

# 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 bénéfiques potentiels du tourisme et à en limiter les coûts.

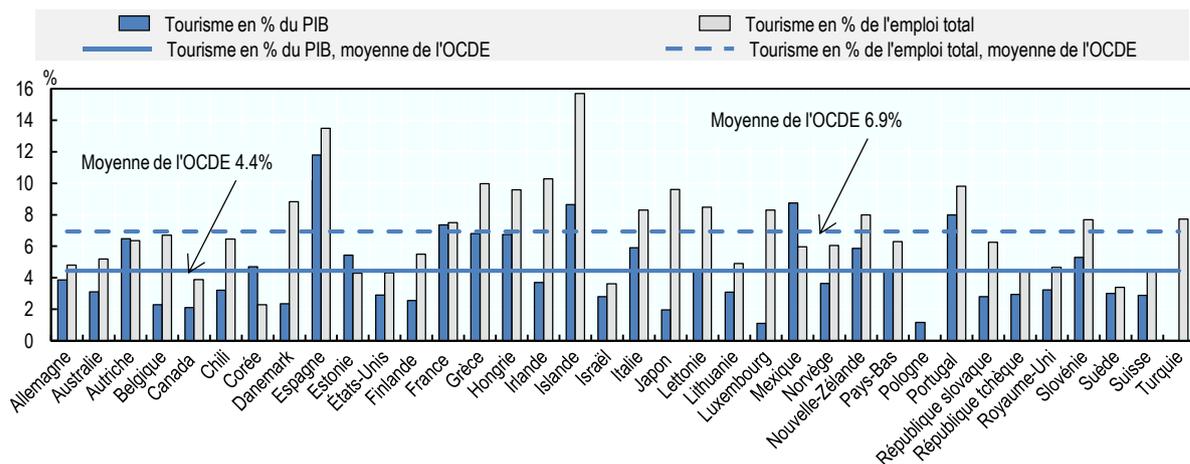
Le développement durable du tourisme et la transformation numérique de ce secteur constituent les principaux enjeux auxquels les responsables publics doivent faire face. Comme dans d'autres domaines, ceux-ci reconnaissent la nécessité d'apporter des réponses coordonnées à l'échelle de l'ensemble des 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 Lituanie, 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 <sup>1</sup>	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 <sup>1</sup>	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 <sup>2</sup>	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 <sup>3</sup>	Touristes	5 168	-26.8	-42.5
Fédération de Russie	Visiteurs	24 551	-0.9	0.7
Indonésie <sup>1</sup>	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
<b>UE28</b>			<b>5.4</b>	<b>4.1</b>
<b>OCDE</b>			<b>5.5</b>	<b>5.0</b>
<b>Monde<sup>4</sup></b>		<b>1 407 000</b>	<b>5.3</b>	<b>5.4</b>

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
<b>UE28</b>	<b>438 637</b>	<b>479 083</b>	<b>750 885</b>	<b>813 859</b>		
<b>OCDE</b>	<b>826 541</b>	<b>893 901</b>	<b>682 818</b>	<b>738 075</b>		
<b>Monde<sup>1</sup></b>	<b>1 352 000</b>	<b>1 462 000</b>	<b>1 352 000</b>	<b>1 462 000</b>		

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

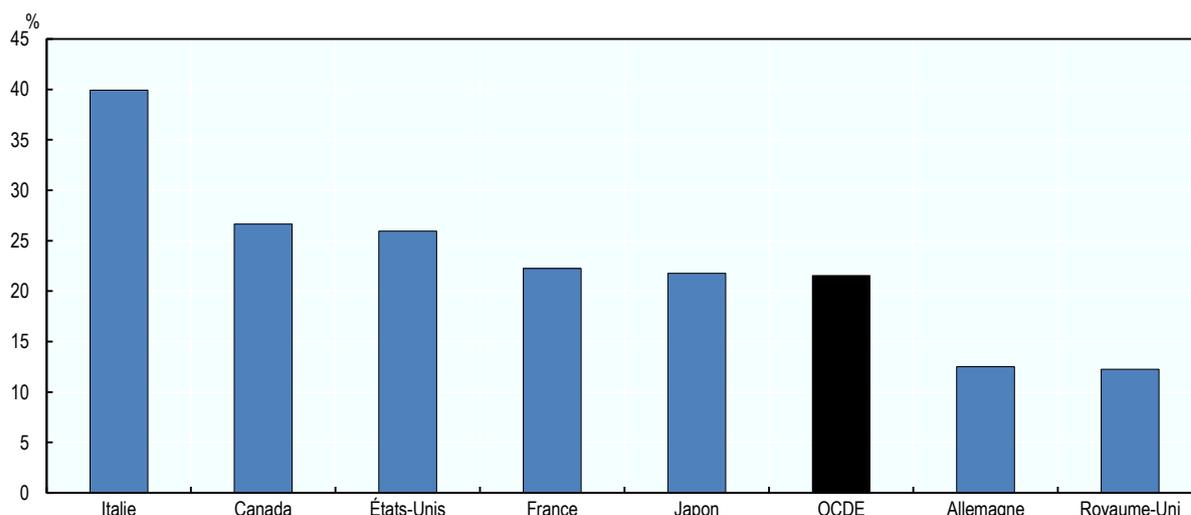
Les exportations touristiques sont importantes pour l'économie, car elles créent de la valeur ajoutée, directement et indirectement. Quand on analyse le tourisme sous l'angle des échanges en valeur ajoutée, on constate que les dépenses liées au tourisme (en utilisant les dépenses de non-résidents comme 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

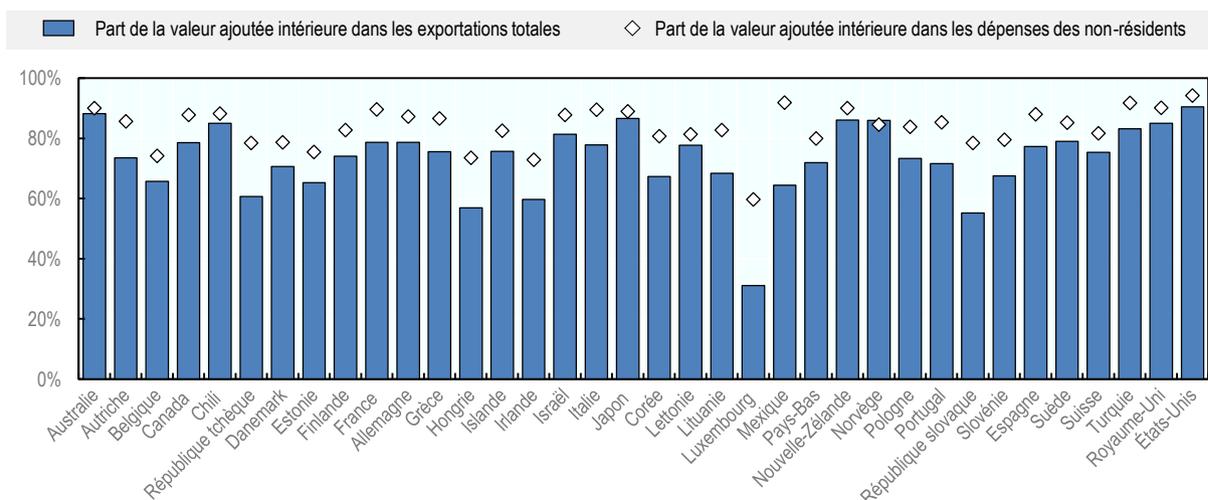


Source : Statistiques de l'OCDE sur les échanges internationaux de services par économie partenaire (base de données), données extraites en janvier 2020.

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 Slovaquie, 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	..	..	..	..
<b>Moyenne de l'OCDE</b>			<b>75 %</b>	<b>25 %</b>

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.

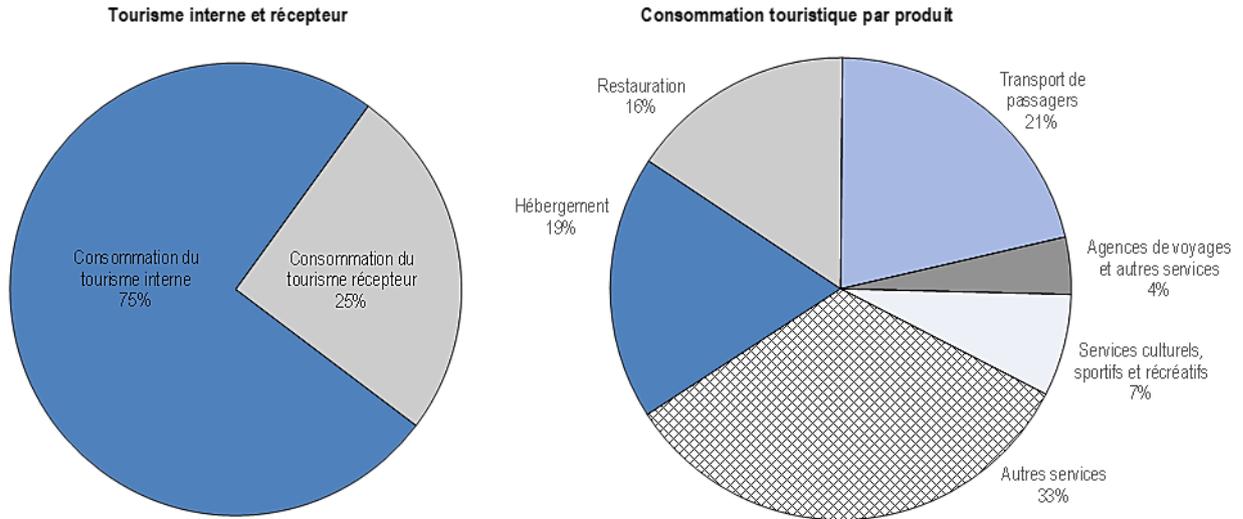
La consommation liée au tourisme englobe les dépenses liées au tourisme (transactions monétaires) ainsi que d'autres transactions.

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<sup>er</sup> 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 réservables 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](http://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](http://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<sup>er</sup> 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](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](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](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](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf).





Extrait de :  
**OECD Tourism Trends and Policies 2020**

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2020), « Tendances du tourisme et priorités des pouvoirs publics », dans *OECD Tourism Trends and Policies 2020*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/488db4ca-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

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. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

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>.