



Note de réflexion

# Favoriser une approche gouvernementale intégrée du tourisme

2-3 octobre 2017  
OCDE, Paris

## ■ Contexte

Cette note contient des informations de fond relatives à la réunion de haut niveau sur les politiques de tourisme pour une croissance durable et inclusive organisée à l'OCDE les 2 et 3 octobre 2017. Cette réunion rassemble des ministres, des responsables politiques de haut niveau et des dirigeants d'entreprise pour examiner les moyens de mettre en place une croissance du tourisme plus durable et inclusive.

L'événement marque la 100e édition du Comité du tourisme et soutient le futur ordre du jour politique des pays membres et partenaires de l'OCDE. Il vise à mettre en exergue les avancées majeures faites dans la mise en œuvre de politiques et de programmes efficaces dans le tourisme, et à faciliter un débat ouvert entre les pays sur les objectifs stratégiques à long terme pour le développement du tourisme. Son objectif est également de favoriser une approche gouvernementale intégrée sur le tourisme résolument tournée vers l'avenir.

Plus d'informations : [oe.cd/tourism](http://oe.cd/tourism)

## ■ À propos de l'OCDE

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) offre aux gouvernements un forum où ils peuvent comparer et partager leurs expériences, identifier les bonnes pratiques face aux nouveaux défis, et promouvoir des décisions et des recommandations pour élaborer de meilleures politiques pour une vie meilleure. La mission de l'OCDE est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde.

## ■ À propos du Comité du tourisme

Le Comité du Tourisme, créé en 1948, est un forum d'échanges sur les politiques suivies et les changements structurels qui influent sur la croissance du tourisme domestique et international, dans une optique de développement durable.

## *Favoriser une approche gouvernementale intégrée du tourisme*

Cette session examinera les expériences des pays qui favorisent une approche gouvernementale intégrée de l'élaboration de la politique du tourisme. Au nombre des sujets à débattre figureront les mesures à même d'améliorer la coordination horizontale et verticale au sein de l'administration et entre ses différents échelons, la participation du secteur privé et les modalités permettant aux différents acteurs de travailler ensemble afin que les stratégies touristiques de long terme œuvrent en faveur d'une croissance durable et inclusive, et soient déployées avec succès.

### **Rattacher le tourisme au programme d'action général**

Le tourisme est un secteur économique important pour de nombreux pays à travers le monde, et les pouvoirs publics mettent en place des politiques actives et innovantes visant à favoriser une croissance durable et inclusive du tourisme. Les interdépendances entre le tourisme et d'autres domaines sont nombreuses, et les décisions en matière de politique publique doivent tenir compte des arbitrages à opérer et des complémentarités. Bien des pays estiment qu'une approche intégrée du tourisme faisant intervenir l'ensemble des administrations constitue une composante essentielle du cadre de l'action publique en faveur de la filière. Ces stratégies intégrées renforcent la cohérence des politiques et l'efficacité des initiatives publiques et publiques/privées dans le secteur.

Tous les échelons de l'administration publique ont un rôle de premier plan à jouer dans l'offre touristique et doivent travailler en partenariat étroit avec le secteur privé. Afin d'affermir la croissance du tourisme et les bénéfices associés, les pouvoirs publics doivent veiller à ce que les politiques et structures d'offre adéquates soient en place. Beaucoup de pays ont désormais mis en place des politiques et des plans pluriannuels visant à développer le secteur touristique et à dessiner les objectifs et les orientations stratégiques de l'action publique aux niveaux national et infranational.

L'administration centrale joue un rôle décisif dans l'élaboration d'une politique du tourisme efficace et cohérente, mais les autorités se heurtent à de nombreuses difficultés au moment de formuler cette dernière. Cela tient en partie au caractère fragmenté du tourisme, qui oblige plusieurs ministères centraux et différents échelons de l'administration à assumer des fonctions diverses face aux évolutions politiques, sociales, environnementales et technologiques influant sur le secteur. Ainsi, les États interviennent dans le secteur à des titres divers, notamment pour le marketing et la promotion, la sécurité aux frontières, la réglementation de marchés (comme le marché aérien), les règles d'urbanisme, la surveillance ou la gestion d'attractions touristiques (parcs nationaux, par exemple), le développement des compétences et le financement de la construction de routes et d'autres infrastructures. De surcroît, de nombreux pays présentent une situation encore plus complexe dans la mesure où le tourisme ne relève pas entièrement de la responsabilité de l'administration centrale. De ce fait, les autorités infranationales ont souvent un rôle substantiel à jouer dans sa gouvernance.

## Il est primordial d'adopter une approche gouvernementale intégrée du tourisme

Interdépendance et interconnexion croissantes entre les économies et en leur sein (y compris au niveau des dimensions politiques et des objectifs) sont devenues une caractéristique pérenne de l'économie mondiale. Dans cet environnement, des approches novatrices s'imposent pour cerner les nouveaux enjeux et évolutions, et mettre en évidence les arbitrages et synergies spécifiques liés à l'élaboration de politiques visant des objectifs multiples.

Dans ce contexte, étant donné son caractère transversal et fragmenté, l'élaboration de la politique du tourisme – plus étalée dans le temps et de portée plus large que par le passé – se complexifie. La solution aux grands problèmes pluridimensionnels qui se posent dans le secteur, notamment concernant les infrastructures et les compétences requises pour faire face à la demande à venir, passe par une approche intégrée mobilisant différents ministères et échelons administratifs, avec le concours et l'appui de la filière et de la communauté de la recherche. Une telle approche vise à garantir la pérennité du tourisme en tant que force économique et sociale, et doit pour cela donner la priorité à la durabilité de l'environnement, à l'inclusivité, à la diversification, à l'innovation et à des améliorations stratégiques de la productivité.

À l'évidence, une approche gouvernementale intégrée de l'élaboration de la politique du tourisme nécessite des plateformes stables pour coordonner les actions, une impulsion donnée par les responsables politiques au plus haut niveau (tant dans le secteur du tourisme que dans les domaines d'action connexes, notamment le transport, l'environnement, la culture, l'économie, les affaires étrangères, les compétences ou l'aménagement du territoire) et un recentrage sur les politiques de moyen-long terme. Dans ce cadre, les responsables des politiques touristiques pourraient en particulier s'attacher à : *i*) mieux comprendre les interactions, les synergies et les arbitrages spécifiques qui existent entre le tourisme et les domaines d'intervention apparentés ; à *ii*) démontrer de manière plus convaincante aux responsables des domaines d'intervention associés la valeur économique du tourisme, et à *iii*) mettre en œuvre des mécanismes institutionnels pour créer et exploiter des synergies entre les différents ministères et niveaux d'administration, et faire participer le secteur privé.

## Efficacité de la gouvernance pour une approche gouvernementale intégrée du tourisme

Les approches gouvernementales intégrées de l'action publique ne pourront être efficaces que si elles tiennent compte de l'importance d'un solide dialogue pouvoirs publics-secteur du tourisme-société civile pour les phases d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des politiques. Si l'on veut instaurer un dispositif faisant interagir de multiples acteurs, notamment le secteur privé et la société civile, et se caractérisant par une plus grande coordination horizontale et verticale entre les organismes publics concernés, il faut incorporer les éléments d'une bonne gouvernance reconnus comme tels, tant au niveau central qu'infranational.

Des pratiques de gouvernance efficaces passent par : *i*) une définition claire des rôles et fonctions dévolus aux différents niveaux d'administration concernés par le tourisme ; *ii*) la participation du secteur du tourisme et de la société civile dans le processus de prise de décision au niveau de l'action publique ; *iii*) l'adoption de mécanismes d'engagement efficaces afin de réunir les différents acteurs (par exemple élaboration de stratégies

touristiques, recours à des contrats, création de comités mixtes) et l'assurance que les outils et ressources adéquats sont en place pour la mise en œuvre et le suivi.

Les solutions pour améliorer la coordination de l'action politique impliquant plusieurs niveaux doivent tenir compte des moyens institutionnels et humains, de la loi et du cadre réglementaire, ainsi que du contexte spécifique du tourisme d'un pays ou d'une région donnée. Il importe que les institutions soient dotées de mandats explicites, d'objectifs bien définis, ainsi que d'un encadrement et d'un soutien politique efficaces, et que les résultats de l'action publique soient régulièrement évalués.

### Questions à débattre

- Quel rôle les autorités chargées du tourisme peuvent-elles jouer dans la définition d'une vision gouvernementale intégrée des politiques du tourisme, et notamment de sa promotion ?
- Quelles actions ou mesures ont permis d'améliorer la coordination horizontale et verticale entre les ministères et les différents échelons d'administration ?
- Comment le secteur privé peut-il travailler plus étroitement avec les responsables de l'action publique en vue d'intensifier leur collaboration et d'améliorer l'impact de l'action publique et de la promotion du tourisme ?
- Comment les pouvoirs publics peuvent-ils faire en sorte que les stratégies pour le tourisme, utilisées afin de mettre en place et de coordonner les activités d'acteurs du secteur public et du secteur privé, favorisent une croissance inclusive et soient déployées avec succès ?

### Références

- Haxton, P. (2015), « Tour d'horizon des politiques efficaces pour la croissance du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2015/01, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5js071x49j8t-fr>
- OCDE (2012), « La gouvernance du tourisme dans les pays de l'OCDE », in *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2012*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2012-3-en>
- OCDE (2016), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2016*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2016-fr>





[www.oecd.org/cfe/tourism](http://www.oecd.org/cfe/tourism)



Suivez-nous sur Twitter @OECD\_Local

