratives et transversales afin de mieux aligner les investissements sociaux, d'orienter les ressources et de coordonner les interventions avec les autorités locales, d'autres ministères, les instituts, firmes et entreprises touristiques nationales, et la société civile. Cette plateforme marque donc une étape décisive pour le secteur touristique costaricain dans la mesure où elle fournit un outil d'aide à la décision fondé sur des données et visant une croissance inclusive, conformément au programme mondial pour 2030.

Un autre élément important de ce processus consiste à appréhender le sentiment des résidents quant à l'incidence et à l'intérêt du tourisme. En 2019, par exemple, l'OMT et Ipsos ont réalisé une enquête mondiale auprès de 12 000 personnes dans 15 pays afin de mieux comprendre l'idée que les habitants se font du tourisme urbain, de ses retombées et modes de gestion. Il ressort principalement de l'enquête que 47 % des enquêtés estiment vivre dans une ville à forte fréquentation touristique, 52 % indiquant que le tourisme a une incidence modérée ou forte sur la production de richesse et de revenu. En revanche, près de la moitié (46 %) pensaient que le tourisme « engendre une saturation de l'espace », et un pourcentage similaire (49 %) déclaraient que des mesures devraient être prises pour en améliorer la gestion, notamment en perfectionnant l'infrastructure et les équipements (72 %), en créant des offres et des attractions qui profitent à la fois aux résidents et aux visiteurs (71 %), et en veillant à ce que la population locale tire avantage du tourisme (65 %). Des enquêtes analogues visant à « prendre la température de la nation » ont été lancées à l'échelon national (en Australie et en Nouvelle-Zélande par exemple) pour évaluer le ressenti de la population quant à l'ampleur et l'intérêt du tourisme et en tenir compte dans le cadre de l'élaboration des plans de développement et de gestion.

À terme, les collectivités et les responsables publics devront donner priorité à l'adoption d'une approche plus analytique en vue de définir i) l'incidence et le coût total que représente la gestion de chaque touriste durant son séjour dans une destination, et ii) le sentiment de la population quant aux retombées et à l'intérêt du tourisme. Ils pourront ainsi prendre des décisions plus éclairées à l'heure où les destinations s'efforcent de déterminer l'équilibre approprié ou souhaité entre les débouchés économiques à court terme qu'offre la croissance rapide du secteur du voyage et du tourisme, et la résilience à long terme de leurs ressources humaines, naturelles et culturelles (WEF, 2019).

Solutions stratégiques pour réaliser le potentiel touristique

Il ressort clairement de l'analyse ci-dessus que, dans de nombreux pays, régions et destinations, le développement touristique demeure déséquilibré sur le plan économique, social, et environnemental, souvent du fait de la croissance rapide et non maîtrisée du nombre de visiteurs, qui risque de faire du tort au vécu du touriste, mais aussi à l'environnement et aux communautés hôtes dont le secteur est tributaire. Il est cependant tout aussi manifeste qu'il n'existe pas de solution universelle, car les débouchés et les problèmes associés au développement touristique varieront selon les caractéristiques propres à chaque destination, au plan national et international.

Dans le prolongement de l'analyse présentée dans ce chapitre, les principes d'action énoncés ci-après visent à remédier aux pressions croissantes sur les destinations confrontées à un développement

déséquilibré du tourisme. Ils peuvent fournir aux destinations actuelles et futures les outils nécessaires pour éviter d'éventuels écueils dans le cadre des efforts qu'elles déploient pour concilier les avantages et les inconvénients liés au développement du tourisme et mettre en œuvre une vision stratégique durable pour l'avenir.

- **Repenser la réussite du tourisme.** Un changement de paradigme quant à ce qui constitue la « réussite » du tourisme s'impose à tous les échelons de l'administration publique et pour le compte de tous les intervenants, accompagné d'un recentrage sur les composantes environnementales et socioculturelles de la durabilité. La réussite ne doit pas être jugée à la seule aune du nombre de visiteurs, mais sous un angle plus global, tenant compte des retombées positives que le tourisme peut avoir au niveau de la destination. Outre les avantages économiques, l'adoption de cette façon de voir se traduirait pour les populations locales et les peuples autochtones par des bénéfices nets, contribuant ainsi à la réalisation des ODD et à la lutte contre le changement climatique.
- **Adopter une approche intégrée englobant les pouvoirs publics, le secteur et les collectivités.** Le tourisme doit impérativement être considéré comme une composante parmi d'autres d'une économie diversifiée. Les responsables publics doivent veiller à ce que les mesures visant à le développer s'inscrivent dans le contexte plus large des stratégies de développement urbain, régional, et économique en général, et soient formulées en étroite coopération avec le secteur et la société civile. La coordination horizontale et verticale des politiques, et une intégration plus étroite des multiples mesures à l'appui d'une approche plus stratégique et coordonnée à une croissance durable du tourisme s'imposent pour répartir les fruits du tourisme dans le temps et dans l'espace. Compte tenu du caractère changeant des systèmes de gouvernance pluriniveaux, il conviendra de procéder à un réexamen périodique des responsabilités juridictionnelles pour garantir la souplesse du système.
- **Généraliser les politiques et les pratiques durables.** Les responsables publics doivent prendre d'autres dispositions pour que les politiques touristiques et les pratiques sectorielles intègrent systématiquement la notion de durabilité, ceci afin de mieux soutenir la transition vers une économie touristique verte, décarbonée et résistante au changement climatique. Les stratégies et objectifs à long terme doivent clairement donner priorité à la durabilité et être associés aux cibles des ODD. Une compréhension plus approfondie des chaînes de valeur touristiques permettra de déterminer dans quels domaines d'autres améliorations sont possibles et de recenser les besoins en matière de renforcement des capacités. Une approche fondée sur l'économie circulaire offrirait aux entreprises touristiques, et plus particulièrement aux PME, la possibilité d'intensifier l'innovation et d'assurer une utilisation raisonnée des ressources dans le cadre d'une démarche systémique tout au long de la chaîne de valeur. Les pouvoirs publics ont de toute évidence un rôle à jouer pour favoriser ce processus.
- **Mieux mesurer pour mieux gérer.** Toute tentative de caractériser et d'étudier le tourisme sur un territoire donné doit impérativement tenir compte de ses dimensions spatiales et temporelles. Les pays ont besoin d'un système d'informations et de statistiques du tourisme qui produit des données solides et actualisées suffisamment détaillées et comparables au niveau régional et national. À terme, ils devraient adopter une méthode plus analytique pour appréhender les conséquences environnementales, sociales et économiques du développement touristique à brève et longue échéances, notamment les coûts financiers liés à la gestion des touristes durant leur séjour, de manière à éclairer plus efficacement le processus de décision et à déterminer l'ampleur et les formes de tourisme convenant à chaque destination. Dans ce contexte, les responsables publics doivent continuer d'étudier les moyens d'associer les données statistiques classiques aux nouvelles sources de données massives afin d'améliorer leur granularité spatiale et temporelle.
- **Mettre sur pied un programme tourné vers l'avenir.** Pour assurer un développement touristique pérenne, les pouvoirs publics à tous les niveaux auraient intérêt à élaborer des plans détaillés de longue durée, dépassant le cycle politique. Ces stratégies devraient apporter aux entreprises la

certitude dont elles ont besoin tout en étant suffisamment souples pour s'adapter aux réalités naissantes. Elles devraient tenir compte des retombées des politiques adoptées sur les générations futures, et appliquer dès maintenant des mesures responsables. Des échanges permanents entre les autorités, les collectivités locales et le secteur, faisant appel aux mécanismes de rétroinformation courants, permettraient d'identifier les débouchés et les problèmes à mesure qu'ils surgissent, et de définir les mesures d'adaptation nécessaires. Enfin, compte tenu de la mondialisation croissante et de la facilitation des connexions due aux technologies structurantes, les responsables publics ne peuvent travailler en vase clos et doivent établir une collaboration internationale pour que les fruits du tourisme soient inclusifs et équitables, et les mesures et décisions à cet égard viables au plan mondial.

Références

- Albalade, D. et G. Bel (2010), « Tourism and urban public transport: Holding demand pressure under supply constraints », *Tourism Management*, vol. 31, n° 3, pp. 425-433.
- Batista, F. et al. (Commission européenne, Centre commun de recherche, Italie) (2018), « Analysing spatiotemporal patterns of tourism in Europe at high-resolution with conventional and big data sources », *Tourism Management*, vol. 68 (2018), pp. 101-115, Published by Elsevier Ltd., <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.020>.
- Barten, M. (2019), « How Blockchain Technology is Transforming the Travel Industry », *Revfine*, <https://www.revfine.com/blockchain-technology-travel-industry/> (consulté le 2 décembre 2019).
- Bremner, C., (2019), « Megatrends Shaping the Future of Travel », Édition 2019, *Euromonitor International*.
- Cruise Lines International Association Inc. (CLIA) (2019), *2019 Cruise Trends and Industry Outlook*, <https://cruising.org/news-and-research/-/media/CLIA/Research/CLIA%202019%20State%20of%20the%20Industry.pdf> (consulté le 27 novembre 2019).
- Epler Wood, M. et al. (2019), *Destinations at Risk: The Invisible Burden of Tourism*, The Travel Foundation.
- Glaeser, E. (2010), *Triumph of the City*. The Penguin Press. 338 p.
- González, A., J. Fosse et R. Santos-Lacueva (2018), « Urban tourism policy and sustainability: The integration of sustainability in tourism policy of major European cities », *Policy Report*, Barcelone.
- Goodwin, H., (2016), *Responsible Tourism: Using Tourism for Sustainable Development*, deuxième édition, Goodfellow Publishers Ltd., Oxford.
- Haxton, P. (2015), « Tour d'horizon des politiques efficaces pour la croissance du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2015/01, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5js07lx49j8t-fr>.
- IATA (2016), *IATA Passenger Forecast - Global Report*, Association du transport aérien international, <https://www.researchandmarkets.com/reports/3973478/iata-passenger-forecast-global-report>.
- International Tourism Partnership (ITP) (2019), site web ITP, <https://www.tourismpartnership.org/> (consulté le 2 décembre 2019).
- Lenzen, M. (2018), « The carbon footprint of global tourism », *Nature Climate Change*, vol. 8, pp. 522-528, <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>.
- Liebkind, J., (2019), « 6 Companies Using Blockchain To Change Travel », *Investopia*, <https://www.investopedia.com/news/6-companies-using-blockchain-change-travel-0/> (consulté le 2 décembre 2019).
- Mahdawi, A. (2019), « Meme tourism has turned the world into the seventh circle of selfie hell », *The Guardian*, https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/oct/30/meme-tourism-has-turned-the-world-into-the-seventh-circle-of-selfie-hell?CMP=Share_iOSApp_Other, consulté le 1^{er} novembre 2019.
- NBTC Holland Marketing (2019), *Perspective 2030: Destination the Netherlands*, NBTC Holland Marketing.
- OCDE (2019), « Réussir la décentralisation : Manuel à l'intention des décideurs », *OECD Multi-level Governance Studies*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>.
- OCDE (2019b), *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.
- OCDE (2018), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris,

- <https://doi.org/10.1787/tour-2018-fr>.
- OCDE (2018b), « Analyser les mégatendances pour mieux façonner l'avenir du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2018/01, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b6b7c938-fr>.
- OCDE (2018c), « Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2018/02, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/88ea780c-en>.
- OCDE (2018d), « Conclusions politiques – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive », in *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/tour-2018-2-fr>.
- OCDE (2017), « Grands événements: des moteurs du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2017/02, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0855d510-fr>.
- OCDE (2016), *Intermodal Connectivity for Destinations*, Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local, <https://www.oecd.org/industry/tourism/2016%20-%20Policy%20paper%20on%20Intermodal%20Connectivity%20for%20Destinations.pdf>.
- OCDE (2016b), « Des politiques propices à l'économie collaborative dans le tourisme » in *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2016*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/tour-2016-7-fr>.
- OCDE (2016c), « Examen par l'OCDE des initiatives statistiques visant à mesurer le tourisme à l'échelon infranational », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2016/01, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/cf0cfa00-fr>.
- OCDE/FIT (Forum international des transports), (2017), *ITF Transport Outlook 2017*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789282108000-en>.
- OCDE/PNUE (2011), « Climate Change and Tourism Policy in OECD Countries », *OECD Studies on Tourism*, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264119598-en>.
- Ollivaud, P. et P. Haxton (2018), « Making the most of tourism in Indonesia to promote sustainable regional development », *Documents de travail du Département des Affaires économiques de l'OCDE*, n° 1535, <https://dx.doi.org/10.1787/c73325d9-en>.
- OMT (2019), *Faits saillants du tourisme international*, Édition 2019, OMT, Madrid, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421251>.
- OMT (2019), Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, NHTV Breda University of Applied Sciences et NHL Stenden University of Applied Sciences (dir. pub.), 'Overtourism'? – *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*, Volume 2: Case Studies, OMT, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284420629>.
- OMT (2018), ONE Planet webinar: Circular economy: exploring an innovative approach for the tourism sector.
- OMT (2018), Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, NHTV Breda University of Applied Sciences et NHL Stenden University of Applied Sciences (dir. pub.), 'Overtourism'? – *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*, OMT, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284419999>.
- OMT et Forum international des transports (FIT) (2019), *Transport-related CO2 Emissions of the Tourism Sector – Modelling Results*, OMT, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284416660>.
- OMT et IPSOS (2019), *Global survey on the perception of residents towards city tourism: impact and measures*, OMT et IPSOS, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284421107>.
- OMT et PNUE (2019), *Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies*, OMT et PNUE, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284420605>.
- OMT et PNUE (2008), *Climate change and tourism: Responding to global challenges*, Organisation mondiale du tourisme et PNUE, Madrid.

- Peeters, P. et al. (2018), « Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses », Département thématique des politiques structurelles et de cohésion, Parlement européen, Bruxelles.
- PNUE (2017), « Sustainable Tourism Growth », exposé devant l'OCDE d'Arab Hoballah, Directeur exécutif, SEED, Promouvoir l'esprit d'entreprise pour le développement durable, 21 juin 2017, Paris, France.
- PNUE (2011), *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication - A Synthesis for Policy Makers*, www.unep.org/greeneconomy.
- PNUE et OMT (2012), *Tourism in the Green Economy – Background Report*, OMT, Madrid.
- PNUE et OMT (2005), *Vers un tourisme durable - Guide à l'usage des décideurs*, pp. 11-12.
- Postma, A., E. Cavagnaro et E. Spruyt (2017), « Sustainable tourism 2040 », *Journal of Tourism Futures*, vol. 3, n° 1, pp. 13-22, Emerald Publishing Limited.
- Sorrells, M. (2019), « Q&A: Doug Lansky on 'unbalanced' tourism and tech's role in destination management », *PhocusWire*, <https://www.phocuswire.com/Doug-Lansky-on-destination-management> (consulté le 2 décembre 2019).
- Teräs, J. et al. (2018), *Smart Specialisation in Sparsely Populated European Arctic Regions*, EUR 29503 EN, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, ISBN 978-92-79-98266-8, doi:10.2760/960929, JRC114273.
- TUI (2019), *Sustainability Strategy 2030 - Better Holidays, Better World*, <https://www.tuigroup.com/en/en/responsibility/strategy> (consulté le 2 décembre 2019).
- UNESCO (2019), Parc national de Rapa Nui, page web, <https://whc.unesco.org/fr/list/715/> (consulté le 3 novembre 2019).
- WEF (2019), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point*, Forum économique mondial, Bruxelles.
- WTTC (2019), Sustainable Travel & Tourism Partners (STTP) <https://www.wttc.org/priorities/sustainable-growth/sustainable-travel-tourism-partners/> (consulté le 2 décembre 2019).
- WTTC-McKinsey (2017), « Coping with Success: Managing Overcrowding in Tourism Destinations », WTTC, Londres.

Partie I Profils par pays – pays de l'OCDE

Belgique

Place du tourisme dans l'économie

En Belgique, le tourisme relève de la compétence exclusive de chacune des trois régions belges — la Flandre, la Wallonie et Bruxelles. La présente section dresse un tableau national du tourisme avant de détailler les initiatives de gouvernance et les actions respectivement conduites par les autorités régionales flamandes et wallonnes.

Le tourisme génère 2.3 % de la valeur ajoutée brute en Belgique et représente 6.7 % de l'emploi total d'après le compte satellite du tourisme. La part des voyages a représenté 7.2% des exportations totales de services en 2018. En Flandre, le secteur du tourisme compte pour 4.5 % du PIB (11.7 milliards EUR) et 5.5 % de l'emploi. En 2017, en Wallonie, le tourisme a créé 4.1 % de la valeur ajoutée brute (3.6 milliards EUR) et a été à l'origine de 84 000 emplois, soit 59 000 en équivalents plein temps, ce qui correspond à 7.5 % de l'emploi dans la région.

En 2018, la Belgique a reçu 6.7 millions de touristes internationaux (un chiffre en hausse de 6.1 % par rapport à 2017), qui ont passé au total 12.4 millions de nuitées (+6.8 %). Sur ce chiffre, 3.2 millions (47.2 %) ont visité la Flandre, 2.7 millions (40.6 %) la ville de Bruxelles et 815 000 (12.2 %) la Wallonie. Entre 2017 et 2018, Bruxelles a enregistré la plus forte croissance des arrivées internationales (+8.5 %), devant la Flandre (+5.1 %) et la Wallonie (+2.7 %). Les premiers marchés émetteurs de la Belgique sont les Pays-Bas, la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, qui représentent ensemble plus de la moitié (52.7 %) des arrivées totales.

Le tourisme interne a également progressé en Belgique : les visiteurs résidents séjournant plus de 24 heures a atteint 4.8 millions en 2018, soit 6.9 % de plus qu'en 2017. Parmi ces derniers, 60.1 % se sont rendus en Flandre, 23.5 % en Wallonie et 16.4 % à Bruxelles. Au total, les touristes internes ont passé plus de 7.9 millions de nuitées dans des hôtels ou établissements assimilés.

FLANDRE

Organisation et gouvernance du tourisme

En Flandre, le tourisme relève de la compétence de la ministre flamande de la Justice et du Maintien, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, de l'Énergie et du Tourisme. Le service du tourisme du ministère flamand des Affaires étrangères est responsable de la politique du tourisme international et des relations touristiques internationales.

VisitFlanders, l'Office flamand du tourisme a différents objectifs et fonctions :

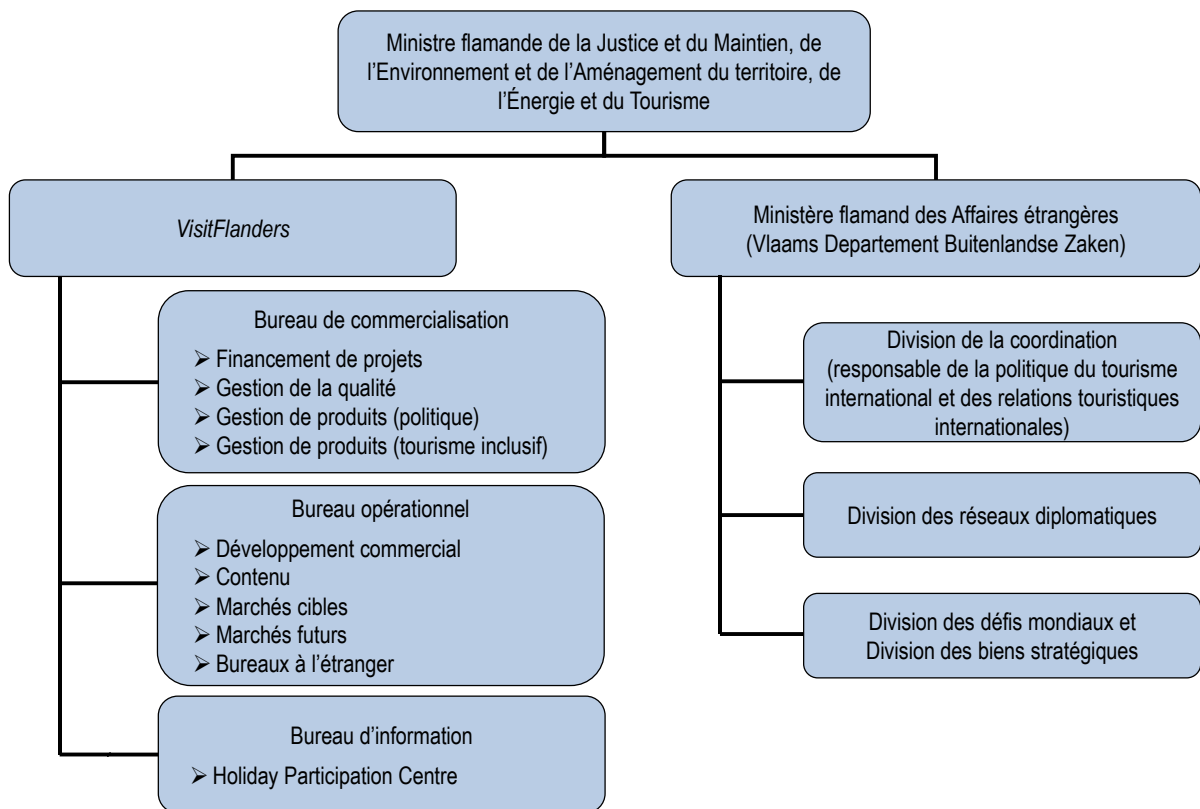
- investir dans le développement durable et dans la promotion de la Flandre et de Bruxelles
- réaliser des investissements et apporter un soutien en vue de renforcer l'attractivité touristique de la Flandre
- promouvoir la Flandre en tant que destination touristique pour attirer davantage de visiteurs

- veiller à ce que les résidents puissent bénéficier et profiter de vacances, y compris les personnes présentant un handicap ou celles disposant de moyens économiques limités
- encourager le professionnalisme dans le secteur afin de garantir à tous les visiteurs une offre et une expérience de qualité
- répertorier les prestataires de services d'hébergement touristique.

VisitFlanders collabore étroitement avec des acteurs du secteur privé comme Horeca Vlaanderen, Brussels Airport, Recread, CiB et Logeren Vlaanderen par le biais de son comité consultatif, une entité légalement constituée qui donne des conseils à la ministre du Tourisme et au directeur général de *VisitFlanders* sur la politique du tourisme et les questions relatives à ce secteur.

En 2018, le budget global de *VisitFlanders* s'est élevé à 69.6 millions EUR. Les provinces et autorités locales investissent également dans la promotion interne de la Flandre.

Belgique, Flandre : organigramme des organismes de tourisme



Source : OCDE, d'après le ministère flamand des Affaires étrangères, 2020.

Politiques et programmes liés au tourisme

Pour la période 2019-2024, la politique de la Flandre vise à renforcer l'influence positive du tourisme afin de faire de la région une destination innovante, inspirante et de grande qualité dans l'intérêt de ses résidents, de ses entreprises et de ses visiteurs. La Flandre s'est, pour cela, fixé trois grands objectifs :

- renforcer le soutien des responsables publics et des acteurs du secteur du tourisme

- définir et mettre en valeur des récits permettant de raconter l'histoire de l'ensemble de la Flandre aux visiteurs
- développer un tourisme centré sur la durabilité et l'accessibilité.

Il y a deux ans, *VisitFlanders* et le ministère flamand des Affaires étrangères se sont lancés dans un programme tourné vers l'avenir *Travel to Tomorrow*, qui constitue un processus de réflexion créatif et collaboratif. La Flandre, en collaboration avec plusieurs partenaires et acteurs du secteur du tourisme, a ainsi engagé une réflexion approfondie sur la capacité transformatrice du tourisme ainsi que sur la structure et les processus nécessaires pour faire en sorte que les interactions entre visiteurs, résidents et territoires bénéficient à tous et ne se limitent pas à une augmentation de la croissance économique (encadré 1.6).

Wallonie

Gouvernance et financement du tourisme

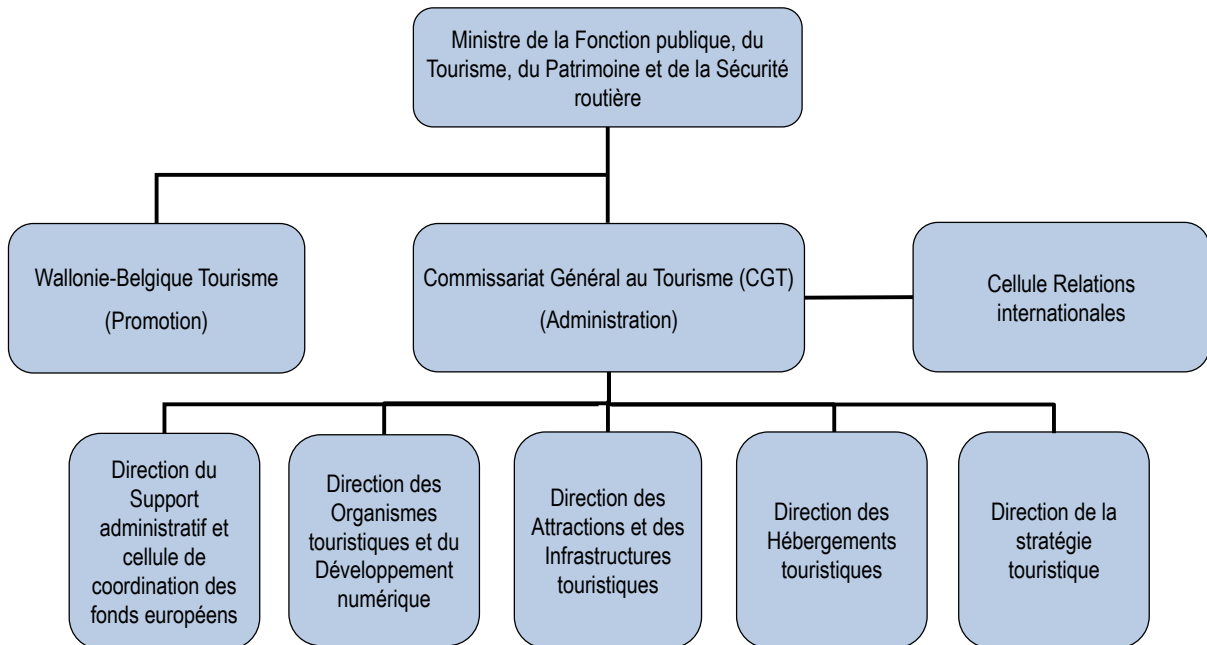
En Wallonie, le tourisme relève de la ministre la Fonction publique, de l'Informatique, de la Simplification administrative, responsable des allocations familiales, du Tourisme, du Patrimoine et de la Sécurité routière. Trois entités soutiennent le secteur du tourisme :

- Le Commissariat général au Tourisme (CGT) est chargé de mettre en œuvre la politique du tourisme du gouvernement wallon, d'améliorer l'offre touristique et d'assurer l'organisation et la professionnalisation du secteur.
- Wallonie-Belgique Tourisme (WBT) est l'organisme national de commercialisation du tourisme de la région wallonne. Il a pour mission d'attirer des touristes étrangers, d'améliorer l'image et la réputation de la région, de mener des campagnes de promotion et d'élaborer des produits avec des partenaires clés.
- Le Centre d'ingénierie touristique de Wallonie (CITW) est un centre de recherche économique et touristique conjoint axé sur l'élaboration des politiques du tourisme et sur la coordination des travaux de recherche.

Le dialogue avec le secteur privé est une priorité pour ces organismes. Les mesures de soutien prévoient des investissements dans des installations, une assistance et un soutien financier, l'évaluation des hébergements, des attractions et des guides touristiques et l'instauration de partenariats de commercialisation pour assurer la promotion de la Wallonie.

Le budget alloué au tourisme pour 2019 s'élève à 58.8 millions EUR, hors financement des projets cofinancés par l'UE.

Belgique, Wallonie : organigramme des organismes de tourisme



Source : OCDE, d'après le Commissariat général au Tourisme (administration wallonne du tourisme), 2020.

Politiques et programmes liés au tourisme

En Wallonie, la politique du tourisme est axée sur deux grands objectifs :

- **Développer et exploiter les atouts de la région.** Cet axe prévoit des mesures visant à développer l'offre touristique relative aux zones naturelles, au patrimoine historique, à la gastronomie et aux grands événements, mais aussi à créer des offres commerciales pour des marchés spécifiques et à améliorer la qualité des services dans les grandes attractions touristiques grâce à un personnel polyglotte, une meilleure accessibilité et une extension des heures d'ouverture.
- **Améliorer les capacités et les compétences pour accroître l'efficacité.** Dans ce domaine les priorités consistent en particulier à renforcer les formations en langues, la qualité du service et le tourisme durable et à apporter un soutien financier et des outils innovants au secteur du tourisme.

L'administration wallonne du tourisme a également placé parmi ses premières priorités les mesures suivantes :

- Développer une base de données officielles et de projets numériques en collaboration avec les offices du tourisme.
- Améliorer et actualiser les données existantes. L'Observatoire du Tourisme wallon produit des statistiques et un compte satellite du tourisme. À l'heure actuelle, ses priorités portent sur les statistiques économiques sur l'hébergement, les musées et les attractions touristiques et l'analyse des effets du tourisme rural.
- Poursuivre le déploiement du label « Wallonie Destination Qualité » qui constitue un outil de gestion de la qualité engageant l'ensemble des professionnels du tourisme wallon dans un processus d'amélioration continue du service offert aux touristes.
- Anticiper, lors de l'aménagement du territoire, les besoins du tourisme pour se développer notamment par la construction de trois nouvelles stations touristiques.

- Développer des produits qui répondent aux demandes du secteur, comme la définition du Plan Wallonie Cyclable s'appuyant sur plus de 1 900 km de voies cyclables et 608 opérateurs agréés (voir encadré).
- Mettre en place le lab-réseau Ulysse consacré aux formations en tourisme dans les établissements scolaires.

Développer le vélotourisme accessible au plus grand nombre en Wallonie

Avec plus de 1 300 km de voies vertes, la Wallonie ambitionne de devenir une destination de vélotourisme d'excellence pour tous les types de cyclistes. À cette fin, la région a mis au point du Plan Wallonie Cyclable, dont l'un des éléments est le développement d'un vélotourisme accessible à tous. L'organisme à but non lucratif, Access-I, a entrepris un travail préliminaire de recensement des itinéraires accessibles, comprenant une analyse des différents vélos adaptés et des entretiens avec des cyclistes ayant des besoins spécifiques pour mieux comprendre leurs attentes. Six itinéraires, avec deux niveaux de difficulté, ont été définis jusqu'à ici. Ce travail a mis en évidence l'importance des facteurs suivants en matière de développement d'un vélotourisme accessible :

- présence d'un parking sécurisé près du point de départ
- accessibilité de la voie entre le parking et le point de départ
- accessibilité de l'entrée
- largeur adéquate de la voie tout au long de l'itinéraire
- dénivelés limités
- présence d'aires de repos à intervalles réguliers
- signalisation adéquate permettant une balade sans stress et sans risque de se perdre
- définition d'un itinéraire sans besoin de descendre de vélo
- possibilité de faire demi-tour à des endroits préalablement définis.

Durant la phase d'élaboration du projet, une attention particulière a été accordée à l'intérêt visuel et culturel des itinéraires. Comme tout le monde, les personnes ayant des besoins spécifiques font du vélo pour profiter de moments de découverte. La qualité et l'attrait esthétique de la piste cyclable sont tout aussi importants que son accessibilité. Un autre élément clé est la présence de services connexes tels que des restaurants, des offices de tourisme et des activités de loisirs, qui est une condition pour obtenir une certification. Le processus de certification des itinéraires accessibles a été systématisé.

Source : www.access-i.be.

Profil statistique

Belgique : Tourisme interne, récepteur et émetteur

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUX TOURISTIQUE, MILLIERS					
Tourisme interne					
Total des voyages du tourisme interne
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	4 175	4 304	4 326	4 492	4 801
Bruxelles	702	676	634	728	790
Flandres	2 420	2 582	2 590	2 639	2 885
Wallonie	1 053	1 046	1 102	1 124	1 127
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement
Hôtels et établissements assimilés	6 926	7 048	6 968	7 313	7 858
Bruxelles	1 232	1 182	1 030	1 236	1 366
Flandres	4 032	4 260	4 240	4 333	4 736
Wallonie	1 661	1 607	1 698	1 744	1 756
Autres établissements collectifs
Hébergements privés
Tourisme récepteur					
Total des arrivées internationales
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	6 389	6 440	5 557	6 313	6 700
Bruxelles	2 546	2 534	2 101	2 510	2 723
Flandres	3 051	3 107	2 736	3 009	3 162
Wallonie	791	799	720	794	815
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Principaux marchés pour la Belgique					
Pays-Bas	1 053	1 044	966	1 032	1 037
France	1 007	957	883	963	1 010
Royaume-Uni	880	873	702	717	753
Allemagne	667	698	614	701	726
États-Unis	343	362	275	335	383
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement
Hôtels et établissements assimilés	12 082	12 035	10 215	11 632	12 424
Bruxelles	5 058	4 987	3 962	4 772	5 254
Flandres	5 647	5 711	5 023	5 505	5 788
Wallonie	1 377	1 337	1 230	1 355	1 383
Autres établissements collectifs
Hébergements privés
Tourisme émetteur					
Total des départs internationaux
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	13 272	12 499	15 773	14 638	15 626
Bruxelles	2 226	1 879	2 295	2 342	2 605
Flandres	7 256	7 344	9 253	8 077	8 514
Wallonie	3 790	3 277	4 225	4 219	4 507
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
RECETTES ET DÉPENSES DE TOURISME, MILLIONS EUR					
Tourisme récepteur					
Total des recettes internationales	11 483	8 091	7 937	8 518	8 803
Recettes liées aux voyages internationaux	10 486	7 090	6 909	7 419	7 549
Recettes liées au transport international de passagers	997	1 001	1 028	1 099	1 254
Tourisme émetteur					
Total des dépenses internationales	19 907	14 292	14 910	15 721	17 673
Dépenses liées aux voyages internationaux	17 935	12 309	13 029	13 738	15 687
Dépenses liées au transport international de passagers	1 972	1 983	1 881	1 983	1 986

.. Non disponible ; | Rupture de série

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118504>

Belgique : Entreprises et emploi dans le tourisme

	Nombre des établissements	Nombres de personnes employées				
	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Total
Industries touristiques
Service d'hébergement pour les visiteurs	9 211
Bruxelles	362
Flandres	5 628
Wallonie	3 221
Hôtels et établissements assimilés
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons
Transport de voyageurs
Transport aérien de voyageurs
Transport par chemin de fer de voyageurs
Transport routier de voyageurs
Transport par eau de voyageurs
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation
Industrie des activités culturelles
Industrie des activités sportives et de loisirs
Commerce de détail de produits caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries

.. Non disponible

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118523>

Canada

Place du tourisme dans l'économie

Le tourisme occupe une place importante dans l'économie canadienne et constitue une source d'emplois et de croissance dans toutes les régions du pays. Il représente 2.1 % du PIB canadien et 3.1 % des exportations totales et est directement à l'origine de 739 700 emplois, soit 3.9 % de l'emploi total. Quant aux dépenses liées au tourisme, elles s'élèvent à plus de 100 milliards CAD chaque année. La part des voyages a représenté 26.6% des exportations totales de services en 2018.

En 2018, le Canada a accueilli le nombre record de 21.2 millions de touristes internationaux, soit une hausse de fréquentation de plus 1.2 % par rapport à 2017. Le premier marché émetteur est celui des États-Unis, qui fournit plus de deux tiers des touristes séjournant plus de 24 heures, avec plus de 14.7 millions d'arrivées de touristes internationaux en 2018. S'agissant des autres marchés, la Chine, la France, le Mexique et l'Inde ont affiché des performances record.

En 2018, 278 millions de voyages du tourisme interne ont été enregistrés — contre 328.5 millions en 2017— dont 95.4 millions de voyages avec nuitée(s). Le tourisme interne a donné lieu à 268.3 millions de nuitées en 2018, un chiffre en baisse de 2.5 % par rapport à 2017.

Gouvernance et financement du tourisme

Au Canada, le gouvernement fédéral, les dix gouvernements provinciaux, les trois gouvernements territoriaux et de nombreuses municipalités jouent tous un rôle dans la promotion du tourisme. Le secteur incombe au ministère fédéral de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.

Destination Canada est l'organisme national de commercialisation du tourisme canadien. En tant qu'entité de la Couronne canadienne, il rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre responsable du tourisme. Il assure la promotion du Canada en tant que destination de choix en association avec ses partenaires tant publics que privés, dont font partie des organismes provinciaux, territoriaux, régionaux et municipaux, avec pour mission de commercialiser les destinations. Par ailleurs, la politique aérienne et la politique en matière de visas relèvent de la compétence exclusive des autorités fédérales.

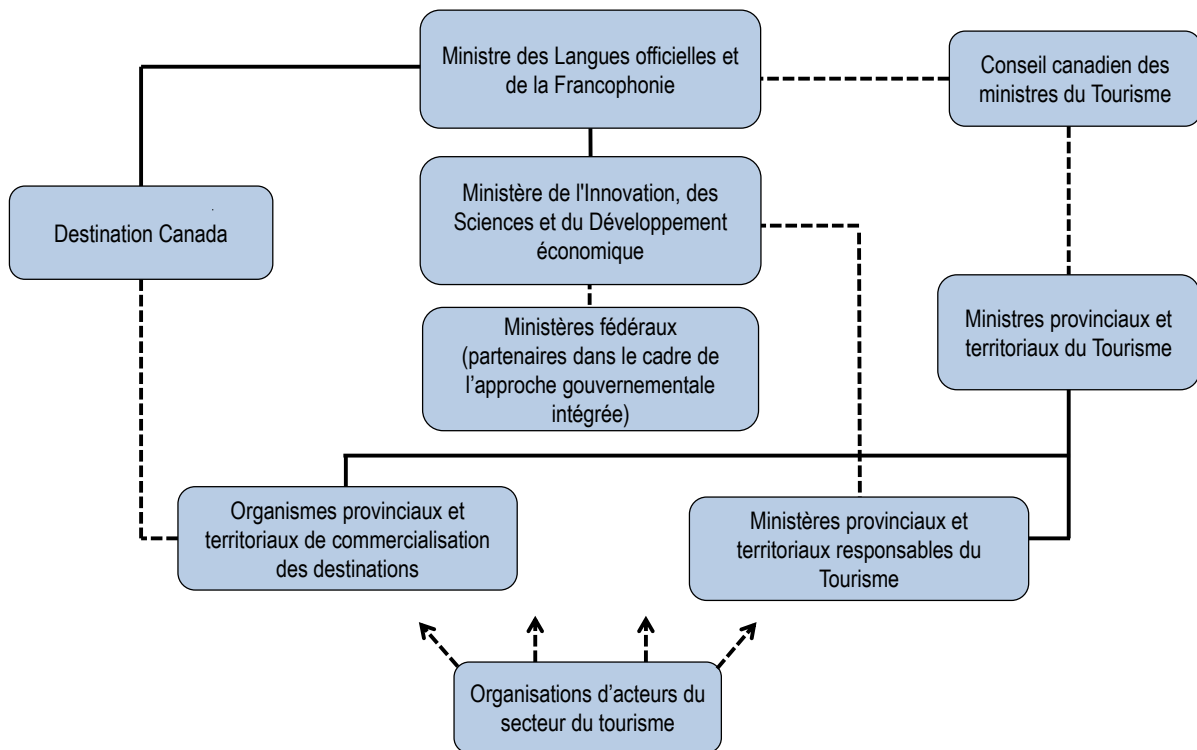
Les autorités provinciales et territoriales sont chargées de la promotion du tourisme interne (et du tourisme international dans une certaine mesure), de l'élaboration de produits et du développement des destinations, de la réglementation de l'hébergement et de la formation dans les domaines de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme. Au niveau municipal, les activités liées au tourisme consistent généralement à attirer, dans la ville, des événements, comme des réunions et des conventions, et à promouvoir des festivals et des manifestations.

Le Canada dispose de différentes instances assurant une coordination et une collaboration tant horizontales que verticales en matière de tourisme. La plus importante d'entre elles est le Conseil canadien des ministres du Tourisme, qui réunit chaque année les ministres du Tourisme aux niveaux fédéral,

provincial et territorial pour discuter des évolutions et des difficultés du secteur du tourisme au Canada et proposer des possibilités de collaboration.

En 2017, les autorités ont décidé de stabiliser et de pérenniser le financement annuel de Destination Canada, qui s'élève désormais à 95.5 millions CAD. En outre, en 2019, les pouvoirs publics ont accordé un financement ponctuel d'un montant de 5 millions CAD à une campagne de commercialisation du tourisme interne. Cette dernière avait pour objectif d'encourager les Canadiens à découvrir de nouvelles destinations, comme des parcs nationaux moins fréquentés, et de promouvoir les voyages hors saison et les expériences autochtones. En 2019, le budget fédéral a reconnu l'importance du tourisme comme source de croissance et d'emplois, et a alloué 58.5 millions CAD sur deux ans à compter de 2019-20 au Fonds pour les expériences canadiennes (encadré 3.10), qui soutient l'investissement dans les infrastructures liées au tourisme — comme l'hébergement et les attractions locales — et le développement de produits et d'expériences touristiques.

Canada : organigramme des organismes de tourisme



Source : OCDE, adapté du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, 2020

Politiques et programmes liés au tourisme

Les grandes priorités du Gouvernement du Canada en matière de tourisme sont au nombre de trois : créer des emplois, diversifier l'offre touristique et assurer sa dispersion, et attirer des investissements dans le secteur.

Dans son rapport *Exploiter le potentiel de l'économie touristique canadienne* publié en décembre 2018, Destination Canada mettait en évidence plusieurs grands défis posés au secteur du tourisme :

- Concentration de la demande : la demande est concentrée dans les grandes villes canadiennes et quelques destinations touristiques phares et durant la saison estivale.

- Pénurie de main-d'œuvre et développement des compétences : la main-d'œuvre qualifiée est rare, ce qui empêche le secteur d'enregistrer une croissance durable.
- Accès : la nécessité de passer par des vols long-courriers pour accéder à une grande partie du marché et le coût élevé des trajets vers le Canada et entre destinations au Canada constituent des obstacles au développement du tourisme
- Investissement : le secteur du tourisme peine à obtenir des investissements et des financements, ce qui constitue un frein au développement de nouvelles entreprises touristiques.
- Gouvernance : la collaboration entre administrations publiques est ponctuelle et pourrait être davantage stratégique.

En mai 2019, la ministre responsable du tourisme a lancé l'initiative *Créer des emplois pour la classe moyenne : une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme*. Cette initiative repose sur trois piliers : développer le tourisme dans les collectivités du Canada, attirer les investissements vers l'économie touristique et promouvoir la collaboration entre les secteurs public et privé (encadré 1.4).

Premier pilier : Développer le tourisme dans les collectivités. Ce pilier part du constat que toutes les collectivités ont les atouts nécessaires pour devenir une destination touristique. Il vise à donner aux collectivités de toutes les régions du pays les moyens de réaliser ce potentiel en investissant dans des infrastructures et des produits touristiques. Il bénéficie du soutien du Fonds pour les expériences canadiennes, qui a été créé pour améliorer l'offre de produits touristiques par l'investissement dans cinq catégories prioritaires :

- *Tourisme hivernal et des saisons intermédiaires* — les investissements portent sur les domaines dans lesquels le Canada détient un avantage afin d'offrir plus de raisons de visiter ses destinations hors saison.
- *Tourisme autochtone* — les investissements visent à aider les peuples autochtones à présenter leur histoire unique, leurs récits traditionnels, leurs arts créatifs et leurs valeurs contemporaines au monde entier. Plus d'un visiteur sur trois s'intéresse aux expériences autochtones.
- *Tourisme rural et éloigné* — les investissements dans les régions rurales et éloignées visent à créer des emplois et de nouvelles possibilités économiques dans ces collectivités et à attirer les touristes dans des régions moins connues du pays.
- *Tourisme de la ferme à la table/de l'océan à la table et tourisme culinaire* — les investissements concernent des projets comme les circuits gastronomiques, les expériences culinaires autochtones, les festivals alimentaires et les marchés de producteurs, ainsi que le développement de l'expérience sur place comme les brasseries, les vignobles, les fermes, les pêches et les producteurs de sirop d'érable.
- *Tourisme inclusif* — les investissements cherchent à élargir les programmes de formation sur la diversité et la préparation au marché des personnes LGBTQ2 et à soutenir les festivals de la Fierté.

Deuxième pilier : Attirer les investissements vers l'économie touristique. Ce pilier prévoit la création de groupes d'investissement touristique dans toutes les régions du Canada, afin de permettre une meilleure harmonisation des investissements du gouvernement fédéral dans des produits touristiques avec les investissements réalisés par les provinces et les territoires et de renforcer la capacité des destinations touristiques à attirer des investissements. Ces groupes sont constitués d'un réseau de grands ministères et organismes dont dépendent la culture, le soutien financier aux PME et les parcs nationaux et sont pilotés par Destination Canada et les agences de développement régional. Ils devraient associer un réseau plus large de partenaires locaux et régionaux appartenant aux secteurs public, privé et à but non lucratif afin de répertorier les projets touristiques possibles, d'attirer l'investissement privé et de donner une forte impulsion aux projets touristiques ayant d'importantes retombées, aux attractions emblématiques et aux grappes touristiques.

Troisième pilier : Un accent renouvelé sur la collaboration entre les secteurs public et privé. Ce pilier prend en compte les obstacles de longue date à la croissance du secteur touristique canadien, obstacles qui ne sont pas faciles à surmonter à court terme. Une collaboration plus étroite avec les chefs de file de l'industrie est nécessaire pour relever ces défis à long terme. C'est pourquoi, en 2019, le gouvernement s'est engagé à mettre sur pied une table sectorielle de stratégies économiques axée sur le tourisme. Créé en 2017, ce nouveau modèle de collaboration entre l'industrie et les pouvoirs publics est axé sur la transformation des forces économiques canadiennes en avantages mondiaux. Toutes les tables promeuvent le développement de secteurs à forte croissance et à haut potentiel et sont composées de chefs de file de l'industrie qui fixent des objectifs de croissance ambitieux, cernent les défis et les goulots d'étranglement propres au secteur et établissent une feuille de route pratique pour faire du pays un champion de l'innovation dans le secteur. La table sectorielle de stratégies économiques axée sur le tourisme doit instaurer de nouvelles façons de travailler en collaboration avec le secteur privé. Cette nouvelle initiative assurera que le tourisme est au premier plan de l'élaboration des politiques économiques, afin de relever efficacement les défis et de saisir les occasions stratégiques de faire croître l'économie touristique et de créer des emplois. Elle permettra aux pouvoirs publics de mieux repérer les tendances du tourisme à moyen terme et les angles morts de l'action publique. Parmi les domaines importants que la table pourrait aborder, figure le coût des déplacements à destination et à l'intérieur du Canada, les pénuries de main-d'œuvre dans le secteur et le manque d'investissements. Elle pourrait également porter sur la compétitivité, la durabilité, l'économie du partage et les plateformes numériques et le développement de destinations.

Les autorités fédérales ont fixé des objectifs ambitieux, mais atteignables pour mesurer les résultats de la stratégie pour la croissance du tourisme ainsi que trois indicateurs pour mesurer ses effets économiques. Utilisant 2018 comme référence et 2025 comme l'année cible, les autorités suivront de près :

- les revenus (dépenses totales des touristes en biens et services) — objectif à terme : 128 milliards CAD (+25 %)
- le nombre d'emplois créés — objectif : 54 000 nouveaux emplois (+7.3 %)
- la croissance de la contribution du tourisme au PIB — objectif : taux supérieur à la croissance de l'économie nationale.

Cette stratégie fixe également des objectifs de dispersion saisonnière (+ 1 million d'arrivées de touristes internationaux entre novembre et avril) et de dispersion géographique (augmentation de la croissance des dépenses à l'extérieur des trois principales régions touristiques du Canada, à savoir la région du Grand Toronto, Montréal et Vancouver).

Profil statistique

Canada : Tourisme interne, récepteur et émetteur

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUX TOURISTIQUE, MILLIERS					
Tourisme interne					
Total des voyages du tourisme interne	328 454	278 060
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	108 647	109 805	113 053	117 368	95 445
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	211 086	182 615
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	292 569	306 212	344 706	356 977	268 258
Hôtels et établissements assimilés
Autres établissements collectifs
Hébergements privés
Tourisme récepteur					
Total des arrivées internationales	25 557	27 555	30 142	31 081	31 274
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	16 537	17 971	19 822	20 652	21 153
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	9 020	9 584	10 320	10 429	10 122
Principaux marchés					
États-Unis	11 508	12 669	13 892	14 238	14 650
Royaume-Uni	659	686	805	794	762
Chine	448	483	591	674	719
France	465	477	515	547	593
Allemagne	324	325	359	385	386
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement
Hôtels et établissements assimilés
Autres établissements collectifs
Hébergements privés
Tourisme émetteur					
Total des départs internationaux
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	33 518	32 267	31 278	32 730	26 033
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Principales destinations					
..
..
..
..
..
RECETTES ET DÉPENSES DE TOURISME, MILLIONS CAD					
Tourisme récepteur					
Total des recettes internationales	27 155	29 519	34 049	36 846	34 175
Recettes liées aux voyages internationaux	23 800	25 996	29 961	32 446	34 175
Recettes liées au transport international de passagers	3 355	3 523	4 088	4 400	..
Tourisme émetteur					
Total des dépenses internationales	49 655	51 578	51 935	54 386	44 574
Dépenses liées aux voyages internationaux	41 568	43 223	43 360	45 010	44 574
Dépenses liées au transport international de passagers	8 087	8 355	8 575	9 376	..

.. Non disponible

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118542>

Canada : Entreprises et emploi dans le tourisme

	Nombre d'établissements	Nombres de personnes employées ¹				
		2018	2014	2015	2016	2017
Total	..	700 300	710 400	721 400	735 800	739 700
Industries touristiques	223 231	551 200	560 100	569 300	580 400	583 300
Service d'hébergement pour les visiteurs	21 299	140 700	142 700	143 900	146 500	149 400
Hôtels et établissements assimilés
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	87 420	216 400	221 100	227 200	233 500	235 500
Transport de voyageurs	48 803	84 700	84 800	85 800	87 300	85 600
Transport aérien de voyageurs
Transport par chemin de fer de voyageurs
Transport routier de voyageurs
Transport par eau de voyageurs
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	8 778	44 700	44 800	44 900	44 300	43 800
Industrie des activités culturelles
Industrie des activités sportives et de loisirs	56 931	64 800	66 800	67 500	68 900	69 100
Commerce de détail de produits caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries	..	149 100	150 300	152 100	155 400	156 400

.. Non disponible

1. Les données se réfèrent au nombre d'emplois.

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118561>

Canada: Internal tourism consumption

Millions CAD

	2018		
	Dépenses du tourisme interne	Dépenses du tourisme récepteur	Consommation du tourisme intérieur
Total
Produits de consommation	80 044	22 179	102 223
Produits caractéristiques du tourisme	48 797	17 191	65 988
Service d'hébergement pour les visiteurs	9 127	5 507	14 634
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	12 788	4 010	16 798
Transport de voyageurs	18 984	5 258	24 242
Transport aérien de voyageurs
Transport par chemin de fer de voyageurs
Transport routier de voyageurs
Transport par eau de voyageurs
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	4 435	232	4 667
Industrie des activités culturelles	3 463	2 184	5 647
Industrie des activités sportives et de loisirs
Biens caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Services caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres produits de consommation	31 247	4 988	36 235
Produits rattachés au tourisme
Produits de consommation non liés au tourisme
Produits autres que les produits de consommation

.. Not available

Source : OECD Tourism Statistics (Database).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118580>

France

Place du tourisme dans l'économie

Le tourisme occupe une place importante dans l'économie française. Les secteurs touristiques traditionnels, comme l'hébergement et la restauration, représentent environ 6 % du PIB, mais le tourisme joue également un rôle moteur dans la croissance de nombreux autres secteurs. La consommation du tourisme intérieur, qui correspond à la somme des dépenses liées au tourisme effectuées tant par des résidents français que par des non-résidents, représente environ 7 % du PIB, dont deux tiers sont imputables aux résidents français. Le tourisme fournit plus de 2 millions d'emplois directs et indirects, dont 1.4 million d'emplois directs. Il contribue à la balance des paiements, la balance du tourisme représentant généralement entre 14 milliards EUR et 17 milliards EUR chaque année. La part des voyages a représenté 22.2% des exportations totales de services en 2018.

Le nombre d'arrivées de touristes internationaux s'est élevé un peu moins de 90 millions en 2018, soit une augmentation de 3.0 % par rapport à 2017. Grâce au renforcement des mesures de sécurité et au déploiement de nouveaux efforts de commercialisation, le nombre de visiteurs est remonté après avoir diminué en 2016 sous l'effet des attentats terroristes de 2015. En 2018, les recettes touristiques internationales se chiffraient à 57 milliards EUR. Les pays de l'Union européenne (UE) comptent pour 69 % des arrivées internationales, les trois plus grands marchés émetteurs (le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Benelux) totalisant près de 46 %. Quant aux Amériques et à l'Asie, elles sont respectivement à l'origine de 10 % et de 6.8 % des visiteurs.

Le tourisme interne a représenté 897.6 millions de nuitées en 2018, soit une hausse de 0.2 % par rapport à l'année précédente. Par ailleurs, 268.2 millions de voyages du tourisme interne ont été enregistrés, dont 189.8 millions avec nuitée(s).

Gouvernance et financement du tourisme

Depuis 2014, la politique du tourisme incombe à la fois au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, qui assure la promotion à l'étranger de la France en tant que destination touristique, et au ministère de l'Économie et des Finances, qui est responsable du cadre réglementaire.

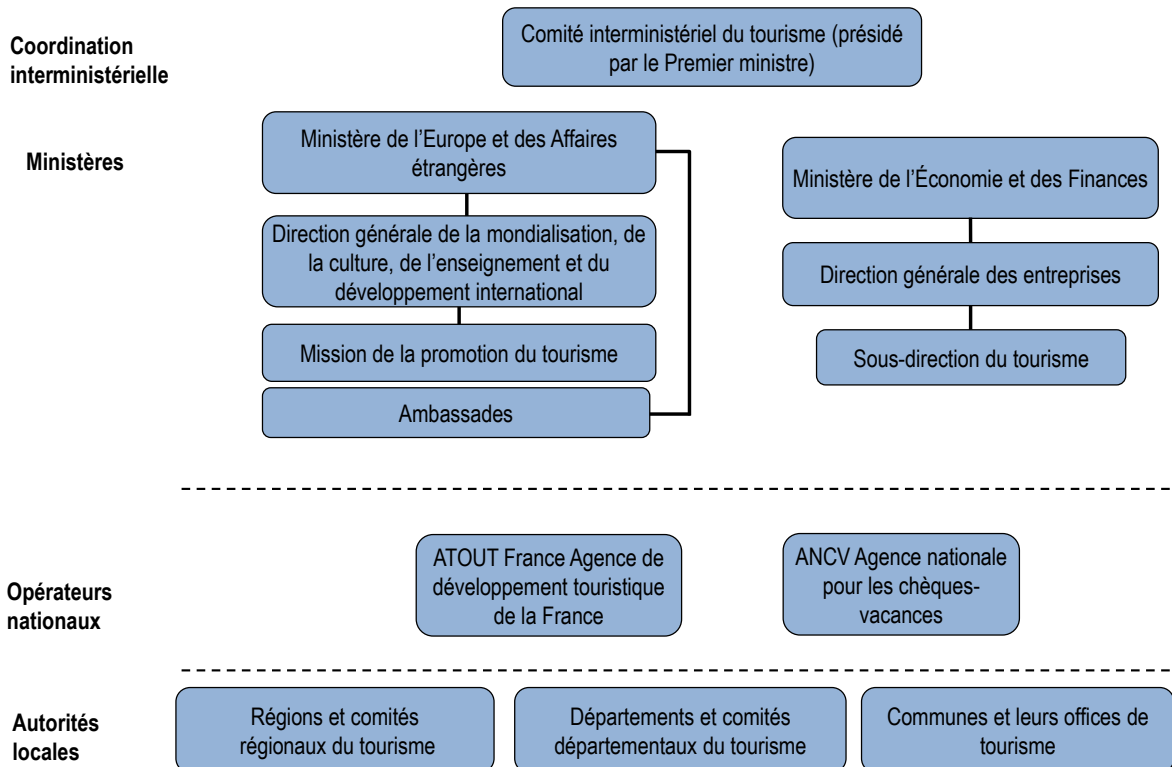
Le Comité interministériel du tourisme (CIT), qui se tient deux fois par an sous l'autorité du Premier ministre, a pour mission d'encourager les ministères et les départements travaillant dans les domaines liés au tourisme à faire avancer les projets prioritaires. Son action est soutenue par un comité de pilotage présidé par le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, qui se réunit dans l'intervalle.

La mise en œuvre des politiques fait intervenir deux agences contrôlées par l'État : Atout France et l'Agence nationale pour les chèques-vacances. La première est chargée de promouvoir la destination à l'étranger et prend la forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE) pour plus de souplesse dans l'exercice de ses missions et la mobilisation des financements. Son budget est généralement compris entre 70 millions EUR et 75 millions EUR, dont environ la moitié est constituée d'une dotation de l'État. Quant à la seconde, elle a pour mission d'élargir l'accès aux vacances.

La gouvernance publique du tourisme concerne tous les niveaux d'administration territoriale. Chaque région est tenue de créer un comité régional du tourisme et de préparer un schéma régional de développement du tourisme qui fixe des objectifs à moyen terme et détermine les modalités de la mise en œuvre des politiques. Les régions sont également chargées de collecter des données relatives au tourisme et de coordonner les initiatives publiques et privées concernant le développement, la promotion et l'information en matière de tourisme. Les départements définissent des schémas d'aménagement touristique sur la base des orientations énoncées dans les schémas établis par les régions et doivent également mettre en place un comité départemental du tourisme. À l'échelle locale, les communes, qui disposent de compétences dans les domaines liés au tourisme, peuvent créer un office du tourisme. Ce dernier informe les touristes, assure la promotion de l'offre touristique et peut également commercialiser des services touristiques.

Pour améliorer la coordination du tourisme, un Comité stratégique de filière du tourisme a été institué pour constituer un cadre d'échange d'informations entre les branches professionnelles et une instance de co-construction de la politique touristique (en particulier en ce qui concerne la mobilité des personnes travaillant dans le secteur). Les acteurs de l'ensemble des secteurs en lien avec le tourisme sont invités à participer.

France : organigramme des organismes de tourisme



Source : OCDE, d'après la Direction générale des entreprises, 2020.

Le tourisme tire également profit, de manière indirecte, des dépenses consacrées par l'État à d'autres domaines d'action, en particulier la culture et le patrimoine, les infrastructures de transport et l'environnement. Les ressources financières totales affectées aux politiques liées au tourisme sont estimées à environ 5 milliards EUR.

Politiques et programmes liés au tourisme

La tendance à l'augmentation des flux de touristes constitue un défi majeur sur le plan de la soutenabilité du tourisme et de son acceptation par le public. Une proportion élevée de touristes internationaux ne se rend que dans trois régions françaises : la région du Grand Paris, la Côte d'Azur et les stations de ski de la région Rhône-Alpes. En outre, la majorité des résidents français partent en vacances dans les régions côtières, tandis que les territoires de montagne cherchent de nouveaux axes de développement afin d'atténuer les répercussions du réchauffement climatique sur les activités hivernales. La France doit donc structurer plus efficacement son offre touristique, et faire davantage connaître sa diversité aux marchés cibles.

Une feuille de route en matière touristique a été établie au cours de la réunion du Comité interministériel du tourisme (CIT) qui s'est tenue en 2017 et le gouvernement a convenu de centrer son action sur six domaines clés :

- Accueil et sécurité — les normes de services ont été renforcées en particulier grâce à la réduction des délais pour obtenir un visa et du temps de passage aux frontières dans les aéroports, tandis que les efforts menés pour améliorer la qualité se sont concentrés sur la modernisation et la promotion de la marque Qualité Tourisme™.
- Dispersion — l'objectif est d'attirer des touristes internationaux et d'encourager leur dispersion géographique partout en France, y compris dans les territoires d'outre-mer. Parmi les éléments essentiels figure la politique des « contrats de destination » qui réunissent tous les acteurs participant à une offre touristique locale.
- Soutien de l'État sous forme d'investissements — il s'agit de l'un des grands piliers de la stratégie du gouvernement pour améliorer la qualité de l'offre touristique et encourager une meilleure accessibilité, ce qui passe par le déploiement du fonds « France développement tourisme ».
- Formation et emploi — ces facteurs sont fondamentaux sur le plan de la qualité de l'offre de services et sont très importants pour la lutte contre le chômage, compte tenu du nombre d'emplois créés par le secteur du tourisme.
- Soutien au développement du numérique et à l'information — le but précis est d'accroître la compétitivité mondiale du secteur du tourisme français. Jouent notamment un rôle clé à cet égard la plateforme DATAtourisme, le portail de la transformation numérique des entreprises France NUM (encadré 2.8), le réseau d'incubateurs France Tourisme Lab et l'observatoire économique Veille Info Tourisme.
- Renforcement de l'accès aux vacances — en particulier pour les personnes en situation de handicap, cet aspect représente un objectif social et un facteur d'amélioration de la compétitivité des destinations.

Les réunions du Comité interministériel du tourisme (CIT) qui ont suivi ont été axées sur ces domaines prioritaires. Lors de sa réunion de janvier 2018, qui portait sur des sujets liés à la promotion et à l'investissement, le Comité a approuvé une augmentation des financements accordés, au secteur du tourisme, par la Caisse des dépôts, l'institution publique intervenant en qualité de garant pour les entreprises, et BpiFrance, la banque publique d'investissement, et a adopté une nouvelle formule d'allocation d'une partie des recettes tirées de la délivrance de visas à Atout France pour financer des activités de promotion ciblant les marchés internationaux. Lors de sa réunion de juillet 2018, le Comité a pris acte des progrès réalisés dans le secteur numérique et a examiné les propositions visant à renforcer les synergies entre le sport et le tourisme. Quant à la réunion tenue en mai 2019, elle a été en grande partie consacrée à l'emploi, à la formation et aux questions de gouvernance qui leur sont liées. Le Comité a abordé des initiatives visant à aider les autorités locales : notamment, un soutien organisationnel au développement d'activités économiques liées au tourisme sur les sites patrimoniaux, un dispositif de remboursement de la TVA et un nouveau projet de simplification du cadre normatif du tourisme. La réunion

prévue fin décembre 2019 sera centrée sur l'élargissement de l'accès aux vacances et sur le tourisme durable.

Afin de faciliter la coordination de l'action au niveau local, la France a créé des contrats de destinations, conçus pour favoriser les partenariats public-privé autour de thèmes précis, dans le but de créer et de promouvoir une offre attrayante et lisible pour des publics nationaux et internationaux. Chaque contrat de destination définit l'engagement de toutes les parties intéressées vis-à-vis d'une stratégie touristique commune, par des actions centrées sur l'attractivité de l'offre et l'amélioration de la qualité de service. Les contrats de destination sont un moyen de pallier les inconvénients résultant de la multiplicité des acteurs publics et privés dans le secteur du tourisme et d'unifier les stratégies touristiques locales et nationales. L'investissement d'argent public est modeste, mais ces contrats ont un effet de levier considérable. Entre 2015 et 2018, 23 contrats de destination ont été signés et huit autres ont été renouvelés en 2018.

La France a pris des mesures face à l'essor des plateformes numériques, qui sont particulièrement adaptées dans le cas de l'hébergement touristique. L'hébergement chez des particuliers constitue désormais une part très importante de l'offre nationale, en particulier dans les villes, mais ne concorde pas toujours avec les objectifs de la politique du logement. Afin de ne pas gêner le développement d'une nouvelle économie dynamique des locations touristiques meublées, tout en préservant l'équilibre du marché du logement, la France a opté pour une approche réglementaire, en particulier par l'adoption, en 2018, de la Loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, ou loi ÉLAN. En vertu de celle-ci, les communes des zones qui connaissent une forte hausse des prix du logement peuvent imposer des restrictions à la location des résidences secondaires et limiter la durée maximale de location des résidences principales à 120 jours par an (cette limite s'applique également aux plateformes).

Profil statistique

France : Tourisme interne, récepteur et émetteur

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUX TOURISTIQUE, MILLIERS					
Tourisme interne					
Total des voyages du tourisme interne	263 859	260 038	255 498	276 537	268 152
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	196 232	191 644	187 942	191 636	189 755
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	67 627	68 394	67 555	84 901	78 397
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	989 828	961 651	938 608	895 659	897 591
Hôtels et établissements assimilés
Autres établissements collectifs
Hébergements privés
Tourisme récepteur					
Total des arrivées internationales	206 599	203 302	203 042	207 274	211 998
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	83 701	84 452	82 682	86 758	89 322
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	122 898	118 851	120 360	120 516	122 676
Principaux marchés					
Royaume-Uni	11 751	12 236	12 019	12 698	13 008
Allemagne	12 909	11 478	11 753	12 256	12 272
Belgique	9 257	9 614	9 110	10 448	10 507
Italie	7 358	7 594	6 992	6 601	6 963
Suisse	6 480	6 010	6 353	7 013	6 772
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	571 651	577 211	561 037	582 100	596 784
Hôtels et établissements assimilés
Autres établissements collectifs
Hébergements privés
Tourisme émetteur					
Total des départs internationaux	31 942	30 608	29 636	44 265	44 474
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	27 919	26 648	26 483	29 055	26 914
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	4 023	3 960	3 153	15 209	17 560
Principales destinations					
Espagne	4 182	4 430	4 206	4 429	4 526
Italie	2 948	3 175	3 027	3 192	3 311
Grande-Bretagne	1 965	1 668	1 813	1 989	1 804
Belgique	1 824	1 822	1 613	1 660	1 727
Portugal	1 140	1 243	1 397	1 555	1 627
RECETTES ET DÉPENSES DE TOURISME, MILLIONS EUR					
Tourisme récepteur					
Total des recettes internationales	50 518	59 901	57 266	59 805	62 030
Recettes liées aux voyages internationaux	43 769	52 584	49 834	52 097	55 450
Recettes liées au transport international de passagers	6 749	7 317	7 432	7 708	6 580
Tourisme émetteur					
Total des dépenses internationales	43 996	43 011	44 241	46 307	49 130
Dépenses liées aux voyages internationaux	36 701	35 627	36 476	37 867	40 527
Dépenses liées au transport international de passagers	7 295	7 384	7 765	8 440	8 603

.. Non disponible

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118884>

France : Entreprises et emploi dans le tourisme

	Nombre d'établissements ¹	Nombres de personnes employées ²				
		2014	2015	2016	2017	2018
Total	..	1 266 421	1 282 702	1 318 006	1 361 019	1 382 831
Industries touristiques	298 414	1 251 408	1 268 217	1 303 487	1 344 350	1 367 134
Service d'hébergement pour les visiteurs	50 123	211 126	210 805	212 122	214 866	216 623
Hôtels et établissements assimilés	23 222	170 996	170 424	171 100	173 445	176 046
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	196 032	611 070	628 151	658 636	691 794	710 313
Transport de voyageurs	4 660	272 474	270 406	271 535	271 747	274 683
Transport aérien de voyageurs	575	63 669	61 331	60 577	60 867	60 809
Transport par chemin de fer de voyageurs	19	166 167	164 864	165 589	165 708	167 493
Transport routier de voyageurs	3 192	32 718	34 318	35 349	35 461	36 202
Transport par eau de voyageurs	874	9 920	9 893	10 020	9 711	10 179
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport	6 420	13 540	13 838	13 949	14 197	14 518
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	8 539	45 865	45 469	44 958	45 210	45 549
Industrie des activités culturelles	780	12 660	12 907	12 933	12 904	13 000
Industrie des activités sportives et de loisirs	31 860	84 673	86 641	89 354	93 632	92 448
Commerce de détail de produits caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries	..	15 013	14 485	14 519	16 669	15 697

.. Non disponible

1. Les données se réfèrent au nombre d'entreprises.

2. Les données se réfèrent au nombre d'employés.

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118903>

Consommation du tourisme intérieur

Millions EUR

	2018		
	Dépenses du tourisme interne	Dépenses du tourisme récepteur	Consommation du tourisme intérieur
Total	89 277	64 059	173 299
Produits de consommation	82 446	62 661	165 070
Produits caractéristiques du tourisme	56 548	46 427	122 938
Service d'hébergement pour les visiteurs	13 904	19 823	53 690
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	8 110	9 200	17 310
Transport de voyageurs	19 402	11 308	30 710
Transport aérien de voyageurs	10 265	7 891	18 155
Transport par chemin de fer de voyageurs	7 179	1 309	8 488
Transport routier de voyageurs	1 582	1 589	3 171
Transport par eau de voyageurs	376	520	896
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport	1 663	1 014	2 677
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	7 402	1 230	8 632
Industrie des activités culturelles	1 226	1 399	2 625
Industrie des activités sportives et de loisirs	4 842	2 452	7 295
Biens caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Services caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres produits de consommation	25 898	16 234	42 132
Produits rattachés au tourisme
Produits de consommation non liés au tourisme
Produits autres que les produits de consommation	6 831	1 399	8 229

.. Non disponible

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934118922>

Luxembourg

Place du tourisme dans l'économie

En 2018, le tourisme a contribué au PIB luxembourgeois à hauteur de 8.7 %. Le secteur est à l'origine d'environ 6 000 emplois directs et de 9 000 emplois indirects. La part des voyages a représenté 4.3% des exportations totales de services en 2018.

En 2018, le nombre de séjours avec nuitée(s) au Luxembourg tous types d'hébergement confondus s'est élevé à 2.9 millions (1.7 million dans les hôtels, 0.9 million dans les campings, 170 000 dans les auberges de jeunesse et 90 000 dans les autres établissements d'hébergement collectif). Les touristes internationaux représentaient 88.2 % des nuitées. Le nombre de séjours avec nuitée(s) au Luxembourg a augmenté de 29.8 % depuis 2009.

Les principaux marchés émetteurs du Luxembourg sont les pays limitrophes, à savoir la Belgique (20.5 %), l'Allemagne (14.5 %) et la France (13.4 %) et les Pays-Bas (16.7 % des visiteurs séjournant plus de 24 heures). D'autres marchés émetteurs, comme la Chine, le Japon et les États-Unis, gagnent cependant en importance. Le tourisme interne représente régulièrement environ 11.8 % de l'ensemble des séjours avec nuitée(s).

Gouvernance et financement du tourisme

Au Luxembourg, le tourisme relève de la compétence de la Direction générale du tourisme (DGT), au sein du ministère de l'Économie, et depuis 2018, d'un ministre du Tourisme. Outre sa mission de réglementation du secteur du tourisme, la Direction est chargée de noter les hôtels et les campings, de définir les critères à respecter pour obtenir un label touristique (EcoLabel, EureWelcome, bed+bike) et d'attribuer des aides pour améliorer la qualité des opérateurs du secteur. Elle collabore régulièrement avec d'autres entités publiques, opérateurs privés et associations à but non lucratif.

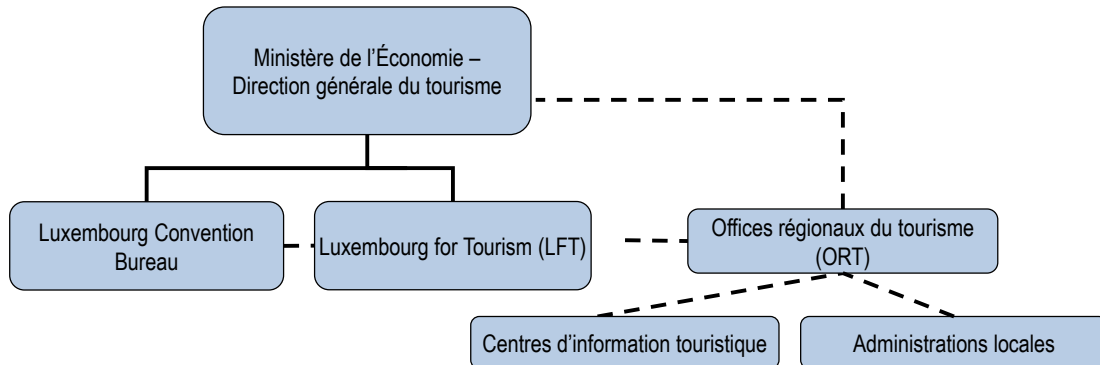
La Direction coordonne les travaux de *Luxembourg for Tourism* (LFT), l'organisme national responsable du développement et de la promotion du tourisme, ainsi que du tout nouveau Luxembourg Convention Bureau, créé en 2018 pour favoriser le développement du secteur des événements professionnels. Ces deux organismes associent des opérateurs publics et privés à la prise de décision. Luxembourg for Tourism comprend des représentants de la Ville de Luxembourg, du Luxembourg City Tourist Office (LCTO), des offices régionaux du tourisme, des fédérations nationales de l'hôtellerie et de la restauration et de la Chambre de commerce ainsi que des représentants des pouvoirs publics nationaux. Quant au Luxembourg Convention Bureau, il compte des représentants de la Ville de Luxembourg et des autorités luxembourgeoises.

La Direction coordonne également les activités des cinq offices régionaux du tourisme, qui sont chargés de développer le tourisme dans les régions, de travailler avec des opérateurs publics et privés aux échelles nationale et régionale, de concevoir des projets touristiques, de proposer des formations et de soutenir la professionnalisation du secteur, de conseiller les voyageurs et de coordonner leurs activités, d'assurer la

coordination d'événements, d'améliorer la visibilité des destinations et d'assurer le recrutement et la formation des guides.

Le budget de la Direction s'élevait à 22.1 millions EUR en 2019, un chiffre en hausse de 13 % par rapport à 2018 et de près de 30 % par rapport à 2017. *Luxembourg for Tourism*, les offices régionaux du tourisme et le Luxembourg Convention Bureau ont respectivement reçu 16.5 %, 11.5 % et 3.9 % du budget alloué en 2019. La hausse du budget de la Direction répond à l'ambition des autorités de renforcer le développement du secteur économique.

Luxembourg : organigramme des organismes de tourisme



Source : OCDE, d'après le ministère de l'Économie, 2020.

Politiques et programmes liés au tourisme

Tourisme 2022, le cadre stratégique pour le développement du secteur du tourisme, portant sur la période 2018-22, s'articule autour de huit piliers qui doivent permettre d'améliorer l'expérience des touristes au Luxembourg et de favoriser le positionnement du Grand-Duché comme destination touristique. Ce nouveau cadre propose, par exemple d'intensifier la collaboration entre les différents acteurs et les différentes régions et de renforcer les principales infrastructures de façon à offrir de meilleures expériences au visiteur. Elle axe les efforts sur le visiteur et accorde une place centrale à la valorisation des atouts du pays, comme l'authenticité, le patrimoine, la convivialité et la nature préservée.

Les principaux problèmes et défis en matière de développement du tourisme au Luxembourg sont les suivants :

- élaborer des produits et des services touristiques de qualité, accessibles et innovants
- parvenir à la professionnalisation des structures touristiques aux niveaux national, régional et local
- adapter les activités de promotion et d'information et les produits touristiques à l'essor du numérique (encadré)
- favoriser un développement durable du tourisme
- produire davantage de statistiques fiables
- construire de nouveaux marchés porteurs et ajuster l'offre en conséquence
- promouvoir la transparence, en particulier dans le secteur de l'hébergement, pour appliquer le système de classement des hôtels Hotelstars Union et mettre au point un nouveau système de classement des campings
- accroître l'offre d'hébergement touristique rural, ainsi que les produits liés à la marche, à la randonnée et à d'autres activités.

Afin d'encourager et de valoriser l'innovation dans le secteur, le ministre du Tourisme a lancé en 2018 un prix de l'innovation, le *Tourism Innovation Award*. Ce prix vise à : promouvoir l'expertise et l'esprit d'innovation des entreprises touristiques et des institutions publiques ; encourager la créativité et l'élaboration de projets originaux ; ouvrir le secteur aux nouvelles tendances ; et favoriser le développement durable et la responsabilité sociale. Le concours était ouvert aux petites et moyennes entreprises du secteur du tourisme et a récompensé des projets remarquables présentant un caractère innovant et une valeur ajoutée exceptionnelle.

Le ministère de l'Économie a mis en place de nombreuses incitations financières pour soutenir l'investissement dans le secteur touristique. Ces dernières prennent notamment la forme de subventions destinées à des projets visant à améliorer les infrastructures touristiques et la qualité du service, comme des programmes de certification menés par des communes, des offices du tourisme, des associations à but non lucratif et des prestataires de services d'hébergement. L'hébergement touristique se trouve face à un changement structurel, non seulement au Luxembourg, mais dans beaucoup de destinations. Afin d'assurer un hébergement touristique varié et de qualité en milieu rural, un groupe de travail a été créé sous l'égide du ministère de l'Économie et chargé d'établir un plan d'action pour renforcer l'hébergement touristique en milieu rural.

Afin de professionnaliser la gestion et la promotion du tourisme et de réduire la dépendance actuelle à l'égard du volontariat, le ministère propose des solutions de cofinancement des frais de fonctionnement et de rémunération. Il existe également des aides à l'investissement destinées aux petits et moyens opérateurs privés.

Le ministère travaille actuellement à l'application d'une charte des événements professionnels respectueux de l'environnement (*Green Business Events*), qui encouragera le secteur des événements professionnels à réduire son impact environnemental. Le projet tient compte du fait que la clientèle professionnelle est de plus en plus sensible aux coûts environnementaux et sociaux et il a pour objectif de renforcer le positionnement du Luxembourg comme destination de qualité et durable. Le ministère prévoit d'utiliser un indicateur des destinations durables internationalement reconnu pour mettre en œuvre ce projet.

Le secteur des événements professionnels présente un fort potentiel de croissance au Luxembourg. Le Luxembourg Convention Bureau a été créé pour coordonner le développement du marché des événements professionnels afin de faire du Luxembourg une destination de premier choix sur ce segment. Le Bureau repère et démarché les congrès potentiellement intéressants pour le Luxembourg et coordonne le processus des candidatures des organisateurs. Disposant d'un budget de 1.7 million EUR en 2019, il est explicitement chargé de formuler des recommandations et de soutenir l'essor des événements professionnels au Luxembourg. La création du Luxembourg Convention Bureau constitue une avancée importante dans la restructuration et la professionnalisation du secteur. Il contribue également à la réalisation du programme de développement économique du pays en suscitant l'intérêt et en attirant du savoir-faire, des partenariats et des investissements vers les secteurs prioritaires de développement économique grâce aux événements professionnels. L'ambition du Luxembourg de devenir une grande destination du tourisme d'affaires (MICE) est soutenue par les membres de l'ancien Cluster MICE Luxembourg, qui a été intégré au Luxembourg Convention Bureau. Un programme de partenariats au sein du secteur a été mis en place par le Bureau afin d'établir un cadre général de coopération avec ses membres.

L'essor du numérique représente un défi majeur, mais aussi une formidable opportunité pour le secteur du tourisme au Luxembourg. Les autorités tiennent à accompagner et à promouvoir la transformation numérique du secteur touristique, en tirant parti des nouvelles technologies pour améliorer la promotion du pays comme destination touristique (encadré 2.8).

Profil statistique

Luxembourg : Tourisme interne, récepteur et émetteur

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUX TOURISTIQUE, MILLIERS					
Tourisme interne					
Total des voyages du tourisme interne
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	105	107	108	110	121
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	354	325	318	318	346
Hôtels et établissements assimilés	160	152	160	167	189
Autres établissements collectifs	194	174	158	151	157
Hébergements privés
Tourisme récepteur					
Total des arrivées internationales
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	1 041	1 091	1 053	1 046	1 018
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Principaux marchés					
Belgique	203	211	210	211	208
Pays-Bas	176	180	178	182	170
Allemagne	147	152	152	147	148
France	141	141	139	139	136
Royaume-Uni	67	71	69	68	66
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	2 520	2 659	2 637	2 573	2 575
Hôtels et établissements assimilés	1 539	1 589	1 594	1 526	1 525
Autres établissements collectifs	982	1 069	1 044	1 047	1 050
Hébergements privés
Tourisme émetteur					
Total des départs internationaux	3 543
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	1 815	1 702	1 588	2 425	2 555
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	1 728
Principales destinations					
France	322	306	255	466	490
Allemagne	272	272	253	326	330
Italie	108	94	107	175	232
Belgique	135	107	91	181	208
Espagne	128	113	119	177	175
RECETTES ET DÉPENSES DE TOURISME, MILLIONS EUR					
Tourisme récepteur					
Total des recettes internationales	4 546	4 294	4 306	4 422	4 697
Recettes liées aux voyages internationaux	4 041	3 770	3 839	4 034	4 230
Recettes liées au transport international de passagers	505	524	467	388	467
Tourisme émetteur					
Total des dépenses internationales	2 529	2 588	2 630	2 695	2 794
Dépenses liées aux voyages internationaux	2 470	2 539	2 579	2 648	2 730
Dépenses liées au transport international de passagers	59	49	51	47	64

.. Non disponible ; | Rupture de série

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934119511>

Luxembourg : Entreprises et emploi dans le tourisme

	Nombre d'établissements	Nombres de personnes employées				
	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Total
Industries touristiques	493
Service d'hébergement pour les visiteurs	421
Hôtels et établissements assimilés	227
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons
Transport de voyageurs
Transport aérien de voyageurs
Transport par chemin de fer de voyageurs
Transport routier de voyageurs
Transport par eau de voyageurs
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	72
Industrie des activités culturelles
Industrie des activités sportives et de loisirs
Commerce de détail de produits caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries

.. Non disponible

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934119530>

Suisse

Place du tourisme dans l'économie

En 2018, le secteur du tourisme a contribué au PIB suisse à hauteur de 2.9 % et été à l'origine de 181 700 emplois (en équivalents temps plein), soit 4.4 % de l'emploi total. Les recettes liées aux voyages internationaux se sont élevées à 16.6 milliards CHF, soit 4.1 % des exportations totales. La part des voyages a représenté 13.4% des exportations totales de services en 2018.

En 2018, le pays a accueilli 11.7 millions de touristes internationaux, qui ont effectué 21.4 millions de séjours avec nuitée(s). Ce chiffre correspond à 55.1 % des 38.8 millions de séjours avec nuitée(s) enregistrés par le secteur hôtelier, ce qui constitue un record. Par rapport à l'année précédente, le nombre de nuits passées par des touristes internationaux dans des hôtels a augmenté de 4.5 %.

Le premier marché émetteur reste l'Allemagne, qui représente 18.9 % des touristes internationaux passant au moins une nuit en Suisse. Entre 2008 et 2017, le nombre de nuitées réalisées par les touristes allemands a reculé chaque année, en partie du fait d'un franc suisse fort. Cependant, en 2018, ce nombre est reparti à la hausse (+6.9 %). Le marché suisse connaît une autre évolution importante : le nombre de séjours avec nuitée(s) de touristes originaires des États-Unis enregistre une croissance stable depuis 2011 et est passé de 1.5 million à 2.3 millions sur la période 2011-2018, soit une hausse de 51 %. En conséquence, les États-Unis constituent désormais le deuxième marché émetteur derrière l'Allemagne.

Le tourisme interne a également progressé chaque année depuis 2013, atteignant le chiffre record de 17.4 millions de nuitées dans des hôtels ou établissements assimilés.

Gouvernance et financement du tourisme

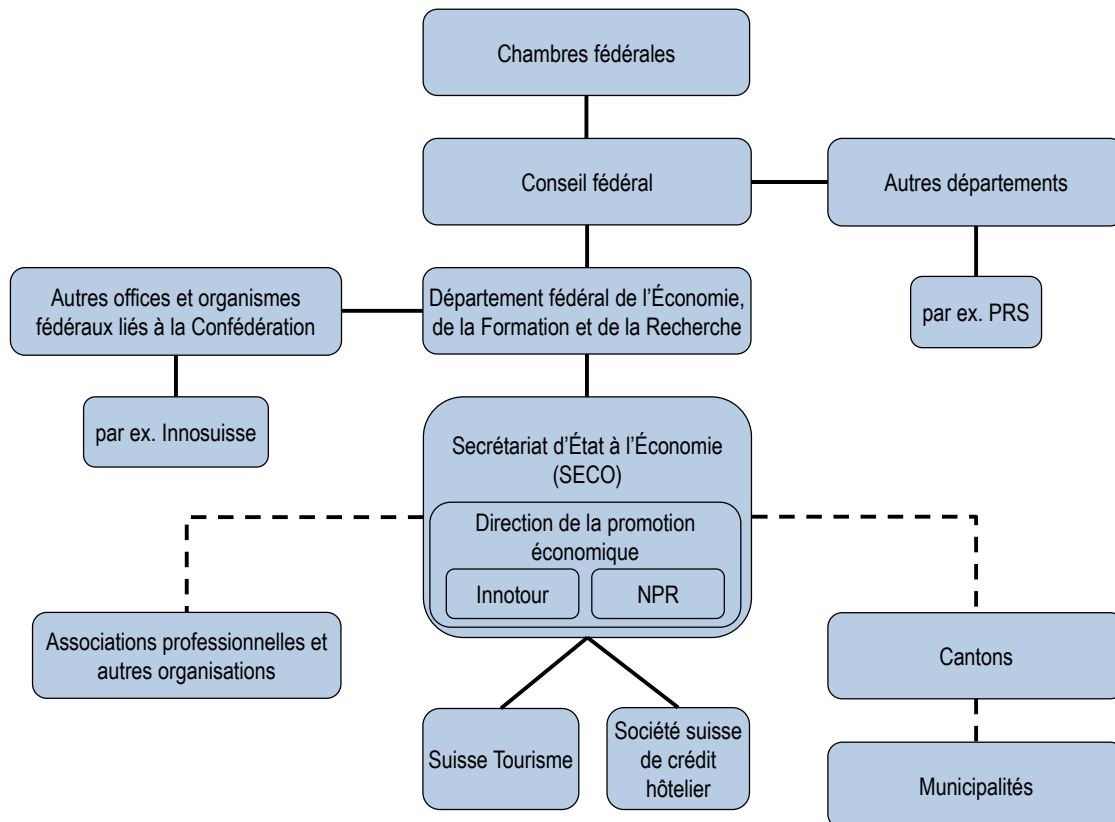
Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique suisse du tourisme. Il applique la Loi fédérale encourageant l'innovation, la coopération et la professionnalisation dans le domaine du tourisme (Innotour) et assure la surveillance de deux associations responsables de mettre en application les mesures dans le domaine du tourisme : Suisse Tourisme, qui mène des activités de commercialisation liées au tourisme suisse, et la Société suisse de crédit hôtelier, qui soutient l'investissement dans le secteur de l'hébergement.

De nombreux organes politiques aux niveaux national et régional influent sur l'exécution de la politique du tourisme, notamment différentes associations professionnelles. La politique fédérale du tourisme et ses leviers relèvent directement des cantons, des autorités locales et des secteurs liés au tourisme. Le maintien du dialogue au sein de l'administration fédérale, entre les cantons et avec les acteurs et les associations liés au tourisme est essentiel au développement du secteur. Le Forum Tourisme Suisse (FTS) a été créé dans cette optique pour constituer une plateforme de dialogue et de coordination et permettre la coopération dans le secteur. Des groupes de travail, élargis, souvent temporaires, constitués de représentants de la filière touristique, des cantons, des communes et de l'administration fédérale se réunissent régulièrement pour discuter des défis qu'ils rencontrent et des pistes d'amélioration. Leurs

conclusions sont rassemblées et présentées lors du principal événement du Forum qui se tient en novembre. Les priorités pour l'année suivante sont également abordées à cette occasion.

En 2019, 60.5 millions CHF ont été affectés aux politiques touristiques nationales, dont 52.8 millions CHF à Suisse Tourisme. En outre, la somme de 7.5 millions CHF a été accordée pour soutenir la mise en œuvre d'Innotour. Pour la période 2020-23, le parlement a alloué une enveloppe annuelle d'environ 57.5 millions CHF à Suisse Tourisme et de 7.5 millions CHF à Innotour. La Société suisse de crédit hôtelier (SCH) est financée par la Confédération à l'aide d'un prêt existant, sans intérêt, d'environ 230 millions CHF.

Suisse : organigramme des organismes de tourisme



Source : OCDE, d'après le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), 2020.

Politiques et programmes liés au tourisme

En Suisse, le secteur du tourisme est confronté à des défis majeurs : augmentation des coûts, évolution rapide des tendances du marché, changement climatique (encadré 3.13), difficultés de recrutement et transformation numérique de plus en plus exigeante, notamment. Afin de répondre à ces défis, la Confédération a publié une nouvelle stratégie touristique en 2017 visant à faire de la Suisse une destination touristique attractive et performante et à rendre le secteur compétitif au niveau international. Sa mise en œuvre constitue une priorité pour les autorités durant la période 2020-23. Cette stratégie est axée sur la transformation numérique et poursuit quatre grands objectifs :

- Améliorer les conditions-cadres pour favoriser le tourisme. La priorité est d'améliorer la coordination de la politique publique du tourisme de façon à tirer le meilleur parti des synergies.

L'accent est également mis sur la mise en place d'un environnement réglementaire propice au tourisme. Il est prévu pour cela de réduire, autant que possible, la complexité des réglementations et de simplifier les procédures et les processus au niveau fédéral.

- Promouvoir l'entrepreneuriat en mettant l'accent sur l'augmentation de la productivité, le développement des aptitudes et des compétences des acteurs, le soutien apporté au changement structurel et le renforcement du marché du travail dans le secteur du tourisme.
- Utiliser les possibilités offertes par l'économie numérique. Une vaste étude a analysé les défis, les possibilités et les conséquences de la transformation numérique, donnant ainsi une base solide à l'action. MySwitzerland.com, la nouvelle plateforme en ligne de Suisse Tourisme a été lancée en 2019, permettant ainsi de réaliser un objectif important prévu par la stratégie.
- Renforcer l'attrait de l'offre et la présence sur le marché. Il s'agit avant tout de favoriser l'essor d'événements de grande envergure dans le domaine du sport et du tourisme d'affaires, comme les expositions universelles, et de réfléchir aux types de politiques d'investissement à même de soutenir le tourisme.

Analyser l'impact des règles d'urbanisme sur le développement du tourisme en Suisse

Le nombre et la complexité, toujours plus élevés, des réglementations dans différents domaines de l'action publique créent des obstacles administratifs pour les entreprises du secteur du tourisme. Afin de lever ces obstacles et de permettre un bon développement du tourisme, la stratégie touristique a notamment pour objectif d'améliorer les conditions-cadres. C'est pourquoi la création d'un environnement réglementaire propice au tourisme constitue un axe prioritaire. La collaboration avec le groupe d'accompagnement, supervisé par le SECO, qui formule des conseils relatifs à l'élaboration de la future politique, a révélé que la réglementation en matière d'urbanisme jouait un rôle particulièrement important. Au vu de ce constat, le Secrétariat d'État à l'économie a commandé une étude devant répertorier les principaux problèmes liés à l'aménagement du territoire qui se posent aux projets touristiques. Elle a pour but d'aider à réduire à la fois le coût de la réglementation et les charges administratives supportés par nombre d'entrepreneurs et d'entreprises du secteur du tourisme.

L'étude a montré qu'il existe quatre facteurs déterminants pour que l'économie du tourisme soit dynamique à savoir : la sécurité des décisions prises en matière de planification, une courte durée de planification, la liberté d'entreprendre et des processus efficaces sur le plan des coûts. La collaboration avec les acteurs concernés a joué un rôle essentiel pour parvenir à ces conclusions : les contributions des autorités compétentes, des représentants cantonaux, des experts et des associations intéressées ont été décisives. L'objectif est maintenant d'appliquer ces conclusions et de réduire les charges administratives pesant sur les entreprises du secteur du tourisme en définissant des mesures concrètes, à savoir notamment :

- simplifier les procédures de planification pour faire avancer plus facilement certains types de projets, comme l'installation ou la rénovation de remontées mécaniques
- modifier le poids/l'importance de certains enjeux, pour accroître la transparence et l'efficacité des procédures et, le cas échéant, accorder davantage de poids aux enjeux d'ordre économique (par rapport à ceux liés à l'environnement, par exemple).

L'esprit d'entreprise et l'entrepreneuriat constituent des facteurs déterminants dans le succès du tourisme, c'est pourquoi la promotion de l'entrepreneuriat constitue l'un des grands objectifs de la stratégie. La collaboration avec Innosuisse, l'agence suisse pour l'encouragement de l'innovation, est à l'origine d'une étude sur la création des entreprises types du secteur du tourisme et sur les meilleurs moyens de les aider. Cette étude a permis de recenser les principales difficultés rencontrées par les entreprises du secteur du tourisme lors de la phase de démarrage et de mettre en évidence plusieurs conclusions importantes : la

création d'entreprise stimule la concurrence et favorise le changement structurel, les défaillances du marché justifient le soutien de l'État à l'entrepreneuriat et il existe déjà en Suisse un vaste système de soutien. Différentes recommandations ont été formulées à des fins d'amélioration : par exemple, renforcer la clarté et l'accessibilité des instruments d'encouragement ; concevoir un mode de soutien à la création d'entreprises utilisant une approche fondée sur les réseaux ; intégrer l'entrepreneuriat dans l'apprentissage et les autres modalités de formation et améliorer les données statistiques liées à la création d'entreprise. Le SECO a défini plusieurs mesures à partir de ces recommandations. L'une d'entre elles est d'intensifier sa coopération avec Innosuisse de façon à faire connaître les formes de soutien proposées par l'agence et à accroître leur utilisation par le secteur privé. Une autre mesure pour stimuler la création d'entreprises est de tirer parti du Forum Tourisme Suisse comme plateforme de promotion des activités des start-ups.

Un groupe d'accompagnement a été créé en 2017 afin de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie touristique. Piloté par le SECO, il se réunit deux fois par an et joue le rôle d'organe de réflexion. Il est composé, de façon équilibrée, d'entrepreneurs, d'organisations touristiques, de décideurs et d'universitaires. Ce groupe est tenu informé de l'état d'avancement des travaux, est consulté sur les activités clés et donne des conseils concrets sur l'élaboration de la future politique. Les échanges au sein de ce groupe permettent d'assurer une bonne compréhension des tendances et des enjeux qui se font jour et l'adoption des mesures nécessaires.

Profil statistique

Suisse : Tourisme interne, récepteur et émetteur

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUX TOURISTIQUE, MILLIERS					
Tourisme interne¹					
Total des voyages du tourisme interne	76 000	78 050	76 374	76 309	80 020
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	7 732	7 830	7 465	8 231	8 201
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	68 268	70 220	68 909	68 078	71 819
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	26 381	27 768	28 573
Hôtels et établissements assimilés	16 026	16 052	16 245	16 920	17 413
Autres établissements collectifs	10 136	10 848	11 160
Hébergements privés
Tourisme récepteur					
Total des arrivées internationales
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	9 158	9 305	10 402	11 133	11 715
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Principaux marchés					
Allemagne	1 812	1 616	2 018	2 072	2 216
Chine	891	1 210	982	1 062	1 135
États-Unis	752	803	899	1 009	1 118
France	699	655	773	788	826
Royaume-Uni	712	710	800	808	820
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	24 016	25 515	26 784
Hôtels et établissements assimilés	19 907	19 576	19 288	20 473	21 394
Autres établissements collectifs	4 728	5 042	5 390
Hébergements privés
Tourisme émetteur					
Total des départs internationaux	24 594	26 397
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	13 427	14 925	14 941	16 650	16 735
Visiteurs de la journée (excursionnistes)	7 944	9 662
Principales destinations					
Allemagne	2 639	2 939	2 980	2 766	3 135
Italie	2 557	2 808	2 730	2 868	2 964
France	2 003	2 244	1 913	3 213	2 441
Autriche	1 019	1 091	960	1 062	1 078
RECETTES ET DÉPENSES DE TOURISME, MILLIONS CHF					
Tourisme récepteur					
Total des recettes internationales	16 308	15 753	15 756	16 228	16 596
Recettes liées aux voyages internationaux	16 308	15 753	15 756	16 228	16 596
Recettes liées au transport international de passagers
Tourisme émetteur					
Total des dépenses internationales	15 444	15 675	16 225	17 570	17 949
Dépenses liées aux voyages internationaux	15 444	15 675	16 225	17 570	17 949
Dépenses liées au transport international de passagers

.. Non disponible ; | Rupture de série

1. Voyages à partir d'enquêtes sur la demande; Nuits des enquêtes sur l'offre.

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934120119>

Suisse : Entreprises et emploi dans le tourisme

	Nombre d'établissements	Nombres de personnes employées				
		2018	2014	2015	2016	2017
Total	..	171 784	173 534	175 436	177 034	181 699 p
Industries touristiques	..	136 950	138 606	140 315	141 697	146 019 p
Service d'hébergement pour les visiteurs	39 057	36 211	34 886	35 233	35 419	35 780 p
Hôtels et établissements assimilés	4 765	32 797	31 521	31 929	32 136	32 464 p
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	..	42 398	45 800	46 897	46 356	48 302 p
Transport de voyageurs	..	26 519	26 643	27 225	27 925	28 976 p
Transport aérien de voyageurs	..	7 891	8 015	8 727	8 619	9 443 p
Transport par chemin de fer de voyageurs	..	12 914	12 748	12 550	13 196	13 294 p
Transport routier de voyageurs	..	4 814	4 936	5 040	5 161	5 199 p
Transport par eau de voyageurs	..	899	944	908	950	1 041 p
Services liés au transport de voyageurs	..	5 143	5 170	5 373	5 420	5 548 p
Location d'équipement de transport	..	514	535	531	543	560 p
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	..	14 211	13 726	13 160	13 648	14 087 p
Industrie des activités culturelles	..	3 675	3 683	3 670	3 896	4 038 p
Industrie des activités sportives et de loisirs	..	6 120	6 066	6 181	6 471	6 702 p
Commerce de détail de produits caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré	..	2 160	2 097	2 045	2 019	2 025 p
Autres industries	..	34 835	34 928	35 121	35 337	35 681 p

.. Non disponible ; p Donnée provisoire

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934120138>

Suisse : Consommation du tourisme intérieur

Millions CHF

	2014		
	Dépenses du tourisme interne	Dépenses du tourisme récepteur	Consommation du tourisme intérieur
Total
Produits de consommation	13 983	16 692	33 582
Produits caractéristiques du tourisme	11 601	13 734	27 930
Service d'hébergement pour les visiteurs	2 846	2 590	7 411
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	2 715	2 871	5 587
Transport de voyageurs	4 519	5 063	9 873
Transport aérien de voyageurs	3 214	2 990	6 203
Transport par chemin de fer de voyageurs	870	1 219	2 379
Transport routier de voyageurs	405	772	1 177
Transport par eau de voyageurs	30	83	114
Services liés au transport de voyageurs	331	434	765
Location d'équipement de transport	110	143	253
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	135	1 079	1 375
Industrie des activités culturelles	64	191	422
Industrie des activités sportives et de loisirs	752	844	1 596
Biens caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Services caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré	130	518	647
Autres produits de consommation	5 902	9 473	15 687
Produits rattachés au tourisme	2 382	2 959	5 652
Produits de consommation non liés au tourisme	3 521	6 514	10 035
Produits autres que les produits de consommation

.. Non disponible

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934120157>

Partie II Profils par pays – partenaires de l'OCDE

Maroc

Place du tourisme dans l'économie

En 2018, le PIB généré par le tourisme a augmenté de 6.2 % pour s'établir à 76.9 milliards MAD, contre 72.4 milliards MAD en 2017. La contribution du secteur au PIB national a atteint 6.9 %, une valeur en hausse par rapport à l'année précédente (6.8 %). Le tourisme joue un rôle important dans l'économie marocaine de par sa capacité à créer des emplois, à participer au développement économique et social du pays et à apporter des devises. En effet, en 2018, les recettes générées par les visiteurs internationaux s'étant rendus au Maroc se sont élevées à près de 89 milliards MAD (transport international compris). Ces recettes représentaient près de 51 % des exportations de services en 2018. À l'origine de 548 000 emplois directs en 2018 soit près de 5 % de l'emploi total, le secteur est un excellent pourvoyeur d'emplois.

En 2018, le pays a enregistré 12.3 millions d'arrivées internationales. Sur ce chiffre, 57.5 % provenaient de France, d'Espagne et d'Allemagne, qui restent les trois premiers marchés. Dans tous les grands marchés émetteurs, le nombre de résidents se rendant au Maroc a augmenté entre 2017 et 2018 : +10.1 % pour l'Allemagne, +7.6 % pour la France, +6.4 % pour l'Espagne et +3.8 % pour le Royaume-Uni. Les marchés plus récents, comme les États-Unis, la Chine, la Pologne et le Brésil, ont également affiché de bons résultats.

En 2018, les dépenses du tourisme intérieur ont été chiffrées à 131 milliards MAD, soit une hausse de 5.4 % par rapport à 2017. Quant aux dépenses du tourisme interne, elles ont augmenté de 4.4 % et atteint 41 milliards MAD. Les séjours avec nuitée(s) dans des établissements d'hébergement touristique classés ont progressé de 8.7 % en 2018 (après avoir bondi de 14.8 % entre 2016 et 2017) sous l'effet de l'essor de 12.1 % des séjours avec nuitée(s) réalisés par les non-résidents. En 2018, les résidents ont effectué 30 % des séjours avec nuitée(s), soit 24 millions de nuits, dans des hôtels ou établissements assimilés. Cette même année, le pays a enregistré 3.2 millions de touristes internes, soit une hausse de 4.1 % par rapport à 2017.

Gouvernance et financement du tourisme

Le ministère du Tourisme définit et met en œuvre la politique touristique du gouvernement par le biais du Département du Tourisme. Ce dernier comprend un secrétariat général, une inspection générale et d'autres directions exécutives chargées de la stratégie et de la coopération, de la réglementation, du développement et de la qualité ainsi que des ressources et de la formation. Les organismes centraux suivants sont placés sous la tutelle du Département : l'Office national marocain du tourisme, qui est responsable de la promotion, de la commercialisation et de l'essor de la destination et du développement du transport aérien et la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT), qui est chargée de promouvoir les opportunités d'investissement et d'accompagner les investisseurs et opérateurs du secteur du tourisme.

Le Département du Tourisme s'appuie sur une structure régionale composée de sept organismes régionaux et de dix-huit organismes provinciaux. Ces entités ont pour tâche principale de surveiller la qualité des activités touristiques et de suivre le développement des produits touristiques au niveau régional

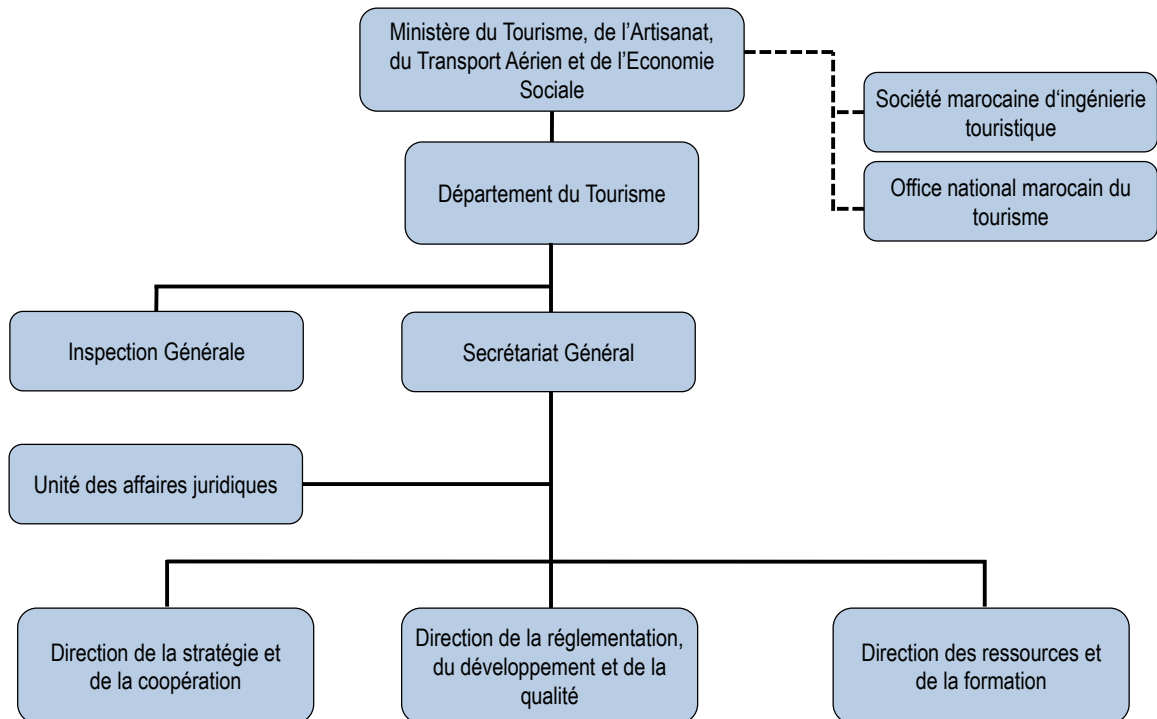
et local. Elles travaillent en étroite collaboration avec un éventail d'acteurs du tourisme et d'autorités à l'échelle locale de façon à assurer un développement harmonieux et intégré du secteur au niveau régional et provincial.

En 2017, les domaines de compétences du ministère du Tourisme ont été étendus au secteur de l'aviation et deux nouvelles structures ont été placées sous la responsabilité du ministère : l'Office national des aéroports, qui assure la supervision de la gestion des aéroports et la Direction générale de l'aviation civile, qui est chargée des questions en lien avec l'aviation civile.

La Confédération nationale du tourisme (CNT) fait office de point de contact entre les secteurs privé et public. La mission de la Confédération est de promouvoir le secteur privé et faire le lien entre toutes les professions du tourisme à l'échelle nationale par le biais des fédérations nationales du secteur. Elle représente des hôtels, des agences de voyages, des entreprises de location de voitures, des restaurants, des guides touristiques, des guides de montagne, des voyagistes et des investisseurs. Les conseils régionaux du tourisme rassemblent des professionnels des secteurs public et privé, avec pour mission d'apporter leur soutien aux destinations par l'amélioration et la promotion de l'offre touristique marocaine à l'échelle nationale comme internationale.

Le budget du ministère du Tourisme provient du budget central et s'élevait à 860 millions MAD en 2019, soit une hausse de 41 % par rapport à l'année précédente. Il est ventilé entre les différentes entités placées sous la responsabilité du ministère : l'administration centrale et les délégations régionales et provinciales (39 %) ; l'Office national marocain du tourisme (35 %) ; la Société marocaine d'ingénierie touristique (19 %) et les établissements de formation (7 %).

Maroc : organigramme des organismes de tourisme



Source : OCDE, d'après le Département du Tourisme, 2020.

Politiques et programmes liés au tourisme

Depuis 2011, le Département du Tourisme met en œuvre la stratégie Vision 2020. S'appuyant sur les réalisations de Vision 2010, Vision 2020 repose sur un modèle reconnaissant à la fois l'importance du développement économique et celle de la préservation des ressources et des environnements touristiques. Vision 2020 est une stratégie axée sur le tourisme régional, la qualité et le développement durable. Elle a pour objectif principal de faire du tourisme un moteur du développement économique, social et culturel du Maroc.

Le secteur du tourisme fait face à de nouveaux enjeux macroéconomiques et géopolitiques, qui ont des répercussions sur le pouvoir d'achat des marchés émetteurs et sur les capacités d'investissement des acteurs du secteur. Plusieurs évolutions apparaissent comme déterminantes pour le tourisme marocain :

- poursuite de l'accélération de la révolution numérique et de la montée en puissance des nouvelles chaînes de promotion et de distribution
- accroissement des voyages individuels et autonomes grâce aux offres à bas coût
- apparition de nouveaux modes de comportement des consommateurs tout au long de la chaîne de valeur
- émergence de nouveaux marchés émetteurs — le secteur du tourisme se porte bien grâce à la croissance soutenue des économies des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) et il enregistre de bonnes performances en Chine depuis la suppression des visas pour les ressortissants de ce pays.

Dans le cadre du développement du tourisme régional, le Département du Tourisme s'efforce avec ses partenaires d'adapter et d'améliorer ses structures de gouvernance, en donnant aux services décentralisés un plus grand rôle en matière de mise en œuvre et de développement sur leurs territoires respectifs. Parmi les mesures visant à soutenir le développement du tourisme régional figurent :

- Le renforcement de l'attractivité du Maroc comme destination. Cette mesure constitue une priorité essentielle. Le Département du Tourisme, par le biais de l'Office national marocain du tourisme, s'emploie à assurer la visibilité et l'accessibilité de l'offre touristique marocaine sur des marchés ciblés. À ce titre, il :
 - établit des partenariats avec des voyagistes en ligne de premier plan
 - met en place des campagnes de communication sur les grands sites Internet et les principales plateformes électroniques de vente de billets d'avion
 - mène des activités de communication à caractère événementiel et renforce la communication sur les réseaux sociaux ; organise des voyages de familiarisation pour les journalistes, les voyagistes, les influenceurs et les blogueurs ; et acquiert des espaces médiatiques et diffuse des contenus sur les médias numériques et les plateformes numériques.
- Le renforcement de la compétitivité du transport aérien pour accompagner le développement de l'activité touristique, notamment à travers l'établissement de partenariats stratégiques avec les principaux pays émetteurs ainsi que les nouveaux marchés à fort potentiel.
- La stimulation de l'investissement touristique à travers l'instauration de nouvelles mesures apportant incitations et soutien destinées aussi bien aux capacités existantes qu'aux nouvelles capacités.
- La restructuration du secteur du tourisme et le soutien des acteurs pour renforcer la compétitivité économique, notamment à travers la mise à jour et la révision de la législation régissant les professions du tourisme et l'amélioration de la supervision de l'activité touristique.
- L'amélioration de la qualité de la formation pour mieux répondre aux besoins du secteur, notamment à travers la diversification de l'offre de formation, la restructuration des établissements

de formation et l'adoption de conventions internationales de partenariats en matière de formation dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie.

- Le renforcement des exigences de qualité tout au long de la chaîne de valeur touristique afin de garantir la construction d'une offre répondant aux attentes des clients, et permettant de relever les principaux défis.

La réforme réglementaire au Maroc

La refonte du cadre réglementaire est l'une des priorités stratégiques du Département du Tourisme du Maroc. Le pays vise ainsi à améliorer la compétitivité des entreprises du secteur de façon à relever les défis auxquels ce dernier est confronté. La réforme de la législation touristique a été entreprise avec pour ambition d'instaurer une culture de la qualité au sein des établissements touristiques et d'améliorer le professionnalisme et la structure des activités touristiques. Jusqu'à présent, les actualisations et les révisions de la législation ont porté sur des secteurs touristiques spécifiques, comme les agences de voyages, les établissements et les hébergements touristiques. En février 2018, conformément à la législation en vigueur, le Département du Tourisme a lancé une révision de l'agrément des guides urbains, des guides touristiques et des guides nature. Cette révision a abouti à l'accréditation de 1 108 guides (905 guides urbains et touristiques et 203 guides nature) et a aussi favorisé le multilinguisme avec l'incorporation de nouvelles langues comme le mandarin, le japonais, le russe, le suédois, le polonais, le turc, le néerlandais et le portugais.

Profil statistique

Maroc : Tourisme interne, récepteur et émetteur

	2014	2015	2016	2017	2018
FLUX TOURISTIQUE, MILLIERS					
Tourisme interne					
Total des voyages du tourisme interne
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	2 403	2 645	2 929	3 120	3 247
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	195 778
Hôtels et établissements assimilés	5 307	5 899	6 551	7 055	7 166
Autres établissements collectifs	52 222
Hébergements privés	138 249
Tourisme récepteur					
Total des arrivées internationales
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	10 283	10 177	10 332	11 349	12 289
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Principaux marchés					
France	3 280 e	3 530 e	3 800 e
Espagne	2 180 e	2 350 e	2 500 e
Allemagne	600 e	690 e	760 e
Royaume-Uni	620 e	655 e	680 e
Belgique	590 e	630 e	650 e
Nuitées dans toutes les catégories d'hébergement	132 000	125 609	128 757	132 585	147 790
Hôtels et établissements assimilés	14 326	12 525	12 703	15 046	16 866
Autres établissements collectifs	22 601	24 165	25 224	26 861	30 953
Hébergements privés	95 073	88 919	90 830	90 678	99 971
Tourisme émetteur					
Total des départs internationaux
Visiteurs qui passent la nuit (touristes)	1 849	1 744	1 704	1 849	1 923
Visiteurs de la journée (excursionnistes)
Principales destinations					
..
..
..
..
..
..
RECETTES ET DÉPENSES DE TOURISME, MILLIONS USD					
Tourisme récepteur					
Total des recettes internationales	9 071	7 764	7 923	9 086	9 523
Recettes liées aux voyages internationaux	7 384	6 260	6 557	7 494	7 775
Recettes liées au transport international de passagers	1 686	1 505	1 365	1 592	1 748
Tourisme émetteur					
Total des dépenses internationales	2 273	2 155	2 311	2 829	3 019
Dépenses liées aux voyages internationaux	1 456	1 402	1 460	1 793	2 007
Dépenses liées au transport international de passagers	817	753	852	1 036	1 011

.. Non disponible ; e Valeur estimée

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934120803>

Maroc : Entreprises et emploi dans le tourisme

	Nombre d'établissements	Nombres de personnes employées				
		2014	2015	2016	2017	2018
Total	..	505 000 e	507 000 e	515 000 e	532 000 e	550 000 e
Industries touristiques	5 534	391 800 e	393 300 e	399 300 e	412 000 e	424 000 e
Service d'hébergement pour les visiteurs
Hôtels et établissements assimilés	4 055	128 000 e	128 500 e	130 500 e	135 000 e	140 000 e
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	..	82 000 e	82 300 e	83 600 e	86 000 e	90 000 e
Transport de voyageurs	..	34 000 e	34 100 e	34 600 e	36 000 e	37 000 e
Transport aérien de voyageurs
Transport par chemin de fer de voyageurs
Transport routier de voyageurs
Transport par eau de voyageurs
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	1 479	22 300 e	22 400 e	22 700 e	23 000 e	24 000 e
Industrie des activités culturelles	..	10 000 e	10 000 e	10 100 e	10 000 e	10 000 e
Industrie des activités sportives et de loisirs	..	2 500 e	2 500 e	2 500 e	3 000 e	3 000 e
Commerce de détail de produits caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré	..	113 000 e	113 500 e	115 300 e	119 000 e	120 000 e
Autres industries caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres industries	..	113 200 e	113 700 e	115 700 e	120 000 e	126 000 e

.. Non disponible ; e Valeur estimée

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934120822>

Maroc : Consommation du tourisme intérieur

Millions MAD

	2014		
	Dépenses du tourisme interne	Dépenses du tourisme récepteur	Consommation du tourisme intérieur
Total
Produits de consommation	32 000	73 508	105 508
Produits caractéristiques du tourisme	21 648	53 666	75 315
Service d'hébergement pour les visiteurs	6 196	11 962	18 158
Industrie de services de restauration et de consommation de boissons	5 318	10 088	15 406
Transport de voyageurs	4 868	14 212	19 080
Transport aérien de voyageurs
Transport par chemin de fer de voyageurs
Transport routier de voyageurs
Transport par eau de voyageurs
Services liés au transport de voyageurs
Location d'équipement de transport	122	..	122
Industrie des agences de voyages et des autres services de réservation	43	1 100	1 143
Industrie des activités culturelles	106	1 017	1 123
Industrie des activités sportives et de loisirs	2 416	8 032	10 449
Biens caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré	2 580	7 256	9 836
Services caractéristiques du tourisme spécifiques au pays considéré
Autres produits de consommation	10 352	19 841	30 193
Produits rattachés au tourisme
Produits de consommation non liés au tourisme	10 352	19 841	30 193
Produits autres que les produits de consommation

.. Non disponible

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934120841>

Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020

L'édition de 2020 analyse les performances touristiques et les tendances politiques à travers 51 pays de l'OCDE et d'économies partenaires. Le rapport souligne la nécessité d'approches cohérentes et globales quant à l'élaboration de politiques en matière de tourisme, ainsi que l'importance de l'économie touristique, avec des données couvrant le tourisme domestique, récepteur et émetteur, les entreprises et l'emploi, ainsi que la consommation du tourisme interne. Les priorités des pouvoirs publics, les réformes et les évolutions constatées dans le domaine du tourisme sont analysées à partir d'exemples de pratiques nationales. Les chapitres thématiques mettent en lumière les moyens de préparer les entreprises touristiques au monde numérique et redéfinissent le succès du tourisme dans une optique de croissance durable.

Veillez consulter cet ouvrage en ligne : <https://doi.org/10.1787/fa567e9c-fr>.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.

Rendez-vous sur le site www.oecd-ilibrary.org pour plus d'informations.

