

Chapitre 2. Tourisme 2020 : Les politiques pour promouvoir la compétitivité et le développement durable du tourisme

La solution aux grands problèmes pluridimensionnels qui se posent dans le secteur du tourisme passe par une démarche d'ensemble faisant intervenir un grand nombre d'organes gouvernementaux. Pour que les politiques du tourisme soient suivies d'effet, il faut que leur conception et leur application obéissent à un souci de cohérence et d'harmonisation entre les différents niveaux de l'administration publique. Aussi l'idée d'une « approche gouvernementale intégrée » tend-elle à s'imposer, comme l'indiquent les Principes d'action de Riva del Garda pour encourager la compétitivité et le développement durable du tourisme. Il s'avère que l'élaboration d'une stratégie touristique peut résolument inciter les autorités compétentes, les professionnels, les populations des lieux de destination et d'autres parties prenantes à dégager une vision et une ligne d'action pour le développement du tourisme et à définir des priorités qui inscrivent concrètement le secteur dans la durée. Les stratégies touristiques accordent de plus en plus d'importance à la coopération public-privé. Ce chapitre vise à repérer les domaines dans lesquels une intervention des pouvoirs publics peut être particulièrement efficace.

Introduction

Lors de la réunion à haut niveau du Comité du tourisme de l'OCDE organisée à Riva del Garda (Italie) en octobre 2008, un large débat s'est engagé sur le rôle des pouvoirs publics face aux problèmes qui se posent dans le secteur du tourisme à l'ère de la mondialisation. L'ouverture croissante des marchés internationaux est à la fois prometteuse et menaçante pour ce secteur qui, la plupart des pays en conviennent, a beaucoup à apporter au développement social et économique.

Indépendamment de la nécessité déjà évoquée d'élaborer des stratégies à long terme, les principaux messages qui se dégagent de ce débat sont les suivants :

- le tourisme joue un rôle économique important dans les pays de l'OCDE, comme dans un certain nombre d'économies non membres ;
- les pays de l'OCDE assistent à un fléchissement du taux de croissance du tourisme qui risque de nuire à leur essor économique, et plus particulièrement à la croissance de l'emploi ;
- des mesures correctives s'imposent pour redonner de la vigueur au secteur du tourisme ;
- dans cette optique, il appartient aux pouvoirs publics de donner l'exemple en instaurant un cadre d'action adapté ; et
- pour que les initiatives gouvernementales donnent des résultats, il faut qu'elles soient élaborées et mises en œuvre selon une approche intégrée car, compte tenu de son caractère transversal, le tourisme a des prolongements dans beaucoup de domaines d'action gouvernementale différents.

À l'issue de la réunion de Riva del Garda, les délégués ont approuvé la diffusion des principes d'action (Annexe 2A.1).

Principaux défis à relever dans le secteur touristique

Au moment de la rédaction du présent rapport, le tourisme mondial pâtit de plusieurs facteurs inhabituels (crise économique mondiale et grippe A/H1N1, entre autres exemples). La crise économique mondiale a provoqué une diminution des voyages internationaux durant les premiers mois de l'année 2009. À court terme, les tendances de fond du tourisme international sont donc exceptionnellement médiocres. En revanche, on s'accorde à reconnaître que les perspectives de la demande de voyages internationaux à plus long terme restent positives, le taux de croissance annuel moyen devant être de l'ordre de 4 %. Par ailleurs, les exemples passés montrent que la demande de voyages internationaux résiste relativement bien aux chocs extérieurs. En dépit de crises de courte durée, une capacité de reprise relativement rapide a pu être observée dans ce domaine.

Dans le contexte actuel, l'industrie du tourisme est confrontée à un certain nombre de défis qui déterminent non seulement son développement et sa prospérité à long terme, mais aussi les orientations à retenir pour l'action publique :

- la mondialisation et l'évolution des marchés ;
- l'impact du tourisme sur l'économie dans son ensemble ;
- le changement climatique et le développement durable ;
- l'économie du savoir ;
- les ressources humaines ; et
- la productivité et la compétitivité.

La mondialisation et l'évolution des marchés

La mondialisation renvoie à la fois au processus par lequel les marchés économiques, les technologies et les communications s'internationalisent progressivement et à un large éventail de préoccupations, sociales et autres. Par exemple, la libéralisation accrue des régimes commerciaux et la réduction des obstacles à toutes les formes d'échanges à l'échelle internationale expliquent la progression très rapide de la crise mondiale actuelle parmi les institutions financières de la planète, d'où la pire récession que le monde ait connue depuis 60 ans. Cette plus grande ouverture a aussi pour effet de faciliter la propagation d'épidémies ou d'épizooties mettant en péril la santé publique, comme le SRAS ou la grippe porcine, de renforcer le pouvoir du consommateur, qui accède au savoir mondial grâce à l'Internet, et de faire varier presque instantanément les cours internationaux des produits de base en cas d'augmentation soudaine de la demande sur les marchés émergents. Le tourisme n'échappe pas à cette nouvelle économie mondiale. Il doit parer aux menaces que la diffusion rapide de l'information et l'impact économique de la mondialisation font peser sur l'avantage concurrentiel.

Il va de soi que le tourisme participe grandement au processus (multiplication rapide des destinations et apparition d'une nouvelle demande et de marchés inédits) tout en ressentant fortement les effets de la mondialisation. Du point de vue des touristes, les frontières peuvent être franchies plus facilement grâce à la réduction des obstacles au commerce et aux voyages qu'apporte la libéralisation des transports. L'impact d'une croissance économique vigoureuse dans de nombreux pays en développement, le libéralisme économique, l'évolution spectaculaire des transports en termes d'efficacité et de coût, ainsi que l'essor d'une classe moyenne mondiale (estimée actuellement à plus de deux milliards d'individus) bénéficiant d'un meilleur niveau de vie, ont créé une nouvelle dynamique dans les flux touristiques internationaux.

L'essor du tourisme est soutenu par celui du commerce et de l'investissement internationaux, qui a dépassé l'accroissement du PIB mondial pendant la plus grande partie de la décennie écoulée. Ces dernières années, la croissance économique dans la zone OCDE a nettement bénéficié du dynamisme affiché par de grandes économies non membres, surtout en Asie. Si le processus de mondialisation se poursuit au rythme actuel, d'ici à 2025 les économies non membres devraient représenter environ 60 % de la production réelle mondiale (en parités de pouvoir d'achat), la moitié du commerce mondial en valeur nominale (aux taux actuels du marché) et un tiers des actifs et passifs transfrontières en valeur nominale.

Telle est la nouvelle donne économique et sociale avec laquelle doit composer le tourisme. Le secteur, de par sa nature même, est sensible à l'évolution des réalités du marché qui accompagnent la mondialisation, mais, moyennant des stratégies d'adaptation judicieuses, il a également tout à gagner de ce processus.

Parallèlement à ces tendances mondiales, les marchés du tourisme ont aussi amorcé une évolution qui va se poursuivre. La croissance explosive du tourisme émetteur, liée notamment à de nouveaux marchés comme la Chine, la Russie et l'Inde, modifie les caractéristiques des flux et de la demande de voyages. Il faut donc déployer de nouvelles compétences en matière de commercialisation et de prestation de services et mettre au point des produits adéquats. En même temps, dans les pays développés, l'évolution des valeurs de la société, des modes de vie et de la démographie entraîne de profonds bouleversements sociaux qui transparaissent de plus en plus dans la demande touristique.

En témoignent la segmentation croissante des marchés touristiques et l'apparition de nouveaux marchés de niche (voyageurs retraités dans les pays développés, tourisme de santé dans les pays en développement, etc.). Dans les pays de l'OCDE, par exemple, les vacances pour célibataires, retraités ou voyageurs aisés mais pressés par le temps deviennent des segments importants du marché, en plus des traditionnelles vacances annuelles en famille. S'ajoutent de nouveaux créneaux répondant à des besoins tels que le goût de l'aventure, les séjours actifs et exigeant une plus grande implication, les voyages d'agrément et de luxe, la quête d'expériences uniques et la recherche d'authenticité. Toujours plus curieux, les consommateurs sont prêts à essayer des produits, aliments et attractions originaux, et peu enclins à accorder une seconde chance à des destinations offrant des produits ou services dont la qualité laisse à désirer.

La mondialisation va vraisemblablement continuer de favoriser l'essor des voyages d'affaires, étant donné la mobilité accrue des entreprises et le développement d'entreprises mondiales comptant des effectifs expatriés toujours plus grands. La forte croissance du segment que constituent les réunions, voyages de motivation, congrès et salons est appelée à se poursuivre. Les voyageurs d'affaires manquant de temps chercheront à combiner déplacements professionnels et voyages d'agrément. L'élaboration d'une politique du tourisme doit tenir compte de ces changements.

L'impact du tourisme sur l'économie dans son ensemble

Le tourisme contribue à l'activité dans presque tous les secteurs économiques. Le processus par lequel le client (le visiteur) se déplace vers le bien proposé (la destination), consomme des produits touristiques identifiables comme tels et effectue en outre sur place les dépenses nécessaires pour répondre à ses besoins quotidiens n'a pas d'équivalent sur les autres marchés de biens et services. La grande variété des produits et services consommés par les touristes donne lieu à des enjeux spécifiques. Par ailleurs, le tourisme a un impact sur la société dans des domaines aussi divers que la criminalité, la santé, les embouteillages, les prix, fonciers ou autres, et les aménagements urbains.

D'après certains travaux, le tourisme établit d'indispensables liaisons en amont et en aval avec d'autres secteurs de l'économie (voir *Le tourisme dans les pays de l'OCDE 2008 : Tendances et politiques*,

section 2B). Autrement dit, les parties prenantes sont multiples et, pour concevoir et mettre en œuvre des politiques et des programmes se rapportant à ce secteur, les pouvoirs publics doivent traiter des questions aussi bien horizontales (via les organismes responsables des transports, des infrastructures, du développement régional, de l'immigration et des douanes, de l'éducation et de la formation, etc.) que verticales (depuis le niveau national jusqu'au niveau local, en passant par les niveaux provincial et régional).

Beaucoup d'activités sont classées dans les comptes satellites du tourisme (CST) comme étant « caractéristiques du tourisme » ou « connexes au tourisme ». Les dépenses des visiteurs vont directement sur les lieux de destination à des entreprises très diverses qui, souvent, n'ont aucun sentiment d'appartenance au secteur du tourisme, et ne mesurent pas nécessairement la part de leurs ventes qui correspond à la demande touristique. De plus, le secteur compte une forte proportion de PME opérant sur des marchés très concurrentiels. Ces entreprises ont généralement peu de moyens de planification, d'investigation ou de développement stratégique à long terme. Elles tendent à produire et à vendre une seule composante du produit touristique. La complexité du réseau d'acteurs concernés par le tourisme se traduit par une structure morcelée à laquelle les pouvoirs publics peuvent avoir du mal à appliquer des mesures de politique générale.

En conséquence, les pouvoirs publics reconnaissent de plus en plus que le tourisme nécessite un ensemble complexe de décisions complémentaires concernant l'infrastructure, la stratégie et la planification pour concrétiser les avantages très divers que procure le tourisme et maîtriser les coûts potentiels. Le tourisme fait toujours la part belle au secteur privé, mais çà et là les pouvoirs publics conviennent qu'ils ont à intervenir pour remédier aux défaillances du marché liées au morcellement d'un secteur fondé sur les PME. Il devient par ailleurs évident que le tourisme peut apporter plus largement des avantages économiques et sociaux sur les lieux de destinations et, surtout, contribuer à faire vivre des populations locales ou régionales.

Aussi faut-il encourager l'adoption d'une « approche gouvernementale intégrée » propice à des politiques touristiques qui optimisent les bienfaits économiques et sociaux du secteur touristique. L'impact de la mondialisation sur la demande, le transport, l'information, ainsi que la vulnérabilité aux chocs extérieurs, plaident en ce sens. D'où un nouvel impératif : promouvoir le dialogue, la coopération et la constitution de partenariats entre les multiples acteurs concernés, au sein de l'administration publique, du secteur privé et des collectivités locales.

Le changement climatique et le développement durable

Le changement climatique et le réchauffement planétaire placent l'économie mondiale et la société devant un nouveau défi lourd de conséquences pour les voyages et le tourisme, que les pouvoirs publics prennent ou non des mesures efficaces d'atténuation ou d'adaptation. Selon les estimations, le tourisme contribue à hauteur de 5,3 % aux émissions anthropiques mondiales de gaz à effet de serre, et 75 % de cette part sont imputables au transport. Parmi les aspects positifs, toutefois, la perception croissante de l'importance et de l'intérêt des emplois verts – essor, mesures gouvernementales à l'appui, des activités sobres en carbone et utilisation plus efficiente de l'énergie – donne au tourisme la possibilité d'adapter ses modes de fonctionnement et de participer au développement des emplois de « cols verts », dans lesquels on voit la principale perspective de croissance de l'emploi mondial pour les années à venir.

Le tourisme est particulièrement exposé aux effets directs prévus du changement climatique : élévation du niveau des mers, modification des courants océaniques, accélération de la fonte des glaces et recul de l'enneigement et du pergélisol, augmentation des températures, changement du régime des précipitations, fréquence ou intensité plus grande des phénomènes météorologiques extrêmes, etc. Ces effets peuvent contribuer à appauvrir la biodiversité et se répercuter sur l'environnement naturel et

construit, ainsi que sur l'infrastructure en rapport avec le tourisme. S'ajoutent peut-être des répercussions sur la santé et la sécurité liées au stress thermique et à la propagation de maladies tropicales, sans oublier les pertes encourues en termes de symbole et d'image. A cet égard, les récifs coralliens, les stations de ski, les plages des îles et les sites de plongée sont particulièrement vulnérables.

Les effets directs de certains aspects du changement climatique devraient faire des gagnants et des perdants dans le secteur du tourisme. Le réchauffement planétaire peut donner un nouvel attrait à des destinations où le climat n'était pas aussi hospitalier auparavant. Toutefois, étant donné l'échelle des effets attendus, beaucoup de destinations pourraient aussi subir des répercussions graves et coûteuses.

L'évolution du comportement des consommateurs face au changement climatique, l'impact d'une généralisation des programmes de compensation des émissions de carbone, volontaires ou obligatoires, les perspectives de transfert modal dans le domaine des transports et l'exigence de démarches écologiquement responsables peuvent aussi constituer des menaces ou des problèmes pour des destinations et des entreprises touristiques bien établies, les trajets à longue distance risquant d'être plus particulièrement touchés. Les variations de la compétitivité relative du secteur des voyages et du tourisme, dues à l'adoption de nouvelles mesures d'atténuation ou d'adaptation par une destination ou économie donnée, pourraient rapidement influencer sur la direction et l'ampleur des flux touristiques internationaux.

Le changement climatique et ses conséquences pour le tourisme doivent amener ce secteur à accorder encore plus d'importance à la pérennité écologique générale de ses propres activités. L'environnement que les touristes ont envie de découvrir est la condition même de la viabilité et de l'attrait des destinations touristiques. Or le changement climatique risque de multiplier et d'accentuer fortement les menaces environnementales. Il s'inscrit dans un contexte marqué par une sensibilisation accrue du public et par une demande de protection plus rigoureuse de l'environnement. Même si ces pressions se font de plus en plus fortement sentir, le tourisme reste essentiel au bien-être économique, et dans bien des cas à la survie, de nombreuses populations locales et régionales, car il doit son existence à des destinations où, bien souvent, le lieu et ses habitants se confondent. Il va de soi que le tourisme joue alors un rôle déterminant dans la santé économique de la localité.

La viabilité d'une destination dépend de l'aptitude des divers acteurs concernés, qu'il s'agisse de l'administration publique à tous les niveaux, du secteur privé ou des collectivités locales, à travailler ensemble à la mise en œuvre des instruments d'évaluation et de réglementation voulus pour que les résultats soient propices à la population et à l'environnement.

De plus en plus, les pouvoirs publics cherchent à faire entrer des objectifs sociaux, environnementaux et économiques dans la planification et l'élaboration des stratégies touristiques et environnementales qui s'imposent dans une perspective à plus long terme. D'où la nécessité, comme indiqué précédemment, d'une approche gouvernementale intégrée de la politique du tourisme, prenant en compte non seulement des impératifs de croissance économique et de richesse, mais aussi des considérations environnementales, sociales et culturelles.

L'économie du savoir

En agissant notamment sur les flux d'informations et sur le déploiement des technologies liées à l'informatique et à l'Internet, la mondialisation a contribué à promouvoir « l'économie du savoir », qui implique que le véritable avantage concurrentiel réside dans l'information, les connaissances et les compétences humaines. Les destinations touristiques doivent faire place à cette évolution et s'y adapter. L'économie du savoir suppose que la veille sectorielle soit mieux organisée, coordonnée, analysée et partagée entre les acteurs du tourisme pour améliorer l'efficacité de l'action publique à tous les niveaux. La transmission des ressources d'information à l'industrie du tourisme, grâce à un meilleur usage des

résultats d'études (sur des questions comme les tendances du marché, par exemple), est un domaine dans lequel les pouvoirs publics peuvent intervenir utilement.

Les technologies de l'Internet ont responsabilisé les consommateurs, en leur donnant non seulement un accès sans précédent aux informations sur les produits en matière de voyages et de tourisme, mais aussi la possibilité de court-circuiter les intermédiaires traditionnels, de procéder à des comparaisons et de concevoir leurs propres formules. Le tourisme a été un des premiers secteurs à mettre les technologies de l'information et des communications au service des consommateurs ; les capacités de commercialisation et de réservation sur Internet évoluent maintenant, bien au-delà de la simple réservation en ligne, vers l'intelligence artificielle.

L'Internet a fondamentalement changé le secteur du tourisme international et ses relations avec les consommateurs. Toutes les catégories d'entreprises, quelle que soit leur taille et la place qu'elles occupent dans la chaîne de valeur, peuvent à présent communiquer directement avec leurs clients. Qui plus est, le consommateur se trouve désormais au cœur, et non plus en dehors, de la chaîne de valeur. Il a maintenant un accès direct à l'offre. Par conséquent, c'est lui qui « régit » la chaîne de valeur du tourisme. Des moyens très divers facilitent ses choix. Il peut passer d'un réseau de distribution de voyages direct à un réseau indirect, bénéficier en ligne d'une transparence relative des coûts, effectuer des comparaisons en toute connaissance de cause et même parfois spécifier le prix du produit touristique recherché.

Encore les acteurs publics et privés du secteur touristique doivent-ils dorénavant faire en sorte que la qualité de l'information fournie au consommateur soit au moins aussi bonne que pour l'option sur laquelle il pourrait se rabattre. Ils s'arrogeront une place d'autant plus avantageuse dans la chaîne de valeur qu'ils sauront gérer l'échange d'informations avec le consommateur, et conforteront ainsi leur position sur le marché.

Les ressources humaines

Le marché du travail revêt une importance fondamentale pour l'essor du tourisme. Dans les pays développés, les secteurs économiques affichant une meilleure croissance de la productivité et capables de proposer des rémunérations plus élevées et des parcours professionnels plus intéressants sont mieux à même de soutenir la concurrence pour la main-d'œuvre, d'où une pénurie grandissante de personnel ou de compétences dans le tourisme. Le besoin de recourir à une main-d'œuvre immigrée se fait ainsi plus pressant. Le sentiment que les conditions de travail, les perspectives de carrière et les niveaux de salaires laissent à désirer par rapport à d'autres secteurs devrait persister. Le vieillissement de la population crée une situation qui pourrait se prêter à un recyclage en faveur d'activités telles que le tourisme.

Des systèmes d'éducation et de formation appropriés sont essentiels pour promouvoir l'innovation et faire progresser la productivité dans le secteur du tourisme. Sur le marché du travail, celui-ci est confronté à un certain nombre de problèmes :

- le secteur a du mal à attirer les meilleurs salariés, à les conserver et à améliorer leurs qualifications sur le long terme ;
- le secteur a constamment besoin de nouvelles compétences pour faire face à l'évolution de la demande ; et
- l'incapacité de remédier efficacement à la pénurie de main-d'œuvre ou de compétences peut compromettre la croissance du tourisme, car la médiocrité peut réduire la productivité du secteur et nuire à sa compétitivité.

Malgré les effets de la crise économique actuelle, les perspectives de croissance à long terme du tourisme sont bonnes, étant entendu qu'il faut pour cela attirer, former et retenir une main-d'œuvre de qualité. Le système d'éducation et de formation doit chercher à développer les compétences en la matière pour répondre à plusieurs besoins : accroître la productivité du secteur, familiariser les travailleurs du tourisme avec l'économie du savoir, et veiller à dispenser des qualifications dans des domaines tels que les pratiques touristiques durables et les pratiques écologiques, qui prennent de plus en plus d'importance à l'intérieur du secteur. Il convient notamment de promouvoir une culture de l'apprentissage tout au long de la vie pour élever le niveau des compétences dans le secteur du tourisme tout en améliorant les possibilités de carrière, et retenir plus facilement les salariés clés.

Aussi importantes soient-elles pour toutes les destinations touristiques, l'éducation et l'amélioration des compétences vont constituer un défi de taille dans les pays en développement, surtout ceux où l'essor du tourisme est le plus rapide. Les pays développés, qui doivent soutenir la concurrence avec des pays à bas salaires et pour lesquels les normes de qualité des services sont un enjeu toujours plus grand, devront également faire prévaloir la formation et le perfectionnement du personnel pour accroître la productivité s'ils entendent rester compétitifs. L'importance numérique des PME parmi les prestataires de services touristiques engendre des difficultés particulières car il faut faire en sorte que les programmes de formation et d'amélioration des compétences soient à la portée des entreprises de petite taille.

L'émergence de nouveaux marchés à forte croissance, avec pour corollaire une modification des caractéristiques culturelles par rapport aux schémas de consommation existants, rendra indispensable le développement de compétences linguistiques et culturelles appropriées, parallèlement à la progression de pays comme la Chine et l'Inde dans les flux touristiques internationaux. La question de la main-d'œuvre migrante, qui représente une bonne part des travailleurs du tourisme dans beaucoup de pays de destination à l'heure actuelle, devra aussi retenir l'attention car elle suscite des attentes particulières vis-à-vis des fournisseurs de services de formation.

Productivité et compétitivité

Dans les économies de l'OCDE, le secteur du tourisme a du mal à rivaliser avec les prix pratiqués par les concurrents des pays en développement, étant donné la forte intensité de main-d'œuvre des activités touristiques et le niveau généralement plus élevé des coûts salariaux dans les pays membres. Le tourisme doit également soutenir la concurrence avec des produits et services en forte croissance qui prennent de plus en plus d'importance dans les dépenses discrétionnaires des ménages, par exemple l'électronique grand public et les services de communication. Depuis quelques années, beaucoup de secteurs progressent plus rapidement que le tourisme dans les pays de l'OCDE. Le problème de la productivité se pose donc avec une acuité grandissante dans le secteur touristique ; il faut notamment limiter les hausses de prix, améliorer les conditions de travail et concevoir de nouveaux produits attractifs, susciter d'autres investissements et innover.

La médiocrité des conditions de travail augmente le taux de rotation de la main-d'œuvre, déjà élevé dans ce secteur, et compromet sa compétitivité sur le marché du travail. En ce qui concerne les destinations touristiques bien établies, le manque d'investissements a aussi pour conséquence une infrastructure vieillissante. Ces problèmes appellent des mesures du côté de l'offre comme du côté de la demande : fonder la tarification sur la valeur, encourager l'esprit d'entreprise, élaborer des mécanismes d'innovation efficaces, mieux tirer parti des réseaux de TIC et veiller à la qualité des services en utilisant des méthodes appropriées de gestion des ressources humaines, entre autres exemples.

Cependant, les pays de l'OCDE ont sans doute plusieurs atouts. Ainsi, entre autres avantages possibles par rapport à leurs concurrents des pays en développement, ils peuvent s'appuyer sur le savoir lié à la formation de la main-d'œuvre, l'accès aux technologies, les compétences en gestion et en

administration de l'entreprise, la stabilité et l'expérience de l'encadrement politique et administratif, la solidité des institutions bancaires et financières, les qualifications et l'expérience en commercialisation, auxquels s'ajoute une infrastructure dans l'ensemble efficace. Par ailleurs, le développement de grands réseaux mondiaux de voyages et de tourisme dans les pays de l'OCDE peut influencer sur la situation. En général, ces réseaux bénéficient d'une intégration verticale, horizontale et diagonale, réalisent des économies d'échelle et de gamme et sont en mesure d'investir massivement dans des bases de données électroniques modernes et dans le marketing. Les grands opérateurs de voyages et de tourisme prendront vraisemblablement en charge une part croissante des flux du tourisme traditionnel et de masse, de l'hébergement et des services connexes.

Parallèlement, la montée en puissance de grands opérateurs menace tout particulièrement les PME, qui constituent la majeure partie des entreprises du secteur et jouent un rôle important dans les petites destinations régionales. Les opérateurs plus modestes et axés sur des marchés de niche conserveront sans doute une certaine place en raison de la segmentation croissante de la demande évoquée plus haut et du gonflement de la demande de produits et services atypiques et spécialisés. Pour les PME, la solution pourrait passer par le renforcement des réseaux constitués avec d'autres entreprises, organismes publics et associations du secteur et tout au long des chaînes de valeur, pour obtenir des gains d'efficacité et améliorer la communication.

Facteurs à retenir pour l'élaboration d'une politique du tourisme efficace

Le tourisme pèse très lourd dans l'économie d'un grand nombre de pays, membres et non membres de l'OCDE. Pourtant, beaucoup de ces pays ont du mal à le mettre en valeur. Les compétences en la matière sont réparties entre un large éventail de ministères, chargés notamment de l'économie, du commerce, de l'industrie, du développement régional, de la culture, des sports et des transports. Seuls quelques rares pays disposent d'un ministère du Tourisme à part entière. Pourquoi en va-t-il ainsi ?

Les principales raisons sont sans doute d'ordre historique, sachant que le potentiel économique du tourisme et les possibilités de développement dont il est porteur ont été reconnus assez tardivement, alors que d'autres secteurs comme l'agriculture et l'industrie bénéficient depuis longtemps de la protection et du soutien de ministères *ad hoc*. S'ajoute le fait, souligné précédemment, que le tourisme intéresse un grand nombre de ministères, si bien qu'il est difficile de l'associer à un domaine de compétence précis.

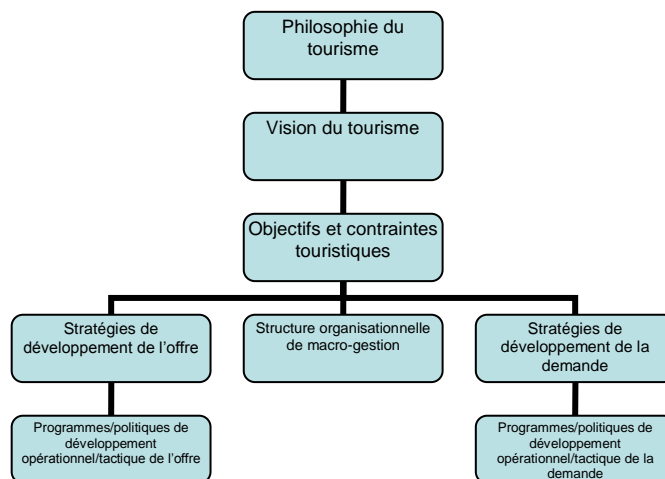
Toutefois, le tourisme a gagné en visibilité, et les gouvernements y voient désormais une activité économique qui mérite d'être prise en considération dans l'élaboration des politiques au niveau national. Il est de plus en plus admis que la contribution du tourisme à l'économie dépasse celle de beaucoup d'autres secteurs importants comme l'agriculture auxquels, de tout temps, les autorités nationales, régionales et locales, ont donné un poids politique bien plus grand.

Planification du tourisme à long terme

À mesure que le tourisme prend de l'importance dans la planification économique nationale, il faut s'intéresser aux possibilités de développement à long terme. Une planification stratégique globale est indispensable pour l'avenir du secteur – en partie pour les raisons déjà évoquées dans le présent chapitre, notamment la nécessité de conserver sa part de marché et son avantage concurrentiel en veillant à ce que les gains de productivité soit au moins aussi grands que dans les autres secteurs en croissance. Il appartient aux autorités nationales de piloter la planification stratégique du secteur touristique. L'élaboration d'une stratégie à long terme suppose l'adoption d'une vision claire. Le processus doit s'appuyer sur un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes, étant entendu que tous les ministères concernés ont leur mot à dire, pour déboucher sur une intervention gouvernementale coordonnée.

Le processus d'élaboration d'une stratégie touristique se déroule généralement en plusieurs étapes, comme l'illustre le graphique 2.1.

Graphique 2.1. Élaboration d'une stratégie gouvernementale du tourisme



Source : Goeldner et Ritchie (2003).

Approche gouvernementale intégrée

Dans un secteur extrêmement morcelé comme le tourisme, où les problèmes relèvent de ministères et de niveaux d'administration différents, les intérêts sont très divers et manquent souvent de cohérence. La recherche d'un consensus minimum sur l'état actuel du tourisme et des destinations touristiques, la formulation d'une vision à plus long terme et la définition de tâches, d'objectifs et de résultats mesurables peuvent être fort utiles non seulement pour mobiliser des acteurs clés, mettre en commun les connaissances, idées et préoccupations, mais aussi pour favoriser une prise de conscience, tant au sein de l'administration toutes attributions confondues que dans le grand public.

Les stratégies classiques de planification du tourisme ont plutôt mis l'accent sur la demande et la nécessité d'attirer les visiteurs vers des destinations particulières par la promotion commerciale. Si ces éléments ont toujours leur place dans la planification stratégique du secteur, on tend à y ajouter la gestion des destinations et des aspects tels que l'impulsion et l'orientation de l'industrie du tourisme. Ainsi sont apparus de nouveaux cadres d'action axés sur des objectifs qui englobent l'intégration et la collaboration entre les différentes instances administratives (« approche gouvernementale intégrée ») à tous les niveaux, ainsi que l'établissement de partenariats avec les professionnels.

Les stratégies de planification applicables au tourisme doivent de plus en plus tenir compte des aspects environnementaux évoqués précédemment, et passer par une consultation avec les milieux intéressés du secteur. Le processus de planification fait donc intervenir de nombreuses composantes de l'administration au niveau des ministères nationaux, de même que des partenariats avec l'industrie et avec le secteur privé, dont les représentants sont souvent les mieux placés pour déterminer les domaines dans lesquels l'intervention gouvernementale s'annonce la plus utile. Les stratégies touristiques obéissent donc de plus en plus à la nécessité d'une approche intégrée du développement touristique impliquant un large éventail de ministères.

Pour qu'une telle approche soit fructueuse, il faut répondre à plusieurs critères et prendre en compte certaines questions importantes. Par exemple, la stratégie envisagée engage-t-elle tous les organismes et niveaux d'administration concernés dans la réalisation des tâches et objectifs, ainsi que dans l'application

des programmes et mesures spécifiques proposés ? À qui incombe la mise en œuvre des mesures relevant d'instances gouvernementales non liées au tourisme ? Comment le déploiement de ces mesures sera-t-il mené à bien et évalué ?

Le mieux, évidemment, serait que les stratégies s'imposent à tous les ministères concernés et qu'elles soient coordonnées pour l'ensemble de l'administration. Bien souvent, les stratégies touristiques arrêtées au niveau national ou infranational – État ou province – sont inscrites dans un document approuvé par l'exécutif. Par exemple, l'adoption de la stratégie de développement du tourisme de la République slovaque à l'horizon 2013 a fait l'objet d'une résolution gouvernementale en 2005. La stratégie lancée par le Premier ministre néo-zélandais sous le titre *Tourism Strategy 2015* implique de même l'administration dans son ensemble. Elle comporte des objectifs et des indicateurs de performances annuels, assortis d'un processus d'examen par le gouvernement.

Collaboration et cohérence entre les différents niveaux d'administration

Autre constat, des problèmes particuliers se posent dans beaucoup de pays membres pour maintenir des cadres d'action qui concordent et se complètent verticalement entre les différents niveaux d'administration. C'est encore plus vrai si l'administration centrale exerce des compétences limitées dans les États ou provinces ou si des partis politiques opposés sont au pouvoir à ces différents niveaux. La situation est d'autant plus compliquée que les missions et les grandes orientations ne sont pas de même nature. Dans certains cas, les instances nationales ne sont guère appelées à intervenir dans des questions d'aménagement qui peuvent être fondamentales au niveau local. Les organismes régionaux et locaux chargés du tourisme risquent quant à eux de se sentir peu concernés par des enjeux de politique générale traités à plus haut niveau. Le document canadien intitulé « Bâtir une Stratégie nationale en matière de tourisme : Cadre pour une collaboration fédérale-provinciale-territoriale » illustre bien l'importance de ces considérations.

La coopération et la cohérence entre les différents niveaux d'administration, dans l'élaboration d'une stratégie touristique et la mise en œuvre de programmes et de mesures spécifiques, constitueront sans doute l'un des prochains grands défis que devront relever les autorités compétentes à tous les échelons pour améliorer l'efficacité des stratégies et de la planification dans ce secteur (encadré 2.1).

Encadré 2.1. Collaboration entre tous les niveaux d'administration

« Il est évident que la manière traditionnelle de faire les choses ne permet plus de relever les défis auxquels fait face le secteur du tourisme, ni de saisir les occasions qui se présentent. Une nouvelle ère de collaboration, réunissant tous les intervenants du secteur du tourisme, est nécessaire pour que le Canada puisse accroître sa part de marché et rehausser son image sur la scène nationale et internationale » – Bâtir une stratégie nationale : Cadre pour une collaboration fédérale-provinciale-territoriale, Industrie **Canada**.

Il s'agit de collaborer étroitement pour gérer des destinations comme le Milford Sound, les Catlins et l'île de Stewart de façon durable, en coordonnant les interventions des collectivités locales dans le domaine du tourisme et en aidant à développer la capacité et la viabilité du secteur. La démarche s'inspire des initiatives prises par la plupart des autres régions, à savoir constituer un groupe réunissant tous les intéressés pour dynamiser et orienter le développement du tourisme et en maîtriser les effets – Southland Tourism Strategy 2005-2015, Southland Tourism Strategy Advisory Group, **Nouvelle-Zélande**.

En décembre 2008, l'organisme national chargé du tourisme au **Danemark** (VisitDenmark) a adopté une stratégie commune pour le développement du tourisme danois à l'horizon 2015. Cette stratégie a été mise au point avec la coopération étroite, et dans l'intérêt, de toutes les parties prenantes, soit aussi bien les instances publiques compétentes aux niveaux national, régional et local, que le secteur du tourisme ; elle bénéficie du soutien du gouvernement danois. Cette stratégie devrait permettre une répartition des rôles plus claire entre les niveaux national, régional et local, de même qu'une meilleure coordination entre les différents niveaux d'administration.

Engagement du secteur

La nécessité d'associer le secteur du tourisme au processus de planification stratégique ne fait pas de doute. Les pays sont de plus en plus nombreux à envisager la stratégie comme un partenariat entre les acteurs du secteur et les pouvoirs publics. C'est dans cette optique qu'a été conçue en Nouvelle-Zélande la *New Zealand Tourism Strategy 2010*, supervisée et diffusée par un groupe stratégique comprenant d'éminents représentants du secteur privé et de l'industrie touristique. Pour sa part, en mai 2008, le gouvernement australien a annoncé l'élaboration d'une stratégie nationale intitulée *National Long-Term Tourism Strategy*. Celle-ci offrira une vision à long terme du secteur du tourisme en Australie et mettra l'accent sur l'offre. Un comité de pilotage, composé de membres appartenant ou non au secteur, a été créé pour apporter des éléments utiles à la stratégie.

Résultats, évaluation et mesure des performances

Les stratégies touristiques exemplaires sont celles qui ont poussé plus avant la fixation d'objectifs mesurables et la définition d'indicateurs de performance (encadré 2.2). Des efforts doivent être déployés pour associer les acteurs concernés à la construction des indicateurs et obtenir leur adhésion à des mesures de performance convenues. Autrement dit, il faut définir des indicateurs de performance qui prennent en compte la capacité des parties prenantes à influencer sur les résultats, et qui puissent être mesurés avec exactitude, et faire en sorte que le calendrier de mise en œuvre soit arrêté d'un commun accord et réalisable.

Encadré 2.2. Définir des objectifs mesurables

Un dispositif de contrôle doit être mis en place pour assurer le suivi et la notification systématiques des progrès réalisés. Il incombera au groupe d'acteurs clés chargé de mettre en œuvre la stratégie (groupe consultatif sur le tourisme) de se prononcer ou de prendre des avis sur les principaux indicateurs à retenir. On notera que la croissance du tourisme dans les dix prochaines années ne saurait être attribuée exclusivement à cette stratégie, car divers autres facteurs, comme l'activité des entreprises, auront un effet. Il importe de confronter les résultats aux objectifs pour répondre aux questions suivantes : « Parvenons-nous à obtenir les résultats voulus ? » [...] et « Agissons-nous comme prévu ? » – **Southland Tourism Strategy 2005-2015**, Southland Tourism Strategy Advisory Group, Nouvelle-Zélande, p. 42.

Tourism Ireland a adopté la solution du « tableau de bord prospectif » pour mesurer ses résultats en tant qu'organisation. À cet effet, plusieurs indicateurs clés de performance ont été définis par la direction générale et approuvés par le conseil d'administration. Ils ont été retenus pour mettre en évidence les facteurs les plus susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs visés en termes de volumes et de recettes, auxquels s'ajoutent des paramètres concernant les ressources humaines, l'activité financière, les consommateurs et les marchés, ainsi que la satisfaction des parties intéressées. Le conseil d'administration de Tourism Ireland est tenu régulièrement au courant des évolutions au regard du tableau de bord prospectif pendant la durée du plan opérationnel. **Tourism Ireland Corporate Plan 2005 – 2007**, Tourism Ireland, p. 16.

Mesures envisageables pour soutenir la compétitivité et le développement viable du tourisme

Les principes d'action de Riva del Garda reproduits en annexe indiquent dans quels domaines les gouvernements peuvent agir pour renforcer la capacité d'adaptation des activités touristiques et faire en sorte que le secteur continue d'exploiter au mieux son potentiel de développement économique et de création d'emplois. La présente section vise, d'une part, à dégager les domaines dans lesquels les gouvernements peuvent apporter la contribution la plus efficace, et, d'autre part, à envisager les stratégies à plus long terme susceptibles de répondre aux besoins à mesure que le secteur poursuit son essor.

Face à ces défis, une action s'impose plus particulièrement dans des domaines tels que les ressources humaines, l'innovation, les PME, l'accessibilité de la destination, les problèmes environnementaux et

climatiques, la commercialisation et l'image de marque, le développement économique, la culture et le développement local, la sûreté et la sécurité, ainsi que la mesure et l'évaluation. Tous contribuent à préserver et à améliorer la position concurrentielle du secteur.

Définir la compétitivité du tourisme

Le principal enjeu, à l'intérieur comme à l'extérieur de la zone OCDE, consiste à déterminer la marche à suivre pour renforcer la position de l'économie touristique au niveau national : en d'autres termes, maintenir la compétitivité des activités sur fond de développement durable. Dans les pays membres, compte tenu de sa relative maturité, le secteur se doit de renouveler et de perfectionner le produit touristique pour rester compétitif.

Aussi les interventions dans le secteur touristique ont-elles pour principal objectif d'en maintenir et d'en renforcer la compétitivité. Mais comment celle-ci se définit-elle ?

En matière de tourisme, la compétitivité renvoie à plusieurs aspects différents, à savoir la position d'un pays donné en tant que destination touristique vis-à-vis de ses concurrents, les questions de prix et de coût du séjour pour le visiteur, la productivité et la rentabilité à l'intérieur du secteur, sans oublier l'aptitude du secteur à innover et à renouveler ses produits et services en faisant prévaloir la qualité – qui doit être au moins aussi bonne que celle de l'offre des concurrents les plus sérieux.

La pérennité est indissociable de la compétitivité, car la croissance du tourisme doit concilier le développement économique avec des impératifs sociaux, culturels et environnementaux dans une perspective à long terme. C'est donc un facteur de compétitivité important, compte tenu en particulier des préoccupations liées au changement climatique et à la protection de l'environnement.

La percée des pratiques écologiques se répercute sur la viabilité du secteur touristique, et par conséquent sur sa compétitivité. L'OCDE a proposé une vue d'ensemble de la question (sous le titre *Croissance verte : La crise et au-delà*), selon une approche qui a été formellement adoptée dans la Déclaration sur la croissance verte rendue publique en juin 2009 lors d'une réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des ministres. Ces travaux plaident pour une vaste stratégie en faveur d'une croissance sobre en carbone, dans les pays de l'OCDE comme dans les économies non membres, qu'il est prévu de promouvoir à la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques de Copenhague en décembre 2009.

Les diverses mesures mentionnées – suppression des subventions à l'énergie, élimination des obstacles aux échanges de biens et services environnementaux, remèdes aux défaillances du marché, réformes axées sur des objectifs écologiques et action en faveur des emplois de cols verts – sont à la fois lourdes de conséquences et riches de promesses pour le tourisme. Au stade de la planification, il faut tenir compte des tâches prioritaires et veiller à ce que l'industrie touristique s'attache véritablement à les mener à bien tout en se donnant les moyens de tirer le meilleur profit des réformes et des initiatives écologiques.

Étant donné les influences réciproques entre le tourisme et beaucoup d'autres secteurs économiques, la compétitivité est une notion de portée générale pour les décideurs aux niveaux national, régional et local. Avant tout peut-être, pour que les interventions soient propices à la compétitivité, notamment si elles ont une finalité écologique, il faut veiller davantage à l'intégration intersectorielle des programmes et des ressources. Les politiques touristiques ne sauraient à elles seules venir à bout d'obstacles et de contraintes qui dépassent les limites du secteur, car l'amélioration de la compétitivité du tourisme ne dépend pas d'un ministère ou organe gouvernemental unique : des politiques transversales et une meilleure coordination public-privé sont indispensables pour que le secteur touristique bénéficie de retombées favorables.

Développement des ressources humaines

Le tourisme est une activité à forte intensité de main-d'œuvre, dans laquelle l'expérience vécue par le visiteur dans un lieu de destination donné dépend pour beaucoup des échanges avec la population locale et les travailleurs du secteur. Il faut que l'éducation et la formation soient axées sur le service au consommateur pour que le personnel en contact avec la clientèle apporte aux visiteurs des prestations de qualité. La plupart des pays de l'OCDE font état de difficultés croissantes pour répondre à la demande de qualifications propres au secteur. Les stratégies touristiques doivent englober une planification à long terme pour que le marché du travail et les programmes d'éducation et de formation remédient aux pénuries de compétences et fassent progresser la qualité et la productivité de la main-d'œuvre du secteur.

D'après le rapport publié à intervalles réguliers par l'OCDE sous le titre *Regards sur l'éducation*, la priorité dans beaucoup de pays membres va à l'accès des jeunes à l'éducation tertiaire. Or les fortes sommes engagées pour financer l'expansion de l'éducation tertiaire n'améliorent pas nécessairement la formation à certains métiers ou à l'acquisition des compétences dont le besoin se fait particulièrement sentir dans le secteur du tourisme.

Les compétences professionnelles de base nécessitent également des efforts d'investissement et de développement dans beaucoup de pays, au même titre que l'enseignement supérieur. Dans certains cas, comme la Suisse, des programmes d'écoles hôtelières privées contribuent à répondre aux besoins de formation et de gestion mais, dans bien des pays, le niveau professionnel a été négligé, et la main-d'œuvre du secteur touristique s'en ressent.

Il ressort que les insuffisances d'un grand nombre de politiques éducatives peuvent être inversement proportionnelles aux besoins du secteur en personnel débutant que les employeurs puissent recruter, former et retenir. Au plan international, le secteur du tourisme a toujours du mal à embaucher des salariés et à les conserver car, par rapport à d'autres secteurs, ses métiers sont peu gratifiants et faiblement rémunérés.

Par ailleurs, les pressions exercées sur les budgets publics consacrés à l'éducation et à la formation amènent beaucoup de gouvernements à rechercher d'autres formules pour permettre au secteur du tourisme de trouver les compétences nécessaires. La privatisation totale ou partielle de la formation et du développement des ressources humaines, idée qui fait son chemin, tend à harmoniser l'offre de formation du secteur privé avec les besoins de l'industrie du tourisme. Des exemples de programmes axés sur les ressources humaines dans le tourisme sont donnés dans l'encadré 2.3.

Dynamiser l'innovation et l'économie du savoir

Étant donné la concurrence mondiale accrue et la baisse relative des taux de croissance du tourisme dans plusieurs pays de l'OCDE, l'innovation est maintenant considérée comme un des principaux moteurs du changement structurel et de la croissance dans ce secteur. Comme le fait ressortir l'ouvrage de l'OCDE intitulé *Innovation and Growth in Tourism*, pour rester compétitifs face aux nouvelles destinations, les pays touristiques traditionnels (de l'OCDE) doivent être à la pointe de la recherche de nouveaux produits et d'idées originales.

Encadré 2.3. Programmes destinés à l'éducation, à la formation et au développement de la main-d'œuvre dans le tourisme

Développement des ressources humaines

Entre autres grandes initiatives qui contribuent à améliorer le prestige et la position du secteur touristique en termes de débouchés professionnels, il faut citer le programme *People1st* au **Royaume-Uni** et le *Conseil des ressources humaines en tourisme* du **Canada**, dans lesquels l'engagement des acteurs concernés importe autant que les besoins du secteur.

Les pouvoirs publics comprennent également qu'ils doivent veiller à la continuité de leur action et investir dans la formation et le développement des compétences pour renforcer les capacités de la main-d'œuvre. L'**Irlande** est intervenue de façon régulière en finançant son organisme national de formation, le CERT, dont les attributions ont été reprises, à la suite d'une fusion, par *Fáilte Ireland*. Cela reste une des approches les plus systématiques de l'éducation et de la formation, car elle coordonne tous les besoins du secteur en la matière, ainsi que la planification concernant le marché du travail. Par exemple, *Fáilte Ireland* prévoyait de former 10 000 travailleurs du tourisme en 2007, pour améliorer les compétences et les capacités du secteur, afin de compléter les compétences de plus haut niveau dispensées par les instituts de technologie et les universités. *Fáilte Ireland* a également financé une stratégie de valorisation des ressources humaines, un programme de développement des capacités de gestion et un programme de renforcement des capacités (au niveau des comtés) s'adressant aux PME, ce qui illustre le caractère transversal de son approche.

Pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur du tourisme

Plusieurs pays de l'OCDE recourent à des politiques migratoires pour remédier aux pénuries de compétences. En effet, dans bon nombre d'entre eux, les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration ne sont pas compétitifs, compte tenu des rémunérations proposées, et les postes ne peuvent être pourvus par des travailleurs nationaux dont les prétentions salariales sont élevées. Il faut donc s'en remettre à la main-d'œuvre étrangère.

En **Écosse**, l'initiative *Fresh Talent* du Scottish Executive – politique de migration contrôlée conçue pour inciter les Écossais à revenir et attirer une main-d'œuvre étrangère qualifiée – a été très utile pour remédier à la pénurie de compétences dans le secteur du tourisme et de l'accueil, notamment dans les grandes villes confrontées à une importante rotation de main-d'œuvre. En l'occurrence, ce sont des travailleurs venus d'Europe orientale qui ont permis de combler le manque significatif de compétences.

Au **Canada**, le *Programme des travailleurs étrangers temporaires* a introduit des modifications de manière à réduire le délai requis avant de pouvoir employer un travailleur étranger et à prolonger la durée de séjour autorisée pour les travailleurs peu qualifiés. Un nouveau dispositif a également été mis en place pour aider les employeurs confrontés à des pénuries de main-d'œuvre ; certaines activités où la demande est forte comme les métiers du tourisme donnent lieu à un traitement accéléré des candidatures.

L'ouvrage de l'OCDE met en lumière la nécessité d'une impulsion gouvernementale pour favoriser la diffusion de pratiques exemplaires en matière d'innovation touristique (à commencer par l'environnement, l'éducation et les TIC), notamment dans les micro et petites entreprises touristiques, et le rôle important qui incombe aux instances publiques. Il montre que la concurrence est le principal ressort de l'innovation dans le secteur du tourisme et que l'innovation technologique, en particulier, a transformé les modèles commerciaux touristiques. L'encadré 2.4 donne des exemples de programmes en faveur de l'innovation dans le secteur du tourisme.

Encadré 2.4. Programmes en faveur de l'innovation dans le secteur du tourisme

La région **nordique** s'attache à promouvoir l'innovation dans le tourisme et les services connexes pour surmonter d'importants obstacles (tels que la saisonnalité, l'éloignement par rapport aux grands marchés touristiques et l'étroitesse des marchés touristiques intérieurs). La plupart des mesures découlent de programmes d'innovation nationaux et ne se limitent pas nécessairement au tourisme. En **Norvège**, *Innovation Norway* a financé le programme ARENA pour créer des grappes régionales d'entreprises de tourisme. Par exemple, un projet vise à faire du tourisme de montagne une activité s'étendant sur toute l'année, grâce à des produits attrayants, en privilégiant la constitution de réseaux, l'entrepreneuriat et des mesures destinées à libérer l'innovation. Par son intervention, le secteur public, en tant que principal partenaire, rassemble des compétences et des ressources et encourage la coopération et la collaboration avec des interlocuteurs des milieux de l'enseignement et de la recherche et du secteur privé pour intensifier l'innovation et élargir les possibilités de développement commercial.

En **Écosse**, il existe aussi un programme dédié à l'innovation dans le tourisme ; mené par le principal organisme de développement économique – Scottish Enterprise –, il vient pallier beaucoup des carences mises en cause, moyennant des opérations et objectifs d'innovation spécifiques en faveur du développement de produits au sein du secteur. Il a donné lieu à d'importantes réalisations concernant le développement de nouveaux produits, avec l'aide du secteur privé qui pilote une partie du programme d'innovation en collaboration avec *VisitScotland*. L'innovation figure parmi les ambitions affichées de la stratégie touristique du gouvernement écossais à l'horizon 2015, *Scottish Tourism: The Next Decade - a Framework for Change* (TFFC). Les résultats et réalisations sont régulièrement évalués au moyen d'outils de mesure internationaux. Les politiques d'innovation sont activement encouragées car l'innovation paraît occuper peu de place dans l'économie nationale.

En **Suisse**, le programme Innotour offre un autre exemple de bonne pratique en matière de promotion de l'innovation touristique.

Aux technologies de l'information et de la communication s'ajoutent bien d'autres formes d'innovation qui transforment le tourisme. Par exemple, l'avènement de « l'économie de l'expérience » correspond à une évolution de la demande sur le marché touristique et permet d'innover dans la conception de produits et la fourniture de services. Les efforts concertés des PME du tourisme contribuent à faire adopter des pratiques innovantes par imitation, tandis que dans les grandes entreprises, l'innovation devient le moyen habituel de devancer la concurrence. Le secteur public peut accompagner ces processus en diffusant plus largement les pratiques exemplaires (notamment dans des domaines comme les bonnes pratiques environnementales, l'éducation et les TIC).

L'innovation va de pair avec la promotion du savoir à l'intérieur du secteur. Le partage des connaissances est indispensable pour instaurer des formes de R-D plus performantes et plus collaboratives en matière de tourisme. Beaucoup de mesures et programmes encouragent d'ailleurs la mise en commun des informations et le travail en réseau.

Plusieurs pays (notamment en Scandinavie) reconnaissent les avantages apportés par le partage des connaissances et le savoir-faire. Il y a tout à gagner, pour l'ensemble des intéressés, à ce que les principaux partenaires (secteurs public, privé et éducatif) conjuguent leurs efforts. En témoigne le plan espagnol pour le tourisme, *Turismo 2020*, qui réunit les secteurs public, privé et éducatif afin que les informations et les recherches puissent être mises en commun.

Cependant, le manque de connaissances n'est pas toujours en cause. Les données peuvent aussi être pléthoriques. Il faut pouvoir y accéder, repérer celles qui sont pertinentes, les traiter puis les appliquer au contexte commercial. Même lorsque d'importants investissements ont été consacrés au partage des connaissances, les résultats se présentent souvent sous une forme que les acteurs publics ou privés concernés ne peuvent pas directement assimiler. D'où la nécessité de sélectionner les renseignements commerciaux se rapportant au tourisme pour identifier, rassembler, synthétiser, analyser et présenter les éléments utiles sous une forme exploitable par le secteur.

La plupart des modèles existants de partage des connaissances visent à conserver des enquêtes, documents ou bilans dans des bases. Reste à mettre ces ressources à la portée de la profession. Aussi la Suède prévoit-elle de constituer un réseau de recherche sur le tourisme dans le cadre de ses efforts d'amélioration de la compétitivité. L'exemple québécois du Réseau de veille en tourisme mérite ici d'être signalé (encadré 2.5).

Encadré 2.5. Le Réseau de veille en tourisme du Québec

Le Réseau de veille en tourisme (RVT) a été créé en 2004 à l'initiative de la Chaire de tourisme Transat (École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal) en partenariat avec Développement économique Canada et Tourisme Québec. Cet organisme a pour mission de « repérer, collecter, analyser et diffuser de l'information à valeur ajoutée afin de soutenir la compétitivité de l'industrie touristique québécoise et de favoriser une meilleure vision prospective chez ses dirigeants ». Il s'agit d'un outil structuré de collecte et d'analyse d'informations au service de l'ensemble de la profession. Le RVT assure un suivi régulier des tendances du tourisme dans le monde et produit de brèves analyses qui apportent un éclairage utile aux décideurs québécois travaillant dans des petites et moyennes entreprises.

Aider les PME à accéder aux marchés mondiaux

Bien qu'elles contribuent de façon déterminante à l'expérience des visiteurs dans la plupart des pays, les PME doivent surmonter des défis de taille pour accéder aux marchés mondiaux. Toutefois, ceux-ci ne sont plus hors d'atteinte pour les PME touristiques, notamment grâce à la généralisation des technologies de l'information et des communications (TIC) et à la baisse des coûts de transport. Les chaînes de valeur mondiales (CVM) et les réseaux encouragent les PME à apporter constamment des améliorations en termes de savoir-faire, d'innovation et de qualité des produits. Le processus qui met dorénavant le consommateur au centre de la chaîne permet aux PME de répondre directement à ses attentes.

Cependant, les problèmes ne manquent pas. Les PME doivent aller plus loin dans les efforts de formation et de développement des compétences. Il faut qu'elles prennent en charge de nouveaux produits et de nouvelles normes de procédé. Des mesures gouvernementales s'imposent pour accompagner cette évolution et faire en sorte que les PME soient à même de soutenir la concurrence avec les grands prestataires. L'encadré 2.6 donne des exemples d'initiatives prises dans certains pays pour aider les PME à accéder aux marchés mondiaux.

Encadré 2.6. Programmes facilitant l'accès des PME aux marchés mondiaux

La Grèce, où le tourisme joue un grand rôle économique, mène une politique en direction des PME dont certaines mesures visent à renforcer le secteur touristique (accent mis sur le produit et l'innovation, volet compétitivité axé sur les avantages des grappes d'entreprises). La Grèce a notamment publié un guide – soutien financier au tourisme et au commerce en Grèce : utiliser au mieux les fonds européens pour aider les PME – qui fait le point sur les politiques de l'UE dans ce domaine et sur les fonds structurels mis à la disposition des PME.

Le Canada propose plusieurs programmes originaux pour soutenir la croissance des PME dans le secteur. En 2008, la Commission canadienne du tourisme (CTC) a conçu une boîte à outils qui aide les entreprises touristiques à voir comment elles peuvent transformer leurs produits pour offrir une expérience de classe mondiale.

En Suède, NUTEK – agence nationale pour le développement économique et régional – donne au tourisme une place particulière dans ses politiques pour favoriser le rayonnement international et tenter d'améliorer les conditions de démarrage de nouvelles entreprises.

Accessibilité de la destination

La possibilité de se déplacer facilement vers les lieux de destination, et en sens inverse, conditionne la poursuite de l'essor du secteur. C'est ainsi que le développement des aéroports chinois, dont la capacité a augmenté grâce à des investissements et à des partenariats associant le secteur public et le secteur privé, illustre les liens d'interdépendance entre le transport et le tourisme. Des exemples de politiques en faveur d'une meilleure accessibilité sont décrits dans l'encadré 2.7.

Encadré 2.7. Programmes axés sur l'accessibilité des destinations

En **Écosse**, l'Air Route Development Fund – ancien fonds doté de 6 millions GBP qui visait à soutenir le développement de lignes aériennes à bas coût – a contribué de façon décisive à diversifier les marchés récepteurs, afin de réduire la dépendance vis-à-vis du marché des États-Unis, alors en recul, au profit des marchés émetteurs de l'UE en expansion. Cet exemple montre comment on peut améliorer l'accessibilité en créant des lignes directes à bas prix, et s'affranchir du modèle antérieur des plaques tournantes aéroportuaires qui augmentent la durée et le coût du trajet.

La stratégie du tourisme de la **Turquie** à l'horizon 2023 mise sur l'amélioration de l'accessibilité pour mener à bien ses plans de mobilité touristique, en s'appuyant sur des zones d'aménagement particulières, l'objectif étant d'atteindre 63 millions de visiteurs d'ici à 2023.

Si les synergies entre transport et tourisme ne semblent guère exploitées, les politiques de transport aérien font exception car elles cherchent à faciliter l'essor du commerce des biens et des services en intégrant le développement du tourisme. Par exemple, en 2003, le **Royaume-Uni** a annoncé le plus vaste programme d'expansion aéroportuaire depuis les années 1970. Il s'agissait de parer aux problèmes de compétitivité en évitant que le Royaume-Uni soit distancé, et voie sa position concurrentielle affaiblie, par le développement d'autres plateformes européennes comme Amsterdam, Paris ou Francfort. Cette volonté a été réaffirmée dans le cadre d'un examen des orientations en 2007 ; l'ouverture du Terminal 5 à Heathrow et les projets d'aménagement d'une nouvelle piste vont aussi dans ce sens.

Au **Canada**, la politique Ciel bleu sur le transport aérien international instaurée en 2006 a marqué le passage à une approche de type « ciel ouvert » ; depuis lors, le Canada a négocié une vingtaine d'accords nouveaux ou élargis, sans compter un accord conclu avec l'Union européenne qui s'applique aux 27 États membres.

Parer aux problèmes d'environnement et de changement climatique

La viabilité des destinations touristiques n'est pas qu'une idée surajoutée. Elle est au cœur du développement à long terme du secteur et des motivations qui sous-tendent le choix d'une destination donnée. Beaucoup de stratégies touristiques en tiennent compte, et indiquent la marche à suivre pour veiller au respect de critères correspondants (encadré 2.8). Une plus grande adhésion de l'industrie touristique à des principes écologiques est indispensable à cet égard.

Encadré 2.8. Viabilité écologique

La flambée des prix de l'énergie place les secteurs du tourisme et du transport devant un défi particulier et s'ajoute aux inquiétudes suscitées par les émissions de gaz à effet de serre, au risque de compliquer l'action des pouvoirs publics – **Statement of Strategy 2008-2010**, ministère des Arts, du Sport et du Tourisme de l'Irlande, p. 11.

La Nouvelle-Zélande a besoin d'un plan national de gestion environnementale qui témoigne de son engagement à parer aux problèmes d'environnement de manière claire et coordonnée. Ce plan doit suivre l'approche gouvernementale du changement climatique impliquant « la Nouvelle-Zélande toute entière », sans oublier le système néo-zélandais d'échange de droits d'émissions. Pour tirer le meilleur parti des possibilités offertes par la campagne « 100% Pure New Zealand », il faut s'appuyer sur les infrastructures existantes, les activités agricoles et manufacturières, le secteur des services et le mode de vie. Le secteur du tourisme ne saurait à lui seul s'acquitter de cette mission – **New Zealand Tourism Strategy 2015**, ministère du Tourisme de la Nouvelle-Zélande, p. 46.

La consommation d'énergie, le rôle des transports dans le tourisme et les inquiétudes planétaires liées au changement climatique sont autant de considérations qui peuvent inciter les responsables concernés à anticiper pour venir en aide au secteur touristique.

Les fluctuations des prix des carburants, s'agissant d'un secteur qui doit son développement passé à l'énergie bon marché, posent beaucoup de problèmes aux pouvoirs publics, surtout dans les pays tributaires de marchés éloignés car la baisse de la facture énergétique liée aux nouvelles technologies aéronautiques ne devrait pas compenser la hausse de prix des carburants. D'après les prévisions de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), la croissance de la demande d'énergie à l'horizon 2030 sera imputable pour 20 % aux transports, dans lesquels les touristes auront leur part. Le tourisme reste trop dépendant du pétrole ; il est donc encore plus indispensable que le secteur diversifie sa palette énergétique pour maintenir son offre, notamment en incluant des énergies vertes telles que le solaire et l'éolien. Certains pays de l'OCDE comme la Nouvelle-Zélande et l'Australie et les nombreux pays non membres où le secteur est à la merci de marchés-source éloignés devront peut-être repenser leurs politiques et stratégies touristiques.

Le lien entre le changement climatique et le tourisme est désormais un enjeu clé du débat sur la politique à mener. Bien que des effets bénéfiques puissent en résulter pour certaines destinations, le changement climatique est sans doute une des plus grandes menaces qui pèsent sur le tourisme (modification de la saisonnalité, exposition des touristes au stress thermique du fait de la hausse des températures, évolution de la répartition spatiale de certains vecteurs de maladies infectieuses, élévation du niveau des mers mettant en péril les petits États insulaires et fréquence accrue des phénomènes météorologiques extrêmes et des inondations).

Les pouvoirs publics se sont surtout intéressés aux moyens de diminuer les effets négatifs du changement climatique. Dans le cas du tourisme, les démarches sont essentiellement de deux types : l'adaptation (admettre que le changement climatique est inévitable et définir des mesures susceptibles d'en réduire les effets défavorables) ; et l'atténuation (prendre des mesures qui limitent la production de gaz à effet de serre pour ralentir le rythme du changement climatique). Les conséquences du changement climatique pour le secteur ont été envisagées par beaucoup de pays de l'OCDE. Par exemple, en 2006, le ministère du Tourisme français a réalisé une étude sur le thème suivant : *Adaptation au changement climatique et développement durable du tourisme*. Le rapport de l'OCDE intitulé *Changements climatiques dans les Alpes européennes : Adapter le tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels* (2006) attire l'attention sur plusieurs programmes d'adaptation visant à atténuer les répercussions à prévoir dans les Alpes (voir aussi *Aspects of Tourism: Tourism, Recreation and Climate Change*, C.M. Hall & J.E.S. Ingham, Channel View Publications, 2005).

Le développement de systèmes de transport bon marché et efficaces a sous-tendu pendant plusieurs décennies la croissance rapide du tourisme international. Sur le total des émissions de gaz à effet de serre, celles de l'aviation occupent une part allant de 4 % à 9 %, selon les estimations. Elles ont augmenté de 86 % entre 1990 et 2004. Par ailleurs, les données disponibles montrent que les transports sont à l'origine de 75 % environ des émissions de CO₂ imputables au tourisme (tableau 2.1), dans lesquelles l'aviation représente approximativement 40 %. L'Association du transport aérien international (IATA) a rendu public un programme visant à réduire énergiquement les émissions du transport aérien et axé sur trois objectifs précis :

- amélioration de l'efficacité carbone, moyennant une diminution de la consommation de carburant de 1.5 % par an en moyenne jusqu'à 2020 ;
- stabilisation des émissions grâce à une croissance neutre en carbone à partir de 2020 ; et
- réduction absolue de 50 % des émissions de carbone d'ici à 2050 par rapport aux émissions réelles de 2005.

Tableau 2.1. Estimation des émissions de gaz à effet de serre imputables au tourisme mondial, 2005

	CO2		Contribution au forçage radiatif (W/m ²)	
	Millions de tonnes	Part dans le tourisme (%)	Nébulosité en cirrus non comprise	Nébulosité en cirrus maximale
Transport aérien	515	40	0.0395	0.0979
Automobile	420	32	0.0176	0.01973
Autres transports	45	3	0.0021	0.0021
Hébergement	274	21	0.0116	0.01116
Autres activités	48	4	0.0020	0.0020
Total tourisme	1 302	100	0.0734	0.1318
Total monde	26 400	-	1.6	1.7
Part du tourisme dans le total mondial (%)	4.9	-	4.6	7.8

Source : d'après « Climate change and tourism, responding to Global Challenges » (OMT, PNUE, 2008).

De façon plus générale, les émissions dépendent du mode de transport utilisé, étant entendu que les transports à longue distance sont les premiers en cause dans les déplacements à forte intensité d'émissions. La décision prise par l'Union européenne en juillet 2008 devrait avoir un effet sur les émissions, mais elle va aussi avoir un coût pour les voyages touristiques qui risque fort d'infléchir la demande vis-à-vis de certaines destinations (encadré 2.9).

Encadré 2.9. Impact des nouvelles mesures de lutte contre le changement climatique : le secteur européen de l'aviation et l'échange de quotas d'émission

En juillet 2008, le **Parlement européen** a voté pour l'intégration des activités aériennes, à partir de 2012, dans le système européen d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre (SCEQE). En obligeant les compagnies aériennes à payer pour les gaz qu'elles émettent, le système pourrait coûter au secteur plus de 3 milliards EUR par an. Chaque compagnie devra acheter des droits d'émission dès qu'elle dépasse la quantité maximale qui lui a été attribuée. Toutes les compagnies aériennes effectuant des vols à l'arrivée ou au départ d'aéroports communautaires, transporteurs non européens inclus, seront prises en compte et auront à supporter, dans un premier temps, 15 % de leurs quotas d'émission. Le coût de l'intégration des activités aériennes dans le SCEQE sera vraisemblablement répercuté sur le consommateur. La compétitivité des transports européens s'en ressentira, car d'ici à 2020 les billets d'avion pourraient coûter 5 à 40 EUR de plus, selon la durée du vol. À l'évidence, cette directive à finalité écologique influera directement sur la compétitivité des prix dans le secteur du tourisme.

Le rôle des transports dans les émissions de carbone et le réchauffement planétaire remet directement en question le tourisme international. En particulier, les pays où les arrivées de visiteurs sont plus ou moins déterminées par le transport aérien devront peut-être revoir leur positionnement sur le marché et risquent d'être confrontés à des choix difficiles pour réaliser leurs objectifs de croissance touristique. À n'en pas douter, le tourisme sera de plus en plus poussé à se préoccuper de ses émissions de carbone à mesure que la lutte contre le changement climatique s'intensifie. L'adoption de pratiques plus écologiques dans l'industrie du tourisme est un moyen de parer aux menaces qui pèsent sur son avenir.

Privilégier la commercialisation et la mise en valeur de l'image

Les stratégies touristiques des pays de l'OCDE peuvent prendre diverses formes pour exploiter ou conquérir des marchés porteurs, liés à des évolutions géographiques (Chine ou Inde, par exemple) ou aux possibilités offertes par des créneaux spécialisés : aides à la commercialisation, appui aux réseaux, marketing en ligne, infrastructures, sensibilisation et formation englobant l'enseignement des langues et le conseil axé sur la qualité des services, sans oublier la suppression des obstacles à la poursuite de la croissance du secteur. Il faut notamment prêter attention au tourisme interne, composante très importante du tourisme qui est parfois négligée au profit des marchés internationaux.

Le développement de nouveaux marchés touristiques nationaux et internationaux passe par le marketing opérationnel et la gestion de l'image de la destination. Presque toutes les stratégies touristiques des pays de l'OCDE donnent une large place à la commercialisation de la destination et à la mise en valeur de l'image nationale ou régionale. Au demeurant, dans la plupart de ces pays, le principal poste du budget public consacré à l'aide au tourisme correspond aux fonds accordés aux offices du tourisme nationaux, ou à des organismes équivalents, à des fins de commercialisation internationale. Les stratégies touristiques à tous les niveaux d'administration tendent donc à faire prévaloir le marketing, et l'accent a été mis plus particulièrement sur des créneaux spécialisés.

Le plus souvent, les stratégies touristiques mettent en avant la commercialisation des destinations et la nécessité de maintenir la compétitivité vis-à-vis d'autres destinations et secteurs, surtout lorsque l'image nationale est en jeu (encadré 2.10).

Encadré 2.10. Commercialisation et mise en valeur de l'image

Le plan vise plus précisément à faire aboutir plusieurs initiatives transversales, parallèlement à un programme d'action ciblé dans cinq domaines différents. Les initiatives transversales sont expressément axées sur l'efficacité et la coordination des opérations de commercialisation ; une initiative générale portant sur l'image du pays (Danmarks Initiativet) a ainsi pour but de faire mieux connaître le Danemark et d'améliorer la cohérence des messages dans la promotion commerciale – Plan d'action pour la promotion commerciale mondiale du **Danemark**, Ministère de l'Économie et des Entreprises, p. 5.

Mise en valeur de l'image : la région de Shannon sur la côte ouest de l'Irlande. Cette région qui se prête à des formes de tourisme très diverses se trouve sur la façade atlantique ouest, entre les sites fort prisés que sont le Kerry et le Connemara. [...] La côte ouest se distingue par une image et une identité particulières, susceptibles d'attirer un public international. Les efforts conjugués des différents acteurs du tourisme sur toute la côte ouest contribuent à créer une masse critique, en améliorant l'accès aux principaux marchés – **Tourism Strategy for the Shannon Region 2008-2013**, Shannon Development, p. 6.

Promouvoir le développement économique

L'importance du tourisme pour le développement économique est largement reconnue. Étant donné que le touriste se déplace vers le fournisseur, ce secteur peut jouer un rôle clé dans le recul de la pauvreté, en procurant des emplois à une main-d'œuvre non qualifiée ou semi-qualifiée dans les hôtels, lieux de villégiatures et sites culturels, tout en stimulant la création d'emplois dans les secteurs en amont. Il faut faire en sorte que les bienfaits du tourisme soient partagés, notamment au profit des groupes défavorisés, et que des dispositions soient prises pour limiter ses effets nuisibles sur l'environnement.

L'ouverture des marchés au commerce des services et aux investissements pourrait grandement contribuer au développement du tourisme (voir *Le tourisme dans les pays de l'OCDE 2008 : Tendances et politiques*, section 2B). Encore faut-il qu'elle soit judicieusement conçue et mise en œuvre, compte tenu de l'impact social et environnemental, auquel s'ajoute le recentrage actuel sur les emplois verts et sur l'adoption de pratiques commerciales écologiques, pour que le tourisme et la croissance s'inscrivent dans la durée.

Les gouvernements cherchent à remédier à ces problèmes en intervenant de diverses manières. On manque d'informations et de chiffres sur l'impact des réformes, mais à en juger par les premiers éléments, celles-ci apportent des avantages appréciables au secteur du tourisme. La libéralisation du transport aérien, accords « ciel ouvert » à l'appui, renforce les capacités en matière de services et fait baisser les tarifs, en rendant les destinations plus accessibles. Des politiques innovantes contribuent par ailleurs à améliorer les infrastructures matérielles, qui peinent souvent à suivre la croissance du tourisme. En particulier, des partenariats entre les collectivités publiques et les promoteurs incitent le secteur privé à participer au financement des infrastructures et à la prestation des services qui s'y rattachent.

Valoriser la culture et les spécificités locales

L'ouvrage de l'OCDE intitulé *L'impact de la culture sur le tourisme* montre que la culture et le tourisme entretiennent une relation mutuellement bénéfique susceptible d'accroître les atouts et la compétitivité des sites, des régions et des pays. Le tourisme est un moyen privilégié de valoriser la culture et de procurer des revenus qui peuvent contribuer à préserver et à promouvoir le patrimoine culturel. L'établissement de liens étroits entre tourisme et culture est donc propice à l'attractivité des destinations et à leur compétitivité comme lieux de résidence, de visite, de travail et d'investissement.

Les pouvoirs publics peuvent intervenir pour soutenir le patrimoine culturel et accroître ainsi l'attrait touristique d'une destination. Leur action doit s'inscrire dans une perspective à long terme, car il faut du temps pour changer l'image d'un lieu ou renforcer son pouvoir d'attraction. Dans la plupart des cas, les interventions de longue haleine dans le domaine culturel et touristique ne produisent des résultats tangibles qu'au bout de 20 ou 25 ans. Les politiques en la matière avantageuses pour les habitants présentent également un intérêt pour les visiteurs, et réciproquement (encadré 2.11).

Encadré 2.11. Programmes axés sur la culture et le tourisme

Situé dans l'ouest de l'**Autriche** au bord du lac de Constance, le Land de Vorarlberg est frontalier avec l'Allemagne, la Suisse et le Liechtenstein. Le tourisme et les loisirs pèsent lourd dans son économie, soit 15 % du PIB. La stratégie en matière de tourisme culturel vise à positionner le Vorarlberg sur les marchés internationaux et à promouvoir une marque régionale. La culture joue un rôle important dans la différenciation du produit régional comme dans la mise en valeur de la marque régionale. Les objectifs pour 2010 sont notamment les suivants : i) faire du Vorarlberg la destination de tourisme culturel la plus attrayante de la région ; ii) s'assurer que le Vorarlberg occupe la meilleure place par le dynamisme et la renommée de sa vie culturelle ; et iii) resserrer la coopération entre les secteurs culturel et touristique.

Le programme de tourisme culturel du **Japon** s'appuie sur le raisonnement suivant : pour attirer et faire revenir davantage de touristes au Japon, il importe de fournir des informations intéressantes et faciles à suivre, et de proposer une expérience qui éveille un intérêt profond pour l'histoire et la culture traditionnelle du pays. Dans cette optique, il faut établir un lien entre culture et tourisme car jusqu'à présent, aucun système n'est véritablement prévu pour permettre aux touristes de se familiariser avec l'histoire et la culture d'un lieu donné. La Commission japonaise du tourisme culturel a donc organisé des ateliers pour, d'une part, mieux sensibiliser la population japonaise à sa propre histoire et à sa propre culture et, d'autre part, envisager les ressources touristiques culturelles du point de vue des visiteurs étrangers, et faire vivre à de nombreux touristes une expérience qui réponde à leurs intérêts.

Au **Mexique**, l'État de Michoacán mise sur son riche patrimoine culturel et naturel – sites archéologiques, architecture hispanique, cathédrales et villages, auxquels s'ajoutent les commémorations, fêtes et coutumes locales – pour diversifier l'offre culturelle à l'intention des touristes. Le développement du tourisme dans la région a été mené conjointement par les pouvoirs publics et la société civile. Par exemple, le programme « adoptez une œuvre d'art » est géré par une association locale qui a restauré de nombreux sites et monuments. Dans les trois « pueblos mágicos » (Pátzcuaro, Tlalpujahua et Cuitzeo), d'importants investissements ont été réalisés pour revitaliser le tissu urbain et créer de nouveaux marchés. Le secteur privé a aussi investi dans la transformation de bâtiments historiques, réaménagés notamment en hôtels, restaurants et boutiques.

Le lien étroit avec le développement local est à souligner. La politique touristique est en effet un instrument utile à cet égard. Les pays de l'OCDE recourent à des mesures très élaborées pour soutenir le tourisme au niveau territorial. Celles-ci ont été salutaires pour la mise en valeur de différents types de ressources et destinations touristiques sur les côtes (région de l'Émilie-Romagne en Italie), en montagne (canton du Valais en Suisse), en milieu urbain (région Île-de-France) ou dans des régions dotées de ressources naturelles exceptionnelles (province du Québec au Canada et Arizona aux États-Unis) ; elles ont aussi favorisé le tourisme rural, sans oublier la promotion de zones reculées (Groenland, par exemple) ou de régions touchées par des restructurations industrielles (département du Nord Pas-de-Calais en France). Des mesures touristiques infranationales, incorporées à des projets locaux, peuvent aussi être appliquées pour remédier aux inégalités économiques et sociales entre les régions.

Beaucoup d'organismes publics jouent un rôle dans la planification, le développement, la gestion et la commercialisation du tourisme au niveau local, mais peu d'entre eux avaient au départ une vocation touristique. De plus, la coopération entre les divers acteurs concernés n'est pas toujours satisfaisante. Les territoires tendent à privilégier une approche concurrentielle, alors que des produits touristiques complémentaires pourraient être imaginés. Une des grandes difficultés consiste donc à instaurer les mécanismes de gouvernance voulus pour améliorer la compétitivité et la qualité du tourisme au niveau local et faire prévaloir la cohérence et l'harmonisation dans l'élaboration et la mise en œuvre des

politiques. Le développement durable et équilibré du tourisme, les performances du secteur et la compétitivité des destinations à tous les niveaux en dépendent (encadré 2.12).

Encadré 2.12. Programmes d'aide au développement économique local et régional se rapportant au tourisme

Au **Royaume-Uni**, la politique nationale est définie par le Department for Culture, Media and Sport (DCMS – ministère de la Culture, des Médias et des Sports), qui finance l'office national du tourisme, VisitBritain. Toutefois, en Angleterre, les fonds destinés au tourisme sont majoritairement acheminés par l'intermédiaire des neuf agences de développement régional, à partir d'un budget provenant de cinq ministères. Chacune de ces agences fixe ses propres objectifs locaux et régionaux en matière de tourisme, selon ses priorités et orientations. Par ailleurs, d'après les estimations, les autorités locales consacrent au tourisme 120 millions GBP qui viennent d'un autre ministère central et des impôts locaux, compte tenu des politiques locales en vigueur dans la région. Une coordination est donc de plus en plus indispensable entre le processus de décision centralisé et la mise en œuvre des mesures par des organismes plus ou moins déconcentrés, la priorité allant au développement économique local.

En 2006, l'organisme national chargé du tourisme au **Danemark**, VisitDenmark, a lancé un projet sur le thème « le tourisme toute l'année » pour consolider la position de certaines destinations touristiques et attirer davantage de visiteurs hors saison. Il s'agit de soutenir l'innovation, la coopération et la croissance dans le secteur touristique danois, aux niveaux national et régional, moyennant le développement de produits (structures d'hébergement, attractions, offres et expériences touristiques générales, infrastructures indispensables aux services touristiques) et la mise en valeur d'une image. Sept destinations réparties dans le pays ont été retenues pour ce projet. En janvier 2009, les plans de mise en œuvre pour la période 2009-2015 étaient achevés pour les sept destinations. Jusqu'à fin 2010, le déroulement du projet mettra l'accent sur le développement organisationnel stratégique, la mise au point de produits axés sur des groupes cibles et le marketing stratégique.

Améliorer la sécurité

La sécurité des voyageurs est indispensable au développement du tourisme mondial (et de l'économie mondiale en général). Ces dernières années, beaucoup d'événements internationaux ont mis en évidence la vulnérabilité du tourisme partout sur la planète face à la menace terroriste et aux incertitudes géopolitiques. La sécurité a pris une place essentielle dans les décisions de voyage. Il est désormais entendu que l'assurance donnée aux visiteurs de pouvoir se déplacer et pratiquer des activités touristiques sans crainte est déterminante pour la compétitivité d'une destination. Aussi les autorités compétentes élaborent-elles de nouvelles mesures, concernant par exemple les documents de voyage et les formalités d'entrée et de sortie, pour mieux veiller à la protection et à la sécurité des voyageurs et des pays d'accueil (encadré 2.13).

Les politiques de sécurité entrent désormais en jeu dans l'essor du tourisme. Il faut resserrer le dialogue au niveau international pour harmoniser les différentes approches et mettre en commun les nouvelles pratiques en la matière, par exemple lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact économique des mesures de sécurité sur les voyages et le tourisme. La principale difficulté pour les décideurs consiste à trouver un équilibre entre les mesures de sécurité et la liberté de déplacement.

Encadré 2.13. Sécurité, voyages et tourisme

Du fait que le tourisme est subordonné à la relative facilité avec laquelle les frontières peuvent être franchies, les mesures instaurées dans beaucoup de pays déjà touchés ou susceptibles d'être visés par des attentats terroristes sont allées de pair avec des décisions difficiles sur les formalités applicables aux visiteurs à l'arrivée sur le territoire. Les *positions de principe* couvrent un large éventail allant du contrôle rigoureux des entrées et des sorties, comme aux **États-Unis**, à une approche plus souple lorsqu'aucun visa n'est requis, notamment dans le cas des déplacements à l'intérieur de l'Union européenne pour les ressortissants des États membres. Abstraction faite des questions de *visa*, les mesures de sécurité ont été encore renforcées dans de nombreux aéroports, ce qui augmente la durée et le coût des voyages.

Les *nouvelles technologies*, à commencer par celle des passeports à puce, facilitent les formalités d'entrée et de sortie aux frontières. Le passeport électronique ayant été exigé en 2006 par les **États-Unis** pour les pays qui bénéficient du programme d'exemption de visa (VWP – Visa Waiver Programme), cette technologie a été examinée de plus près pour répondre aux nouvelles préoccupations en matière de sécurité. L'**Allemagne** a adopté le passeport à puce électronique sans contact dès 2005.

Là où des crises sont redoutées, les organismes chargés du tourisme tendent de plus en plus à établir des *plans d'intervention en cas d'urgence* de manière à rassurer les visiteurs et à leur donner les informations et consignes voulues. C'est ainsi que le groupe *Tourism Industry Emergency Response* (TIER), coordonné par **VisitBritain**, a été constitué après l'épizootie de fièvre aphteuse au **Royaume-Uni** et mis à contribution lors des attentats à la bombe à Londres en 2005 pour faciliter le retour à la normale. La capacité d'intervention des structures de ce type leur donne aussi un rôle stratégique clé pour parer à d'autres éventualités, telles qu'une épidémie de grippe, comme l'a montré le groupe créé sur le modèle de TIER en **Écosse** et mobilisé à l'occasion d'un épisode de grippe aviaire en 2006 ; il leur appartient également d'inciter les médias à veiller à l'image de la destination et à transmettre le message qui convient aux visiteurs.

Ces groupes stratégiques s'appuient sur la planification par scénarios, démarche désormais adoptée dans beaucoup de pays pour intégrer les modes de raisonnement des décideurs, à l'intérieur et à l'extérieur du secteur touristique, et voir comment parer au mieux à des crises et à des situations d'urgence qui peuvent directement résulter du tourisme ou porter atteinte aux visiteurs. Elle marque un tournant dans l'élaboration des politiques, dans la mesure où des exercices sont régulièrement organisés pour vérifier que les plans d'action et d'intervention répondent aux besoins. Bon nombre de gouvernements ont consacré des ressources au développement de capacités dans ce domaine.

Améliorer la mesure et l'évaluation

L'efficacité des organismes nationaux chargés du tourisme et l'application judicieuse de politiques axées sur le marché aux niveaux national, régional et local jouent un grand rôle dans l'offre et la qualité des services proposés aux visiteurs. Les interventions bien conçues dans ce secteur viennent pallier les lacunes du marché, concernant notamment la promotion, les réseaux d'entreprises, l'innovation, l'information et l'analyse, ou encore l'éducation et la formation. Elles contribuent aussi à renforcer la cohésion des politiques touristiques et extra-touristiques (en matière de transport ou d'environnement, par exemple) et à améliorer la compétitivité du secteur.

L'évaluation permet de vérifier l'adéquation et l'efficacité des politiques et programmes par rapport aux objectifs visés. Elle fait intervenir des données quantitatives et qualitatives. Les outils quantitatifs tendent à l'emporter (on se contente souvent de mesurer les arrivées ou les dépenses), mais l'impact du tourisme sur les populations et les individus ne peut pas toujours être ramené à des chiffres, d'où la nécessité d'utiliser aussi des outils qualitatifs pour voir comment les interventions ont pu influencer sur les résultats touristiques.

La mesure et l'évaluation des résultats de l'action publique dans le secteur du tourisme restent embryonnaires car les outils de mesure et les critères de performance sont encore à l'étude. Bien qu'il ait largement retenu l'attention, le compte satellite du tourisme (CST) ne va pas au-delà d'une méthode de comptabilité statique faisant ressortir la contribution du tourisme à l'économie. Le CST ne permet pas de

prévoir l'impact des évolutions de la demande touristique sur des paramètres clés (tels que la valeur ajoutée brute ou l'emploi) ni, par conséquent, de relever bon nombre des défis auxquels sont confrontés les pouvoirs publics en matière de tourisme, ne serait-ce qu'au plan économique.

D'autres travaux méthodologiques faisant appel à des modèles d'équilibre général calculable (EGC) dans la recherche sur le tourisme, par exemple le modèle Moffat en Écosse ou le modèle EGC adapté au secteur par le Sustainable Tourism Cooperative Research Centre en Australie, cherchent à cerner l'impact de ces évolutions et leurs conséquences, non seulement pour le tourisme, mais aussi plus généralement pour l'économie du lieu de destination. Ces modèles sont désormais largement utilisés dans plusieurs pays de l'OCDE, mais leur application au cadre d'action touristique, à la place d'outils plus limités tels que l'analyse entrées-sorties, n'a pas dépassé la phase initiale.

Parmi les techniques d'analyse couramment appliquées à la politique touristique, on peut citer l'analyse coûts-avantages, les bilans entrées-sorties et l'évaluation des objectifs, ainsi que la participation du public et le retour d'informations sur les dispositions prises, dont le processus de consultation du public souvent associé aux nouvelles politiques et stratégies donne une illustration.

À plus grande échelle, le rapport du Forum économique mondial (WEF) sur la compétitivité des voyages et du tourisme apporte des éléments sur les résultats, les points forts et les points faibles de 130 économies. Ce rapport vise à dégager les facteurs et les politiques les plus prometteurs pour l'essor du secteur des voyages et du tourisme au niveau national. Trois catégories sont prises en compte :

- cadre réglementaire applicable au tourisme (textes et dispositions, viabilité environnementale, sécurité, santé et hygiène, etc.) ;
- contexte commercial et infrastructures (infrastructures du transport aérien, du transport terrestre, du tourisme et des TIC, compétitivité des prix, etc.) ; et
- ressources humaines, culturelles et naturelles.

Le rapport du WEF met l'accent sur la compétitivité dans le secteur du tourisme et propose de nouvelles orientations en montrant comment les études sur la question peuvent contribuer à l'élaboration des politiques.

À l'évidence, il faut pousser les travaux plus avant pour élucider les enjeux et élargir l'éventail des outils employés pour mieux cerner la notion de compétitivité et voir comment elle peut s'appliquer plus efficacement aux destinations touristiques. Les capacités d'analyse au service de l'évaluation doivent être renforcées, sans s'arrêter à la mesure statistique des visiteurs et de leur impact. L'encadré 2.14 donne des exemples de programmes axés sur la mesure et l'évaluation en matière de tourisme.

Encadré 2.14. Programmes axés sur la mesure et l'évaluation en matière de tourisme

En **Australie**, le modèle d'impact du tourisme (TIM – Tourism Impact Model) offre un exemple d'outil fondé sur l'analyse coûts-avantages qui aide les autorités locales à percevoir les incidences de cette activité à leur échelle. Tourism Research Australia a également mis au point une méthode d'estimation de la valeur économique totale du tourisme récepteur (TIEV – Total Inbound Economic Value) pour mesurer les effets des évolutions de la demande touristique à partir des données et relations du compte satellite du tourisme.

Des chercheurs de l'Université de Nottingham, au **Royaume-Uni**, et le Sustainable Tourism Cooperative Research Centre (STCRC), en Australie, utilisent des modèles d'équilibre général calculable (EGC) spécialement conçus pour le tourisme qui peuvent servir à estimer les incidences des modifications de la demande touristique sur le secteur et sur l'économie dans son ensemble. Il s'agit d'outils d'analyse beaucoup plus puissants qui intègrent les effets de rétroaction intersectoriels et le caractère limité des ressources dans l'économie, ainsi que le taux de change et les dispositions prises par le secteur public en termes de financement. À mesure que leur utilisation se généralise, ils permettront sans doute de bien mieux comprendre l'impact du tourisme sur l'économie et les effets des réformes.

La stratégie du tourisme de la **Nouvelle-Zélande** à l'horizon 2015 – Tourism Strategy 2015 – énonce expressément une série d'objectifs mesurables simples qui peuvent être évalués à la fin de la période. Le ministère du Tourisme néo-zélandais a par ailleurs lancé un guide pour la planification touristique (TPT – Tourism Planning Toolkit) qui permet aux autorités locales et aux entreprises d'évaluer les performances de manière à élaborer des politiques appropriées à petite échelle.

L'**Autriche** dispose de divers outils de mesure très élaborés pour étayer l'analyse des politiques touristiques : un compte satellite du tourisme, un dispositif de veille touristique (T-MONA – Tourismus MONitor Austria) permettant de rassembler des données sur les comportements et la fréquentation touristiques via un système informatisé en ligne, ainsi qu'un suivi de la gestion des destinations (DMMA – Destination Management Monitor Austria) axé sur la compétitivité internationale des destinations et des régions touristiques autrichiennes. S'ajoutent des évaluations comparatives, d'ordre quantitatif et qualitatif, portant sur le secteur hôtelier.

BIBLIOGRAPHIE

- Dredge, D. et J. Jenkins (2007), *Tourism Planning and Policy Making*, Wiley, Brisbane.
- Dwyer, L. (2005), « Relevance of Triple Bottom Line Reporting to Achievement of Sustainable Tourism: A Scoping Study », *Tourism Review International*, vol. 9, n° 1, pp. 79-94.
- Goeldner, C. et B. Ritchie (2003), *Tourism Principles Practices, Philosophies*, John Wiley, New Jersey, 9th ed.
- Mather, S., D. Viner et G. Todd (2005), « Climate and policy changes: Their implication for international tourism flows », in C. Michael Hall et J. Higham (éd.), *Aspects of Tourism: Tourism, Recreation and Climate Change*, Channel View Publications, Grande-Bretagne.
- McLennon, C. et L. Ruhanen (2008), « Analysis of State, Territory, Regional and Local Tourism Strategies and Plans », Sustainable Tourism Cooperative Research Centre Technical Report, Gold Coast, Australie.
- NIC (National Intelligence Council) (2004), *Mapping the Global Future*, NIC, Washington, D.C.
- OCDE (2005), *La culture et le développement local*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Innovation and Growth in Tourism*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007a), *L'Innovation : programme d'action de l'OCDE pour la croissance et l'équité*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007b), *Globalisation and the Macroeconomic Policy Environment*, OCDE, Paris.
- OCDE (2007c), *Regards sur l'éducation 2007 : Les indicateurs de l'OCDE*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008a), *Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2030*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008b), *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008c), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008d), « Measuring the Economic Impacts of Safety and Security Measures on Travel and Tourism », document de travail interne, Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local, OCDE, Paris.
- OCDE (2008e), *Le tourisme dans les pays de l'OCDE 2008 : Tendances et politiques*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *L'impact de la culture sur le tourisme*, OCDE, Paris

OMT (Organisation mondiale du tourisme) (2001), « Tourisme : horizon 2020 - prévisions globales et profils des segments de marché », vol. 7, OMT, Madrid.

WEF (Forum économique mondial), « The Travel and Tourism Competitiveness Report 2008 », WEF, Genève.

WTTC (Conseil mondial du tourisme et des voyages) (2008), *Tourism Satellite Account Research*, disponible à l'adresse www.wttc.org/eng/Tourism_Research.

ANNEX 2.A1

Principes d'actions de Riva del Garda pour encourager la compétitivité et le développement durable du tourisme

Antécédents

En réponse à l'invitation des autorités italiennes, la réunion à haut niveau du Comité du Tourisme s'est tenue à Riva del Garda les 9 et 10 octobre 2008. Elle a rassemblé des responsables de haut niveau de 27 pays de l'OCDE et de 12 pays non membres, ainsi que des représentants du secteur privé et d'organisations internationales

Le Comité du Tourisme aide les pays membres et non membres de l'OCDE à optimiser les avantages économiques, sociaux et environnementaux du tourisme, par le biais de politiques et de stratégies de développement à moyen et à long terme bien conçues en vue d'améliorer la cohérence entre les politiques du tourisme et les politiques suivies dans d'autres domaines. Depuis sa création en 1948, le Comité du Tourisme a contribué à recenser et à réduire les obstacles aux voyages et au tourisme dans la zone de l'OCDE, à élaborer le compte satellite du tourisme et à promouvoir une culture de l'évaluation des politiques, des programmes et des instruments d'action en faveur du tourisme.

Le tourisme représente une proportion très importante de l'économie de services. Dans la zone de l'OCDE, sa contribution représente 30 % des exportations de services et peut atteindre selon les pays jusqu'à 11 % du PIB et 12 % de l'emploi. Les pays de l'OCDE représentent environ 60 % du marché mondial du tourisme ; on observe toutefois un certain rattrapage dans les pays émergents et en développement, leur secteur du tourisme enregistrant, depuis quelques années, un véritable essor. La poursuite de la croissance du tourisme au niveau mondial masque de fortes fluctuations aux niveaux national, régional et local. Le tourisme, du fait de ses dimensions horizontales et transectorielles, peut contribuer au développement économique et social d'un vaste ensemble de territoires dans les pays développés comme dans les pays en développement.

La mondialisation a pour effet d'intensifier la concurrence et d'accélérer les transformations structurelles à l'œuvre dans l'industrie du tourisme. L'internationalisation de la demande (nouveaux consommateurs/touristes), le renforcement de la concurrence entre les entreprises, les lieux et les destinations, les progrès rapides des technologies de l'information et de la communication et l'amélioration des moyens de transport sont autant d'éléments importants qui influent sur le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics dans l'élaboration de la politique du tourisme.

Les industries du tourisme des pays de l'OCDE sont aussi confrontées à d'autres défis : forte volatilité des prix de l'énergie, impacts liés au changement climatique et crise financière qui, ont un impact sur le budget des ménages.

Dans ce contexte, les pays de l'OCDE doivent innover et rajeunir leurs offres touristiques pour attirer la nouvelle demande qui se fait jour et pour préserver la compétitivité de leurs services touristiques.

La politique du tourisme devrait aider les entreprises et les destinations à créer les conditions d'un développement durable du tourisme, notamment un environnement favorable aux entreprises, des biens publics attrayants et des programmes orientés vers le marché. La participation des entreprises et des destinations au marché mondial du tourisme suppose la mise en place de programmes et de moyens d'action permettant de faire face à toute une série de difficultés, notamment remédier aux inconvénients liés à la taille réduite de certaines entreprises touristiques, par la coopération et la participation à des chaînes de valeur mondiale ; relever les normes et la qualité des services de tourisme, en améliorant l'attractivité du marché du travail du tourisme ; réduire les obstacles inutiles au développement du tourisme ; définir des politiques cohérentes en faveur d'un développement durable du tourisme, notamment par la mise en valeur des ressources naturelles et culturelles et renforcer les mécanismes institutionnels de gouvernance qui permettront aux politiques liées au tourisme d'optimiser le potentiel économique et social du tourisme.

Le Comité du Tourisme de l'OCDE réuni à haut niveau a estimé que les gouvernements et les institutions internationales peuvent jouer un plus grand rôle pour aider les destinations et l'industrie du tourisme à améliorer leur compétitivité sur le marché mondial du tourisme et recommande donc les PRINCIPES D'ACTION ci-après.

Recommandations pour l'action

Les autorités nationales et autres parties prenantes peuvent aider les destinations et l'industrie du tourisme à améliorer leur compétitivité sur le marché mondial du tourisme au moyen de l'adoption de politiques, de pratiques et de programmes ciblés :

- i) Politiques et cadre institutionnel propres à créer un environnement favorable aux entreprises et donc à la croissance

Ces politiques devraient inclure des politiques macroéconomiques et structurelles stables et bien conçues dans les domaines qui influent sur le développement durable du tourisme, c'est-à-dire notamment les domaines suivants : emploi et éducation ; petites et moyennes entreprises (PME) et l'entrepreneuriat ; développement durable ; transports et infrastructures ; développement local ; industries culturelles et créatives ; échanges et investissement ; sûreté et sécurité. Une gestion rigoureuse du secteur public et un système de gouvernance associant tous les acteurs devrait étayer le développement du tourisme et permettre de tirer pleinement parti de ses atouts et pour ce faire :

- Définir un cadre d'action global ;
- Promouvoir la cohérence de ce cadre d'action grâce à l'adoption d'une approche gouvernementale intégrée ;
- Encourager une culture de la coopération entre les acteurs du tourisme ;
- Instaurer une culture de l'évaluation des performances des politiques publiques et des programmes qui influent sur le développement du tourisme.

ii) Programmes ciblés

Les participants ont estimé que lorsqu'ils conçoivent des programmes ciblés et procèdent à des évaluations officielles de ces programmes, les autorités des pays membres et non membres de l'OCDE devraient s'interroger sur les raisons de défaillance du marché et prendre en considération le principe de subsidiarité. Les programmes adaptés pourraient inclure :

Des mécanismes de stimulation de l'innovation propres à encourager une croissance fondée sur la productivité et la qualité, qui viseraient à :

- Promouvoir le partage de pratiques innovantes en termes d'organisation, d'entrepreneuriat ou de formulation des processus (par ex. nouveaux circuits de distribution) en vue de mieux exploiter les capacités disponibles, d'améliorer la productivité de la main-d'œuvre et de rajeunir l'offre touristique (par ex. nouveaux produits).
- Encourager les PME à aligner leurs offres sur les attentes des consommateurs en assurant la promotion de normes de haute qualité de confort et de services grâce à des systèmes d'homologation.
- Faciliter la coopération, la création de réseaux et la constitution de grappes d'entreprises touristiques pour réaliser des économies d'échelle et de gamme.

Améliorer et promouvoir l'attractivité des emplois dans le secteur du tourisme et à cette fin :

- Contribuer à améliorer le marché du travail du tourisme afin de créer des postes de travail attrayants.
- Renforcer la capacité entrepreneuriale/de gestion des PME du tourisme grâce des programmes d'aide et de formation adaptés.
- Promouvoir la formation et le développement des qualifications par le biais de l'éducation, de la formation professionnelle et du transfert de connaissances des établissements de recherche vers les professionnels.
- Encourager la formation de partenariats entre entreprises pour offrir de meilleures perspectives de carrière.

Valoriser et promouvoir le caractère unique de chaque destination, et à cette fin :

- Concevoir des programmes à long terme visant à faire ressortir l'authenticité des expériences touristiques grâce à la préservation et à la valorisation des ressources naturelles et culturelles ainsi que des cultures locales.
- Apporter une aide aux destinations pour leur permettre de rajeunir leur offre touristique au moyen de mesures financières, réglementaires et techniques adaptées et instaurer un environnement favorable aux entreprises propres à attirer les investissements dans le secteur du tourisme.

- Positionner les destinations visées sur les marchés internationaux au moyen de nouvelles techniques de « branding » et d'efforts de promotion ciblés en vue d'attirer l'attention et d'attirer les visiteurs.

Assurer un développement du tourisme plus économe en énergie et plus durable, et à cette fin :

- Encourager les investissements dans les installations et les services de voyage et de tourisme économes en énergie afin de réduire le plus possible les coûts et d'améliorer la rentabilité des entreprises et des activités liées au tourisme.
- Réduire les déchets et la pollution en améliorant la gestion des ressources liées au tourisme: climat, eau, paysages et biodiversité.
- Atténuer les impacts des gaz à effet de serre en misant sur les progrès technologiques et faire jouer les mécanismes du marché pour l'aménagement d'infrastructures, d'installations, d'activités et de processus liés au tourisme.

Réduire les obstacles au développement du tourisme et à cette fin :

- Poursuivre les réformes des services de transport aérien pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts, tout en préservant leur qualité et en développant les liaisons régionales et internationales.
- Apporter un soutien, en particulier dans les régions moins développées, aux investissements dans les infrastructures (aéroports, ports, réseaux d'électricité, d'adduction d'eau et d'assainissement) et dans les services connexes (communications, technologies) pour faire face aux besoins découlant de l'augmentation des arrivées de touristes.
- Éliminer les obstacles réglementaires et administratifs inutiles aux voyages et à la mobilité des touristes, et favoriser la simplification et l'harmonisation dans ce domaine.

Renforcer les connaissances sur le tourisme et à cette fin :

- Concevoir et promouvoir un système d'information et d'outils statistiques (p. ex., Compte Satellite du Tourisme) couvrant tout l'ensemble des questions économiques, sociales et environnementales liées au tourisme, répondre à la demande des parties prenantes du tourisme et apporter un soutien aux entreprises et à la prise de décision.
- Sensibiliser les décideurs publics et autres parties prenantes à la nature de la contribution apportée par le tourisme à l'économie et à la société, et assurer une diffusion efficace des recherches et des informations auprès de ces derniers, par. ex., par le biais des réseaux TIC et de publications périodiques.