éditionsOCDE

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

OCDE (2018), “Analyser les mégatendances pour mieux façonner l’avenir du tourisme”, *Études de l'OCDE sur le tourisme,* 2018/02, Éditions OCDE, *Paris,* https://doi.org/10.1787/b6b7c938-fr

Études de l'OCDE sur le tourisme, 2018/02

Analyser les mégatendances pour mieux façonner l’avenir du tourisme

OCDE

Co-funded by the European Union

Étude de l'OCDE sur le tourisme

Analyser les mégatendances pour mieux façonner l'avenir du tourisme

L'avenir du tourisme sera soumis à des changements sociaux, économiques, politiques, environnementaux et technologiques de grande ampleur apportant de nouveaux défis, souvent méconnus, ainsi que, de nouvelles menaces et opportunités. Ces mégatendances se forment lentement mais une fois implantées, excercent une influence considérable et durable sur les activités humaines, les processus et les perceptions, y compris sur le tourisme. Quatre mégatendances sont susceptibles d'avoir des impacts importants et une pertinence pour le tourisme : i) l'évolution de la demande touristique ; ii) l'essor du tourisme durable ; iii) les technologies structurantes et iv) la mobilité des voyageurs. Explorer les implications multidimensionnelles de ces mégatendances à l'horizon 2040 est nécessaire pour guider les politiques et orienter l'avenir du tourisme. Ce document développe une série de scénarios plausibles et de réponses publiques possibles aux mégatendances mentionnées ci-dessus, il examine ensuite la manière dont les responsables des politiques publiques peuvent mieux se préparer aux mégatendances, et présente un ensemble de lignes directrices pour une prospective stratégique efficace en matière de tourisme.

Mots clés: tourisme, mégatendances, stratégie efficace, planification de scénario, demande touristique, tourisme durable, technologies structurantes, mobilité des voyageurs

OCDE

Ce rapport a été approuvé et déclassifié par le Comité du tourisme lors de sa 102ème session, le 30 octobre 2018 [CFE/TOU(2017)7/FINAL] et préparé pour la publication par le Secrétariat de l'OCDE. La publication de ce rapport a reçu l'approbation de Mme Lamia Kamal-Chaoui, Directrice du Centre pour l'entreprenariat, les PME, les régions et les villes.

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

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

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

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

À PROPOS DE L'OCDE

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

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

À PROPOS DU COMITÉ DU TOURISME

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

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

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

Remerciements

Le présent rapport a été préparé par le Centre pour l'entreprenariat, les PME, les régions et les villes (CFE) de l'OCDE dont Mme Lamia Kamal-Chaoui est la directrice. Ce rapport fait parti du programme de travail du comité du tourisme de l'OECD et a été entrepris avec l'aide financière de l'Union européenne*.

Ce rapport s'appuie sur le chapitre 2 de la publication Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018, intitulé « Les mégatendances qui façonnent l'avenir du tourisme ». Peter Haxton et Taekyeong Jung (analystes des politiques) ont coordonné et relu le rapport, sous la direction d'Alain Dupeyras, Chef de la Division du développement régional et du tourisme de l'OCDE, et de Jane Stacey, Chef de l'Unité de tourisme. Le rapport final a été rédigé par Sunil Johal, Jordann Thirgood et Kiran Alwani (Mowat Centre) avec la participation significative et le soutien rédactionnel du Secrétariat. Le rapport a également bénéficié de l'appui notoire d'Anna Bolengo, analyste junior des politiques, et d'Alexandra Campbell et Monserrat Fonbonnat pour le soutien administratif.

Le rapport a bénéficié de contributions importantes de 19 pays membres de l'OCDE ainsi que de pays partenaires: Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, Grèce, Japon, Lituanie, Luxembourg, Portugal, République slovaque, Roumanie, Suisse et Turquie. Ce rapport a également bénéficié de deux ateliers (l'un co-organisé par le Portugal) qui ont réuni un éventail de responsables des politiques publiques et du secteur du tourisme pour des discussions interactives et approfondies sur les mégatendances.

Des organisations internationales et des associations professionnelles ont également concouru à ce rapport : ONU Environnement, l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), Alliance pour l'excellence en tourisme, Alliance 46.2, École hôtelière de Lausanne, Association européenne du tourisme, Commission européenne du Tourisme, Association du transport aérien international (IATA), Fédération internationale du vieillissement, Union internationale des chemins de fer, Programme SEED (Partenariat mondial pour l'action sur le développement durable et l'économie verte), Conseil mondial du tourisme et des voyages (WTTC).

Enfin, les échanges au sein de l'OCDE parmi les collègues de l'unité Strategic Foresight, du centre de développement, du forum international des transport et du Centre pour l'entrepenariat, les PME, les régions et les villes ont également œuvrer à la rédaction de ce rapport.

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

Table des matières

Remerciements **4**

Principaux Messages **6**

Synthèse et considérations pour l'Action Publique **8**

Considérations pour l'action publique 9

Introduction **12**

Tour d'horizon des mégatendances mondiales 13
Les mégatendances qui transforment le tourisme 15
Évolution de la demande touristique 16
L'essor du tourisme durable 28
Des technologies structurantes 39
Mobilité des voyageurs 53
Se préparer aux mégatendances 65
Moderniser les cadres réglementaire et législatif 66
Nouer des partenariats avec des intervenants stratégiques 66
Prendre des mesures pour des politiques du tourisme à l'épreuve des tendances futures 67
Principes pour une prospective stratégique efficace en matière de tourisme 71
Références 73

Tableaux

Tableau 1. Cadre des mégatendances de l'OCDE 14

Graphiques

Graphique 1. Évolution de la demande touristique : grandes tendances 16
Graphique 2. Essor du tourisme durable : grandes tendances 28
Graphique 3. Technologies structurantes : grandes tendances 39
Graphique 4. Mobilité des voyageurs : grandes tendances 53
Graphique 5. Panorama des principaux éléments de la politique du tourisme de la Suisse 70
Graphique 6. Principes directeurs pour une prospective stratégique efficace 71

Encadrés

Encadré 1. La stratégie commerciale de la Nouvelle-Zélande ciblant les ressortissants chinois 21
Encadré 2. Le programme de développement durable de destinations en Suède 32
Encadré 3. Découvrez l'Australie à 360° 44
Encadré 4. Le projet Destinations intelligentes de l'Espagne 46
Encadré 5. Une stratégie aéroportuaire de « sécurité intelligente » 60
Encadré 6. La planification touristique stratégique de l'Autriche 69
Encadré 7. La stratégie touristique de la Confédération suisse 70

Principaux Messages

Se préparer aux mégatendances suppose d'abord de les appréhender. Ce rapport y contribue en cernant et en analysant les mégatendances dont on escompte qu'elles seront source de changement pour le secteur du tourisme à l'horizon 2040 et au-delà, à savoir : i) évolution de la demande touristique ; ii) essor du tourisme durable ; iii) technologies structurantes ; et iv) mobilité des voyageurs. Le rapport propose un certain nombre de considérations pour une action personnalisée des pouvoirs publics à l'égard de chacune de ces mégatendances, mais plus généralement, il souligne qu'ils doivent élaborer des démarches systémiques et stratégiques d'adaptation à un environnement qui est de plus en plus marqué par ses mutations rapides, ses interconnexions et son dynamisme.

Les décideurs publics doivent prendre des mesures en amont pour réduire les incertitudes et se préparer efficacement aux mégatendances qui auront un impact significatif sur le tourisme. Au-delà de l'adoption d'une démarche gouvernementale intégrée, les autorités devraient axer leurs efforts sur trois domaines clés :

- **Moderniser les cadres réglementaire et législatif.** Procéder périodiquement à des examens des cadres réglementaire et législatif afin de supprimer les prescriptions obsolètes et de favoriser l'apparition de méthodes innovantes de fourniture de biens et services. Associer largement les principales parties prenantes afin de s'assurer que les points de vue des entrants sur les marchés nouveaux et naissants sont pris en compte, et prévoir des mécanismes de rétroinformation régulière afin de détecter les nouvelles possibilités pour s'y adapter si nécessaire.
- **Nouer des partenariats avec des intervenants stratégiques.** Favoriser un dialogue constant entre les autorités, la filière et les territoires. La coordination des différents niveaux d'administration ainsi que des différents ministères est cruciale pour traiter les problématiques transversales complexes qui guettent le secteur. La prise en compte des enjeux mondiaux nécessitera des accords internationaux déclenchant les initiatives nationales.
- **Chercher des moyens de définir des politiques à l'épreuve des tendances futures.** Favoriser une culture de l'innovation et de la gestion du changement dans la sphère publique pour que le processus de décision tienne dûment compte des mégatendances de longue durée. S'assurer que les pouvoirs publics disposent des moyens de prendre des décisions se fondant sur des données et prenant en compte les grandes tendances et problématiques touristiques. Perpétuer une veille sur le long terme pour détecter les signaux faibles susceptibles de peser sur le tourisme.

Des exercices de prospective stratégique peuvent aider les pouvoirs publics à anticiper d'autres futurs et à étayer l'élaboration de politiques prenant l'avenir en compte. Le rapport propose les principes directeurs suivants pour optimiser l'intérêt de ces exercices :

1. **Agilité** – Utiliser les données probantes et les projections existantes tout en étant suffisamment agile pour s'adapter aux réalités qui se font jour.
2. **Multiplicité** – Se préparer et réfléchir à d'autres futurs au moment d'élaborer les politiques et programmes.
3. **Anticipation** – Prendre en amont des mesures propices à l'avenir désiré.
4. **Viabilité à long terme** – Prendre en compte l'impact des politiques sur les générations futures et agir au présent de manière responsable.
5. **Association et inclusion** – Associer diverses parties prenantes représentant une palette de points de vue et d'intérêts.
6. **Collaboration internationale** – Collaborer au niveau international pour que les politiques et les décisions soient viables à l'échelle mondiale.

Synthèse et considérations pour l'action publique

Parmi les différentes tendances qui se sont fait jour et qui sont susceptibles de transformer la société dans les décennies à venir figurent les plus marquantes d'entre elles, que l'on appelle les mégatendances. Celles-ci traduisent les évolutions sociales, économiques, politiques, environnementales et technologiques intervenant au niveau mondial sur le long terme. Les mégatendances évoluent souvent lentement et suivent des trajectoires relativement stables, mais elles sont susceptibles d'avoir des conséquences considérables et peuvent orienter l'économie mondiale et la société dans des directions précises. Les résultats exacts de ces tendances sont le plus fréquemment incertains, mais il incombe aux exécutifs nationaux d'anticiper leurs répercussions potentielles à long terme et de planifier l'avenir sur la base de prédictions étayées.

La signification de ces mutations généralisées et de long terme pour le tourisme, et la manière dont la puissance publique peut commencer à envisager les difficultés et possibilités qu'elles peuvent présenter, sont des considérations essentielles pour les responsables de la politique du tourisme. La considérable croissance du secteur du tourisme de ces dernières décennies devrait se poursuivre, mais les mégatendances vont probablement changer de fond en comble le visage du tourisme à l'horizon 2040.

Pour se préparer aux mégatendances, il faut d'abord les comprendre. Le présent rapport nourrit cette démarche en cernant et en analysant les grandes mégatendances qui devraient porter le changement dans le secteur du tourisme dans les années à venir : i) l'évolution de la demande touristique ; ii) l'essor du tourisme durable ; iii) les technologies structurantes ; et iv) la mobilité des voyageurs.

- **L'évolution de la demande touristique** imputable aux mutations démographiques va transformer les choix touristiques des populations de l'ensemble de la planète. L'expansion de la classe moyenne – sous l'effet en grande partie de la croissance des économies émergentes – renforcera considérablement le pouvoir d'achat des individus et créera de nouveaux marchés touristiques. Parallèlement, les évolutions démographiques observées de par le monde augmenteront le nombre de voyageurs âgés, qui ont des besoins et des préférences spécifiques en matière de voyage, et les consommateurs des générations montantes, férus de technologies, domineront de plus en plus le marché du tourisme.

- **Un essor du tourisme durable** est essentiel pour prendre en main les répercussions potentiellement néfastes qu'une croissance du tourisme non maîtrisée peut avoir tant sur l'environnement naturel que sur les territoires récepteurs : émissions de gaz à effet de serre, utilisation des terres et de l'eau et consommation alimentaire déraisonnables, dislocation des sociétés traditionnelles, impacts négatifs du « surtourisme », etc. Le tourisme est aussi très sensible aux conséquences du changement climatique et, sur la base d'une large association des parties prenantes et de principes privilégiant le développement durable, il peut être un rouage essentiel de la transition vers une économie bas carbone et sobre en ressources.

- **Les technologies structurantes** continuent de remodeler la manière dont les individus travaillent, voyagent et échangent professionnellement. L'économie numérique, l'automatisation et l'intelligence artificielle, les chaînes de blocs et la

réalité virtuelle ou augmentée peuvent rendre les voyages plus abordables, plus efficaces et plus accessibles à de nombreux individus. Dans le même temps, les modes de vie étant de plus en plus numériques, la possibilité de se « débrancher » et de vivre une expérience naturelle, non numérique, grâce à un voyage pourrait en arriver à séduire les touristes.

- **La mobilité des voyageurs**, incluant la possibilité pour chacun de franchir des frontières en toute sécurité et liberté, sera un facteur clé du succès et de la croissance du secteur du tourisme. Les transports ont toujours été un maillon essentiel du tourisme international, connectant les consommateurs aux services commerciaux et les fournisseurs aux marchés mondiaux. Néanmoins, la mobilité est une question complexe qui touche à la fois aux transports, au contrôle aux frontières, à la sûreté et à la sécurité, et à des aspects géopolitiques plus larges. Ces aspects peuvent être soumis à des forces externes – remous politiques, pandémies, catastrophes naturelles – qui doivent toutes être prises en compte dans les plans de gestion touristique et les politiques de façon à permettre une croissance durable du secteur.

Considérations pour l'action publique

Ces mégatendances présenteront un éventail de possibilités et de défis pour le secteur du tourisme entre aujourd'hui et 2040. Pour permettre de mieux comprendre les modalités de déploiement de chacune de ces mégatendances, le présent rapport se penche chaque fois sur des avenirs plausibles, et livre, à partir d'une analyse détaillée de ces scénarios, une série de considérations susceptibles d'aider les gouvernements à se préparer et réagir aux mégatendances. En voici les principaux exemples :

- En raison du vieillissement de la population, les pouvoirs publics et les acteurs du secteur devraient ***se préparer à une hausse de la demande des touristes seniors***. Du point de vue des autorités, cette préparation devrait être largement axée sur le renforcement des obligations d'accessibilité et sur les investissements infrastructurels ciblant les individus ayant des problèmes de mobilité et un handicap cognitif. Des efforts devraient aussi être déployés pour prendre en compte les besoins de visiteurs ayant des niveaux variables d'appétence pour le numérique.

- Les destinations devraient ***repenser le cadrage et la commercialisation des séjours proposés***, car les mutations démographiques vont assez probablement bouleverser les choix des lieux et des périodes touristiques. Les campagnes numériques novatrices, ayant recours aux plateformes des médias sociaux pour promouvoir la mise en commun des expériences vécues, prendront de l'importance au sein des stratégies de commercialisation touristique.

- Promouvoir la ***coordination horizontale et verticale des politiques, ainsi qu'une intégration plus étroite de multiples politiques***, à l'appui d'une approche plus stratégique et coordonnée de l'essor du tourisme durable. Les stratégies et les politiques de long terme axées sur la promotion des emplois de qualité et la création d'emplois, le développement des compétences, l'entrepreneuriat, l'innovation, l'investissement efficace et le développement régional intégré sont indispensables à l'essor d'un tourisme durable et inclusif.

- Travailler étroitement avec les acteurs du secteur et les territoires d'accueil pour ***mieux gérer les flux touristiques*** dans les destinations qui sont susceptibles de subir des dégradations environnementales et sociales, et encourager le

développement du tourisme dans d'autres zones, afin d'en répartir les éventuels effets bénéfiques et impacts. Parmi les démarches que l'on peut retenir figurent la mise en place de mécanismes de tarification dynamique capables de répartir la demande ou de mieux refléter le coût véritable des activités touristiques, le règlement de la question de la saisonnalité afin d'amoindrir les risques que pose le surtourisme et le recours aux technologies pour mieux gérer les afflux de touristes[1].

- Les pouvoirs publics devraient adopter des politiques ***à l'appui de la transition des PME vers l'économie numérique***. Le processus de transformation numérique peut offrir aux PME de nouveaux débouchés faciles à saisir sur les marchés internationaux et la possibilité d'interagir directement avec des clients du monde entier. La facilitation de l'accès des PME aux connaissances techniques et à des spécialistes (par la mise en place de relations avec des prestataires de services et des entités techniques, y compris des centres de recherche et des universités, afin d'accroître l'adoption des TIC, la formation et l'innovation) sera un élément important de ce processus.
- À une époque où la technologie joue un rôle croissant dans le parcours du touriste, ***la coopération internationale fera partie intégrante des efforts déployés en faveur des objectifs de sécurité des données et de respect de la vie privée***. Ce phénomène mondial qui ne connaît pas de frontières nécessitera des pourparlers permanents entre les différents niveaux d'administration des pays, ainsi que des efforts diplomatiques et une coopération à l'échelon international[2].
- Il convient de veiller à ce que les ***besoins à moyen et long termes du secteur touristique soient intégrés au processus de planification de l'accès aux transports et de leurs infrastructures***. Il est essentiel que les responsables des politiques du tourisme et des transports collaborent étroitement et coopèrent avec le secteur privé pour développer des services et des infrastructures de transport répondant aux besoins des territoires d'accueil comme des touristes.
- Les pouvoirs publics devraient rechercher des possibilités d'***utilisation des technologies existantes et naissantes pour simplifier le traitement des visas et le passage aux frontières des voyageurs à faible risque***, au moyen de programmes de préfiltrage et de pré-autorisation[3]. Si ces initiatives montent bien en puissance, avec une mise en œuvre régionale ou multinationale facilitant la mobilité, non seulement elles renforceront l'efficience et réduiront les coûts, mais aussi elles amélioreront de façon notable le séjour des visiteurs.

Les retombées spécifiques des mégatendances sur le tourisme à l'horizon 2040 demeurent incertaines. Or, pour entamer une démarche prospective, les pouvoirs publics doivent d'abord

[1] À titre d'exemple, les autorités de Cinque Terre (Italie du Nord) expérimentent actuellement une application qui permet aux visiteurs potentiels d'afficher en temps réel le nombre d'individus arpentant un chemin de randonnée à un instant *t*, dans l'espoir de les dissuader de les rejoindre au plus fort de l'affluence (BBC, 2018).

[2] Le Règlement général sur la protection des données de l'UE – cadre modernisé de protection des données entré en vigueur en mai 2018 – est à cet égard une avancée prometteuse. Il instaure un certain nombre de réformes propices à l'équité des règles du jeu pour les entreprises et à une plus grande maîtrise par les particuliers de leurs données personnelles (Commission européenne, 2018).

[3] Le programme de la carte Nexus actuellement utilisé par les voyageurs se déplaçant entre le Canada et les États-Unis est un bon exemple de ce type de dispositif.

se faire une idée précise de la valeur du tourisme pour leur économie, et investir en conséquence. Ils doivent définir une orientation stratégique claire, assortie d'objectifs rationnels, et adopter une démarche intégrée associant les principales parties prenantes. L'élaboration de plans détaillés de long terme, d'une durée supérieure au cycle politique mais préservant la souplesse nécessaire pour déceler rapidement les tendances naissantes et les priorités mouvantes, et s'y adapter, fournit une assise stable pour une croissance durable et inclusive qui non seulement tient compte des retombées économiques, sociales et environnementales actuelles et futures, mais aussi satisfait les besoins des visiteurs, des professionnels du tourisme, de l'environnement et des territoires d'accueil.

Introduction

Le prochain demi-siècle verra le centre de gravité de l'économie mondiale se déplacer vers l'est et le sud. En 2030, les pays en développement devraient être à l'origine des deux tiers de la croissance mondiale et de la moitié de la production mondiale, et seront les principales destinations des échanges internationaux. Les marchés des pays émergents comme la Chine et l'Inde revêtent une importance croissante pour les entreprises de nombreux secteurs. L'émergence rapide d'une nouvelle classe moyenne s'accompagnera d'une hausse de la consommation de produits de consommation de base et d'autres catégories de produits. Du fait de ces évolutions du côté de la demande, les pays émergents devraient conserver leur place privilégiée en tant que lieux de production, tandis qu'un recentrage prononcé sur les services verra la Chine et d'autres économies émergentes gagner des parts de marché appréciables dans les échanges de services, au détriment à longue échéance des pays de l'OCDE (OCDE, 2016a).

La croissance du tourisme mondial a été considérable ces dernières décennies, le secteur ayant bénéficié de l'essor de la mondialisation et des progrès technologiques, qui ont fait baisser les prix des billets d'avion et permis aux individus de planifier et réserver plus facilement leurs voyages, puis de partager leurs expériences en temps réel avec leurs proches. Cette expansion devrait se poursuivre, mais l'évolution de la situation environnementale, les innovations technologiques et les mutations démographiques vont probablement changer de fond en comble le visage du tourisme à l'horizon 2040.

À quoi ressemblera le secteur du tourisme en 2040 et comment les pouvoirs publics peuvent-ils se préparer à des changements potentiellement majeurs ? Le présent rapport s'efforce d'évaluer l'avenir du tourisme en analysant les mégatendances susceptibles d'influer sur le secteur, en envisageant les futurs possibles qui pourraient plausiblement en découler, et en faisant aux pouvoirs publics et aux professionnels du secteur des recommandations visant à en atténuer les conséquences négatives et à en retirer les éventuels avantages.

Les mégatendances traduisent les évolutions sociales, économiques, politiques, environnementales et technologiques intervenant au niveau mondial sur le long terme. Elles sont généralement à l'œuvre pendant des décennies, et peuvent donc fondamentalement modifier et bouleverser les différents secteurs d'activité, y compris celui du tourisme, partout dans le monde. Sont recensées et analysées, dans ce rapport, quatre mégatendances qui devraient être à l'origine de changements dans les décennies à venir, et avoir de fortes répercussions sur le tourisme.

Pour chaque mégatendance, l'analyse comporte une présentation des principaux faits et projections pour l'avenir, et de leurs implications potentielles pour le secteur du tourisme. Elle énumère différentes « incertitudes critiques », c'est-à-dire les points d'inflexion susceptibles de modifier l'épure attendue de ces tendances, et s'en sert pour élaborer trois « scénarios futurs plausibles ». Ces scénarios sont présentés, examinés et mis à profit pour étayer des recommandations d'action exploitables par les responsables des politiques du tourisme. Ces constats sont ensuite utilisés pour leur proposer en conclusion des stratégies globales susceptibles de mieux façonner l'avenir du tourisme, ainsi qu'un ensemble de principes propices à l'efficacité des exercices de prospective stratégique en matière de tourisme.

Le présent rapport a bénéficié d'une vaste étude documentaire et de la large association de parties prenantes, avec notamment une enquête menée à l'été 2017 auprès des pays de l'OCDE, un atelier de l'OCDE sur l'analyse des mégatendances pour mieux façonner l'avenir du tourisme, et un deuxième atelier consacré à l'élaboration de scénarios (avec chaque fois une forte présence des autorités nationales, des organisations internationales et des acteurs privés du secteur), organisé en 2018 à Lisbonne (Portugal) avec le soutien de *Turismo de Portugal*. L'analyse exploite les conclusions de la réunion à haut niveau de l'OCDE sur les « Politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive » de 2017, et le chapitre 2 de la publication *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, intitulé « Les mégatendances qui façonnent l'avenir du tourisme ».

Tour d'horizon des mégatendances mondiales

De par le monde, diverses tendances susceptibles de transformer la société sont apparues. Les plus importantes d'entre elles sont dites « mégatendances », car elles interviennent à grande échelle et s'inscrivent dans la durée – leurs effets étant ressentis pendant deux décennies au moins. Il s'agit donc généralement de phénomènes qui s'étendent à différents pays de la planète, et qui, souvent, peuvent orienter l'économie mondiale et la société dans des directions précises.

Les mégatendances apportent habituellement des transformations concrètes et durables, qui influent sur les questions économiques, politiques, environnementales et technologiques. Bien que susceptibles d'avoir des conséquences considérables, elles évoluent souvent lentement et suivent des trajectoires relativement stables. Les mégatendances globales qui devraient toucher les pays à l'échelle planétaire au cours de la prochaine décennie ont trait, entre autres, à la démographie, à l'interdépendance économique, à la dette publique, au changement climatique et à l'urbanisation. Une mégatendance comme l'urbanisation, par exemple, offrira sans doute des possibilités sur les plans social et économique, mais mettra à rude épreuve les infrastructures et les ressources, la population urbaine ne cessant de croître. Si l'issue précise de ces évolutions n'est pas certaine, on peut formuler des prédictions éclairées qui permettront aux autorités de prendre d'ores et déjà des mesures pour s'y préparer.

Pour gérer les conséquences des mégatendances, il faut d'abord les appréhender dans leurs moindres détails. Les pouvoirs publics, partout dans le monde, doivent intervenir en amont de manière à prendre aujourd'hui des décisions qui auront des retombées à longue échéance, afin de se saisir des enjeux éventuels et de tirer parti des ouvertures susceptibles d'en découler. Ils doivent donc examiner les effets des mégatendances dans les domaines qui relèvent de leur responsabilité, notamment les politiques visant à assurer la prospérité économique, la sécurité, la cohésion sociale et la viabilité écologique (KPMG et Mowat Centre, 2013).

Pour aider les pouvoirs publics à gérer ces phénomènes, l'OCDE a mis au point une démarche axée sur quatre catégories stratégiques : la population, la planète, la productivité et l'organisation politique (tableau 1).

Tableau 1. Cadre des mégatendances de l'OCDE

Population	Cette mégatendance a généralement trait à l'évolution démographique, ainsi qu'aux évolutions en matière de santé, de travail et de cohésion sociale. Dans le contexte du tourisme, cette tendance est étroitement liée à l'évolution de la demande touristique, ce qui renvoie par exemple au vieillissement démographique et à la croissance de la classe moyenne mondiale.
Planète	Cette mégatendance a généralement trait à l'état de l'environnement et aux répercussions du changement climatique, ainsi qu'à l'accès aux ressources – comme la nourriture, l'énergie et l'eau. Dans le contexte du tourisme, cette tendance est essentiellement liée à l'essor du tourisme durable, qui a émergé, à la lumière de l'impact du changement climatique, comme un moyen d'amoindrir l'empreinte environnementale des voyageurs.
Productivité	Cette mégatendance a généralement trait aux sources de croissance, comme la technologie, l'innovation et l'entrepreneuriat. Dans le contexte du tourisme, l'essor des technologies structurantes a influencé la façon dont les gens voyagent partout dans le monde, par l'intermédiaire des plateformes de l'économie collaborative par exemple. Les progrès des décennies à venir – par exemple l'automatisation – vont probablement transformer la filière.
Organisation politique	Cette mégatendance a généralement trait à l'état de la gouvernance, à la confiance et à la responsabilité dans la sphère publique. Dans le contexte du tourisme, les décisions publiques exerceront une influence dans plusieurs domaines, notamment la mobilité des voyageurs. Celle-ci dépend ainsi en bonne part des mesures prises par les autorités nationales pour favoriser les transports internationaux et accepter les visiteurs venus de l'étranger.

Source : OCDE, 2014.

Le tourisme et les secteurs qui lui sont associés sont des composantes de l'économie mondiale sur lesquelles plusieurs mégatendances ne manqueront pas d'influer. L'Association internationale du transport aérien (AITA) prévoit par exemple que divers facteurs conditionneront la demande de transport de passagers au cours des 20 prochaines années : l'apparition d'une classe moyenne dans les pays en développement, la divergence des perspectives démographiques, la libéralisation croissante des marchés aériens et le changement climatique (AITA, 2016). Sur la base des informations communiquées par les pays membres et partenaires de l'OCDE, les acteurs du secteur et les organisations internationales, nous analyserons dans ce chapitre des évolutions similaires concernant :

- l'évolution de la demande touristique ;
- l'essor du tourisme durable ;
- les technologies structurantes ;
- la mobilité des voyageurs.

Le tourisme mondial connaît depuis plus de 60 ans une croissance régulière, qui a atteint en 2016 son plus haut niveau avec un nombre d'arrivées estimé à 1.2 milliard ; ce chiffre devrait atteindre 1.8 milliard à l'horizon 2030, la progression escomptée des arrivées touristiques internationales étant deux fois plus rapide dans les pays émergents que dans les pays avancés. De la même manière, les dépenses mondiales consacrées aux voyages ont plus que doublé entre 2000 et 2016, passant de 495 milliards USD à 1 200 milliards USD, et représentant 7 % des exportations mondiales de biens et de services (OMT, 2017a). Dans les pays de l'OCDE, le tourisme compte en moyenne pour 4.2 % du PIB, 6.9 % de l'emploi, et 21.7 % des exportations de services.

Globalement, la croissance projetée du secteur du tourisme pourra être aussi bien favorisée que freinée par les grandes mégatendances identifiées. Pour prendre les dispositions qui s'imposent et s'y adapter, les responsables publics et la filière doivent mieux comprendre en quoi elles consistent, ainsi que leurs probables répercussions sur le tourisme au cours des prochaines décennies.

Les mégatendances qui transforment le tourisme

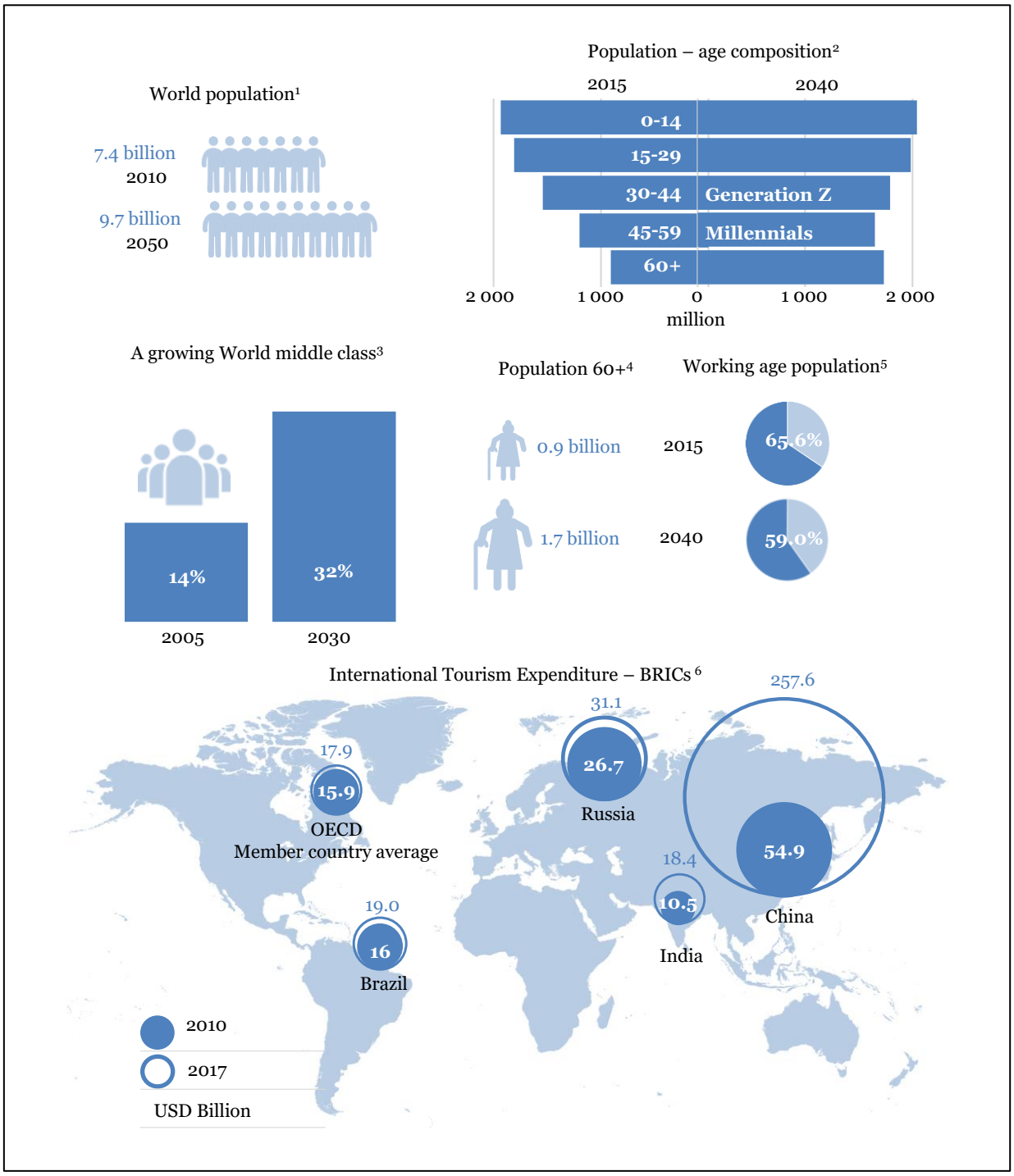
Lorsque l'on examine l'évolution probable du tourisme au cours des prochaines décennies, il apparaît clairement qu'il sera transformé par des évolutions sociales, économiques, politiques, environnementales et technologiques d'envergure. Ces « mégatendances » prennent forme lentement mais, une fois ancrées, elles exercent une influence profonde et durable sur les activités, les perceptions et les processus humains.

Les mégatendances sont source d'enjeux, de menaces et de débouchés nouveaux et souvent inédits, qui peuvent avoir des effets variables sur l'ensemble de l'économie et sur ses différents secteurs. S'il est impossible de savoir comment elles agiront sur le tourisme, il ne fait aucun doute que la structure de son économie évoluera sensiblement d'ici à 2040 car : i) les niveaux de revenus et d'étude progressent dans les pays émergents, la population mondiale continue de vieillir, et de nouveaux groupes de consommateurs apparaissent ; ii) la conversion de l'économie mondiale à des pratiques bas carbone et sobres en ressources se poursuit ; iii) les technologies structurantes et les plateformes collaboratives continuent de créer de nouveaux marchés touristiques et modèles économiques ; et iv) l'augmentation prévue du nombre de touristes, les préoccupations relatives à la sûreté et à la sécurité, l'évolution des mesures de facilitation des voyages, les innovations en matière de transport, les infrastructures d'accès et la réglementation aérienne influent sur la mobilité des voyageurs.

Les pouvoirs publics et les professionnels du secteur doivent impérativement analyser et cerner les conséquences multidimensionnelles de ces mégatendances pour guider les politiques et orienter l'avenir du tourisme. Une analyse approfondie de ces évolutions permettra aux responsables publics d'inscrire des problématiques nouvelles et non anticipées à ce jour à leur programme d'action stratégique, d'élaborer d'éventuelles interventions publiques, et de mieux aider les acteurs publics et privés à tirer parti des perspectives qui s'offrent à eux et des enjeux qui surgiront.

Évolution de la demande touristique

Graphique 1. Évolution de la demande touristique : grandes tendances



Infographie de l'OCDE fondée sur diverses sources : 1. Nations Unies (2017), *World Population Prospects* ; 2. Nations Unies (2017) ; 3. Bussolo et al. (2014) ; 4. Nations Unies (2017) ; 5. Nations Unies (2017) ; 6. OMT (2017a) ; OCDE (2018). La moyenne des pays de l'OCDE se rapporte aux dépenses du tourisme international 2016. Certains icônes ont été crées par la société Freepik de www.flaticon.com

Au cours des prochaines décennies, l'augmentation des niveaux de revenus et d'étude dans les pays émergents, le rééquilibrage entre les sexes, le vieillissement persistant de la population mondiale et l'émergence de nouveaux groupes de consommateurs vont modifier la structure de l'économie du tourisme. La conjonction de ces facteurs influera sur la propension à voyager ainsi que sur les attentes des voyageurs. Même si l'on prévoit une croissance moins rapide qu'auparavant, la population mondiale devrait passer de 7.4 milliards d'habitants en 2015 à 9.7 milliards en 2050 sous l'effet de l'évolution démographique des pays en développement.

Les mutations démographiques vont profondément transformer la demande touristique au cours des prochaines années. Certaines tendances notamment, comme la poursuite de l'essor de la classe moyenne mondiale et le vieillissement démographique, signifient que la population mondiale sera généralement plus riche et plus âgée dans les décennies à venir. Par ailleurs, la montée en puissance des nouvelles générations va bouleverser les critères qui régissent actuellement le marché du tourisme. En effet, les générations Y et Z vont devenir des acteurs déterminants de la mobilité, et leur comportement en matière de voyages pourrait amener des changements importants.

Sous l'effet de ces évolutions, non seulement le comportement des voyageurs va changer, mais leurs besoins et leurs demandes seront sans doute très différents de ce qu'ils sont aujourd'hui – ce qui créera de nouvelles possibilités et de nouveaux enjeux pour l'avenir, et amènera probablement un déclin de la conception occidentale actuellement dominante du voyage, des vacances et des pratiques qui leur sont associées (Kyyrä et Rantala, 2016).

L'enrichissement des pays émergents est en grande partie à l'origine de l'***expansion sensible et rapide de la classe moyenne mondiale*** actuellement à l'œuvre. La hausse considérable du pouvoir d'achat et de la consommation de la classe moyenne devrait exercer une influence majeure sur l'économie mondiale au cours des prochaines années. On estime en effet que dans quelques années seulement, la majorité de la population mondiale sera considérée comme appartenant à la classe moyenne (Kharas, 2017). Non seulement celle-ci s'étoffe, mais elle le fait rapidement.

Cette évolution aura de vastes conséquences, d'autant que cette catégorie en pleine expansion aura un pouvoir d'achat plus élevé. Sous l'effet conjugué de cette croissance et des progrès technologiques, les membres de la classe moyenne auront plus facilement accès aux biens et aux services partout dans le monde.

Malgré cet accroissement rapide de la classe moyenne mondiale, les défis vont se multiplier ces prochaines décennies. Les répercussions des progrès technologiques et de l'automatisation sur la population active pourraient ainsi fondamentalement modifier les effectifs de la classe moyenne (Bremmer, 2016). En fait, le creusement des inégalités pourrait se poursuivre dans ce segment démographique.

Par ailleurs, les courbes de croissance varient selon les régions du monde. L'essor de la classe moyenne tient pour l'essentiel aux pays émergents. Sa progression sera beaucoup plus lente dans les pays développés et, dans certains pays occidentaux, elle est au point mort, ou en repli. Les pays émergents verront leur rôle de marchés émetteurs du tourisme mondial gagner en importance au fil de son essor.

Un autre segment démographique en expansion est celui des personnes âgées – par l'effet conjugué de l'augmentation de l'espérance de vie et de la baisse des taux de fécondité (ESPAS, 2015). En raison du ***vieillissement démographique***, la part des personnes âgées de plus de 60 ans dans la population mondiale devrait quasiment doubler au cours des 35 prochaines années, cette progression étant plus accentuée dans certaines régions que

dans d'autres. Au cours du demi-siècle à venir, le vieillissement démographique touchera la plupart des pays de l'OCDE ; les pays en développement, en Afrique et en Asie du Sud notamment, verront en revanche leur population croître considérablement. Les taux de fécondité sont inférieurs au taux de remplacement dans de nombreux pays avancés et dans quelques grands pays émergents, comme la Chine et le Brésil. Entre 2010 et 2060, la population de l'OCDE devrait augmenter de 17 %, mais la population d'âge actif (15-64 ans) pourrait diminuer de 7 %, ce qui risque de se traduire par une pénurie de main-d'œuvre qui ne permettra pas de faire face à la hausse de la demande touristique (Graphique 1). Le vieillissement de la population active pourrait avoir des effets défavorables sur la croissance à long terme, mettre à rude épreuve les systèmes de protection sociale et modifier profondément les flux de consommation et d'investissement.

En conséquence, la gamme et le volume de biens et de services que les personnes âgées sont susceptibles de consommer, tourisme compris, devraient également croître substantiellement. Les infrastructures et les services auxiliaires devront être adaptés pour faire face à l'augmentation de la demande et à l'évolution des besoins et préférences des visiteurs. On peut ainsi s'attendre à ce que les touristes seniors prêtent une attention particulière aux questions d'accessibilité (qu'elle soit physique ou informationnelle).

On entend par ***générations montantes*** les groupes démographiques qui pointent à l'horizon. La génération Z (née entre la fin des années 90 et le début des années 2010) et la génération Y (née entre le début des années 80 et le milieu des années 90) représenteront toutes deux seront des débouchés de première importance pour le secteur du tourisme en 2040.

Ces deux générations ont grandi avec les technologies et ont été élevées avec l'internet, ce qui aura une influence déterminante sur la façon dont elles accèdent aux produits et services touristiques, y évoluent et communiquent avec eux. Ayant grandi dans un environnement caractérisé par l'accès rapide et direct aux informations que procurent les technologies numériques, elles devraient se montrer beaucoup plus exigeantes que les générations antérieures. Elles devraient aussi être plus enclines que ces dernières à voyager de manière autonome, et disposées à accéder temporairement à des produits ou services (transports ou hébergement par exemple), ou à les louer plutôt qu'à en être propriétaires.

L'évolution de ces groupes démographiques, qui ont chacun des préférences marquées en matière de voyage, exercera différentes pressions sur les pouvoirs publics et les professionnels du secteur.

Principaux faits et projections

À la fin de 2016, on estimait à environ 3.2 milliards le nombre de personnes faisant partie des classes moyennes dans le monde. Quelque 150 millions d'individus s'ajoutent chaque année à ces effectifs, dont la majorité (88 % selon les estimations) vit en Asie (Kharas, 2017).

En 2015, la classe moyenne mondiale dépensait 35 000 milliards USD par an – un tiers environ de l'économie mondiale. Or ce chiffre devrait quasiment doubler d'ici à 2030 (+ 29 000 milliards USD), les pays développés étant à l'origine de 1 000 milliards USD seulement de cette hausse (Kharas, 2017). D'autres projections indiquent qu'à l'horizon 2030, le développement rapide de cette classe se traduira par un accroissement de la population des grandes villes, surtout en Asie (ESPAS, 2015).

Les Nations Unies prévoient que près du quart de la population aura 60 ans ou plus en 2050, dans quasiment toutes les régions. Ce groupe démographique affiche actuellement un taux

de croissance annuel d'environ 3 % ; il devrait compter 1.4 milliard de personnes en 2030, et 2.1 milliards en 2050 (Nations Unies, 2017).

Le taux de vieillissement ne devrait pas être le même partout. En Europe, par exemple, 25 % de la population est déjà âgée de 60 ans ou plus, et ce chiffre devrait atteindre 35 % en 2050 (Nations Unies, 2017). La hausse ne devrait pas être aussi spectaculaire dans d'autres régions.

Selon certaines études, le tourisme est l'un des secteurs qui bénéficiera le plus du vieillissement d'une population plus encline à consommer des loisirs que les générations antérieures. Les marchés des seniors offriraient en effet des perspectives de rentabilité et de croissance particulièrement élevées à la filière. Au Royaume-Uni par exemple, les dépenses que les 65 ans et plus consacrent aux voyages à l'étranger ont augmenté de 1.3 milliard GBP entre 1999 et 2011, alors que celles de la tranche des 16-34 ans ont diminué de 922 millions GBP au cours de la même période (Kingman, 2012).

Dans le même ordre d'idées, une étude récente commandée par la Commission européenne met en lumière le potentiel de croissance du tourisme accessible en Europe. Elle montre que la demande de tourisme adapté émanant des habitants de l'Union européenne qui présentent des besoins spéciaux d'accessibilité représente actuellement pour l'UE un apport économique de 394 milliards EUR en termes de PIB (soit environ 3 % du PIB de l'UE-27 en 2012). Il en résulte en outre que si les destinations touristiques de l'UE étaient modernisées de manière à assurer l'accessibilité presque intégrale des bâtiments, des hôtels, des restaurants, des musées et de divers services, la demande atteindrait près de 44 % en 2020, avec à la clé une hausse potentielle de 39 % de la contribution économique du tourisme (Miller, 2014).

Cette évolution est illustrée par l'essor des voyages multigénérationnels souvent familiaux, alimenté par les touristes seniors qui disposent d'un pouvoir d'achat élevé et de beaucoup de temps libre. Environ un tiers des retraités ont effectué des voyages avec des personnes d'autres générations (Age Wave et Merrill Lynch, 2016). Ce marché en expansion présente pour les destinations un enjeu particulier qui consiste à organiser et proposer des activités intéressant tous les membres du groupe.

Un autre créneau spécialisé qui devrait connaître une croissance appréciable ces prochaines années est celui du tourisme médical. Comme le coût des assurances et des actes médicaux à finalité thérapeutique ou esthétique continuent d'augmenter dans les pays développés, les pays émergents deviendront attrayants à cet égard. La qualité des praticiens et des infrastructures s'y améliore, et les coûts y restent bas par rapport à ceux des marchés émetteurs ; les touristes seront donc plus disposés à envisager un séjour à l'étranger pour leur bien-être ou pour combiner un acte médical et un congé de courte durée (Alén et al., 2015).

La génération Y est actuellement à l'origine de 20 % des voyages internationaux, ses dépenses estimatives s'élevant à 203 milliards USD au plan mondial. En 2040, ses membres seront âgés de 45 à 60 ans ; les plus âgés d'entre eux approchant de l'âge de la retraite et ayant étoffé leur patrimoine au cours des 25 prochaines années, leur part des dépenses totales devrait progresser substantiellement.

En parallèle, la génération suivante (la génération Z), âgée de 30 à 45 ans en 2040, sera elle aussi une force déterminante du marché du tourisme et de la population active. Dès 2020, elle devrait représenter, avec ses 2.6 milliards d'individus, la part la plus importante de la population mondiale, dépassant la génération Y qui devrait compter 2.3 milliards d'individus (Weinswig, 2016). Compte tenu de la croissance attendue de la demande

touristique des économies émergentes asiatiques, les jeunes voyageurs de cette partie du monde en viendront à constituer un marché important.

D'après les données étudiées, la génération Y effectue chaque année davantage de voyages que les autres générations (quatre ou plus), ceux-ci étant toutefois plus courts que ceux des autres groupes démographiques (Globetrender, 2017). Ses membres sont en outre plus enclins à opter pour des voyages qu'ils estiment « authentiques », préférant sortir des sentiers battus et « vivre comme les autochtones » (Future Foundation, 2016).

Une étude réalisée par Airbnb a conclu que pour de nombreux membres de la génération Y, les voyages prennent le pas sur d'autres priorités, y compris l'achat d'un logement ou d'une voiture. Par ailleurs, des enquêtes menées aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Chine montrent qu'ils accordent davantage d'importance à ce qu'ils vivent qu'à ce qu'ils possèdent (Airbnb, 2016). L'utilisation des technologies numériques étant chez eux une seconde nature, les membres de ce groupe sont plus enclins à créer leurs propres itinéraires qu'à s'en remettre aux conseils d'agents de voyage ou à participer à des voyages organisés.

Implications pour le secteur du tourisme

Tous ces facteurs démographiques semblent offrir des perspectives de croissance substantielles au secteur du tourisme. Comme la population vieillit, un nombre grandissant d'individus atteignent la retraite et sont donc plus susceptibles de consacrer une part de leurs dépenses et de leur épargne à des activités de loisir comme les voyages. De la même manière, l'essor global de la classe moyenne amènera sans doute un plus grand nombre de personnes à affecter des dépenses à des biens de luxe tels que le tourisme.

Si l'expansion de la classe moyenne à l'échelle mondiale présente un potentiel de croissance considérable pour le secteur, des difficultés risquent de surgir à l'avenir. Comme c'est en Asie qu'elle affiche sa plus forte progression, c'est sans doute ce continent qui connaîtra la hausse la plus prononcée de la demande de voyages et de tourisme. Or le secteur devra tenir compte d'éventuels conflits d'intérêts, l'expansion rapide des pays émergents contrastant avec une croissance alanguie dans les pays développés (Kharas, 2017).

De plus, la croissance de la classe moyenne risque de ne pas être régulière ; en effet, l'instabilité géopolitique ou macroéconomique est susceptible d'influencer sa trajectoire actuelle, tandis que l'automatisation et les technologies nouvelles peuvent modifier les courbes et les prévisions de croissance. Les pouvoirs publics et les professionnels du secteur devront assurer le suivi de ces indicateurs, estimer leurs effets probables, et le cas échéant modifier les stratégies à long terme et les marchés ciblés.

Compte tenu du vieillissement de la population mondiale, l'offre de transports sans rupture vers les destinations et sur place (y compris la question des « premiers » et « derniers kilomètres » du voyage, qui mènent les voyageurs de leur domicile à un aéroport, un port ou une gare, puis de leur point d'arrivée à leur destination finale) est une question stratégique qui devra de plus en plus souvent être prise en considération. Pour aider les touristes à parvenir à destination en toute confiance, les infrastructures touristiques, les modes de transport et les dispositifs d'information devront être soigneusement conçus et gérés de manière à également satisfaire les besoins des clients à mobilité réduite et aux capacités de communication limitées, qui sont de plus en plus nombreux. Dans le contexte de la mobilité, la notion d'universalité renvoie à des systèmes de transport adaptés à différentes aptitudes et différents besoins. Une telle approche peut élargir les marchés touristiques potentiels aux personnes présentant des besoins spéciaux et être dans le même

temps utile aux autres voyageurs. Ainsi, les rampes d'accès inclinées destinées aux touristes à mobilité réduite ou aux usagers de fauteuils roulants servent aussi aux voyageurs munis de bagages à roulettes ou aux parents voyageant avec une poussette.

Encadré 1. La stratégie commerciale de la Nouvelle-Zélande ciblant les ressortissants chinois

La Nouvelle-Zélande a déjà ressenti certains des effets de l'évolution de la demande touristique. La Chine est aujourd'hui son marché émetteur le plus dynamique en termes de croissance, et le deuxième par ordre d'importance. Le ministère néo-zélandais des Entreprises, de l'Innovation et de l'Emploi prévoit un doublement du nombre de voyageurs chinois entre 2017 et 2023, soit 913 000 visiteurs dont les dépenses devraient se monter à 4.3 milliards NZD par an. Ces perspectives ont incité la Nouvelle-Zélande à prendre des mesures pour aider le secteur du tourisme à faire face à l'afflux de voyageurs chinois.

En 2012, les autorités ont procédé à une étude du marché chinois qui a notamment recommandé le déploiement, à l'échelle nationale, d'un ensemble d'outils conçus pour aider les entreprises et les destinations néo-zélandaises à « améliorer le niveau des services destinés au marché touristique chinois ». *Tourism New Zealand* a pris en mains l'administration de ces outils, avec l'appui du gouvernement, des associations du secteur touristique et du secteur privé. Dans le cadre de ces activités, *Tourism New Zealand* organise des formations et des rencontres avec différents segments du secteur.

Les mesures adoptées par les autorités visent également à encourager le voyage individuel (indépendant) plutôt que les voyages organisés (en groupe). Dans cette optique, le ministère des Entreprises, de l'Innovation et de l'Emploi a lancé en 2015 le ***China Visitor Insight Program*** pour aider le secteur du tourisme à mieux appréhender les besoins et préférences des touristes chinois individuels. Le programme propose des webinaires et des services en ligne sur des sujets divers, comme l'élaboration de produits spécifiques à ce marché et la promotion sur les médias sociaux. Ces opérations de commercialisation visent surtout les voyageurs individuels, censés être plus enclins à séjourner plus longuement dans le pays et à couvrir de plus longues distances. Les ateliers organisés à l'appui de ces mesures ont déjà réuni un bon millier de voyagistes. Dans la même lignée, les autorités prennent également des dispositions pour encourager les touristes chinois à voyager hors saison et à visiter des destinations néo-zélandaises nouvelles.

Toujours dans le cadre des mesures visant à favoriser le tourisme chinois, les autorités néo-zélandaises ont simplifié les formalités de voyage ; elles ont par exemple prolongé la durée de validité des visas à entrées multiples des visiteurs chinois et ont mis en place des procédures accélérées à la frontière.

Source : Ministère néo-zélandais des Entreprises, de l'Innovation et de l'Emploi.

Le pouvoir d'achat des populations seniors devrait rester élevé au cours des prochaines décennies (Dobbs et al., 2016), mais la tendance actuelle pourrait s'infléchir si le travail se précarise et si l'âge de départ à la retraite continue d'augmenter dans les différents pays. Ces deux phénomènes pourraient conduire à une plus grande variabilité des pouvoirs d'achat des personnes approchant l'âge de la retraite en 2040. La plus grande souplesse s'imposera pour s'adapter concrètement à l'évolution de leurs besoins et de leurs attentes.

Diverses circonstances peuvent influer sur les choix des touristes seniors en matière de voyage. Ceux qui sont encore en activité sont par exemple plus susceptibles de prendre leurs décisions à cet égard selon l'argent ou le temps dont ils disposent, alors que les retraités sont plus enclins à prendre en compte leur état de santé (Alén et al., 2015). Autrement dit, les personnes qui doivent continuer de travailler au-delà de l'âge normal de la retraite ne fonderont sans doute pas leur décision de voyager sur leur seul état de santé.

Malgré l'accroissement du marché des plus de 60 ans qui se dessine pour les prochaines années, les générations Y, Z et suivantes fourniront le gros des bataillons de touristes internes et internationaux en 2040. Un pourcentage croissant de leurs membres sera issu de la classe moyenne et des marchés émergents. Une étude récente a ainsi constaté qu'en Chine – où l'essor de la classe moyenne a été considérable – les membres de la génération Y accordent davantage d'importance aux voyages que leurs homologues d'autres pays (Airbnb, 2016). Le secteur du tourisme devra s'adapter à ces évolutions et adopter des démarches innovantes pour satisfaire les nouvelles demandes et les préférences particulières de ces différents groupes. La stratégie commerciale définie par la Nouvelle-Zélande en réponse à l'importance croissante de la Chine en tant que marché émetteur en est un exemple (encadré 1).

La prépondérance des générations nouvelles et leur prédilection pour des voyages originaux, personnalisés et écologiques pourraient se traduire par un abandon progressif du tourisme balnéaire et du tourisme centré sur des visites de sites. Les choix de voyage des membres de la génération Z, par exemple, semblent fortement influencés par les médias sociaux et les recommandations d'autres utilisateurs. Ils sont désormais à la recherche d'adrénaline, souhaitent vivre des expériences exceptionnelles et sont aussi friands de voyages de détente (Globetrender, 2017). Leur appétit pour le risque diminuera sans doute à mesure qu'ils approcheront de la retraite, mais les générations suivantes manifesteront probablement ce même goût.

Pour tirer profit de ces mutations, les autorités et les responsables du secteur devront engager une réflexion sur la façon de mieux développer des destinations plus éloignées et d'établir les liaisons permettant aux touristes de s'y rendre, le cas échéant, afin de leur offrir des expériences variées et uniques, à l'écart des destinations habituelles, et de favoriser le développement socio-culturel et économique des régions locales.

Néanmoins, le pouvoir d'achat de ces groupes en 2040 risque de contrarier leur propension ou leur aptitude à voyager, car les situations économiques auxquelles ils auront été confrontés ne leur auront généralement pas permis de se constituer un patrimoine aussi facilement que les générations précédentes (Dobbs et al., 2016). En effet, la récession mondiale a durement frappé les membres de la génération Y, compromettant leur avancement professionnel, et ils sont aujourd'hui confrontés à une précarisation et une automatisation du monde du travail, ainsi qu'à un creusement des inégalités en général. Ces évolutions expliquent peut-être en partie la vogue des voyages courts et l'engouement croissant pour les formules moins onéreuses : compagnies aériennes à bas coût, plateformes d'hébergement collaboratif et de covoiturage, gîtes, etc. L'évaluation des priorités de voyage des générations montantes pour les prochaines décennies doit tenir compte de tous ces éléments.

Incertitudes critiques

Il faut tout d'abord, lorsqu'on entreprend un exercice de prospective stratégique tel que l'élaboration de scénarios, déterminer les éventuels points d'inflexion susceptibles de

modifier l'épure attendue de ces tendances. Les incertitudes critiques susceptibles de changer l'évolution de la demande touristique d'ici à 2040 sont les suivantes :

- La poursuite de l'essor de la classe moyenne à l'échelle mondiale n'est pas certaine. Les technologies et l'automatisation pourraient peser sur les mains-d'œuvre des économies émergentes, avec à la clé des inégalités plus fortes et un moindre pouvoir d'achat pour davantage d'individus. Des conditions géopolitiques et macroéconomiques imprévisibles pourraient elles aussi freiner la demande touristique.
- La croissance rapide des économies émergentes et de leur classe moyenne pourrait, contrastant avec l'atonie de la croissance des économies développées, créer des conditions de l'offre et de la demande inégales.
- Le renforcement des effectifs démographiques vieillissants, notamment dans les pays de l'OCDE, pourrait entraîner des pénuries de main-d'œuvre trop fortes pour pouvoir répondre à une demande touristique en hausse, et peser sur la croissance à long terme. Le recul de l'âge de départ à la retraite instauré pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre pourrait aussi peser sur la demande touristique.
- Alors que les seniors sont censés accroître leurs dépenses et avoir un effet positif sur la demande touristique dans les années à venir, les incertitudes planant sur l'évolution future des pensions pourraient moduler cette tendance. De même, on ignore les répercussions que l'instabilité professionnelle et des conditions économiques précaires auront sur les dépenses que les générations Y et Z consacreront aux voyages et au tourisme.

Scénarios futurs plausibles

Partant de ces incertitudes critiques, trois scénarios futurs plausibles sont susceptibles de se dérouler d'ici à 2040 s'agissant de l'évolution de la demande touristique :

1. La multiplication des touristes au budget serré

- L'évolution mondiale des réalités démographiques a provoqué une chute marquée de la demande touristique. Des récessions économiques fréquentes et une période de faible croissance macroéconomique généralisée ont réduit le pouvoir d'achat, étouffé l'innovation et nourri le protectionnisme.
- Les économies occidentales ont stagné du fait du vieillissement démographique et de l'atonie du développement économique. Le surcroît de seniors a créé de sévères pénuries de main-d'œuvre, y compris dans la filière du tourisme. De nombreux pays ont reculé l'âge de la retraite pour répondre à la demande de main-d'œuvre, et ce recul a lui-même érodé le secteur du tourisme en raison d'une baisse de la demande touristique des retraités.
- La situation n'est pas meilleure pour les autres voyageurs. La progression des emplois précaires et des inégalités à l'échelle mondiale complique de plus en plus l'accumulation de richesses pour les générations Y et Z. La faiblesse de leurs revenus et le manque d'épargne accroissent leur sensibilité aux prix et restreignent leur pouvoir d'achat en matière de services touristiques.
- Malgré la croissance des économies émergentes, la nouvelle classe moyenne mondiale, majoritairement d'origine asiatique, a un pouvoir d'achat inférieur à

celui des voyageurs des traditionnelles économies développées. Cette moindre richesse relative du consommateur a pour corollaire une faible demande de produits touristiques personnalisés et de luxe.

2. L'ère du voyageur futuriste

- La prospérité économique mondiale croissante, due notamment à l'essor de la classe moyenne dans les économies émergentes, a suscité une demande touristique accrue et de rapides innovations dans le secteur.
- Les voyageurs des différents segments de la population sont en quête d'expériences touristiques variées et spécifiques. Soucieuse de répondre à cette demande évolutive, le secteur du tourisme s'est transformé afin de pouvoir proposer, dans différentes catégories de prix, une gamme de possibilités aux personnes plus âgées, aux aventuriers, aux familles multigénérationnelles ou à différents groupes culturels. Les voyageurs sont par ailleurs en mesure de personnaliser les produits en fonction de leurs intérêts propres.
- Pour maximiser le potentiel de la demande touristique croissante émanant de la classe moyenne asiatique, les voyagistes asiatiques et occidentaux collaborent de plus en plus afin d'exploiter ce marché et satisfaire à la fois les voyageurs et les prestataires de services. Cette coopération est rendue possible par une stabilité géopolitique sans précédent.
- Des progrès de taille ont marqué ce que l'on appelle la « conception universelle », qui fait de l'accessibilité et de l'inclusion un aspect central de la création d'espaces et de produits. Cette évolution a permis de satisfaire les besoins de voyageurs qui, appartenant à des classes d'âge différentes, ont des aptitudes et des préférences variables. L'information est par ailleurs disponible plus directement, en plusieurs langues, et personnalisable selon les besoins des différents groupes de touristes.

3. La poursuite des innovations incrémentales

- L'apparition de la nouvelle classe moyenne mondiale des économies émergentes et le vieillissement démographique dans les économies développées ont accéléré la demande touristique.
- Si les seniors ont davantage de moyens pour se payer des voyages de luxe, les générations Y et Z ont un revenu disponible moindre et sont plus sensibles aux prix. De même, si la classe moyenne mondiale a davantage d'argent à consacrer au tourisme, elle n'est pas aussi à l'aise que les classes moyennes des économies développées traditionnelles. Pour prendre en compte les profils variés de ces catégories de voyageurs, le secteur du tourisme s'efforce de s'adapter rapidement, afin de mettre au point, à différents niveaux de prix, des produits répondant à la diversité de la demande.
- L'essor de la demande touristique a également renforcé la concurrence au sein de la filière, ce qui a diversifié les choix et accru la valeur des offres pour le consommateur. De son côté, le progrès technologique a permis au consommateur d'être plus au courant des choix possibles et a avivé la concurrence en mettant les clients en situation de personnaliser leurs voyages. Les jeunes ont tout particulièrement tendance à faire leurs choix en ligne. Si la mobilité a globalement

augmenté, les considérations géopolitiques – conditions de sécurité, restrictions de visa, etc. – demeurent centrales au moment de choisir une destination.

- Le « surtourisme » est une question de plus en plus présente, en particulier dans les destinations touristiques les plus courues. Trouver des solutions à ce problème est un défi permanent pour la filière touristique et pour les pouvoirs publics, dans l'optique de protéger la qualité de vie des résidents locaux et d'assurer la viabilité écologique nécessaire.
- En 2040, l'information sera plus accessible que jamais, et dans de nombreuses langues, pour aider les voyageurs internationaux. Des progrès ont déjà été accomplis pour plus d'accessibilité et d'inclusivité des espaces touristiques, mais il reste des marges de progression dans ce domaine pour prétendre à l'universalité de l'accès et de l'accueil.

Analyse des scénarios

La hausse attendue des arrivées internationales et la progression de la demande touristique dans les années à venir – couplée notamment avec les progrès technologiques – soulèvera un certain nombre de questions d'agilité numérique, d'inclusion et d'accessibilité. Ainsi, tous les individus seront-ils suffisamment à l'aise avec le numérique pour tirer pleinement parti de la déferlante d'innovations technologiques, ou certaines catégories de la population seront-elles les laissées pour compte de cette révolution ? Pouvons-nous nous occuper de la même manière de tous les consommateurs de produits touristiques, ou certains consommateurs, comme les seniors, requièrent-ils un surcroît d'assistance ?

Une importante question à traiter concerne la manière d'offrir l'accessibilité et l'inclusion nécessaires à des consommateurs hétérogènes en termes d'âge, de préférences et de profil culturel. Le vieillissement de la population a pour corollaire des problèmes de mobilité pour certains voyageurs seniors, qui ont alors besoin d'aide[4], cependant que la classe moyenne mondiale grossissante suscitera probablement une croissance du tourisme en provenance des économies émergentes – le tout nécessitant des investissements de taille dans les infrastructures structurantes (hébergements, transports accessibles, signalétique, outils de communication, etc.). Il convient de noter que les préférences culturelles des touristes asiatiques et des touristes européens ou nord-américains pourront peser au moment du choix de la destination ou dans la perception de l'authenticité touristique. Des questions se posent aussi autour des liens et des conflits potentiels entre essor de la demande touristique et durabilité du tourisme.

Toutefois, si les évolutions économiques et démographiques venaient à exercer des pressions financières sur les touristes, et du coup modifiaient leurs préférences touristiques, on pourrait observer un recul du tourisme mondial. Si le tourisme traditionnel devient inaccessible financièrement à une bonne partie du marché, les voyageurs iront moins loin, selon toute probabilité, et privilégieront des séjours à l'intérieur des frontières de leur pays, voire régionaux, qui seront plus dans leurs moyens. On pourrait aussi voir grossir un intérêt pour les « voyages virtuels », grâce aux technologies de réalité virtuelle et augmentée qui se font jour à leur place. Il se pourrait cependant que ces technologies démultiplient les envies de voyage : les expériences virtuelles pourraient être utilisées pour commercialiser

[4] Pour faire face à cela, l'Allemagne a mis en place pour les voyageurs potentiels des renseignements complets et accessibles en ligne au travers de l'initiative « *Discover Germany – BarrierFree* » [Découvrez l'Allemagne sans obstacles](Office national du tourisme allemand, 2018).

des destinations, plutôt que se substituer à leur visite, et les voyageurs désireux d'utiliser leurs ressources financières au mieux pourraient se servir des technologies sur plateforme pour, grâce aux informations qui y sont disponibles en temps réel, adapter leurs séjours à un budget donné.

La personnalisation et l'authenticité des voyages pourraient se muer, pour les consommateurs qui ont un plus faible revenu disponible pour leurs dépenses de voyage, en solutions attrayantes à coût réduit. Des touristes pourraient se mettre à mieux supporter des conditions de voyage difficiles ou inconfortables : transports bondés, hébergement partagé, vols multi-escales, etc. En fait, le consommateur pourrait accorder moins d'intérêt à la qualité de son hébergement et, prenant ce dernier comme un simple lieu où dormir, séjourner dans des auberges, des foyers ou des hôtels d'entrée de gamme, pour privilégier les activités effectuées en journée, comme les repas et d'autres expériences à vivre. Les prestataires touristiques pourront vouloir répondre à cette évolution en élargissant les plages d'ouverture de certains sites et en modernisant la mise sur le marché des offres hôtelières, des déplacements en train et d'autres options moins onéreuses. Cette personnalisation pourrait aussi mettre l'accent sur des cibles très spécialisées en matière de voyage, comme les cyclistes et les coureurs (participant par exemple à des courses à l'étranger ou à des voyages organisés) ou encore les gourmets (attirés par le tourisme gastronomique ou œnologique). Une meilleure connaissance de ces groupes et de leurs préférences touristiques sera de plus en plus importante pour les prestataires de biens et de services de la filière touristique.

Un scénario dans lequel les consommateurs profiteraient des changements apportés par le numérique fluidifierait et apaiserait l'expérience touristique, même si les voyageurs s'attendront probablement à disposer d'un accès instantané à l'ensemble des biens et des services – réservations, sites, éléments de réalité virtuelle et autres options. En outre, l'appétence des générations montantes pour la personnalisation de leurs séjours que permettent les nouvelles technologies numériques pose des questions de confidentialité des données personnelles.

Une démographie et des préférences de consommation en mutation pourraient certes permettre au numérique d'imprégner la demande, mais elles pourraient aussi susciter une demande d'expériences analogiques et bien réelles que la technologie ne saurait remplacer. Par exemple, des *start-ups* ont commencé à commercialiser des dîners ou des sorties nocturnes en compagnie d'un résident de la destination, et l'on peut imaginer des expériences de « désintoxication numérique » vendues comme un moyen d'échapper à l'exigence incessante de branchement sur le monde en ligne : le camping dans des campagnes isolées, les randonnées sur des îles reculées dotées d'une très mauvaise réception cellulaire ou les séjours dans des monastères centrés sur l'instant présent – autant de vacances d'un type nouveau qui permettent de se déconnecter et de vraiment se reposer – gagnent déjà en popularité (National Geographic, 2017).

Le capital humain devra alors créer plus de valeur pour le futur tourisme : par exemple, les guides touristiques professionnels devront relever leur niveau pour magnifier l'expérience touristique de leurs clients, au lieu de simplement leur fournir des informations. La demande de consultants spécialisés capables d'apporter des conseils sur les attraits de telle ou telle destination, en fonction des préférences personnelles du client, pourrait aussi croître, et créer de nouveaux emplois dans le secteur du tourisme. Dans un tel scénario, les préoccupations que fait naître une diminution de la main-d'œuvre du tourisme du fait du vieillissement démographique et de l'automatisation pourraient être en partie contrebalancées par cette demande.

Réponses publiques possibles

1. À tous les échelons, les responsables publics devraient ***fonder leurs stratégies d'investissement dans et entre les destinations*** sur un essor considérable du tourisme afin d'équilibrer l'offre par rapport à la demande. Les autorités devraient inscrire les investissements stratégiques et la planification à long terme des infrastructures matérielles parmi leurs priorités, même si ces stratégies devront être plurielles et prendre en compte d'autres aspects d'une destination susceptibles d'être mis sous tension en cas de vive demande touristique.

2. Les pouvoirs publics et les acteurs privés du secteur devraient ***se préparer à la hausse de la demande touristique des seniors*** résultant du vieillissement démographique qui interviendra aux quatre coins du globe. Pour la puissance publique, cette préparation devrait largement viser à prescrire des obligations d'accessibilité et à investir dans les infrastructures pour aider ceux qui ont des problèmes de mobilité, des handicaps physiques et des déficiences cognitives. Il faudrait également déployer des efforts pour étudier les moyens d'intégrer à l'ère numérique des visiteurs aux aptitudes variables en la matière.

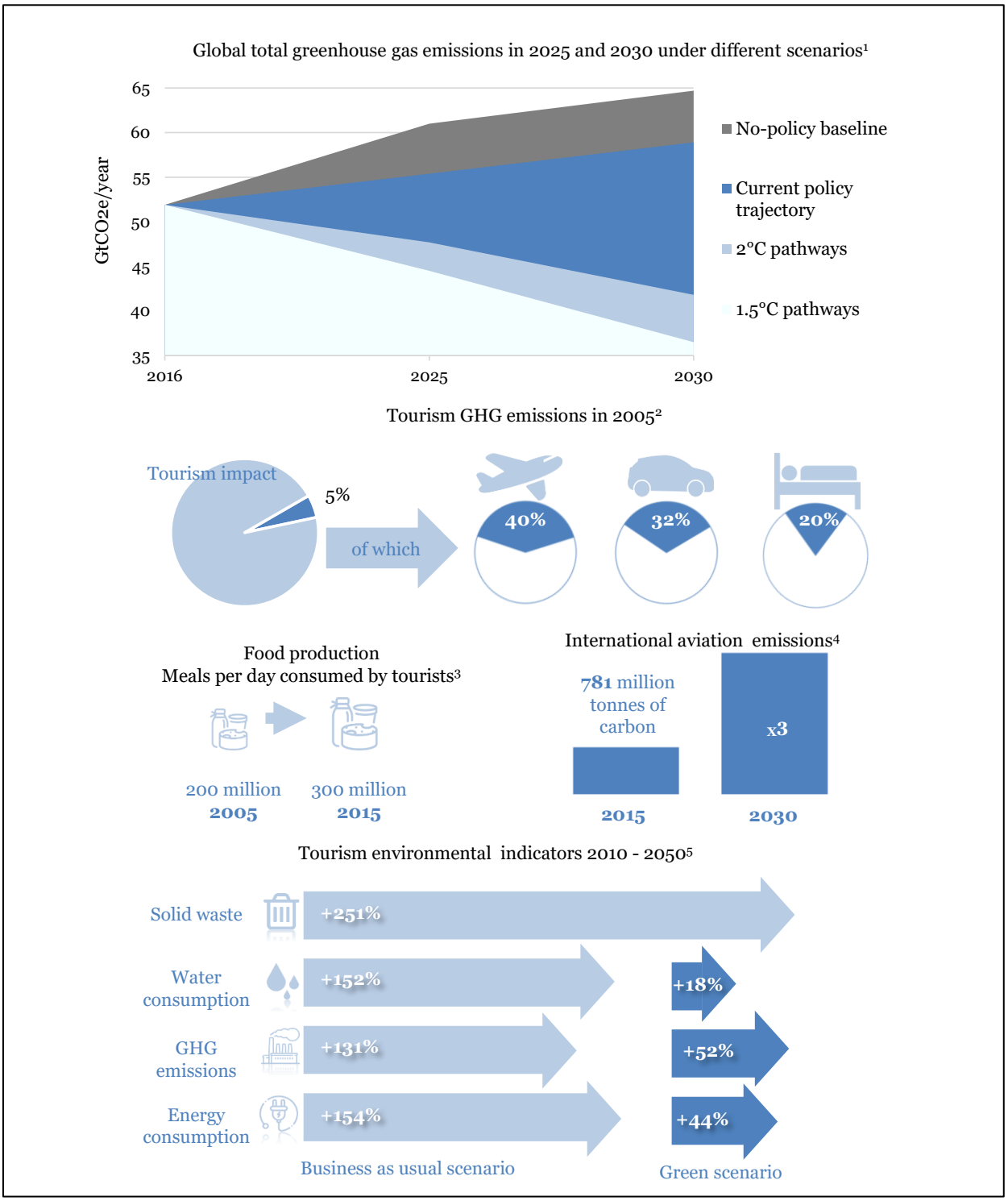
3. Les pouvoirs publics et les acteurs privés du secteur devraient collaborer pour élaborer des stratégies complètes visant à promouvoir ***la compréhension et la connaissance du multiculturalisme***, compte tenu de la hausse attendue du nombre de visiteurs issus de marchés émergents. Parmi ces efforts devraient figurer l'apport d'informations aux voyageurs en plusieurs langues et l'utilisation de technologies proposant des solutions de traduction en temps réel.

4. Les destinations devraient ***repenser la mise au point et la commercialisation des séjours et des offres touristiques***, puisque les mutations démographiques vont probablement bouleverser la manière dont les touristes choisiront leurs destinations et les modalités de leurs voyages, en s'adressant spécifiquement aux jeunes voyageurs et aux générations montantes férues de technologie. Les campagnes numériques novatrices, utilisant les médias sociaux pour favoriser le partage d'expériences touristiques, seront des éléments de plus en plus importants des stratégies de commercialisation des produits touristiques.

5. Les possibilités de ***mise au point et de promotion d'expériences touristiques authentiques et personnalisées*** devraient aussi être étudiées par les pouvoirs publics comme par les acteurs privés du secteur. Les séjours uniques en leur genre, hors des sentiers battus et évitant les hébergements hôteliers classiques, et les visites guidées très structurées gagneront probablement en popularité au gré de la recherche de séjours « sobres en technologie » et authentiques. Les technologies pourront jouer un rôle central dans l'avènement de ces possibilités et les plateformes techniques structurantes qui sont associées à ce milieu pourraient s'avérer d'utiles partenaires.

L'essor du tourisme durable

Graphique 2. Essor du tourisme durable : grandes tendances



Infographie de l'OCDE fondée sur diverses sources : 1. UNEP (2017) ; 2. OMT (2017b) ; 3. OMT-UNEP (2008) ; 4. CREST (2016) ; 5. UNEP-OMT (2010).

Il est un fait admis que le tourisme est une activité humaine qui dépend des ressources naturelles mais concourt dans le même temps à leur épuisement. À l'instar de nombreux secteurs, il participe substantiellement à la consommation d'énergie et à l'émission de gaz à effet de serre. Il contribue également à l'utilisation de l'eau douce et des sols, à la dégradation de l'environnement et à une consommation alimentaire non durable. Il a aussi des incidences diverses sur la biodiversité mondiale. Ses interactions avec ces ressources peuvent être directes ou indirectes, et même si toutes les activités touristiques sont en définitive locales, elles concourent à des phénomènes de portée mondiale.

En parallèle cependant, le tourisme peut aussi sensibiliser aux valeurs culturelles et environnementales, contribuer au financement de la protection et de la gestion des espaces protégés, et rehausser leur valeur et leur importance économiques. Lorsqu'il se fonde sur une large participation des parties prenantes et sur les principes d'un développement durable, il peut favoriser une croissance plus inclusive en créant des emplois et des possibilités de développement économique, en milieu urbain comme rural, et stimuler l'intégration sociale.

Le tourisme peut être un rouage essentiel de la transition vers une économie bas carbone sobre en ressources. Compte tenu de son caractère transversal et de ses liens étroits avec de nombreux secteurs, même de petites améliorations auront des répercussions appréciables. En raison de son potentiel d'avancement du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en généralisant des modes de consommation et de production durables à la fois sobres en ressources et générateurs de meilleurs résultats économiques, sociaux et environnementaux, 2017 a été proclamée « Année internationale du tourisme durable pour le développement des Nations Unies ».

Principaux faits et projections

On a estimé les émissions totales de gaz à effet de serre à environ 51.9 $GtCO_2e$/an pour 2016 ; selon le scénario de référence, elles devraient passer, en l'absence de mesures publiques, à 61.0 en 2025 et à 64.7 en 2030. L'Accord de Paris adopté en 2015 a fixé l'objectif précis de maintenir le réchauffement climatique très au-dessous des 2°C par rapport aux niveaux préindustriels, et de poursuivre les efforts visant à le limiter à 1.5°C (PNUE, 2017).

Les estimations des ***émissions liées au tourisme*** recouvrent tous les voyages d'agrément et d'affaires internes et internationaux, et portent essentiellement sur les transports aller-retour vers la destination, l'hébergement et les activités sur place. Globalement, le secteur du tourisme serait à l'origine de 5 % environ des émissions mondiales de GES (OMT, 2017b). Une analyse plus complète couvrirait également la restauration, la construction et l'entretien des infrastructures, le commerce de détail et les services touristiques.

Les transports sont à l'origine des trois quarts environ des émissions liées au tourisme (le transport aérien en représentant 40 % et l'automobile 32 %) ; viennent ensuite l'hébergement (plus de 20 %) et les navires de croisière. Les émissions du transport aérien ont augmenté de 83 % depuis 1990, et auraient produit 781 millions de tonnes de carbone en 2015 (ATAG, 2016). Si la situation reste inchangée, le secteur devrait produire trois fois ce volume en 2035 (CREST, 2016).

Le tourisme est tributaire des ***ressources en eau douce***, et il est en même temps un facteur important de la consommation locale d'eau douce. Les touristes ont besoin d'eau et en consomment lorsqu'ils se douchent ou utilisent les toilettes, quand ils pratiquent des activités comme le ski (fabrication de neige artificielle), et lorsqu'ils fréquentent les spas,

saunas, espaces de bien-être ou piscines. L'eau douce est également nécessaire pour entretenir les jardins des hôtels et les terrains de golf, pour aménager des infrastructures touristiques (hébergements compris) et pour produire de la nourriture et des carburants. Des variations de la disponibilité ou de la qualité des ressources en eau peuvent avoir des retombées négatives sur le tourisme (OCDE, 2015).

La croissance du tourisme, l'évolution générale vers des hébergements de norme supérieure, la vogue des activités consommatrices d'eau et l'amenuisement des ressources en eau vont exercer de fortes pressions sur les ressources hydriques de nombreuses destinations. La baisse de la qualité de l'eau et les coûts liés à la distribution d'eau douce risquent de compromettre ou d'écarter toute possibilité de développement touristique. Les effets dépendront à terme de plusieurs facteurs, dont la rareté relative de l'eau douce sur les sites touristiques existants et potentiels, la concurrence avec d'autres secteurs économiques comme l'agriculture ou les biocarburants, la structure de la filière touristique (petites chambres d'hôtes/vastes complexes hôteliers) et le volume d'eau utilisé par nuitée. Des conflits régionaux portant sur l'utilisation de l'eau ont déjà été signalés (ITP, 2013), et devraient s'intensifier à l'avenir compte tenu de la hausse de la demande et de la diminution de l'offre.

La production alimentaire et la réduction des déchets ont de nombreuses conséquences écologiques. Le rapport OMT-PNUE (2008) estime par exemple à 25 milliards le nombre de journées touristiques comptabilisées pour la seule année 2005. Avec une moyenne de trois repas par touriste et par jour, cela représente environ 200 millions de repas par jour. Le nombre d'arrivées internationales ayant progressé de plus de 50 % entre 2005 et 2016, ce chiffre se situe désormais aux environs de 300 millions par jour. Les hôtels détiennent par conséquent un pouvoir considérable sur la production alimentaire et peuvent exercer une influence directe sur la production alimentaire durable moyennant des politiques d'achat de produits alimentaires régionaux ou biologiques. Ainsi, la décision de la chaîne hôtelière Scandic d'acheter uniquement du café issu de l'agriculture biologique et du commerce équitable concerne 20 millions de tasses de café servies par an (Gössling et al., 2011).

De même qu'un développement touristique bien planifié peut concourir au ***bien-être économique et socioculturel*** des territoires d'accueil, une croissance rapide et anarchique du tourisme peut avoir des conséquences négatives, comme la surfréquentation, qui peut influer à la fois sur le milieu local et sur l'environnement dont il dépend. Des études ont ainsi corrélé la croissance touristique à la dégradation de la culture traditionnelle, de même qu'à l'expansion des jeux de hasard, du trafic de stupéfiants, et même de la prostitution. Certains éléments donnent également à penser que l'essor du tourisme peut augmenter localement les taxes foncières et le coût de la vie, les portant parfois à un niveau inabordable pour les résidents locaux (Kim et al., 2013).

La croissance exponentielle de l'économie collaborative dans le secteur en est un bon exemple. Les plateformes collaboratives peuvent stimuler la croissance économique et la création d'emplois, et produire de la valeur ajoutée en encourageant les visiteurs à se déployer sur des destinations moins connues. En revanche, elles risquent aussi de produire des externalités négatives. Les services de cohébergement en particulier peuvent avoir des conséquences sur le voisinage et les habitants, en raison du bruit et d'autres désagréments, et en aggravant les tensions sur le marché local du logement. Dans le pire des cas, une mauvaise gestion du développement de ces services peut aussi avoir des conséquences préjudiciables sur le tissu historique des destinations et diminuer leur attrait en tant que lieux de vie et de tourisme (OCDE, 2016b).

Le rapport de l'OCDE *L'innovation verte dans le tourisme* (OCDE, 2013) a mis en avant la perception du secteur selon laquelle ***les clients sont réticents*** à payer un surcoût pour disposer de produits ou de services respectueux de l'environnement. Il se peut toutefois que leur point de vue soit en train d'évoluer. Selon les résultats d'une étude conduite en 2015, 66 % des consommateurs mondiaux seraient disposés à payer plus cher des marques écologiquement responsables, contre 55 % en 2014 ; pour la génération X, ce chiffre était nettement plus élevé (73 %, contre 50 % à peine en 2014) (Nielsen, 2015). Malgré la hausse du nombre de voyageurs se déclarant disposés à assumer ce surcoût, la proportion des réticents demeure élevée sur certains marchés (López-Sánchez et Pulido-Fernández, 2016). La confiance dans la marque est un élément déterminant des décisions d'achat ; c'est pourquoi les programmes de certification par des tiers sont devenus légion dans le domaine du tourisme durable. Des programmes d'accréditation tels que *Green Star* en Turquie servent un double objectif : inciter les prestataires d'hébergement à une prise de conscience écologique, et accroître la confiance du consommateur dans la certification environnementale des entreprises touristiques accréditées.

Chaque année, le Conseil mondial du tourisme et des voyages (WTTC) distingue les destinations et entreprises touristiques qui ont mis en œuvre des pratiques écologiques exemplaires portant sur la collectivité, l'environnement, l'innovation et les populations. Dans son dernier rapport, il recense plusieurs tendances fondamentales qui permettent de se faire une idée de l'avenir du tourisme durable (WTTC, 2016) :

- Une augmentation notable de la qualité des candidatures soumises par des destinations urbaines, ainsi que de leur quantité, a été constatée, ce qui met en évidence la progression du tourisme urbain ainsi que l'utilisation croissante que les municipalités font du tourisme à des fins de développement économique.
- La conservation et la préservation de la biodiversité n'ont jamais cessé d'être prioritaires. Néanmoins, sous l'effet de la demande mondiale en faveur d'une action pour le climat, le changement climatique et les émissions de GES sont devenus des composantes de plus en plus centrales des initiatives écologiques.
- Les entreprises sociales interviennent de plus en plus dans le secteur du tourisme, du fait en partie du rôle que jouent les médias sociaux et les technologies mobiles en permettant aux individus d'établir rapidement et facilement des contacts.
- L'aspect « humain » a gagné en importance dans le secteur du tourisme, ce qui a conduit à promouvoir l'emploi, la formation et la participation au marché du travail au rang de moteurs fondamentaux du développement de la filière.
- Une plus grande attention est accordée à la mesure et à l'évaluation des initiatives écologiques, ce qui a relevé le niveau global des normes dans ce domaine.

Implications pour le secteur du tourisme

Les conséquences du changement climatique ne manqueront pas de se faire sentir dans le secteur des voyages et du tourisme au cours des prochaines décennies. La modification de l'environnement physique et la généralisation des ***événements météorologiques extrêmes*** vont mettre les offres touristiques de nombreux pays à l'épreuve. Le tourisme international, par exemple, se concentre en grande partie dans les régions côtières, qui sont confrontées à des risques substantiels de tempêtes, d'inondations et de raz-de-marée. Les destinations méridionales devraient connaître de fortes canicules en été, et les destinations septentrionales, qui dépendent des activités hivernales de plein air, pâtiront de périodes

d'enneigement plus courtes, ce qui pourrait se traduire par une amplification des ***variations saisonnières*** dans de nombreux pays. Les pouvoirs publics et la filière devront donc sérieusement réexaminer les offres touristiques et le mode de gestion du secteur à long terme (encadré 2).

Les autorités et les responsables du secteur auront de plus en plus intérêt à unir leurs efforts dans le cadre d'une démarche volontariste afin d'assurer le développement et la gestion durables des attractions, dans l'intérêt et pour l'agrément à court et long termes des collectivités d'accueil et des touristes.

Encadré 2. Le programme de développement durable de destinations en Suède

En 2012, plus de 40 organisations régionales et locales se sont portées candidates auprès de l'Agence nationale pour le développement économique et régional (*Tillväxtverket*) en vue de participer à un programme quadriennal destiné à développer et aménager des destinations touristiques durables en Suède. Cinq régions – Bohuslän, Kiruna, l'archipel de Stockholm, Vimmerby et Åre – ont été retenues. Chacune a ses caractéristiques propres et ses besoins particuliers en matière de développement et, malgré des objectifs communs, chacune a aussi ses objectifs spécifiques. Le projet était doté d'un budget de 6.4 millions EUR, dont 1 million EUR environ a été alloué à chaque destination. Ces régions ont engagé des opérations visant à prolonger la saison touristique, à rehausser la qualité de l'accueil, à mettre au point des produits et services plus durables, à améliorer l'accessibilité et, de manière générale, à renforcer la qualité et la compétitivité.

Le projet a fait ressortir les avantages d'un programme national qui confère une crédibilité et un statut, et guide les interventions pratiques. L'échange d'informations, une communication claire et des opérations ciblées ont permis à chaque destination d'augmenter le nombre de visiteurs internationaux et d'élaborer des programmes de développement durable tenant compte de facteurs sociaux et environnementaux. Le programme a été reconnu comme contribuant à la réalisation de l'Objectif de développement durable des Nations Unies n° 12.

Un nouveau programme a été lancé en 2016 et se poursuivra jusqu'en 2019. Il comporte sept projets de tourisme culturel et d'écotourisme répartis sur l'ensemble du territoire national.

Avec un nombre d'arrivées internationales censé atteindre 1.8 milliard en 2030, et celui des arrivées touristiques intérieures équivalentes à quatre fois ce chiffre, la transition vers une économie bas carbone sobre en ressources présente un éventail de possibilités et de défis pour les responsables des politiques du tourisme. Il leur faudra notamment mieux comprendre les répercussions actuelles et potentielles des différentes formes de tourisme sur l'environnement et les ressources naturelles, offrir tout au long de la chaîne de valeur des incitations propres à promouvoir la durabilité, et démontrer que les politiques écologiques peuvent aussi être favorables aux entreprises.

Pour utiliser les ***ressources de façon plus rationnelle***, établir des structures d'investissement vert et réaliser des synergies intersectorielles, plusieurs moteurs de l'écologie doivent être pris en considération (PNUE, 2011). Il s'agit notamment : i) pour l'énergie, du relèvement des coûts facturés et de surtaxes sur le carbone, des incitations gouvernementales, des écolabels et des textes réglementaires ou législatifs relatifs à

l'efficacité énergétique ; ii) pour l'eau, des structures de prix tenant compte de la rareté et de la gestion responsable de ce bien ; et iii) pour la biodiversité, de la réglementation applicable aux écosystèmes fragiles, ainsi que des politiques nationales productrices de recettes touristiques utilisées pour protéger un habitat biologique essentiel. Dans un tel cadre, le tourisme pourrait apporter une plus forte contribution à la croissance du PIB tout en réduisant sensiblement, par rapport à un scénario inchangé, la consommation d'eau, la consommation énergétique et les émissions de CO_2.

Dans ces circonstances et étant donné le caractère transversal et fragmenté de la politique touristique, celle-ci doit être envisagée dans un contexte stratégique plus vaste. Le soutien et la détermination des responsables publics au plus haut niveau garantiront la prise en considération de l'incidence sur le tourisme des interventions et des projets publics qui lui sont liés. Les synergies des différents champs de l'action publique créent des mesures dont l'articulation façonne le développement du tourisme à court, moyen et long terme.

Une ***approche gouvernementale intégrée***, mobilisant la contribution et l'appui de la filière et de la société civile, s'impose donc pour relever les défis pluriels auxquels le secteur du tourisme est confronté. Il s'agit notamment de protéger, gérer et valoriser les ressources naturelles et culturelles, et de créer les infrastructures et les compétences nécessaires pour satisfaire la demande à venir. Pour assurer la pérennité du tourisme en tant que force économique et sociale, cette démarche devra faire une place prioritaire à la viabilité environnementale, à l'inclusivité, à la diversification, à l'innovation et à des améliorations stratégiques de la productivité, et ne pas se contenter de réagir ou de viser des objectifs de court terme dans un but de stabilisation, d'ajustement ou de redéploiement sur de nouveaux créneaux.

Incertitudes critiques

Les incertitudes critiques susceptibles de modifier l'épure attendue de l'essor du tourisme durable d'ici à 2040 sont les suivantes :

- Les pressions environnementales et les effets du changement climatique peuvent avoir des répercussions négatives sur la fréquentation touristique de nombreuses destinations, notamment si les épisodes météorologiques extrêmes se généralisent (et se traduisent par exemple par des inondations des zones côtières et par de dangereuses vagues de chaleur dans les régions méridionales).
- Si elle est mal gérée, la croissance des services touristiques peut avoir un effet néfaste sur le tissu historique des destinations et amoindrir l'attractivité de territoires, qu'il s'agisse de s'y installer ou de les visiter.
- Le tourisme durable peut être un rouage essentiel de la transition vers une économie bas carbone sobre en ressources. Il existe toutefois un risque que les coûts plus élevés associés au tourisme durable dissuadent certains voyageurs opposés à ce surcroît de dépense, et que le tourisme durable devienne un créneau relativement étroit du marché du tourisme.
- Le caractère transversal de ces questions est gage de complexité. La coopération internationale et une démarche intergouvernementale peuvent s'avérer essentielles. Gagner en efficience au niveau des ressources pourra conduire à une hausse des coûts (du transport aérien, par exemple) et à des restrictions de l'offre touristique (plafonnement du nombre de visiteurs dans les écosystèmes sensibles).

Scénarios futurs plausibles

1. Une ère d'irresponsabilité sociale et environnementale

- Du fait principalement des surcoûts induits par la responsabilité environnementale et sociale appliquée aux voyages, les promesses et la popularité des activités touristiques durables ont reculé. Le tourisme durable est devenu un segment de marché étroit car de nombreux touristes ne veulent pas, à l'occasion de leur prochain voyage, dépenser davantage pour verser comme un dû écologique au territoire d'accueil et à l'écosystème local. Le secteur du tourisme, comme bien d'autres secteurs, investit très peu dans l'écologie, et l'environnement en souffre.
- Les pressions environnementales dues au surtourisme ont entièrement détruit de nombre de destinations et hauts lieux : le blanchissement des récifs coralliens est définitif, les régions côtières en vogue sont inondées et les destinations méridionales vivent des vagues de chaleur extrêmes et dangereuses la majeure partie de l'année. Des épisodes météorologiques extrêmes, conjugués à des années de demande touristique élevée et non maîtrisée, ont érodé les monuments historiques et mis à mal les traditions culturelles des destinations touristiques les plus fameuses de la planète.
- Les tentatives de réduction des émissions de CO_2 par la voie réglementaire ont rendu les déplacements aériens inaccessibles au commun des voyageurs. Les gouvernements, soucieux de reprendre la main sur une partie des destructions environnementales résultant du changement climatique, ont durci la réglementation applicable au secteur aéronautique, et les prix des trajets en avion ont explosé. Les petites îles qui dépendent presque entièrement du transport aérien pour le tourisme ont vu s'effondrer la filière touristique locale.

2. Croissance verte : un tourisme intrinsèquement durable

- Le tourisme durable poursuit son essor : les consommateurs voyagent plus que jamais de manière écologique et socialement engagée. Il n'est plus perçu comme un segment étroit du marché ; bien au contraire, les voyages sont devenus intrinsèquement durables, à quelques ajustements près. La vogue du tourisme durable a beaucoup fait baisser les prix, le rendant accessible, physiquement et financièrement, au commun des voyageurs.
- Partout dans le monde, les secteurs d'activité ont recadré leur réflexion sur la croissance économique et privilégient désormais un fonctionnement plus sobre en ressources et bas carbone. Le secteur du tourisme ne fait pas exception : les hôtels sont passés à l'efficience énergétique et s'attachent à proposer au territoire local des débouchés professionnels décents. La majorité des déplacements terrestres se font en mode électrique, et bien souvent, les touristes, jeunes comme vieux, associent bénévolat ou actions caritatives leurs voyages nationaux ou à l'étranger.
- Les destinations du monde entier commençant à prendre la question écologique plus au sérieux, la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques a progressé. Bien entendu, les paysages et les écosystèmes ont changé de manière irréversible au fil du temps, mais les destinations et les opérateurs touristiques les exploitent au mieux, vantant l'allongement de la saison balnéaire estivale et gérant avec soin la demande concernant les monuments en danger.

3. Polarisation du progrès : des vues divergentes sur l'écologie

- Le tourisme durable poursuit son essor, mais plus lentement qu'à ses débuts dans les années 2000 et 2010. Il est moins perçu comme un créneau étroit de marché inabordable financièrement, et de nombreux voyageurs, en particulier les jeunes, font de leur mieux pour payer leur dû écologique aux territoires d'accueil.
- La filière prend désormais mieux en charge les difficultés liées au tourisme : elle offre des débouchés professionnels décents, s'implique mieux dans le milieu local et promeut les traditions culturelles. Le secteur reste toutefois à distance du grand objectif final poursuivi – la viabilité écologique intrinsèque – et doit encore déployer bien des efforts pour limiter son impact environnemental.
- L'ampleur de la transformation du secteur du tourisme des différents pays en une filière durable a largement dépendu de l'environnement réglementaire et législatif applicable. Certes, la majorité des gouvernements ont signé et ratifié l'Accord de Paris et s'emploient à réduire les émissions, mais certains sont bien plus avancés que d'autres en la matière. De telles disparités de démarche continuent de poser problème, car les effets du changement climatique – un phénomène qui se joue des frontières – continuent d'endommager maintes destinations de manière irréversible.

Analyse des scénarios

Une véritable viabilité écologique du tourisme au niveau mondial supposera une solide coopération des différents niveaux d'administration tant nationaux qu'internationaux, et la consultation étroite du secteur privé. Au niveau international, cela pourrait nécessiter une collaboration intergouvernementale visant à concevoir des stratégies de réalisation des objectifs du tourisme durable (ODD des Nations Unies, Conclusions de l'OCDE pour des « Politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive », etc.). Il faudra néanmoins prendre aussi des mesures au niveau national et infranational, et au-delà des stratégies conçues pour atténuer les pratiques non soutenables, d'autres mesures d'adaptation au changement climatique. Par exemple, les autorités de l'État du Queensland (Australie) ont créé, en 2017, un plan de réaction au changement climatique pour le tourisme du Queensland (*Queensland Tourism Climate Change Response Plan*), qui est un programme complet d'adaptation, propre au tourisme, comprenant des consultations approfondies des parties prenantes et prévoyant des actions prioritaires en réponse à six aléas et risques climatiques qui y menacent le tourisme.

À brève échéance, le secteur du tourisme va probablement continuer d'offrir des produits à l'empreinte écologique très variable : certaines destinations et certains prestataires de services donneront la priorité à la durabilité sociale, économique et environnementale dans leur fonctionnement, mais nombre d'autres ne le feront pas. Le consommateur aura donc un choix à faire – être écologique ou ne pas l'être –, ce qui nécessitera des mesures transparentes de certification et d'accréditation permettant de garantir qu'il est bien informé sur le lieu qu'il visite et qu'il sait où va l'argent qu'il dépense à destination.

Ces processus s'accompagnent de bien des défis. Pour un secteur qui est mondial par essence, il faudra par souci d'efficacité standardiser les systèmes de certification et d'accréditation d'un territoire à l'autre. Toutefois, il sera difficile de donner aux consommateurs des informations homogènes du fait de la grande variabilité potentielle des indicateurs écologiques et des systèmes de mesure selon la destination.

En outre, alors même que le marché propose déjà ce type de systèmes de certification, les volumes sont tels que le consommateur n'est pas outillé au mieux pour accorder sa confiance et jauger la valeur des offres. Au lieu de cela, les clients potentiels se reposent de plus en plus sur des mécanismes de recueil d'opinions en ligne dans lesquels des consommateurs de confiance font part de leurs expériences. Mais ces critiques ont peu de chances d'appréhender pleinement le travail écologique que mènent les prestataires de services en coulisses, et s'attachent plus volontiers à l'expérience consommateur telle qu'ils l'ont vécue. Un système idéal pourrait permettre aux consommateurs de mettre au point les critères d'évaluation de la viabilité écologique des biens et services.

Compte tenu de la prégnance de la technologie dans ces mécanismes d'interaction entre pairs, peut-être existe-t-il des moyens d'utiliser les technologies existantes pour favoriser la transparence en matière de tourisme durable. En Italie, la ville de Florence propose le premier site internet de réservation à but non lucratif, Viva Firenze (http://www.vivafirenze.it/en), auquel tout hôtel peut s'inscrire. Le modèle économique est le même que dans les autres sites de réservation, mais le modèle de distribution est plus écologique. Lorsque le consommateur effectue une réservation en ligne, il peut sélectionner un projet, mené par une organisation sans but lucratif dans la région, auquel il souhaite faire un don entrant dans le coût de sa réservation. On pourrait imaginer une extension de ces principes à travers un outil ou une application en ligne permettant à l'utilisateur de voir quelle part exactement de sa contribution financière alimente l'économie locale.

À moyen terme, l'idée prévaut qu'un tourisme vraiment durable pourrait bien devenir trop cher pour certains consommateurs, comme ceux de la génération Y, qui auront tout particulièrement pâti des épisodes économiques récents. Pour ceux qui auront les moyens de voyager à l'étranger, ce tourisme constituera une expérience positive, car nombreux seront ceux qui disposeront d'un surcroît de choix conformes à leurs valeurs personnelles et qui se sentiront membres d'une communauté et soutiens d'une vaste cause commune. Les autres pourraient être séduits par des formes de tourisme de substitution. Les technologies de réalité virtuelle pourraient s'avérer utiles pour des immersions touristiques à distance. Dans la même veine, des destinations pourront y voir une possibilité majeure de développer et de promouvoir des offres touristiques sur le marché interne.

À travers la promotion des chaînes de valeur durables, les services touristiques écologiques pourraient offrir des possibilités accrues de développement économique et des perspectives professionnelles décentes aux travailleurs du marché local, même si les employeurs devront alors investir régulièrement pour perfectionner les compétences de leurs salariés au gré des évolutions du secteur. Simultanément, la possibilité existe d'une sensation de perte d'authenticité des destinations si l'écologisation devient obligatoire et emprunte des voies étrangères aux traditions et à la culture locales.

Une baisse à long terme des prix des produits durables pourrait se solder par un retour du tourisme au marché de masse. S'ensuivrait un risque persistant de surtourisme, lequel est antinomique avec le concept même de durabilité. Les pouvoirs publics doivent s'occuper soigneusement de cette difficile conjonction. Le programme *Valorizar* du Portugal a été institué pour mieux équilibrer la demande sur l'ensemble du territoire national en soutenant l'investissement dans les régions intérieures et en rehaussant leur attrait vis-à-vis de touristes plutôt enclins à séjourner dans les régions côtières. De la même manière, le *Travel Ticket* polyvalent d'Amsterdam donne aux visiteurs un accès illimité aux différents modes de transport disponibles pour explorer la ville, et a été étendu aux territoires limitrophes afin d'intensifier un tourisme régional au lieu de maintenir un tourisme élevé dans le centre historique.

Les bonnes idées pour l'action publique pourraient s'avérer difficiles à promouvoir efficacement et de manière universelle auprès de l'ensemble des parties prenantes. Par exemple, si les responsables des politiques publiques souhaitaient promouvoir des séjours plus longs, propices à la durabilité, en incitant les hébergeurs à facturer les courts séjours (d'une à deux nuitées, par exemple) nettement plus cher, il serait probablement difficile de trouver dans le secteur des partenaires enclins à prendre un tel risque sans incitation complémentaire.

La tarification dynamique – système dans lequel les prix s'ajustent en temps réel en réaction à l'offre et à la demande – peut être utile pour lutter contre le surtourisme et remplir les objectifs écologiques du secteur avec le soutien des parties prenantes. On en trouve des exemples d'application dans les efforts qui sont déployés pour mieux gérer la demande qui vise certains lieux touristiques en haute saison, mais elle pourrait être utilisée pour lisser la demande de différents segments de marché dans l'ensemble des pays et régions. Par exemple, la Suisse expérimente depuis un certain temps la tarification dynamique des remontées mécaniques en fonction des prévisions météorologiques.

Dans le monde entier, des gouvernements ont réfléchi de longue date aux conséquences du surtourisme, en particulier pour les destinations qui connaissent ce problème depuis des décennies. Certaines solutions potentielles intéressantes ont ainsi vu le jour. En France par exemple, le gouvernement a créé pour les vacances scolaires des zones dotées de dates différentes, afin d'étaler la demande visant les destinations touristiques les plus courues (stations de ski, régions côtières, etc.). Cette politique est un bon exemple d'une coopération réussie entre la puissance publique et les acteurs privés du secteur, et pourrait servir de modèle pour faire de même ailleurs. De même, la Croatie a instauré un dialogue avec le secteur des croisières et les territoires afin de coordonner les horaires et d'éviter ainsi tout engorgement portuaire par l'accostage simultané de nombreux navires.

Il est intéressant de noter que la Grèce, afin de soulager la hausse saison estivale, propose à ses fonctionnaires des jours de congés supplémentaires s'ils les prennent entre octobre et mai. Malgré son caractère novateur, cette initiative ne séduit pourtant, apparemment, qu'une faible proportion d'agents. Cela remet en question la capacité de la puissance publique à infléchir les comportements individuels, en particulier lorsqu'il s'agit de préférences marquées en matière de voyage.

Réponses publiques possibles

1. Promouvoir ***une coordination horizontale et verticale des dispositifs et une intégration plus étroite des diverses politiques*** au profit d'une démarche plus stratégique et coordonnée de l'essor du tourisme durable. L'adoption de stratégies et de politiques à long terme axées sur la promotion de la qualité des emplois et la création d'emplois, le développement des compétences, l'entrepreneuriat, l'innovation, l'efficacité des investissements et l'intégration du développement régional est indispensable à l'établissement d'une croissance durable et inclusive du secteur touristique, autrement dit d'une croissance qui tienne compte des retombées économiques, sociales et environnementales actuelles et futures, et qui réponde aux besoins des visiteurs, des professionnels du tourisme, de l'environnement et des territoires d'accueil.
2. Travailler étroitement avec le secteur et les territoires ***afin de mieux gérer les flux touristiques*** dans les destinations exposées, aujourd'hui ou demain, à des dégradations environnementales et sociales, et encourager un développement du tourisme dans de nouvelles régions afin de mieux en répartir les atouts et de réduire

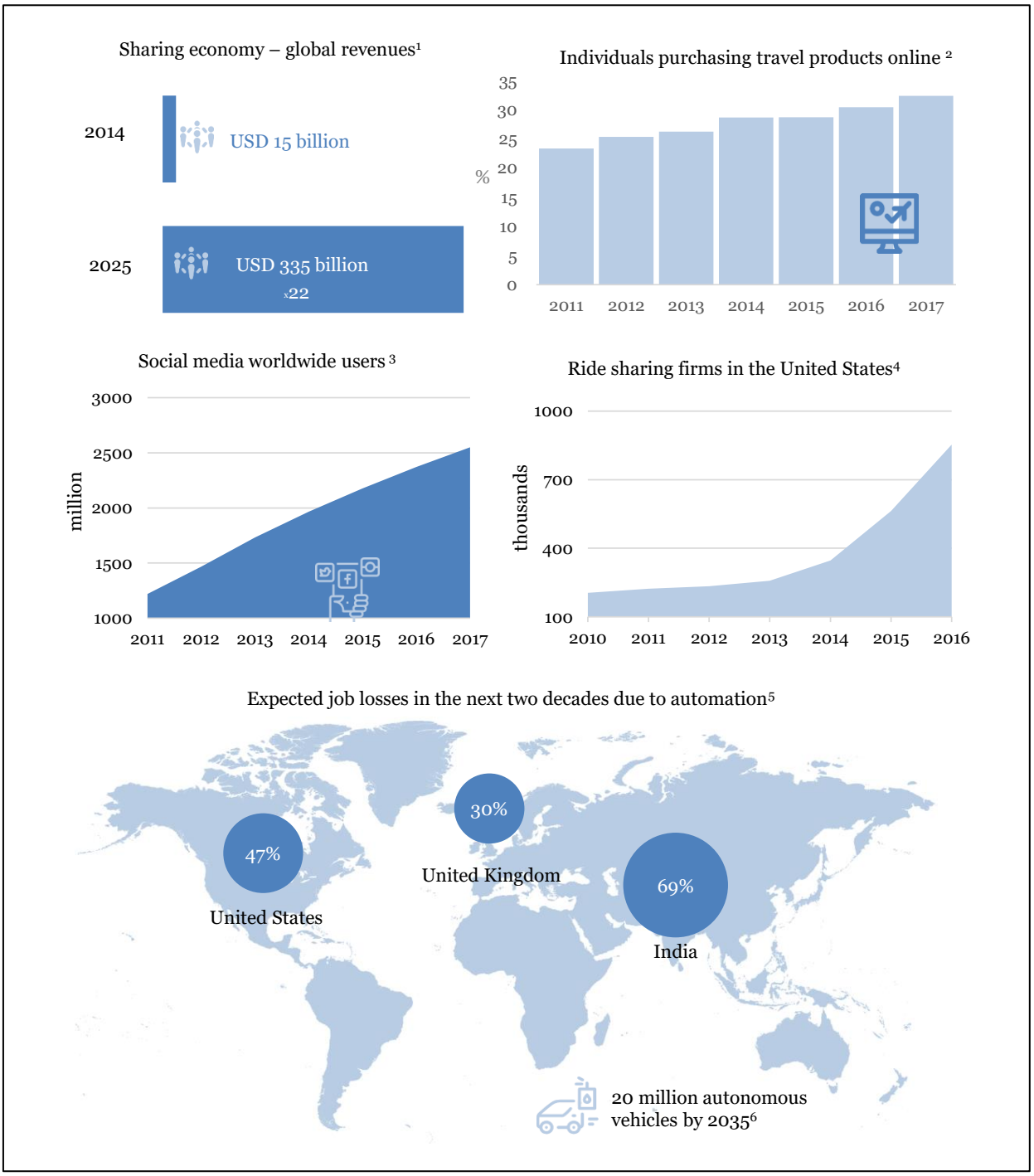
le plus possible les effets néfastes du tourisme de masse. Parmi les démarches possibles pourraient figurer la mise en place de mécanismes de tarification dynamique capables d'étaler la demande et/ou de mieux traduire le coût réel des activités touristiques, la canalisation de la saisonnalité afin d'atténuer les risques de surtourisme et une meilleure gestion des effectifs de visiteurs grâce au recours aux technologies[5].

3. Adresser aux marchés ***des signaux stables et à long terme*** (moyennant par exemple la tarification du carbone et d'autres instruments du marché axés sur les externalités associées aux problèmes environnementaux), qui sont centraux dans une stratégie puissante et globale en faveur de la croissance verte. Ces signaux inciteront davantage encore les entreprises à adopter ou développer des innovations vertes, et contribueront à témoigner de la détermination des pouvoirs publics à s'engager en faveur de la croissance verte. Ils renforceront également l'efficience de l'allocation des ressources grâce à la création de marchés pour l'innovation verte, et ils abaisseront les coûts du traitement des défis environnementaux.
4. Les gouvernements ont un rôle important à jouer pour ***remédier aux actuelles carences d'information*** en prenant des mesures visant à mieux sensibiliser les entreprises touristiques et le grand public au coût potentiel ou supposé des investissements nécessaires, ainsi qu'aux gains environnementaux, sociaux et économiques à attendre de l'adoption et de l'accompagnement de pratiques durables au sein des entreprises.
5. Généraliser les ***pratiques d'investissement et de financement propices au tourisme durable***, afin de mieux accompagner la transition vers une économie du tourisme verte, peu polluante et résiliente face au changement climatique. Parmi les réponses précises possibles pourraient figurer l'intégration de critères écologiques aux aides prévues pour les financements et les investissements publics, des incitations à l'investissement privé dans des infrastructures sobres en ressources, le renforcement des capacités et l'amélioration de la coordination horizontale et verticale, et l'amélioration des données et analyses relatives aux financements et aux investissements verts dans le développement du tourisme durable.

[5] À titre d'exemple, les autorités de Cinque Terre (Italie du Nord) expérimentent actuellement une application qui permet aux visiteurs potentiels d'afficher en temps réel le nombre d'individus arpentant un chemin de randonnée à un instant *t*, dans un espoir de dissuasion au plus fort de l'affluence (BBC, 2018).

Des technologies structurantes

Graphique 3. Technologies structurantes : grandes tendances



Infographie de l'OCDE fondée sur diverses sources : 1. PwC (2015) ; 2. Ensemble de données de l'OCDE : Accès aux TIC et utilisation des TIC par les ménages et les particuliers (extrait en juin 2018) ; 3. OMT/GTERC (2017) ; 4. Hathaway et Muro (2017) ; 5. Frey et Osborne (2013), et Kim (2016) ; 6. IHS Markit (2016).

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

Ensemble, ces évolutions pourraient rendre les voyages plus abordables, plus efficaces et plus accessibles à de nombreux individus. Avec la reconceptualisation des intermédiaires, la transformation radicale des modèles touristiques anciens dans des domaines tels que l'hébergement ou les agences de voyage va sans doute se poursuivre, les voyageurs étant de plus en plus nombreux à prendre directement contact avec un prestataire de services par l'intermédiaire d'une plateforme technologique plutôt que de traiter avec un hôtel, un agent de réservation ou un agent de voyage professionnel.

Les responsables publics devront réfléchir aux moyens d'instaurer un environnement propice à l'innovation à mesure que de nouvelles technologies surgissent, ce qui pourrait avoir pour avantage de mettre plus facilement les touristes en relation avec une large palette de partenaires commerciaux et de destinations. Néanmoins, ces technologies auront en parallèle des effets complexes et moins bien connus sur l'emploi dans la filière touristique. L'arrivée de technologies susceptibles d'automatiser les tâches humaines au moyen de l'apprentissage automatique et de l'intelligence artificielle pourrait complètement modifier les méthodes de travail, le contenu du travail et, plus généralement, le nombre d'emplois disponibles. Les responsables publics doivent également s'interroger sur les moyens de gérer ces mutations rapides pour en atténuer les éventuelles conséquences négatives.

Ces dernières décennies, les progrès technologiques (billetterie intégrée, systèmes de paiement mobiles par exemple) ont rendu les voyages plus abordables, plus accessibles et plus faciles pour tout un chacun, et pourraient à l'avenir modifier complètement ce qu'est le tourisme. Ainsi, l'amélioration continue de la technique de la réalité virtuelle permet de concevoir que le tourisme virtuel vienne dans certains cas compléter ou remplacer les voyages physiques. À l'inverse, les modes de vie étant de plus en plus numériques et connectés, la possibilité de se « débrancher » et de vivre une expérience naturelle, non numérique, pendant un voyage pourrait bien s'avérer plus séduisante qu'une expérience purement numérique.

On ignore encore comment les comportements évolueront face au changement de paradigme suscité par ces technologies, mais celles-ci créent à la fois de nombreuses possibilités et des difficultés pour les responsables publics désireux de positionner au mieux leurs économies nationale et locales pour réussir dans le monde du tourisme en 2040.

Principaux faits et projections

Facilitant la tâche des voyageurs lorsqu'ils planifient et réservent leurs vacances, les ***plateformes numériques*** servent souvent à guider les décisions de voyage, et leur impact va très probablement augmenter dans les décennies à venir. En particulier, les médias sociaux sont efficaces pour influencer les décisions des générations montantes, comme les générations Y et Z. Par exemple, selon un récent rapport de la plateforme de voyages Expedia, 27 % de ses usagers de la génération Y sont intervenus en ligne à propos d'un voyage potentiel avant de procéder à la réservation, et 36 % des usagers de la génération Z

n'ont choisi une destination qu'après avoir lu les commentaires d'un autre usager à son sujet (Expedia, 2018).

Si la généralisation de ces médias ouvre des débouchés aux destinations commerciales, elle peut aussi constituer une menace pour les destinations vulnérables (populations, attractions culturelles ou environnementales) qui ne sont ni préparées, ni adaptées à une croissance rapide de la fréquentation touristique due à la notoriété soudaine apportée par une ou plusieurs plateformes. En revanche, comme les actions de préservation de la nature doivent gagner en souplesse, la technologie peut aussi être une solution. Malgré les problèmes qu'elle risque de créer, la transformation numérique devrait être très bénéfique au secteur du tourisme, et produire une valeur estimée à 305 milliards USD entre 2016 et 2025.

Durant la même période, le passage au numérique des secteurs de l'aéronautique, du voyage et du tourisme devrait transférer 100 milliards USD de recettes des acteurs traditionnels à de nouveaux concurrents, et générer 700 milliards USD au profit des clients et de la société au sens large (WEF, 2017). Néanmoins, si les plateformes numériques peuvent faciliter la vie des consommateurs et accroître les capacités d'hébergement des voyageurs, le bouleversement du système traditionnel s'accompagne aussi de défis.

En Allemagne par exemple, la transformation numérique du secteur du tourisme pose de sérieux problèmes aux PME qui luttent pour ne pas se laisser distancer face aux exigences évolutives des consommateurs. Selon des enquêtes menées en 2015 dans le secteur, 60 % des Allemands ont utilisé internet comme source d'information pour réserver des vacances, et l'usage d'internet pendant celles-ci continue d'augmenter. La compétitivité des prestataires de services touristiques dépendra de plus en plus de leur capacité non seulement à procurer un accès constant à internet, mais aussi à disposer d'une présence et de contenus numériques répondant aux besoins changeants de leur clientèle. Cette situation est renforcée par le fait que les canaux numériques de commercialisation, si l'on en croit une enquête menée par la Chambre d'industrie et de commerce allemande (DIHK), sont davantage utilisés pour le secteur du tourisme que pour l'économie allemande globalement (28 %) : on note ainsi des taux de 66 % pour les sites d'hébergement, 59 % pour les agences de voyage et 41 % pour les restaurateurs. La DIHK estime que près du quart des entreprises touristiques qui mettent également leurs offres en ligne peuvent réaliser plus de la moitié de leur chiffre d'affaires via des canaux numériques.

L'économie collaborative en particulier a connu un essor rapide ces cinq dernières années, et a capté un pourcentage appréciable de l'activité économique. Sa croissance a été particulièrement remarquable dans les transports et l'hébergement, mais elle continue de se développer dans de nombreux autres secteurs. Les recettes mondiales de ses cinq premiers secteurs pourraient bondir de 15 milliards USD en 2014 à 335 milliards USD en 2025 (PwC, 2015). Les ***plateformes d'hébergement collaboratif*** comme Airbnb, HomeAway et Couchsurfing sont désormais des concurrentes de poids du secteur hôtelier – la valeur d'Airbnb est estimée à 30 milliards USD, chiffre qui soutient favorablement la comparaison avec les chaînes Hilton (19 milliards USD) et Marriott (35 milliards USD). Le nombre de réservations effectuées par l'intermédiaire d'Airbnb continue de croître rapidement : il est passé de 4 millions de nuitées en 2011 à 40 millions en 2014, et devrait atteindre 80 millions en 2017 (Duryee, 2012 ; Somerville, 2015). Un voyageur états-unien sur dix seulement recourait à l'hébergement privé en 2011, proportion qui est passée à un sur trois en 2015 (Quinby, 2016). La qualité de l'hébergement collaboratif en regard de celle des hôtels a toutefois soulevé des inquiétudes. Certains pays ont progressé dans la réglementation de ce secteur, mais beaucoup d'autres cherchent encore à définir la démarche à suivre pour faire face au mieux à son émergence et son expansion.

Il en va de même du ***covoiturage*** et des VTC, marché qui s'est heurté à des difficultés analogues malgré une croissance considérable ces dernières années. L'essor ininterrompu et rapide des entreprises de ces secteurs (comme Uber, Lyft et BlaBlaCar) offre aussi aux voyageurs des choix plus nombreux, parfois moins coûteux et plus efficaces. Le nombre de sociétés de VTC aux États-Unis a augmenté de 69 % entre 2010 et 2014, puis de 63 % au cours de la seule année 2015 (Hathaway et Muro, 2017). Les entreprises de VTC testent de nouvelles prestations – des courses assurées par des chauffeurs qui parlent couramment anglais ou des déplacements transfrontaliers, par exemple – pour mieux s'implanter sur le marché du tourisme (Sawers, 2016).

Un développement ***de la gastronomie et des voyages*** est également à prévoir dans le monde collaboratif, car les consommateurs acceptent plus volontiers l'idée de dîner chez un particulier au cours d'un voyage, et sont plus habitués à cette pratique (au travers de plateformes comme BonAppetour et VizEat), ou profitent de circuits organisés ou personnalisés par l'intermédiaire de plateformes telles que Vayable, ToursbyLocals et, récemment, le service « Trips » d'Airbnb, qui propose des visites et des expériences singulières organisées par des résidents locaux.

Les progrès rapides que connaît l'***automatisation*** à la faveur de la robotique, de l'apprentissage automatique et de l'intelligence artificielle devraient ébranler les marchés du travail partout dans le monde au cours des 20 prochaines années, et pourraient supprimer pas moins de 69 % des emplois existants en Inde, 47 % aux États-Unis et 30 % au Royaume-Uni (Frey et Osborne, 2013 ; Kim, 2016). Néanmoins, les bouleversements que subiront différents secteurs, de l'industrie manufacturière au commerce de détail et à l'administration, devraient aussi entraîner l'apparition de biens et de services plus efficaces et abordables dans divers domaines.

En 2015, le premier hôtel au monde équipé de robots a ouvert au Japon. L'entreprise à l'origine de ce concept prévoit d'en ouvrir 100 autres d'ici à 2021 (Kikuchi, 2017). Bon nombre d'emplois du secteur du tourisme – des agents de voyage au personnel hôtelier – devraient subir le contrecoup de la pénétration croissante de l'automatisation dans l'économie. En parallèle, les ***logiciels de traduction en temps réel*** permettent aux touristes de se rendre plus facilement dans des régions dont ils ne connaissent pas la langue. En effet, les applications de traduction sont désormais capables de traduire la signalétique, et devraient être en mesure de traduire des énoncés verbaux dans les prochaines années (NITB, 2013). Cette évolution peut élargir les choix offerts aux voyageurs, mais aussi influer sur les fonctions des guides touristiques.

Par ailleurs, les entreprises du secteur font appel aux données massives et à l'analyse prédictive pour mieux cerner le comportement des consommateurs et personnaliser en conséquence les voyages proposés. De fait, la filière met déjà au point des assistants virtuels alimentés par l'intelligence artificielle pour aider les clients à réserver plus facilement des voyages (Boztas, 2017 ; Levere, 2016). Elle utilise également les données massives pour améliorer l'efficience des services et leur ciblage, celles-ci servant à suivre les comportements d'achat et à prédire la demande de services (Song et Liu, 2017). Les données produites par les sites des médias sociaux, par exemple, peuvent influer sur les modes de décision dans le secteur (Miah et al., 2017). L'exploitation accrue des données massives suscite toutefois des inquiétudes quant à la confidentialité, l'inexactitude et l'usage abusif de ces informations.

Les ***véhicules autonomes*** sont déjà expérimentés avec succès sur les routes de plusieurs pays, et l'application à plus grande échelle de cette technologie pourrait intervenir dès 2025, voire avant (Keating, 2017 ; Assis, 2017). Les ventes de voitures autonomes

pourraient atteindre plus de 20 millions d'unités en 2035 (IHS Markit, 2016). L'adoption généralisée de ces véhicules pourrait avoir des retombées considérables sur la mobilité des voyageurs et sur le tourisme, tant dans les grands centres urbains que pour les déplacements interurbains ou régionaux.

La ***technologie des chaînes de blocs***, essentiellement connue comme fondement des cryptomonnaies telles que le bitcoin, offre un large éventail d'applications dans de nombreux secteurs. Elle permet par exemple à chacun de procéder à l'enregistrement sécurisé de ses droits de propriété sur des données, et de conduire des transactions de manière plus efficiente et plus fiable. Dans le tourisme, ses applications pourraient servir à améliorer les systèmes de gestion des identités et à assurer des communications plus sécurisées et efficientes des voyageurs avec toute la gamme des prestataires de services de voyage, depuis les compagnies aériennes jusqu'aux programmes de fidélité (Gjerding, 2017 ; Aitken, 2016).

Elle pourrait en outre réduire les coûts liés au taux de change durant les voyages à l'étranger. En effet, le recours à des cryptomonnaies telles que le bitcoin supprimerait toutes les commissions de change, voire la simple nécessité de changer des devises pendant le voyage, ce qui pourrait rehausser l'attrait des voyages internationaux. C'est tout particulièrement le cas des pays émergents, car les cryptomonnaies pourraient constituer une protection efficace contre la hausse des devises et offrir en conséquence plus de certitude et de sécurité. La technologie des chaînes de blocs peut aussi modifier et simplifier les programmes de fidélité des grands voyageurs (Kowalewski et al., 2017).

À l'heure actuelle, la technique de la ***réalité virtuelle*** est essentiellement utilisée dans le domaine des jeux vidéo. Or le tourisme est un secteur sur lequel elle pourrait manifestement avoir une incidence si les particuliers avaient la possibilité de visiter facilement des lieux nouveaux et exotiques sans quitter le confort de leur domicile. Dans ce secteur, la mise en balance du potentiel que présentent la visite en réalité virtuelle et la promotion de destinations d'une part, et les intérêts des acteurs de la chaîne de valeur traditionnelle du tourisme d'autre part, deviendra probablement pour de nombreux organismes de commercialisation un élément de décision stratégique.

Au Canada, Destination BC a réalisé un tour immersif en réalité virtuelle de la forêt pluviale de Great Bear qui est essentiellement destiné à ses partenaires des professions du voyage et des médias. De même, *Tourism Australia* a filmé les destinations touristiques les plus prisées en haute résolution à des fins d'immersion en réalité virtuelle (encadré 3). Certaines chaînes hôtelières proposent aussi un dispositif de réalité virtuelle qui permet à leurs clients de visiter des destinations sans jamais sortir de leur chambre.

Le tourisme virtuel pourrait, de plus en plus, offrir d'autres moyens de visiter les sites jugés trop fragiles du point de vue environnemental ou culturel pour y autoriser un accès physique des visiteurs. À compter du 26 octobre 2019, par exemple, il ne sera plus possible de gravir le monolithe d'Uluru, en Australie centrale, inscrit sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, afin de respecter son caractère sacré pour les Anangu, peuple aborigène propriétaire traditionnel du parc. La réalité virtuelle pourrait donner aux futurs visiteurs la possibilité d'enrichir leur visite du site tout en contribuant à l'économie locale. Les éventuelles opérations de réalité virtuelle ne se limiteraient cependant pas à la zone d'escalade d'Uluru, mais couvriraient d'autres parties du parc indissociables de ses valeurs culturelles et naturelles.

Encadré 3. Découvrez l'Australie à 360°

Tourism Australia a produit plusieurs vidéos en réalité virtuelle permettant aux usagers en ligne de visiter quelques-uns des sites les plus célèbres du pays, comme les Douze apôtres, le port de Sydney, la plage de Whitehaven Beach et la Gold Coast. Dix-huit clips vidéo ont été tournés dans le cadre de la dernière mouture de la campagne mondiale multiplateforme intitulée *There's Nothing Like Australia* et axée sur les ressources aquatiques et côtières. Les vidéos ont été conçues pour être immersives : sorties en hélicoptère, en kayak, à la nage avec un tuba et en voilier, filmées à l'aide d'une technologie mobile à 360° visionnable à l'aide de casques de réalité virtuelle aisément disponibles, mais aussi sans ces appareils sur un ordinateur ou un téléphone portable.

L'expérience immersive de réalité virtuelle a pour objectif d'inciter les voyageurs éventuels à visiter et explorer des attractions de tourisme aquatique et côtier en Australie, et vise des marchés stratégiques comme les États-Unis, le Royaume-Uni, la Chine, l'Inde, le Japon, la Corée du Sud, Singapour, l'Indonésie, la Malaisie et la Nouvelle-Zélande. Jusqu'ici, cette campagne mondiale a fait ses preuves, puisque les films ont été visionnés plus de 10 millions de fois au cours des quelques mois qui ont suivi leur lancement, et que la fréquentation du site Australia.com a augmenté de 64 %. Les techniques naissantes de réalité virtuelle apportent aux consommateurs de nouveaux moyens de communication avec les destinations et, grâce à un mode narratif plus efficace, offrent un niveau d'immersion et de participation inégalé par les autres supports de diffusion.

Tourism Australia a établi un partenariat avec TNS et Google Think Board pour analyser le potentiel de la réalité virtuelle en tant qu'outil de commercialisation et de promotion pour les entreprises de tourisme et les organismes de commercialisation des destinations. L'étude a souligné dans ses conclusions que les expériences de réalité virtuelle donnent vie aux sites concernés et peuvent inciter les voyageurs à envisager des destinations auxquelles ils n'auraient autrement pas pensé. Selon ses estimations, 25 % des voyageurs prévoient désormais d'utiliser la réalité virtuelle pour les aider à choisir un lieu de vacances (22 % aux États-Unis, 25 % au Royaume-Uni, 30 % en Australie). Cette technique permettrait aux voyageurs de se faire une idée de la destination et d'avoir un aperçu des expériences proposées, et aiderait à gérer leurs attentes. Les contenus de réalité virtuelle qui intéressent apparemment le plus les consommateurs sont ceux qui ont trait à la nature, à la faune et la flore sauvages, et au tourisme aquatique et côtier (http://www.australia.com/fr-fr/things-to-do/aquatic/cardboard-app.html).

La réalité augmentée pourrait tout autant favoriser la transformation du secteur, les voyageurs et les prestataires de services s'adaptant à des technologies comme les hologrammes ou les applications mobiles qui ajoutent des éléments virtuels à des situations réelles. Cette technique offre plusieurs moyens d'améliorer ce que vivent les visiteurs, en assurant par exemple un accès plus facile aux informations relatives à la navigation, des traductions et même des échanges virtuels avec des personnages historiques. Ainsi, le Centre international d'art pariétal, situé près de Montignac, dans le sud-ouest de la France, est un site immense, intégré au paysage ; il accueille une réplique grandeur nature du système de grottes de Lascaux qui incorpore les dernières technologies numériques pour protéger des vestiges archéologiques fragiles.

Implications pour le secteur du tourisme

L'imprévisibilité intrinsèque que présente l'évolution future des technologies structurantes déjà en place – ainsi que l'apparition de technologies nouvelles et pour l'heure inconnues – constitue pour les responsables publics un obstacle à l'élaboration de mesures spécifiques immédiates. Les mutations technologiques que vit la société, dont l'ampleur et la rapidité ne devraient que s'intensifier, ne simplifient pas l'ajustement des stratégies en vigueur et l'adoption de nouvelles dispositions. Les innovations technologiques pourraient modifier, radicalement ou progressivement, l'expérience touristique et les méthodes de travail dans le secteur, et soulever des questions quant à la meilleure façon de gérer ces transitions.

Il apparaît toutefois que les technologies nouvelles et attendues présentent des caractéristiques fondamentales communes qui peuvent guider l'action des pouvoirs publics. Les technologies numériques permettront de mettre les usagers en contact avec un plus grand nombre d'informations, de personnes et d'offres plus rapidement que jamais auparavant. Elles renforceront sans doute l'efficacité des marchés et des opérations dans différents domaines. Ces changements devraient désorganiser tout un éventail de secteurs, dont le tourisme, et risquent à court terme de bousculer la façon de travailler de nombreux salariés. Dans un environnement caractérisé par l'abondance de l'information, l'aisance et l'aptitude à prendre des décisions fondées sur des données gagneront en importance.

Les nouvelles technologies devraient permettre de proposer aux voyageurs des produits et des expériences fortement personnalisés puisque, de plus en plus, les touristes disposent d'informations plus transparentes et comparables lorsqu'ils choisissent leur lieu de séjour, les moyens de s'y rendre et les endroits où se restaurer. En revanche, l'essor des plateformes et agrégateurs en ligne dans les secteurs du voyage et du tourisme risque aussi de réduire les marges bénéficiaires des prestataires de services touristiques actuels dans différents domaines, des transports à la restauration en passant par l'hébergement.

Les responsables publics devront aussi se demander s'il convient d'engager, et comment, d'autres stratégies numériques pour commercialiser et assurer des services touristiques dans un contexte mondial où cette démarche sera sans doute la plus courante. L'Autriche, par exemple, a lancé une stratégie de transformation numérique du tourisme national en septembre 2017. Certaines destinations choisiront au contraire de différencier leur offre de voyages en proposant hors ligne un plus grand choix de sites qui ne seront pas envahis comme les autres lieux arrivant en tête des classements en ligne.

Un domaine d'action prioritaire pour les responsables publics sera de continuer à préparer l'avenir, et à anticiper les nouvelles possibilités et les nouveaux problèmes que les technologies structurantes présenteront au secteur du tourisme. Il leur faudra organiser, dans le cadre d'exercices mobilisant l'ensemble des intervenants, y compris les innovateurs, des réexamens périodiques des vulnérabilités de certains secteurs aux ruptures technologiques, et des moyens d'infléchir leur évolution pour devancer les problèmes.

Un deuxième axe d'action prioritaire devrait consister à renforcer le cadre réglementaire et les dispositifs de contrôle de la conformité pour qu'ils soient plus ouverts à l'innovation et réactifs à l'évolution rapide des technologies. Ces mesures doivent être envisagées dans le cadre de l'action économique et sociale nationale dans son ensemble, qui recoupe nécessairement les opérations des autorités nationales, infranationales et locales et de nombreuses branches du secteur, depuis le logement jusqu'au transport et aux questions de sécurité.

Un troisième élément essentiel à prendre en considération, dans le secteur du tourisme comme au-delà, a trait aux moyens de concilier au mieux les questions de confidentialité

et de sécurité dans un monde de plus en plus connecté où les données abondent. Pour les voyageurs, la diffusion d'un plus grand nombre d'informations pourrait avoir pour avantage d'accélérer les formalités de transit et de sécurité, mais des pressions de plus en plus fortes interviendront sans doute en faveur de la mise au point de garde-fous interdisant l'utilisation indue de ces données.

Encadré 4. Le projet Destinations intelligentes de l'Espagne

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

Ce programme a été élaboré et lancé par le Secrétariat d'État espagnol au Tourisme par l'intermédiaire de SEGITTUR (entreprise publique chargée de la promotion de la recherche-développement dans le domaine de l'innovation et des nouvelles technologies dans le secteur touristique espagnol), pour améliorer le positionnement de l'Espagne en tant que destination touristique mondiale. La méthode retenue encourage l'innovation, la viabilité écologique et la compétitivité à l'échelon local grâce au développement et au déploiement des TIC dans l'objectif de créer des services différenciés et très compétitifs.

Les destinations désireuses d'acquérir le label « destination intelligente » doivent mettre en œuvre une stratégie afin d'accroître leur compétitivité grâce à l'exploitation plus durable de leurs sites naturels et culturels, à la création de nouvelles ressources innovantes et à des améliorations destinées à renforcer l'efficacité de leurs processus de production et de distribution. Les facteurs pris en considération dans le cadre du programme consistent notamment à assurer un développement durable, à gérer la capacité d'accueil des destinations, à contribuer à la répartition saisonnière et territoriale des flux touristiques, à accroître la rentabilité, à veiller à ce que les habitants bénéficient de la manne touristique et à augmenter la satisfaction des touristes.

Pour acquérir le label « destination intelligente », les parties concernées font face à d'immenses enjeux et possibilités qu'elles doivent soigneusement examiner, hiérarchiser et sélectionner. Les données géoréférencées, les données massives, l'internet des objets, les données ouvertes, de nombreux autres concepts et sources de données sont des éléments constitutifs de la mise en place de destinations touristiques plus intelligentes, durables et compétitives qui remplissent les besoins de toutes les parties intéressées (www.segittur.es/en/inicio/index.html).

Les technologies ont constamment et progressivement réorganisé les chaînes de valeur touristiques, et elles continueront de le faire. L'évolution actuelle des modèles économiques dans le secteur ouvrira de nouvelles perspectives à de nombreux entrepreneurs, et en déstabilisera d'autres. Le renforcement des compétences en matière de gestion de la communication, des réseaux et des partenariats revêtira une importance cruciale pour les entreprises de la filière. Elles devraient donc donner priorité à une collaboration étroite avec les organismes publics en vue d'élaborer des stratégies qui leur permettront d'exploiter les possibilités de services de meilleure qualité aux voyageurs (encadré 4).

Incertitudes critiques

Les incertitudes critiques susceptibles de modifier l'impact des technologies structurantes d'ici à 2040 sont les suivantes :

- Le rythme et l'ampleur de l'adoption de technologies telles que l'intelligence artificielle sont difficiles à prédire : différentes études prévoient dans les 20 ans un taux de suppression d'emplois limité à environ 5 % , tandis que d'autres parlent de près de 50 %.
- Le rôle des plateformes numériques dominantes en matière de contrôle de l'accès à des activités spécifiques telles que les réservations aériennes et hôtelières pourrait modifier profondément le visage du secteur des voyages. La capacité des acteurs traditionnels – compagnies aériennes, hôtels, etc. – à lutter face aux géants technologiques établis pourrait décider de leurs perspectives de rentabilité et de pertinence sur le long terme dans un monde où le nombre d'intermédiaires aura décru.
- La montée potentielle du populisme pourrait transformer les données et les technologies en leviers nouveaux des conflits commerciaux entre nations. Si les entreprises technologiques se trouvent dans l'incapacité d'utiliser et de partager facilement les données relatives aux consommateurs à l'échelle internationale, elles pourraient jouer un moindre rôle dans le secteur du tourisme, et se cantonner à une fonction essentiellement publicitaire et informative, ce qui pourrait ouvrir aux intermédiaires traditionnels un espace central sur les marchés internes.

Scénarios futurs plausibles

1. Utopie technologique

- Toute une série de technologies structurantes ont amélioré de fond en comble la préparation et le déroulement des voyages. Les consommateurs ayant des problèmes de mobilité et des contraintes financières sont en mesure d'utiliser la réalité virtuelle immersive rapidement et de manière peu onéreuse pour faire l'expérience sans sortir de chez eux de destinations situées à l'autre bout du monde. Cette même technologie permet aux consommateurs avisés d'échantillonner plusieurs voyages potentiels avant de se fixer sur une destination et les prestataires qu'ils préfèrent, car ils font leurs choix au sein d'un écosystème varié qu'alimentent à la fois les géants technologiques et des sociétés plus petites et spécialisées.
- Des assistants personnels numériques à base d'intelligence artificielle procurent sur les vols et les hébergements, en toute fluidité et en temps réel, des informations et des conseils qu'ils glanent sur différentes plateformes afin de trouver la meilleure combinaison prix/prestations. Des dispositifs de traduction simultanée permettent à chacun de tenir de véritables conversations indépendamment des capacités linguistiques individuelles.
- Les cryptomonnaies se sont généralisées et ont ramené les frais de change à zéro, ou presque, et la technologie des chaînes de blocs est utilisée pour les passeports, les visas et l'authentification sécurisée des voyageurs : les longues files d'attente aux points de contrôle ne sont plus qu'un lointain souvenir. Prendre l'avion est aussi rapide et facile que de sauter dans un bus local. Les technologies de l'Hyperloop et de la voiture électrique ont très fortement réduit l'empreinte carbone de la plupart

des voyages intérieurs et régionaux, et les progrès des technologies solaires et électriques en aéronautique ont aussi diminué de manière considérable l'empreinte carbone des déplacements internationaux, ce qui permet à la majorité de la population de voyager davantage à moindre prix.

2. Dystopie capitaliste « high tech »

- Le tourisme est devenu le terrain de jeu d'une petite élite nantie. Préoccupés par la dégradation et la sursaturation des destinations touristiques les plus courues, les pays d'accueil ont mis en place des mesures drastiques de réduction des flux physiques de visiteurs. La plupart des touristes doivent se contenter de simulations décevantes des sites en réalité virtuelle, et seuls ceux qui ont les moyens d'acquitter une prime élevée sont autorisés, à destination, à pénétrer dans certains quartiers ou sites.
- L'effondrement des marchés du travail des économies avancées qu'ont provoqué le remplacement de nombreux emplois bien rémunérés par des solutions d'intelligence artificielle et de robotique, ainsi que la pression baissière sur les salaires de nombreux autres emplois qu'elles ont déclenchée, font que le revenu disponible est devenu, pour la grande majorité des citoyens, une denrée rare. Le plus souvent, ceux qui peuvent se permettre de voyager ne vont pas loin, ou sont contraints d'opter pour l'une des offres à prix serrés que propose une poignée de titans numériques spécialisées dans les réservations aériennes. En raison du manque de concurrence en ligne, ces vols sont chers et sont devenus un luxe pour le commun des voyageurs.
- En raison de fréquents et vastes piratages des infrastructures électroniques, perpétrés par des acteurs non étatiques qui cherchent à perturber et monétiser des données personnelles, voyager prend désormais toujours plus de temps. Les attentes interminables aux aéroports, et même dans les gares ferroviaires et routières, dissuadent beaucoup de candidats au voyage, et aucun processus international coordonné n'est en place pour renforcer la sûreté des données ou rationaliser les passages aux contrôles de sûreté.

3. Le piège de la myopie technologique

- Les perfectionnements technologiques constants ont été à l'origine de nets progrès dans le secteur du tourisme. Les avancées de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données ont facilité l'adaptation des séjours et voyages aux préférences personnelles, et les entreprises sont désormais plus aptes à remplir les besoins variés de voyageurs dont le pays d'origine, l'âge et la culture diffèrent. Les évolutions technologiques ont aussi amélioré l'intégration de différents services, avec à la clé une information des voyageurs en temps réel et de meilleure qualité. L'éclosion de l'économie collaborative s'est poursuivie, générant de plus en plus de transactions entre pairs qui ont donné naissance, pour les voyageurs, à des solutions d'hébergement et de transport abordables et non conventionnelles.
- Les avancées technologiques ont également suscité des innovations complexes dans le domaine de la réalité virtuelle et augmentée. Ces technologies ont amélioré la commercialisation des destinations, mais les voyageurs ne les considèrent pas comme pouvant réellement se substituer à la visite classique, en personne, des lieux

touristiques les plus courus. De ce fait, les défis du surtourisme ou des pressions environnementales demeurent.

- La protection des données relatives aux consommateurs et la mise en place de la réglementation afférente – sans entraver l'innovation – constituent un autre défi permanent pour les pouvoirs publics. Les autorités nationales restent aussi aux prises avec la mondialisation croissante des géants technologiques, et des conflits subsistent en matière de coopération fiscale internationale. Les interactions entre les petites agences de voyage et les consommateurs s'étant effondrées en volume, les plateformes mondiales sont encore et toujours accusées d'exercer un monopole sur la filière touristique. L'automatisation et l'intelligence artificielle n'ont pas éliminé beaucoup d'emplois dans le secteur, mais elles ont créé chez les employeurs des attentes plus fortes s'agissant des compétences techniques de nombre de leurs salariés.

Analyse des scénarios

Les technologies auront des répercussions inévitables sur l'avenir du secteur du tourisme. Les acteurs déjà en place devront y recourir pour survivre aujourd'hui, et les voyageurs continueront à les utiliser – luttant parfois pour suivre leur évolution rapide. Cet essor inéluctable vaut tout particulièrement pour l'économie collaborative et on assistera probablement à l'éclosion de plateformes d'échange et de facilitation en plus grand nombre. Ces outils à bas coût multiplient les choix offerts au consommateur, mais la culture de la publication d'avis en ligne fait obstacle à l'entrée sur le marché. Par exemple, lorsque le consommateur fait confiance aux bonnes notes attribuées à tel ou tel service ou hébergement en ligne, il y a peu de chances qu'il sélectionne de nouvelles offres qui n'ont pas encore été commentées. Cependant, malgré les éventuels problèmes posés par ces intermédiaires, il est difficile, compte tenu de l'essor et de la domination croissante de ces acteurs du marché, d'imaginer une autre évolution des choses.

Nous allons aussi assister, probablement, au décollage de la réalité virtuelle dans le tourisme. Cette technique est un sujet intéressant : la ligne de fracture est ténue entre l'emploi de cette technologie pour seulement faciliter différents choix de voyages et le remplacement pur et simple de ces voyages. Ainsi, la réalité virtuelle peut être utile aux voyageurs pour « échantillonner » différentes destinations potentielles avant de décider où passer les prochaines vacances. Mais on peut également imaginer un monde dans lequel cette technologie serait tellement avancée que d'aucuns n'éprouveraient carrément plus le besoin de voyager dès lors qu'ils sont en mesure de vivre cette expérience confortement installés dans leur salon. Cette situation deviendra hautement probable si les voyages internationaux deviennent trop chers pour la majorité des clients, en raison par exemple de restrictions touristiques. Si un tel phénomène venait à se produire dans le secteur du tourisme, des problèmes nouveaux comme la protection de la propriété intellectuelle pourraient découler de ces avancées technologiques. Les destinations les plus riches ou les firmes technologiques mondiales pourraient être les grands bénéficiaires de cette mutation.

Si le tourisme international se renchérit et se restreint, peut-être les destinations y verront-elles une possibilité de privilégier le développement du tourisme interne. Dans un tel cas, les gouvernements devront réfléchir à une stratégie d'investissement et de planification s'agissant des infrastructures nécessaires à l'absorption de la demande accrue de voyages à l'intérieur des frontières nationales. Ils pourront par exemple offrir des possibilités de vélo-partage dans différentes gares de transit pour démultiplier les modes de déplacement des voyageurs au sein d'une destination, ainsi que des cartes de transport intelligentes ou

une billetterie intermodale et intégrée pour faciliter les déplacements au-delà des destinations traditionnelles. L'imposition de restrictions touristiques pourra certes susciter de nouvelles formes de tourisme, mais aussi faire naître un certain ressentiment dans la population du fait de l'augmentation des coûts.

La domination des « titans numériques » – ces entreprises privées qui accroissent de plus en plus leur part du marché du tourisme et qui sont nombreuses à se rapprocher d'une position monopolistique – est une autre préoccupation. Il y a consensus pour dire que ces acteurs devraient être soumis à une certaine dose de régulation, en particulier pour ce qui est des données et de la sécurité. Cependant, les pouvoirs publics peuvent s'attendre à cet égard à un lobbying intense de leur part. Par ailleurs, certains craignent que les autorités n'accusent une certaine perte de contrôle du fait de la domination grandissante de l'informatique : les ministères du Tourisme pourraient être progressivement supplantés par les ministères chargés du secteur informatique.

Avec ces préoccupations coexistent plusieurs déficiences des processus publics existants qui sont en décalage avec l'évolution technique rapide qu'ils sont censés traiter. Par exemple, les processus législatifs sont beaucoup trop lents : dans bien des cas, le temps nécessaire à la rédaction et la promulgation d'une loi et à la parution de ses décrets d'application se chiffre en années, lesquelles sont parfois autant d'années d'obsolescence. Aussi, des réglementations sont incohérentes : par exemple, l'environnement réglementaire applicable diffère beaucoup entre le consommateur qui achète un billet en personne sur le lieu de l'événement et celui qui, au même endroit, achète son billet en ligne sur son téléphone intelligent. Les dispositions réglementaires ne laissent pas de frustrer les professionnels du secteur, qui ont fait part de leur souhait de solutions publiques plus adaptées. Enfin, la brièveté des cycles politiques et l'accent mis constamment sur les questions de réélection engendrent différentes inefficiences.

Par ailleurs, la menace existe que les changements technologiques modifient le paysage de l'emploi dans le secteur du tourisme. Il apparaît probable que certains emplois vont disparaître, en particulier du côté des services touristiques. L'automatisation et l'intelligence artificielle pourraient aisément remplacer les exécutants de tâches d'administration dans l'hôtellerie-restauration. De même, de nombreux emplois dans les transports pourraient être supprimés par l'arrivée des véhicules autonomes, et des fonctions transactionnelles humaines pourraient elles aussi disparaître sur les lieux touristiques.

Les emplois du secteur nécessiteront probablement un socle de compétences beaucoup plus centré sur les technologies qu'aujourd'hui. Veiller à ce que la main-d'œuvre soit bien équipée face aux futurs emplois du tourisme nécessitera des investissements non négligeables de la part des employeurs et de la puissance publique. L'Estonie, par exemple, a lourdement investi pour préparer sa main-d'œuvre à la vague attendue de changements technologiques. Pour faire face à la pénurie de programmeurs dans le secteur informatique, les pouvoirs publics offrent des formations gratuites à ce profil de compétences, et autorisent l'embauche de travailleurs étrangers. De même, les autorités investissent des sommes conséquentes dans la formation des jeunes et des seniors à une utilisation avisée des technologies.

D'autres stratégies gouvernementales prometteuses s'intéressent au besoin de flexibilité et de réactivité accrues des pouvoirs publics au changement technologique. Par exemple, le programme croate *E-Visitor*, qui utilise les technologies pour développer un système informatique de gestion des départs et des arrivées des touristes, propose une application internet gratuite reliant les offices du tourisme du pays et alimente une base de données centrale des données touristiques (Office national du tourisme de la Croatie, 2018). Il a été

une étape importante d'une stratégie gouvernementale plus large en faveur de la transformation numérique du tourisme. Il importera également de s'intéresser au rôle des pays en développement dans cette discussion sur le changement technologique. Par exemple, des pays tels que l'Inde dont de larges pans de la population vivent sans électricité pourraient être confrontés dans les années à venir à des difficultés colossales.

Réponses publiques possibles

1. Les pouvoirs publics devraient envisager des stratégies visant à ***encourager l'innovation pour se saisir des débouchés que créeront les technologies naissantes*** et veiller à la mise en place de mécanismes anticipateurs et consultatifs pour réglementer ces technologies. Une culture de l'innovation soutenue par les cadres de réglementation et de conformité nécessaires pour attirer les investissements, susciter une culture entrepreneuriale et réagir rapidement au changement technologique facilitera l'adoption des TIC dans le secteur du tourisme[6].
2. Les pouvoirs publics devraient adopter des politiques ***à l'appui de la transition des PME vers l'économie numérique***. Le processus de transformation numérique peut offrir aux PME de nouveaux débouchés faciles à saisir sur les marchés internationaux et la possibilité d'interagir directement avec des clients du monde entier. Le fait de faciliter l'accès des PME aux connaissances techniques et à des spécialistes (par la mise en place de relations avec des prestataires de services et des entités techniques, y compris des centres de recherche et des universités, afin d'accroître l'adoption des TIC, la formation et l'innovation) sera un élément important de ce processus.
3. Les pouvoirs publics doivent ***collaborer étroitement avec le secteur privé, les universités et les instituts de formation*** afin de s'assurer que la main-d'œuvre de la filière du tourisme satisfera demain les besoins d'un secteur en pleine évolution et sera capable de travailler avec les nouvelles technologies et de s'y adapter. Les PME en particulier auront besoin d'aide pour pouvoir attirer et fidéliser un personnel versé dans les nouvelles technologies (au moyen par exemple de tutorats et de réseaux d'aide aux entreprises, et de l'accès aux formations utiles).
4. Afin de suivre le rythme du changement technologique, les pouvoirs publics auront également besoin de privilégier les efforts visant à ***attirer et fidéliser un personnel très compétent dans les technologies qui se font jour***. Ce point vaudra tout particulièrement dans les ministères du Tourisme, qui ne disposent peut-être pas immédiatement de ces compétences, mais seront en mesure de déployer une expertise pour exploiter ces nouvelles technologies au profit des objectifs poursuivis en matière de tourisme.
5. À une époque où la technologie joue un rôle croissant dans le parcours du touriste, ***la coopération internationale fera partie intégrante des efforts déployés en faveur***

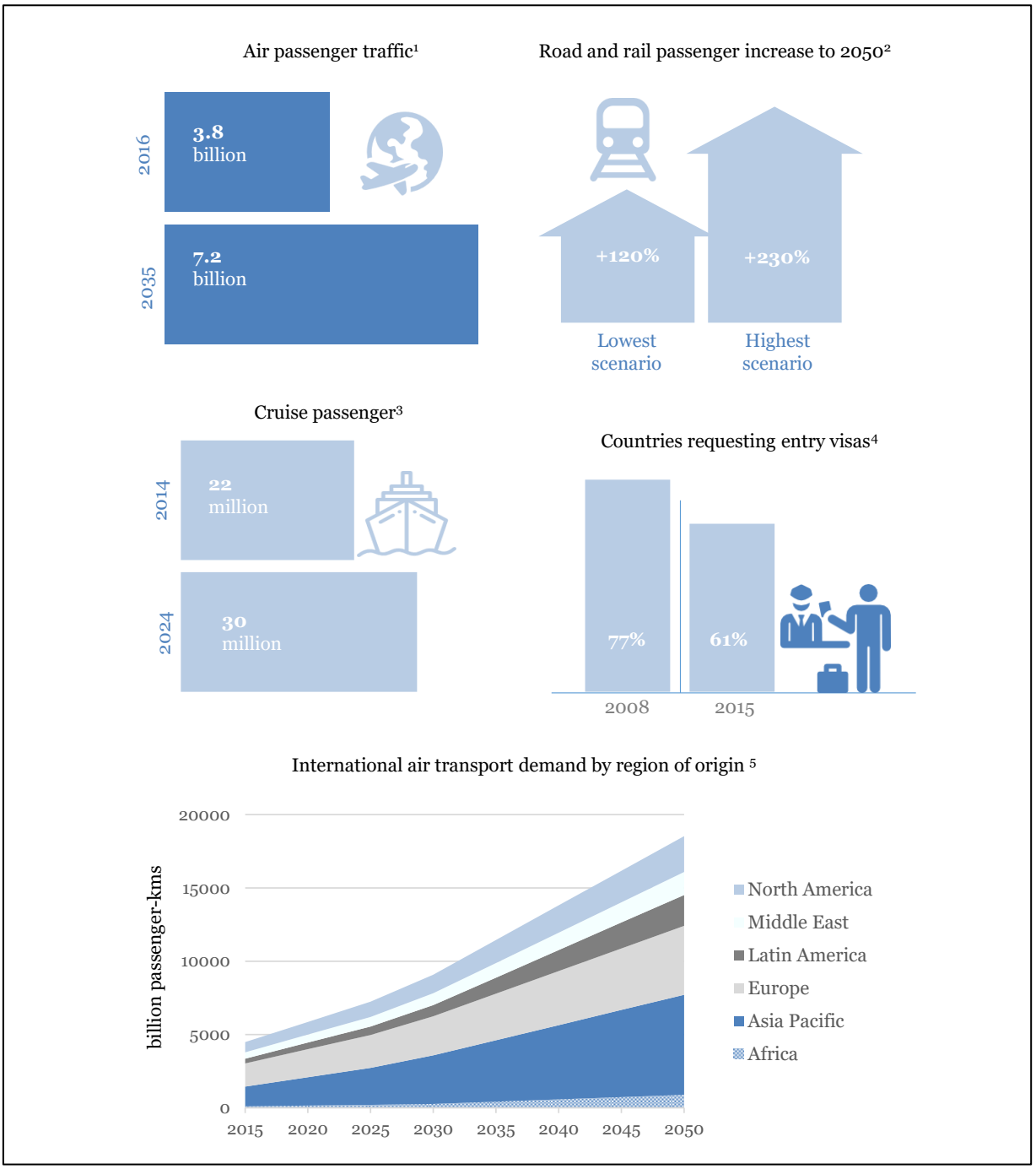
[6] À titre d'exemple, Paris&Co a lancé, en 2013, le *Welcome City Lab* – une plateforme qui se consacre à la promotion de Paris en tant que chef de file de l'innovation dans le tourisme urbain. Le Lab se veut un incubateur de *start-ups*, avec des services d'accompagnement et de développement des entreprises, une académie pour la formation aux compétences utiles pour le tourisme, des expérimentations de nouveaux produits et une expertise en matière de prévisions permettant de détecter les tendances nouvelles.

des objectifs de sécurité des données et de respect de la vie privée. Ce phénomène mondial qui ne connaît pas de frontières nécessitera des pourparlers permanents entre les différents niveaux d'administration des pays, ainsi que des efforts diplomatiques et une coopération à l'échelon international[7].

[7] Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE – cadre modernisé de protection des données entré en vigueur en mai 2018 – est à cet égard une avancée prometteuse. Il instaure un certain nombre de réformes propice à l'équité des règles du jeu pour les entreprises et à une plus grande maîtrise par les particuliers de leurs données personnelles (Commission européenne, 2018).

Mobilité des voyageurs

Graphique 4. Mobilité des voyageurs : grandes tendances



Infographie de l'OCDE fondée sur diverses sources : 1. AITA (2016) ; 2. OCDE/FIT (2015) ; 3. CLIA (2015), 4. OMT (2016b) ; 5. OCDE/FIT (2017) ; scénario de référence.

Les transports sont un maillon essentiel du système touristique, et remplissent la fonction cruciale qui consiste à assurer le transfert efficace des touristes de leur lieu de résidence à

leur destination finale, puis vers différents sites. Ils relient les marchés des régions émettrices aux destinations, et facilitent les déplacements internes entre les diverses composantes du parcours touristique (hébergement, sites, services commerciaux, etc.). À ce titre, ils peuvent être en eux-mêmes un volet essentiel du site ou du séjour. La localisation, les capacités, l'efficience et la connectivité des transports peuvent s'avérer déterminantes dans le développement et l'aménagement des destinations car elles ont une grande influence sur la mobilité des visiteurs et les modes d'accès aux expériences touristiques proposées sur place.

Les synergies entre les politiques des transports et du tourisme sont appréciables et évidentes, et les pouvoirs publics ont un rôle essentiel à jouer pour les exploiter. Si la politique des transports vise à assurer une forte connectivité et des transports fluides satisfaisant aux besoins de l'économie et de la collectivité à court et long termes, elle conditionne aussi les déplacements des touristes à destination. La mise en place de systèmes de transport multimodaux intégrés (terrestre, maritime et aérien notamment), interurbains ou transfrontaliers, suppose l'action coordonnée de différents intervenants pour apporter des solutions aux problèmes techniques, institutionnels et financiers (OCDE, 2016c).

Les transports ont toujours été un maillon essentiel du tourisme international, qui connecte les consommateurs aux services commerciaux et les fournisseurs aux marchés mondiaux. L'afflux de touristes peut toutefois exercer de fortes pressions sur les infrastructures de transport et sur les services corollaires comme le transport routier, par autocar, ferroviaire, maritime et – plus spécifiquement peut-être – aérien.

Du point de vue du tourisme international, le rôle dominant du transport aérien dans l'acheminement des touristes vers leur destination est indéniable. L'OMT estime ainsi qu'en 2015, il a compté pour un peu plus de la moitié (54 %) des arrivées internationales, contre 39 % pour le transport routier, 5 % pour le transport par voie d'eau et 2 % pour le rail (OMT, 2016a). Si les transports aérien et routier sont de loin les modes privilégiés par les touristes internationaux, les transports ferroviaires et par voie d'eau, et par extension les terminaux de croisières et les gares internationales, ont une fonction essentielle à remplir pour assurer le transport des visiteurs jusqu'à destination et aux alentours.

La progression rapide du tourisme et du transport aérien observée ces dernières décennies tient à deux facteurs fondamentaux : i) la hausse des revenus et l'apparition d'une classe moyenne dans les pays émergents, qui favorisent les dépenses de consommation, y compris celles consacrées aux voyages (tous modes de transport confondus) ; et ii) l'amélioration du rapport qualité-prix des transports aériens résultant des progrès techniques de l'aéronautique et de la libéralisation du marché. La libéralisation des transports aériens a stimulé la concurrence, favorisé la création de nouvelles liaisons et facilité la mise au point de nouveaux modèles économiques, comme les vols affrétés et les compagnies à bas coût, qui ont aiguisé la concurrence dans le secteur (OACI, 2013).

La croissance projetée du tourisme au cours des 20 à 25 prochaines années apportera d'énormes bénéfices économiques et des emplois aux destinations du monde entier. L'expansion et la réussite du secteur reposent cependant sur la possibilité pour les individus de se déplacer en toute sécurité et de franchir librement les frontières (WEF, 2016). La mobilité des voyageurs sera déterminée par divers facteurs, internes et externes, qui sont synonymes de possibilités et de défis pour les professionnels de la filière et les responsables de l'élaboration des politiques. Les politiques et stratégies touristiques doivent prendre tous ces éléments en considération pour assurer la croissance durable du secteur.

Les mesures de facilitation des voyages en particulier, notamment les politiques en matière de douanes et d'immigration et les conditions de délivrance des visas, sont des outils de première importance pour simplifier les déplacements d'une destination à l'autre. Lorsque ces formalités sont longues, lourdes ou coûteuses, elles peuvent dissuader les voyageurs de se rendre dans les endroits concernés. Leur rationalisation et leur efficacité contribuent incontestablement à renforcer l'attrait d'une destination.

Les mesures aux frontières et les mesures de sûreté et de sécurité générales sont à l'évidence déterminées par des facteurs extérieurs plus vastes, comme l'instabilité géopolitique et le risque accru d'attentats terroristes. Avec la montée des sentiments protectionnistes et le repli de nombreux pays sur leurs frontières, le monde est entré dans une ère de forte incertitude. La mobilité des voyageurs est certes inextricablement liée à ces changements géopolitiques, mais ceux-ci sont par nature imprévisibles et difficiles à anticiper quel que soit le secteur d'activité.

Principaux faits et projections

Le nombre d'arrivées de touristes internationaux devrait sensiblement augmenter aux cours des prochaines décennies. Le trafic aérien de passagers notamment devrait quasiment doubler d'ici à 2035, passant de 3.8 milliards à 7.2 milliards de personnes (AITA, 2016). Le Forum international des transports (FIT) prévoit que le nombre de passagers-kilomètres va doubler pour atteindre 9 000 milliards en 2030, dopé par une forte croissance dans la région Asie-Pacifique, qui représentera 40 % du trafic mondial de passagers, au lieu de 30 % en 2015 (OCDE/FIT, 2017).

Le FIT prévoit également une croissance ferme du transport *routier et ferroviaire* mondial de passagers jusqu'en 2050, la hausse estimée étant comprise entre 120 % et 230 % selon l'évolution des prix des carburants et des politiques de transport urbain. Elle sera tirée par les économies non membres de l'OCDE où les volumes de trafic de voyageurs devraient augmenter dans une proportion comprise entre 240 % et 450 % (OCDE/FIT, 2015). De la même manière, le secteur des croisières a connu une forte expansion ces 30 dernières années, d'abord sous l'impulsion de la demande en Amérique du Nord, puis plus récemment sous l'effet de la demande grandissante en Europe et dans le reste du monde. La Cruise Lines International Association (CLIA) estime que durant la décennie 2004-14, la demande mondiale de croisières est passée de 13.1 millions à 22 millions de passagers (+68 %), l'année 2014 affichant un taux de croissance de 3.4 %. En 2018, l'effectif mondial de passagers devrait dépasser les 25 millions, avant d'atteindre 30 millions en 2024 (CLIA, 2015).

La forte progression du trafic aérien mondial de passagers observée ces dernières décennies devrait décélérer entre 2030 et 2050, pour deux raisons essentielles. La première est qu'après 2030, la croissance du PIB et de la population devrait ralentir, voire diminuer (la population chinoise devrait par exemple culminer en 2030). La seconde est que le réseau arrive progressivement à saturation, et que le nombre de nouvelles liaisons envisageables s'amenuise. C'est tout particulièrement le cas des très long-courriers, auxquels le modèle économique des transporteurs à bas coût ne peut être aisément adapté, ce qui laisse aux réseaux régionaux une plus grande marge de croissance (OCDE/FIT, 2017).

En Asie, par exemple, le volume de passagers devrait progresser plus lentement dans les aéroports anciens pour long-courriers que dans les aéroports secondaires et, souvent, régionaux. Les aéroports régionaux, dont beaucoup demeurent largement tributaires du trafic intérieur, n'ont commencé que récemment à accueillir des vols internationaux. Leur croissance a été favorisée par l'inauguration de vols régionaux, à l'initiative notamment

des compagnies à bas coût. Le nombre de vols internationaux à l'aéroport de Chongqing a ainsi quintuplé entre 2010 et 2015, et la demande de transport de passagers devrait augmenter de plus de 15 % dans la région au cours des 20 prochaines années. Cette situation tranche avec celle des régions de Beijing ou de Shanghai, qui ont enregistré ces dernières années une hausse du nombre de passagers internationaux inférieure à 5 %, chiffre qui ne devrait pas augmenter dans un avenir prévisible (OCDE/FIT, 2017).

En ce qui concerne les liaisons plus courtes, le développement de la grande vitesse ferroviaire, dont les réseaux sont bien établis en Europe et en pleine expansion en Chine, pourrait représenter une concurrence croissante pour le secteur aérien, d'autant qu'elle est perçue comme une alternative commode et plus respectueuse de l'environnement. Dans l'Union européenne, par exemple, les voyages en chemin de fer ont sensiblement progressé au cours des décennies précédant la crise économique, en grande partie grâce à la construction d'un vaste réseau ferroviaire à grande vitesse. Sur certaines liaisons (entre Paris et Londres et Paris et Bruxelles par exemple), la grande vitesse ferroviaire est désormais le mode de transport privilégié de la plupart des passagers, pour qui il a en grande partie ou complètement remplacé l'avion (OCDE/FIT, 2017).

Si les destinations, anciennes et nouvelles, ont de bonnes chances de tirer profit de la croissance du transport aérien international de passagers et, plus généralement, de l'expansion de l'industrie aérienne mondiale, l'augmentation du trafic va aussi poser des problèmes substantiels.

Avec la hausse du nombre d'arrivées internationales, par exemple, les pressions exercées sur le secteur du tourisme pour qu'il s'adapte au changement climatique vont s'intensifier. Si le tourisme est actuellement à l'origine d'environ 5 % seulement des émissions mondiales de GES, ce chiffre est dû pour l'essentiel au transport aérien, qui a produit 781 millions de tonnes de carbone au cours de la seule année 2015 (ATAG, 2016). Si le secteur du voyage et du tourisme persiste dans ses pratiques, il deviendra une source de plus en plus importante d'émissions de GES.

Quoi qu'il en soit, le changement climatique lui-même présente d'autres risques. Les températures quotidiennes moyennes pourraient augmenter de trois degrés environ, mais les températures quotidiennes maximales pourraient s'élever de quatre à huit degrés d'ici à 2080. Ces vagues caniculaires risquent de clouer un tiers des avions au sol, d'où un nombre croissant d'annulations et de retards coûteux (Coffel et al., 2017). Les événements météorologiques extrêmes devraient aussi provoquer des turbulences plus fréquentes et plus violentes, sur certaines liaisons transatlantiques très fréquentées en particulier (Williams, 2017). Les responsables publics et sectoriels devront repenser le transport aérien et ses réglementations pour se préparer à affronter ces risques.

Les mesures de sécurité et les mesures aux frontières influent sensiblement sur la mobilité des voyageurs, mais aussi sur leur satisfaction en tant que clients. Selon l'AITA, les temps d'attente aux points de contrôle de sécurité figurent parmi les principaux sujets de mécontentement des voyageurs, et cette situation devrait s'aggraver au cours des prochaines années (WEF, 2016). Aux États-Unis, par exemple, la Sécurité nationale (*Department of Homeland Security*) a indiqué que ces attentes étaient inévitables, surtout pendant les pics saisonniers (Hetter et Pearson, 2016).

Dans le même ordre d'idées, le Forum économique mondial a déclaré que les visas d'entrée étaient « l'une des pires inefficacités bureaucratiques pour les voyageurs », et risquaient de dissuader ces derniers de visiter certaines destinations (WEF, 2016). Certains éléments semblent en fait indiquer que les pays qui ont amélioré leurs procédures de délivrance de

visas ont vu le nombre de visiteurs internationaux augmenter dans une proportion comprise entre 5 % et 25 %, ce qui a eu des retombées économiques favorables sur l'ensemble de l'économie (OMT et CMTV, 2012). Globalement, la plupart des pays s'efforcent de concilier les mesures de facilitation des voyages et le maintien ou l'amélioration de la sécurité aux frontières, et les nations qui exigent des visas d'entrée de certains ressortissants sont aujourd'hui moins nombreuses. En 2008, les destinations imposaient des visas d'entrée à 77 % de la population mondiale en moyenne, chiffre qui est passé à 61 % seulement en 2015 (OMT, 2016b).

Les secteurs du voyage et du tourisme sont aussi très sensibles aux risques liés au terrorisme, aux pandémies et à d'autres crises de grande ampleur. On citera notamment l'épidémie de H1N1 au Mexique en 2009, qui s'est traduite par une perte de l'ordre de 5 milliards USD pour le tourisme, et le cas des États-Unis, où il a fallu six ans pour que le nombre d'arrivées de touristes internationaux revienne au niveau atteint avant les attentats terroristes du 11 septembre 2001 (WEF, 2016). Plus récemment, en 2015, la flambée de MERS (syndrome respiratoire du Moyen-Orient) a amené plus de 54 000 personnes à annuler leur voyage en Corée du Sud, ce qui aurait eu sur l'économie de la région un contrecoup que les économistes évaluent à plusieurs milliards USD (Misrahi, 2015).

La fréquence et la capacité destructrice des catastrophes naturelles, comme l'ouragan Maria, qui a dévasté les Caraïbes, y compris Porto Rico, en 2017, devraient s'intensifier au cours des prochaines années. Ces tempêtes peuvent provoquer une paralysie immédiate et durable des réseaux de transport, et avoir ainsi des répercussions sur l'accessibilité et les dessertes internationales et intérieures.

L'instabilité politique notamment peut dissuader les voyageurs de se rendre dans un pays en cas de risque réel ou supposé. Cet aspect va poser un problème inédit dans les prochaines années, compte tenu de l'expansion de la classe moyenne mondiale et du volume croissant de tourisme émetteur et récepteur que représentent les pays émergents. Ces derniers, qui présentent un risque plus élevé d'instabilité politique, compteront pour près de 57 % des arrivées internationales en 2030 (WEF, 2016).

Implications pour le secteur du tourisme

Bien gérées, les synergies entre transport et tourisme peuvent améliorer la mobilité des voyageurs vers les destinations et sur place, accroître leur satisfaction et assurer la viabilité économique des systèmes et des services de transports locaux en répondant aux besoins tant des résidents que des touristes. La prise en compte effective des besoins à moyen et long termes du secteur du tourisme dans le cadre de la planification de l'accès aux transports et de leurs infrastructures peut permettre d'optimiser et de diffuser plus largement les avantages socio-économiques du tourisme, et de gérer sur la durée les conséquences liées à la présence des visiteurs.

La croissance future du tourisme et celle du transport aérien sont très étroitement liées et dépendront en grande partie de l'essor soutenu de l'économie et des échanges mondiaux, de l'expansion de la classe moyenne dans les pays en développement et de la baisse des prix des billets et des coûts d'exploitation des compagnies aériennes, qui sera elle-même fonction des progrès de l'aéronautique, des améliorations apportées à la gestion des ressources des compagnies et du prix des carburants. L'encombrement de l'espace aérien et des aéroports pourrait également brider la croissance de certains marchés (OCDE, 2016c).

Les responsables publics devront faire preuve d'agilité pour apporter des réponses efficaces à ces évolutions, notamment mettre en place des politiques et des pratiques propres à accroître la mobilité et la confiance des voyageurs et, dans le même temps, favoriser un essor du tourisme durable et préserver ou renforcer la sécurité et l'intégrité des frontières. À titre d'exemple, il faudra sans doute uniformiser et harmoniser les normes internationales en matière de sûreté et de sécurité, et les réglementations internationales en matière de transport, pour tenir compte des redistributions géopolitiques du pouvoir (dans le domaine du transport aérien par exemple). Les autorités pourraient également envisager l'imposition de restrictions ou de limites au tourisme récepteur (restrictions en matière de visas) ou au tourisme émetteur (limitation de l'empreinte carbone, ou compensation carbone obligatoire), afin de respecter les engagements internationaux en matière de réduction des émissions ou d'atteindre les objectifs de développement durable.

L'industrie aéronautique, en particulier, sera confrontée à des problèmes considérables consécutifs au changement climatique et à l'accroissement de la demande de transports aériens. Selon de nouvelles études, elle devra éventuellement se préparer à une diminution de ses marges bénéficiaires ou participer plus énergiquement à la lutte contre le changement climatique en concevant des aéronefs plus légers ou en mettant au point des moteurs qui produisent moins d'émissions (Williams, 2017 ; Coffel et al., 2017).

Quoi qu'il en soit, des mesures mondiales fondées sur le marché et intégrant le prix du carbone devraient constituer l'un des mécanismes les plus efficaces de réduction des émissions, et pourraient avoir des conséquences sur les destinations proches et lointaines. Il apparaît que l'augmentation des tarifs de transport pourrait bien être le seul moyen d'obtenir une réduction sérieuse des émissions de GES. Dans tous les cas, les mesures envisageables pour réduire l'incidence du tourisme sur le changement climatique devront tenir compte du contexte plus large de la place du tourisme dans la structure économique d'un pays et, plus généralement, des aspects complexes sur lesquels reposent les liens d'un pays avec l'économie mondiale (OCDE/PNUE, 2011).

En ce qui concerne les destinations, leur compétitivité globale et la diffusion des effets favorables du tourisme au-delà des grands centres resteront en grande partie déterminées par la facilité d'accès. Des infrastructures adaptées et des moyens de transport adéquats sont des éléments indispensables pour favoriser la mobilité des touristes. Pour jouer pleinement son rôle de moteur de la croissance économique, le tourisme suppose un accès aux marchés émetteurs et des systèmes de transport multimodaux qui offrent la commodité, la capacité, la fiabilité et la connectivité adaptées à tous les types de destinations à l'intérieur d'un pays (station balnéaire intégrée, ou écogîtes isolés de petite taille par exemple). En favorisant l'aménagement de plateformes et d'interfaces intermodales, les politiques de transport conduites à l'échelon national et infranational peuvent non seulement contribuer à attirer, gérer ou orienter des flux de visiteurs, mais aussi accompagner l'évolution vers des modes de transport plus écologiques susceptibles de consolider la réputation écologique d'une destination.

Bon nombre des difficultés rencontrées pour remédier aux problèmes d'infrastructures sont imputables à des questions de gouvernance en matière de planification, d'élaboration des politiques, de réglementation, de financement, de passation de marchés publics et de gestion. On ne soulignera jamais assez l'importance de la coordination institutionnelle pour assurer l'exploitation sans rupture de systèmes de transports multimodaux. Une bonne gouvernance à tous les niveaux de l'administration et une coopération avec le secteur privé s'imposent pour améliorer le processus de décision et créer des incitations à investir dans

la connectivité. La réflexion doit porter sur les systèmes de mobilité plutôt que sur les modes et réseaux modaux.

Une meilleure connectivité avec les destinations régionales et rurales, outre le fait qu'elle diversifie l'offre touristique, peut contribuer à mettre fin à la surfréquentation des grands centres touristiques et aux tensions dont souffrent leurs infrastructures. Ces problèmes revêtent désormais une importance capitale dans les zones touristiques en vogue comme Barcelone, Amsterdam et Santorini, qui ont toutes éprouvé des difficultés à gérer des afflux massifs de visiteurs. En améliorant l'accès à une destination proche, les programmes d'infrastructures de transport pourraient avoir une incidence favorable sur la planification des destinations et sur la lutte contre le surtourisme.

Étant donné la croissance anticipée de la région asiatique en tant que marché émetteur d'un tourisme mondial, les pays prennent des mesures ciblées pour améliorer la mobilité et faciliter l'accès à leur territoire. En novembre 2014, par exemple, les États-Unis et la République populaire de Chine ont conclu un accord de validité réciproque des visas pour renforcer les liens économiques et humains toujours grandissants entre les deux pays. Tous deux sont convenus de porter de un à dix ans la durée de validité des visas touristiques de court séjour et des visas d'affaires délivrés à leurs ressortissants respectifs – la plus longue durée de validité possible en vertu de la loi américaine – et de un à cinq ans celle des visas étudiants et des visas d'échange. En facilitant les voyages et l'accès aux deux économies, cet accord renforcera leurs liens commerciaux, économiques et d'investissement. Depuis la mise en œuvre de cette mesure, la demande chinoise de visas pour les États-Unis a augmenté de plus de 50 % par rapport à la même période en 2014 (OCDE, 2016b).

En 2017, les autorités australiennes et chinoises ont instauré « l'année sino-australienne du tourisme » pour développer cette activité entre les deux pays. En décembre 2016, l'Australie a lancé à titre expérimental le visa *Frequent Traveller Visitor* destiné aux ressortissants chinois ; d'une validité maximale de 10 ans, il autorise les séjours multiples de courte durée (jusqu'à trois mois) à des fins de tourisme ou d'affaires. L'Australie a mis en œuvre d'autres mesures visant le marché chinois : le dépôt en ligne des demandes de visas de séjour temporaire ; un service expérimental de traitement accéléré (48 heures) des demandes de visas temporaires ; et un dispositif de dépôt simplifié des demandes de visas de ressortissants chinois par l'intermédiaire d'un prestataire de services partenaire. De la même manière, 2018 est l'année du tourisme UE-Chine, avec plusieurs objectifs : i) promouvoir les destinations moins connues ; ii) améliorer le séjour des voyageurs et des touristes ; iii) offrir des possibilités de renforcer la coopération économique ; et iv) favoriser les progrès des négociations en cours entre l'Union européenne et la Chine sur la facilitation des visas et l'amélioration des liaisons aériennes. Par ailleurs, les autorités canadiennes et chinoises ont officiellement proclamé 2018 « Année Canada-Chine du tourisme », l'objectif étant de doubler le nombre de séjours bilatéraux entre 2015 et 2025.

Un autre exemple du type de mesure innovante que les gouvernementaux nationaux et le secteur s'emploient à instaurer pour améliorer la mobilité internationale des voyageurs est celle récemment mise en place par le Conseil international des aéroports (CIA) et l'AITA : la Stratégie de sécurité intelligente *Smart Security* est une stratégie multidirectionnelle qui vise à moderniser les mesures de sécurité aux frontières pour favoriser la mobilité (encadré 5).

Encadré 5. Une stratégie aéroportuaire de « sécurité intelligente »

Les contrôles de sécurité continuent de figurer parmi les principales doléances des voyageurs, et les mesures appliquées aux frontières, qu'elles soient classiques ou fassent appel à des technologies, sont obsolètes et inefficientes. Au vu de la croissance anticipée des voyages aériens d'ici à 2040, de l'évolution des menaces pour la sécurité et du mécontentement des passagers à l'égard des files d'attente et des mesures intrusives, un partenariat stratégique entre le Conseil international des aéroports (CIA) et l'AITA a été établi pour mettre en place une stratégie de sécurité intelligente. Les deux organisations ont signé un protocole d'accord visant à tirer parti de leurs ressources et de leur expertise respectives pour « améliorer le parcours depuis le point d'arrivée à l'aéroport jusqu'à l'embarquement » (AITA, 2013).

Cette stratégie de « sécurité intelligente » s'articule en trois axes – sécurité fondée sur le risque, technologies avancées de filtrage et innovations de processus – afin de simplifier les procédures de sécurité et d'améliorer les conditions de voyage des passagers. Les composantes prioritaires en sont l'inspection des passagers et des bagages de cabine, les méthodes de détection parallèles, l'environnement et la gestion des postes de contrôle, le traitement centralisé des images et le contrôle différencié des passagers en fonction du risque. Les progrès dans ces domaines, comme les algorithmes de détection avancés, peuvent permettre aux autorités de prendre des mesures de sécurité à l'épreuve des évolutions futures des risques et des exigences du secteur aéronautique (CIA et AITA, 2017).

Le dispositif *Smart Security* a été mis en place à titre expérimental dans plusieurs aéroports internationaux, dont Schiphol Amsterdam, Londres Heathrow et Melbourne International, essais qui, à en croire les enquêtes de satisfaction menées auprès des passagers, auraient été couronnés de succès (Future Travel Experience, 2016). Le CIA et l'AITA ont lancé une deuxième phase de déploiement du système, et continuent d'organiser des ateliers et des manifestions partout dans le monde pour favoriser le transfert de connaissances.

On voit apparaître de plus en plus de visas multi-destinations, comme le visa Schengen en Europe, celui de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le visa *Borderless Borders* en Afrique de l'Est et le visa unique prévu par les pays de l'ASEAN. Ces dispositifs peuvent donner lieu à une baisse considérable des coûts, rehausser l'attrait des destinations, répartir la charge de travail liée au traitement des demandes, aux contrôles et à la gestion sécuritaires entre plusieurs États, et améliorer la sécurité régionale et l'échange d'informations.

Les programmes destinés aux voyageurs de confiance, comme la *Business Travel Card* de l'APEC (ABTC), se généralisent aussi, et permettent d'améliorer l'efficience et d'exploiter les données massives. Le dispositif ABTC, par exemple, qui augmente le nombre de voyageurs à faible risque – ceux dont le nom a été vérifié en regard des noms figurant sur les « listes de surveillance » des pays participants – permet de renforcer l'intégrité et la sécurité des frontières dans ces pays. Selon la *Policy Support Unit* de l'APEC, le programme a diminué de 38 % les coûts de transaction pour les détenteurs de la carte entre 2010 et 2011, ce qui correspond à une économie totale de 3.7 millions USD. Au cours de la même période, le gain de temps aux frontières s'est élevé à 62 413 heures pour ce qui concerne les formalités d'immigration, soit 1.9 million USD en termes monétaires.

Incertitudes critiques

Les incertitudes critiques susceptibles de modifier l'épure attendue en matière de mobilité des voyageurs d'ici à 2040 sont les suivantes :

- Bien gérées, les synergies entre transport et tourisme peuvent améliorer la mobilité des voyageurs vers les destinations et sur place, accroître leur satisfaction et assurer la viabilité économique des systèmes et des services de transport locaux en répondant aux besoins tant des résidents que des touristes. À l'inverse, une gestion défaillante peut générer de fortes pressions sur les infrastructures d'une destination.
- La croissance future du tourisme et celle du transport aérien sont liées et dépendront en grande partie de l'essor soutenu de l'économie et des échanges mondiaux, de l'expansion de la classe moyenne dans les pays en développement et de la baisse des prix des billets et des coûts d'exploitation des compagnies aériennes. Ces éléments seront eux-mêmes fonction des progrès de l'aéronautique, des améliorations apportées à la gestion des ressources des compagnies et du prix des carburants.
- Avec la montée des sentiments protectionnistes et le repli de nombreux pays sur leurs frontières, le monde est entré dans une ère de forte incertitude. La mobilité des voyageurs est certes inextricablement liée à ces changements géopolitiques, mais ceux-ci sont par nature imprévisibles et difficiles à anticiper quel que soit le secteur d'activité.

Scénarios futurs plausibles

1. Une citoyenneté mondiale : connectivité, coopération et mobilité fluide

- Des années de coopération internationale ont ouvert la voie à un tourisme libre et particulièrement mobile. Sauf dans quelques rares pays qui restreignent le tourisme, les visas d'entrée ont pour l'essentiel disparu. Dans la plupart des régions de la planète, les frontières se franchissent sans autre forme de procès : les technologies avancées de filtrage et les innovations procédurales ont rendu les formalités douanières et les mesures de sûreté plus simples et efficientes que jamais.
- La suppression des obstacles bureaucratiques a incité ceux qu'ils rebutaient depuis longtemps à renouer avec les voyages internationaux. Cette croissance mondiale des arrivées internationales a permis un grand essor du secteur du tourisme. La demande accrue a attiré de nouveaux acteurs sur le marché, avec à la clé un regain de concurrence, une baisse des prix et un élargissement de l'offre de services de voyage. Cette évolution vaut tout particulièrement pour les compagnies aériennes à bas prix, dont la multiplication ouvre de nouveaux débouchés pour voyager tant à l'international que dans le pays d'origine.
- La connectivité s'est elle aussi beaucoup amélioré au sein des destinations. Grâce à davantage de planification, de politiques publiques, de réglementations, de financements, d'achats publics et de gestion des infrastructures, la coordination institutionnelle et les collaborations cruciales avec le secteur privé se sont renforcées. Les investissements dans les plateformes de transport multimodales ont contribué à gérer les flux de visiteurs et ont facilité le passage à des transports plus écologiques. En outre, une meilleure connectivité des centres urbains et des zones régionales et rurales a éliminé les excès de fréquentation touristique et les pressions

sur les infrastructures dans les destinations très courues, améliorant les séjours touristiques grâce à une multiplicité d'options.

2. Le repli sur soi : protectionnisme et mobilité mondiale restreinte

- La mobilité des touristes appartient au passé. La coopération internationale recule depuis 2017 sous l'effet de la hausse des tensions géopolitiques. La plupart des nations se replient sur elles-mêmes, ferment davantage leurs frontières au commerce et à l'immigration, et durcissent leur politique de visas. Les visas multi-destinations (zone Schengen en Europe et ASEAN) ont été abandonnés au profit de visas restreints à un seul pays et onéreux. Les procédures bureaucratiques compliquées et les longs délais de réception d'un visa sont désormais monnaie courante : après la recrudescence des attentats terroristes, la sûreté nationale est la priorité de tous les gouvernements.
- Le sentiment négatif entourant les mesures de sécurité et de sûreté qui entravent le tourisme a été exacerbé par les médias. La couverture des menaces terroristes, des pandémies et des catastrophes naturelles a pris un tour sensationnaliste qui attise les peurs. Il est difficile de savoir si ces menaces sont réelles ou supposées, mais là n'est pas la question : elles ont dissuadé bien des touristes potentiels d'entreprendre le moindre voyage.
- Les options ouvertes à ceux qui tiennent à voyager sont maigres. Le protectionnisme s'accompagne d'un désintérêt pour les actions contre le changement climatique et les efforts de réalisation des objectifs de diminution des émissions à l'échelle mondiale. Les conséquences du changement climatique se sont nettement aggravées : les épisodes météorologiques extrêmes et les vagues de chaleur ont commencé à clouer les avions au sol, et les compagnies d'aviation ont supprimé de nombreuses liaisons aériennes. Le recul global des réservations aériennes et des autres services touristiques a fait exploser les prix, et les gouvernements désireux d'agir à cet égard de manière prioritaire sont peu nombreux.

3. Fragmentation et intégration : des approches antagonistes de la mobilité

- L'essor du tourisme interne et international est exponentiel jusqu'au début des années 2030, puis commence à ralentir alors que la croissance du PIB et de la population fléchit partout dans le monde. Ces décennies d'essor du trafic routier, ferroviaire et aérien ont été bénéfiques pour le secteur du tourisme en général, mais de tels volumes ont compliqué la préservation d'une mobilité satisfaisante des voyageurs. Cette expansion semble avoir provoqué une polarisation mondiale en matière d'ouverture des frontières, certains pays ayant beaucoup amélioré les mesures en faveur de la mobilité et de la sûreté, tandis que d'autres n'ont pas suivi le même rythme.
- Certains pays de l'OCDE ont pu exploiter de nouvelles technologies novatrices pour simplifier les mesures de sûreté aux frontières, tandis que d'autres, aux procédures de plus en plus lentes et bureaucratiques, sont restés à la traîne. Il en va de même pour la charge administrative que représentent les formalités d'entrée et l'obtention de visas. Étant donné la relative récurrence des menaces sécuritaires, certains pays perpétuent les procédures restrictives d'octroi de visas et restent difficiles d'accès pour les touristes. D'un autre côté, quelques régions se sont

montrées plus coopératives, ont instauré des dispositifs de visas multi-destinations et ont ouvert le tourisme entre les pays participants. Cette hétérogénéité internationale est cause de frustration chez de nombreux voyageurs.

- La logistique des voyages à destination s'est améliorée dans bien des endroits du globe, grâce à la création plus fréquente de plateformes de transport multimodales. Il s'est toutefois avéré difficile de susciter plus d'intérêt pour les régions avoisinantes ou rurales afin de gérer les flux de touristes, en particulier pour les destinations où les sites à voir et les monuments sont très concentrés (comme à Paris par exemple) et où ces pressions infrastructurelles demeurent donc un problème non résolu.

Analyse des scénarios

Les visas d'entrée représentent un véritable défi pour la mobilité des voyageurs, et les problèmes posés par les restrictions aux frontières pourraient beaucoup s'exacerber à l'avenir – notamment si les tensions géopolitiques se multipliaient ou que des politiques protectionnistes venaient à restreindre les échanges, l'immigration et les possibilités d'entrée sur le territoire. Nombre des facteurs qui influent de manière cruciale sur les contrôles aux frontières sont cependant des forces largement exogènes qui ne sont pas du ressort des responsables des politiques publiques, et notamment pas de ceux du ministère du Tourisme. Les décisions prises en matière de sûreté nationale – et, tout autant, l'appétit de voyage hors des frontières de leur pays des individus – sont souvent fortement influencés par des événements récents tels que des attentats ou des catastrophes naturelles. En outre, on peut s'inquiéter de ce que les répercussions d'un environnement touristique restrictif sur les échanges, l'emploi et le PIB soient tout à fait prioritaires pour les autorités, les citoyens et les entreprises, alors que le tourisme passerait au deuxième ou au troisième rang. Il est cependant possible de s'atteler au niveau international à certains de ces enjeux systémiques, qui selon toute probabilité deviendront une priorité grandissante quel que soit le scénario qui se réalisera à l'avenir, et pèseront indirectement sur la santé du secteur du tourisme.

Dans un monde où la mobilité des voyageurs serait fortement contrainte, les opérateurs touristiques et plus largement les entreprises seraient touchés. Ils mèneraient donc probablement d'intenses campagnes de représentation d'intérêts pour lutter contre les restrictions aux frontières à l'entrée et à la sortie du pays. Le secteur privé pourrait aussi jouer un rôle important pour susciter la confiance à l'étranger. Par exemple, le recueil de données massives que permettent les plateformes techniques et les systèmes de notation pourrait contribuer à atténuer la méfiance aux frontières qui entoure les voyageurs réputés à plus fort risque. D'autres possibilités ouvertes par la technologie, comme la biométrie et les technologies implantables à des fins sécuritaires, pourraient aussi faire l'objet d'explorations.

Des efforts relatifs aux visas peuvent aussi être déployés du point de vue des procédures. Les options qui permettent aux voyageurs pré-approuvés d'éviter les procédures de filtrage plus rigoureuses dans les aéroports ou à d'autres points de contrôle aux frontières pourraient se multiplier à l'avenir grâce à une stabilité mondiale qui l'autoriserait. La carte Nexus propose ainsi un programme non obligatoire conçu pour que les voyageurs à faible risque puissent passer la frontière entre le Canada et les États-Unis de manière efficiente. En général toutefois, ces programmes imposent des frais, ce qui peut exacerber les inégalités dans un monde où le coût des voyages va probablement augmenter.

Cette question de l'accessibilité financière des voyages se pose tout particulièrement compte tenu de l'avenir de l'industrie aéronautique, qui sera probablement soumise à des

restrictions dans tout scénario qui, pour de nombreuses nations, privilégierait la lutte contre le changement climatique. L'impact de nombreuses décisions d'action en la matière, comme la tarification du carbone, la réglementation ou d'autres stratégies de réduction des émissions, renchérira probablement le transport aérien. S'il en découlait une baisse des flux touristiques et des recettes dans certaines régions, on assisterait à une demande accrue de promotion des destinations et à un besoin d'innovation dans ce domaine, ainsi qu'à un recentrage sur le tourisme interne et au passage à des moyens de transport plus durables (véhicules électriques, cyclotourisme, etc.). Cette évolution pourrait offrir des débouchés économiques formidables à certaines nations, mais s'avérer problématique pour d'autres. Par exemple, elle pourrait être très préjudiciable pour les destinations reculées ou très éloignées qui dépendent de l'aérien pour leurs flux touristiques, ou même créer des problèmes de saturation dans les destinations plus peuplées qui ne sont pas préparées à une telle métamorphose de la demande.

Quel que soit le scénario futur, une plus grande efficience et une meilleure accessibilité des infrastructures – domaine où des politiques et une planification de qualité peuvent avoir une incidence majeure – seront essentielles pour le tourisme. Les réseaux ferrés bien développés présents dans bien des régions d'Europe sont un bon exemple des possibilités de déplacement international fluide que peuvent apporter des infrastructures, que l'on pourrait tout à fait dupliquer dans d'autres régions du monde. Le transport multimodal et les ventes de billets intégrés auront aussi leur importance pour renforcer la mobilité des voyageurs, et les opérateurs touristiques désireux de transformer cet objectif en réalité auront beaucoup à apprendre du secteur aérien, qui utilise déjà des systèmes d'arrière-guichet pour intégrer de façon transparente au sein d'un seul achat de billet de multiples vols assurés par de multiples compagnies aériennes. Il faut toutefois noter que les collaborations internationales et transnationales seront cruciales pour démultiplier les efforts déployés en faveur de la fluidité des voyages.

Enfin, les innovations technologiques influencent profondément le transport de personnes et de marchandises depuis plus d'un siècle, et les technologies naissantes conserveront un rôle important pour amplifier la mobilité des voyageurs – elles peuvent par exemple être utilisées pour simplifier les mécanismes de filtrage et de traitement dans les aéroports, ou mettre en place un préfiltrage en liaison avec d'autres modes de transport international tels que l'autocar et le train. Si l'essor continu des lignes ferroviaires à grande vitesse dans de nombreux pays crée d'intéressantes possibilités de renforcement de la mobilité des voyageurs et concurrence le secteur aérien, en particulier sur courte ou moyenne distance, les innovations de rupture poursuivies dans le transport à ultra-haute vitesse (par exemple les systèmes Maglev et Hyperloop, les avions supersoniques à bas coûts ou le tourisme spatial) sont souvent corsetées par les coûts de développement et de construction élevés, les questions de sûreté et de sécurité, et les questions logistiques (par exemple la nécessité d'une mise en œuvre dans des zones peu densément peuplées), et conservent par conséquent un caractère exceptionnel.

Réponses publiques possibles

1. Il convient de veiller à ce que les ***besoins à moyen et long termes du secteur touristique soient intégrés au processus de planification de l'accès aux transports et de leurs infrastructures***. Il est essentiel que les responsables des politiques du tourisme et des transports collaborent étroitement et coopèrent avec le secteur privé pour développer des services et des infrastructures de transport répondant aux besoins des territoires d'accueil comme des touristes.

2. Les autorités devraient procéder à des ***investissements dans des infrastructures de transport visant stratégiquement la mobilité des voyageurs***, à l'instar de plateformes de transit intermodales, travailler avec des prestataires privés de transport à l'amélioration de l'efficience et du rapport coût-efficacité[8], et encourager les cartes de destination intelligentes avec billets intégrés afin de proposer un séjour commode dans les villes visitées et de renforcer l'accessibilité des destinations régionales et de leurs sites marquants.
3. Les pouvoirs publics devraient continuer de chercher les possibilités d'***utilisation des technologies existantes et naissantes pour simplifier le traitement des visas et les passages aux frontières des voyageurs à faible risque***, au moyen de programmes de préfiltrage et d'autorisation[9]. Si ces initiatives montent bien en puissance, avec une mise en œuvre régionale et/ou multinationale facilitant la mobilité, non seulement elles renforceront l'efficience et réduiront les coûts, mais aussi elles amélioreront de façon notable le séjour des visiteurs.
4. Les autorités devraient aussi ***étudier la manière de promouvoir en matière de tourisme une mobilité « alternative » et écologique*** – compte tenu notamment des conséquences de la croissance attendue des émissions de gaz à effet de serre imputables aux avions. Elles pourraient ainsi envisager de promouvoir des moyens de transport plus écologiques au sein des destinations et entre elles, et de travailler avec les acteurs privés du secteur à fournir les infrastructures susceptibles de faciliter le recours à des véhicules électriques (stations de recharge), ainsi que des possibilités de mobilité à propulsion humaine[10].
5. Point important, les pouvoirs publics devraient ***élaborer des stratégies de gestion de crise*** afin de mieux se préparer et réagir à des événements largement imprévisibles : incidents mettant en jeu la sécurité, instabilité politique, pandémie ou catastrophe naturelle. Ils pourraient ainsi mettre en place des stratégies pour telle ou telle destination, mais aussi pour le secteur du tourisme en général, car celui-ci est particulièrement sensible à de tels chocs.

Se préparer aux mégatendances

Comment les responsables publics doivent-ils commencer à se préparer aux défis et aux possibilités que présenteront les mégatendances au cours du prochain quart de siècle ? Il est en soi hasardeux de présager de l'évolution particulière de certaines d'entre elles – l'influence de certaines technologies par exemple. D'autres, en revanche, comme le vieillissement démographique, présentent une trajectoire plus prévisible, mais soulèvent des questions quant à leurs probables retombées et aux moyens les plus efficaces d'y répondre. La meilleure ligne de conduite pour les responsables publics consisterait donc à

[8] À Londres, la plateforme de King Cross Saint-Pancras est un nœud de transit efficace à la fois pour les résidents de la métropole et les voyageurs plus lointains, reliant des réseaux ferrés à grande vitesse nationaux et internationaux au métro londonien, aux taxis et aux locations de voiture, au système de vélo-partage et aux cinq aéroports internationaux londoniens (OCDE, 2016).

[9] Le programme de la carte Nexus actuellement utilisé par les voyageurs se déplaçant entre le Canada et les États-Unis est un bon exemple de ce type de dispositif.

[10] À titre d'exemple, le *New Zealand Cycle Trail* consiste en 2 500 km de pistes répartis dans tout le pays, qui autorisent un tourisme d'aventure comme de loisirs propice sur les plans économique, social et environnemental pour les territoires d'accueil.

examiner comment mettre en place des démarches systémiques et stratégiques permettant de s'adapter à un environnement de plus en plus évolutif, interconnecté et dynamique.

Outre l'adoption d'une démarche gouvernementale intégrée, les responsables publics doivent orienter leur action sur trois domaines essentiels : i) moderniser les cadres réglementaire et législatif ; ii) nouer des partenariats avec des intervenants stratégiques ; iii) chercher des moyens de définir des politiques à l'épreuve des tendances futures.

Moderniser les cadres réglementaire et législatif

L'apparition, ces dernières années, de nouveaux modèles économiques et d'innovations technologiques comme les plateformes de covoiturage, de VTC et d'hébergement collaboratif a mis en lumière l'urgente nécessité pour les autorités d'élaborer des cadres réglementaire et législatif plus souples et adaptables. Étant donné l'évolution technologique rapide et sans doute continue de l'économie collaborative, et l'essor de l'intelligence artificielle, de nouvelles pressions vont s'exercer sur les cadres existants. Ces réformes n'en seront donc que plus pressantes.

Une stratégie en la matière consiste à procéder périodiquement à des examens des cadres réglementaires pour en supprimer les exigences périmées et favoriser l'apparition de méthodes innovantes de fourniture de biens et services. Il est en outre indispensable d'associer largement les principales parties prenantes afin de s'assurer que les points de vue des entrants sur les marchés nouveaux et naissants sont pris en compte.

Un autre moyen essentiel de garantir que les mesures établies aujourd'hui ne tombent pas en désuétude avant même d'entrer en vigueur consiste à intégrer et valider davantage de mécanismes prédictifs dans le processus d'élaboration des politiques et des règlements. Les cadres, nouveaux et existants, doivent être évalués au regard des tendances à moyen et long terme.

En général, l'action des pouvoirs publics est en décalage avec le rythme, plus rapide, des enjeux qui surgissent. Le traitement de ce décalage constituera un pan important de la planification stratégique du tourisme de demain. La tendance actuelle est plus à la réaction qu'à l'anticipation, qu'il faudrait désormais privilégier. La prospective et la planification sont nécessaires pour cela, mais l'élaboration d'une stratégie décennale ne suffira pas : ***les approches doivent être flexibles et adaptatives, et prévoir des mécanismes de recueil régulier de réactions*** entre les autorités, les territoires et les acteurs privés du secteur. Ces mécanismes peuvent créer un canal continu de discussion et des possibilités d'adaptation en fonction des besoins.

Nouer des partenariats avec des intervenants stratégiques

Les effets des mégatendances et l'élaboration des politiques en général ont aujourd'hui un caractère plus intersectoriel et transjuridictionnel que jamais. Les questions liées à la mobilité des voyageurs, qui requièrent la coordination des différentes autorités compétentes en matière de visa et de sécurité, les stratégies d'exploitation durable des ressources touristiques communes à plusieurs pays, et les enjeux liés aux plateformes numériques réglementaires opérant à l'échelle mondiale – tous ces éléments montrent à quel point il est nécessaire d'élargir la réflexion au-delà des questions locales et nationales pour forger des mesures efficaces.

Un recentrage sur les instances internationales et régionales susceptibles d'analyser les problèmes horizontaux avec efficacité et de définir une gouvernance et des politiques communes, accompagné de nouveaux investissements dans ces organismes, permettrait

d'apporter des réponses équilibrées et efficaces à ces questions. Une place prioritaire doit en outre être accordée au renforcement de la coopération avec les principaux intervenants (filière et société civile) du tourisme et des secteurs qui lui sont associés. À titre d'exemple, le ministère turc de la Culture et du Tourisme a récemment rassemblé, à l'occasion d'une réunion du Conseil du tourisme, 300 acteurs du secteur, dont des ministres, des responsables de la filière, des autorités locales et des ONG, afin de mieux appréhender les évolutions fondamentales du tourisme et d'éclairer l'élaboration d'une nouvelle stratégie touristique et d'un plan d'action à long terme. Des échanges avec les agents et représentants des services responsables du financement, des infrastructures, du logement, de la planification, des services sociaux et de nombreux autres ministères s'imposeront pour définir comment adapter au mieux les infrastructures aux besoins d'une population vieillissante. Les responsables des politiques touristiques joueront un rôle essentiel dans la formulation des problèmes, dont la gestion relèvera cependant souvent d'autres instances.

La transformation que le secteur va connaître au cours des prochaines années et décennies exige une collaboration plus étroite avec l'industrie touristique et une compréhension approfondie des points de vue des PME, des entreprises naissantes et des opérateurs traditionnels. Les responsables publics doivent veiller, lorsqu'ils définiront des stratégies qui font une place prioritaire à l'intérêt public, à ce que leurs décisions intègrent pleinement les points de vue des entreprises qui sont à la pointe des méthodes nouvelles et innovantes de prestation de services. Des tables rondes réunissant le secteur et les pouvoirs publics afin d'examiner les questions de moyen et long terme qui doivent faire l'objet de mesures prioritaires peuvent offrir un moyen d'établir et de conforter une coopération étroite et régulière.

Les partenariats et coopérations ont un caractère fondamental. Au sein des destinations, ***le dialogue doit être permanent entre les pouvoirs publics et les acteurs privés du secteur, mais aussi les territoires d'accueil.*** Les pays doivent coordonner la galaxie des échelons administratifs et entités ministérielles afin de prendre vraiment en charge les questions complexes ayant des répercussions sur le secteur. Le tourisme est un domaine qui dépasse largement le périmètre du ministère du Tourisme : il est transverse à de nombreux domaines de l'action publique – du développement économique à l'éducation, aux transports et aux infrastructures. Enfin, une coopération internationale est nécessaire pour aller de l'avant. La prise en compte des thématiques mondiales nécessite des accords internationaux servant de support aux efforts nationaux, même si ces processus peuvent être lourds et prendre des années à se matérialiser.

Prendre des mesures pour des politiques du tourisme à l'épreuve des tendances futures

Les pouvoirs publics peuvent souvent se trouver désorientés face à des évolutions et des transformations rapides qui modifient le cours des choses. Il faudra impérativement favoriser une culture de l'innovation et de la gestion du changement dans la sphère publique pour que le processus de décision tienne dûment compte des mégatendances de longue durée. Le recours à des laboratoires d'innovation et de conception qui étudient les problèmes futurs dans le cadre d'une collaboration créative avec un large éventail de parties prenantes, internes et externes, peut favoriser l'instauration d'une culture de progrès permanent et de réflexion prospective.

Un autre moyen d'engager des échanges sur les évolutions susceptibles d'apporter des transformations à terme consiste à organiser des exercices de planification de scénarios à long terme. On citera parmi les approches retenues par différents pays le réseau national de

prospective de la Finlande, qui est conçu pour exploiter les données dans l'objectif de guider les décisions et de préparer l'avenir, et qui peut constituer un modèle d'anticipation du changement et de préparation à celui-ci (Hartikainen, 2015). Le ministère autrichien des Sciences, de la Recherche et de l'Économie a pour sa part mené une étude approfondie et un exercice de planification de scénarios pour examiner les évolutions susceptibles d'influencer le secteur du tourisme en particulier (encadré 6). Dans la même veine, la Suisse a procédé à des analyses de tendances et des planifications de scénarios pour concevoir et appliquer des politiques prenant dûment en compte les répercussions de différents facteurs sur le secteur du tourisme (encadré 7).

Les responsables publics chargés du tourisme devront aussi travailler en étroite collaboration avec leurs homologues d'autres ministères pour mettre au point des systèmes capables de mesurer et de suivre l'évolution de mégatendances comme le changement démographique, pour mieux se préparer à leurs effets. Là où ces systèmes existent déjà, ils doivent être exploités de manière à anticiper et organiser les modifications des politiques et de la prestation de services susceptibles de s'imposer. Ces systèmes ont aussi besoin de données solides pour analyser et suivre les grandes mégatendances, surveiller leur évolution et déterminer si des changements de cap ou des ajustements se produisent ou appellent une intervention.

Dans un secteur public où les décisions se fondent de plus en plus sur les données, l'aptitude à exploiter et à interpréter ces dernières gagne encore en importance. Les responsables de la politique du tourisme doivent s'assurer qu'ils disposent des moyens de prendre des décisions fondées sur les données ou que d'autres administrations dotées de ces moyens sont pleinement informées des tendances et des enjeux essentiels du tourisme pour leur prêter assistance.

Il sera utile de ***perpétuer un processus d'analyse prospective à long terme*** capable de détecter les signaux faibles du changement nécessitant une attention particulière. Ces dispositifs de planification à long terme devraient réunir des experts issus d'autres domaines intéressant le tourisme : transports, fiscalité, planification de l'utilisation des sols, statistiques, etc. L'ensemble des stratégies et processus décisionnels doivent reposer sur des éléments d'observation, et ne pas découler d'une démarche exclusivement descendante. Dans la mesure où les stratégies sont établies à un niveau élevé et sont mal concrétisées, ou peu influencées, par les exécutants, les débats initiaux doivent être étayés par ceux qui sont sur le terrain.

Encadré 6. La planification touristique stratégique de l'Autriche

Plan T – Schéma directeur pour le tourisme autrichien

L'Autriche a lancé en 2018 un processus de consultation conçu comme la première étape de l'élaboration d'un nouveau schéma directeur propice à la poursuite de la croissance d'un tourisme durable et compétitif. Ce processus engage des experts et des parties prenantes qui sont issus non seulement de la filière touristique, mais aussi d'autres secteurs. Les débats abondent sur différentes thématiques : i) renforcement de la coopération entre le tourisme, l'agriculture et la gastronomie ; ii) nouveaux canaux de financement du tourisme ; iii) tourisme durable – environnement, mobilité, climat/énergies ; iv) élaboration d'un système d'indicateurs de mesure du tourisme tourné vers l'avenir ; v) commercialisation, promotion et communication ; vi) création de conditions-cadres propices au développement futur du tourisme (y compris pour prendre en compte les nouveaux modèles économiques) ; vii) marché du travail et formation touristique ; et viii) passage du tourisme au numérique. Ce schéma directeur sera présenté dans le courant du premier semestre de 2019.

Source : www.bmnt.gv.at/tourismus/masterplan_tourismus.html (en allemand).

Forum européen sur le tourisme 2018

Compte tenu de l'environnement rapidement évolutif, interconnecté et dynamique auquel sont confrontés les décideurs du tourisme, l'Autriche a choisi la planification stratégique du tourisme pour thème du Forum européen du Tourisme 2018 (au titre de la présidence du Conseil de l'UE qu'elle assumera au second semestre). L'accent a été mis sur une question centrale : comment façonner une forme durable du tourisme offrant qualité de vie et valeur ajoutée sur le long terme ? Les experts ont indiqué en quoi les mégatendances telles que le progrès numérique et technologique, les tendances démographiques et les évolutions de la demande mondiale touristique et des habitudes de voyage, ainsi que l'avènement du bas carbone et de l'efficience en matière de ressources, façonneront l'avenir du tourisme. Ont ensuite eu lieu des discussions sur la manière de réagir aux défis actuels et naissants de la planification stratégique du tourisme.

Source : www.eu2018.at/calendar-events/political-events/BMNT-2018-10-01-Tourism-Forum.html.

Étude sur les mégatendances

En 2016/2017, le ministère autrichien chargé du tourisme a mené une étude en collaboration avec le Centre de recherche interdisciplinaire sur le tourisme et les loisirs de l'Université d'Innsbruck afin d'analyser les impacts des mégatendances sur le tourisme en Autriche. L'étude, intitulée « Tout est-il différent ? Tourisme 2025 », propose une analyse approfondie des tendances et des facteurs qui agissent sur le secteur national du tourisme, établit des scénarios favorables et défavorables jusqu'à 2025 et formule des recommandations pour l'élaboration des politiques correspondantes.

Pour brosser un panorama complet de l'offre et de la demande du secteur, l'étude adopte une triple démarche exploratoire pour la collecte de données : analyse systématique des médias ; entretiens qualitatifs avec des experts de premier plan ; atelier d'évaluation des résultats empiriques. Les facteurs déterminants ont été identifiés – géopolitiques, climatiques, écologiques, démographiques, économiques et technologiques – qui, ensemble, constituent six domaines d'évolution. L'étude met en exergue plusieurs problèmes pour chacun d'eux, et formule des recommandations pour y remédier.

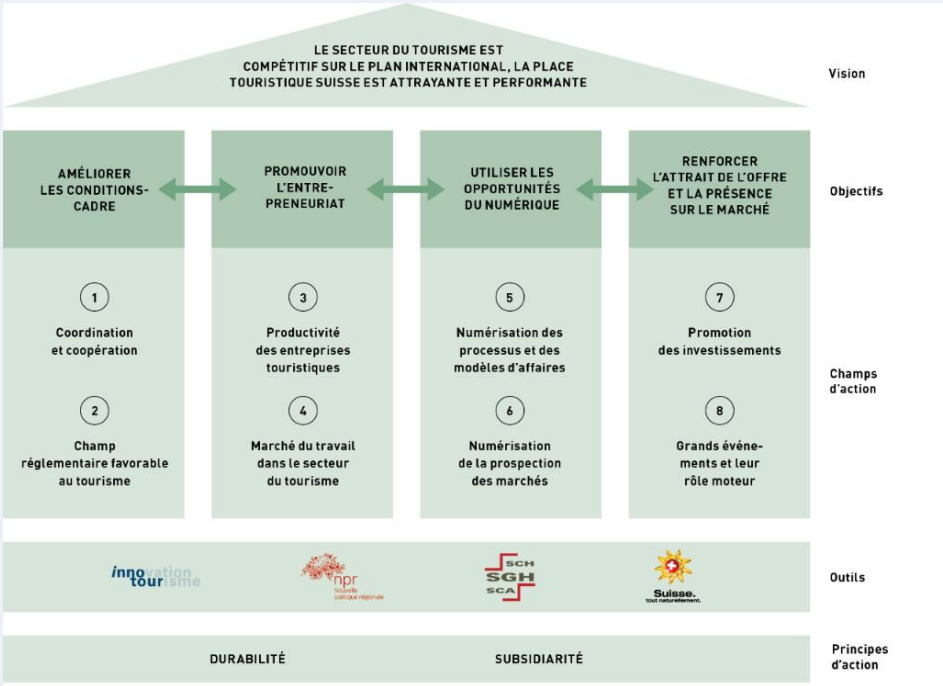
*Source :*www.bmnt.gv.at/service/publikationen/tourismus/studie-tourismus-2025.html – *disponible en allemand seulement.*

Encadré 7. La stratégie touristique de la Confédération suisse

En 2017, la Suisse a adopté en matière de tourisme une nouvelle stratégie élaborée par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) au nom du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). La nouvelle politique du tourisme poursuit quatre grands objectifs : amélioration des conditions-cadres propices à la coordination des mesures et aux synergies ; promotion de l'entrepreneuriat ; exploitation des possibilités que présente l'économie numérique ; et amélioration des offres touristiques et de la présence sur le marché.

Le Conseil fédéral désire s'assurer que la filière touristique suisse est compétitive sur le plan international et que le pays est une destination touristique attrayante. Pour élaborer sa stratégie touristique, la Suisse a recouru à l'analyse de tendances et à l'élaboration de scénarios pour concevoir et appliquer des politiques qui prennent en compte le fait que le secteur du tourisme est soumis à différents facteurs externes. Parmi les mégatendances identifiées figurent la mondialisation, une mobilité accrue, une prospérité mondiale en hausse, le progrès technologique, les préoccupations sécuritaires, l'individualisation, l'urbanisation, les mutations démographiques et une sensibilité écologique croissante. Une analyse SWOT a également été menée pour cerner les forces et les faiblesses du secteur suisse du tourisme, ainsi que ses possibilités et les menaces qui pèsent sur lui. Sur la base de cette analyse, la Suisse a inventorié huit domaines d'action, et les mesures afférentes, ainsi que deux lignes directrices pour l'action : durabilité et subsidiarité (Stratégie touristique de la Confédération, novembre 2017).

Graphique 5. Panorama des principaux éléments de la politique du tourisme de la Suisse



Source : www.seco.admin.ch/seco/en/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Tourismusstrategie_des_Bundes.html.

Principes pour une prospective stratégique efficace en matière de tourisme

La prospective stratégique peut aider les pouvoirs publics à anticiper les possibilités futures et à concevoir des politiques tournées vers l'avenir. Différentes méthodes de prospective stratégique sont utilisables pour analyser les tendances, envisager différents avenirs plausibles et bien se préparer aux défis et aux opportunités qui se présenteront. Les grands principes ci-après visent à aider les responsables des politiques du tourisme à tirer le meilleur parti de la prospective stratégique en tant qu'outil de formulation de l'action publique :

Graphique 6. Principes directeurs pour une prospective stratégique efficace

1. Agilité

- Les responsables de l'action publique doivent utiliser les données probantes et projections existantes à l'appui de leur planification stratégique. Mais ils doivent aussi comprendre qu'ils seront confrontés à des opportunités et des enjeux non anticipés (PNUE, 2018). Il faut donc veiller à ce que les politiques et programmes dotent les entreprises des certitudes dont elles ont besoin, tout en les rendant suffisamment agiles pour s'adapter aux réalités qui se font jour.

2. Multiplicité

- L'une des réalités du recours à la prospective stratégique est que l'avenir ne peut être prédit avec certitude et qu'en fait plusieurs avenirs sont possibles. Les responsables doivent donc se préparer et réfléchir à d'autres futurs au moment de concevoir des politiques et des programmes. Des spécialistes de la prospective ont suggéré de planifier quatre types d'avenir différents, mais voisins : l'avenir possible, l'avenir plausible, l'avenir probable et l'avenir préférable (Bengston, 2018). Les exercices d'élaboration de scénarios tels que celui du présent rapport peuvent s'avérer utiles pour envisager ces multiples avenirs plausibles.

3. Anticipation

- L'action ou l'inaction d'aujourd'hui engage l'avenir. Il est donc vital de prendre des mesures en amont pour œuvrer à l'avenir désiré. L'une des manières de procéder consiste à procéder à une « rétropolation », c'est-à-dire à établir une vision de l'avenir préféré et à déterminer à rebours le chemin qui permettra d'y parvenir (Wilkinson, 2017). Cette technique permet aux responsables de l'action publique de voir l'avenir comme un processus et non comme un dessein, et de lancer dès à

présent des politiques anticipatives tournées vers l'obtention des résultats souhaités. Les pouvoirs publics peuvent ainsi faire état de leur pouvoir d'influence positive sur l'avenir (Bengston, 2018).

4. Vision à long terme

- Les décisions prises en matière d'action publique ne doivent pas être tournées uniquement vers des objectifs à court ou moyen terme, mais plutôt tenir compte de l'impact de la politique du tourisme et des politiques connexes sur les générations futures, et mettre en place des actions responsables dans le monde d'aujourd'hui. Le fait de réfléchir sur le long terme en même temps qu'à court et moyen termes garantit que les pouvoirs publics placent la durabilité environnementale, sociale et économique au cœur des mesures qu'ils prennent. De même, il sera utile de perpétuer un processus d'analyse prospective à long terme capable de détecter les signaux faibles du changement nécessitant une attention particulière et susceptibles d'influer sur les politiques existantes ou futures.

5. Participation et association

- Il est essentiel pour les pouvoirs publics, s'ils veulent éviter une vision étroite de l'avenir, d'associer à leurs travaux diverses parties prenantes représentant un éventail de points de vue et d'intérêts. L'association et la participation de différents acteurs, et notamment des voix les moins entendues, sont également essentielles pour comprendre et traiter la pluralité des besoins, aspirations et préoccupations dans une perspective d'avenir pour différents groupes. Elles sont également vitales pour consolider l'appropriation des politiques et programmes (PNUE, 2018). S'agissant des politiques du tourisme, la prospective stratégique doit intégrer les points de vue de deux parties prenantes essentielles – les territoires d'accueil et les touristes – et placer leur bien-être au centre de la réflexion. Un dialogue constant entre les autorités, les territoires d'accueil et le secteur du tourisme, faisant appel à des mécanismes de remontée régulière d'informations, peut jouer un rôle important pour détecter les possibilités et les défis lorsqu'ils se font jour et pour élaborer les éventuelles réponses publiques d'adaptation nécessaires.

6. Collaboration internationale

- Le monde se mondialise de plus en plus et les technologies structurantes facilitent grandement les interconnexions. Face à cette réalité nouvelle, les pouvoirs publics ne peuvent rester cloisonnés, et doivent participer à des collaborations internationales de façon à ce que les gains issus du tourisme soient inclusifs et équitables, et que les politiques et décisions soient durables à l'échelle mondiale. Les domaines dans lesquels les collaborations internationales peuvent aider les gouvernements à se saisir des enjeux complexes sont notamment la sûreté/sécurité, une meilleure mobilité des voyageurs et l'atteinte d'objectifs de durabilité touristique.

Références

ACI et AITA, *Smart Security*, https://www.AITA.org/whatwedo/security/Documents/smart-security-brochure.pdf (consulté le 25 octobre 2017).

Age Wave et Merrill Lynch (2016), *Leisure in Retirement: Beyond the Bucket List*, Merrill Lynch Bank of America Corporation, https://agewave.com/wp-content/uploads/2016/05/2016-Leisure-in-Retirement_Beyond-the-Bucket-List.pdf.

Airbnb (2016), *Airbnb and The Rise of Millennial Travel*, Airbnb, https://www.airbnbcitizen.com/wp-content/uploads/2016/08/MillennialReport.pdf.

AITA (2013), « Joint Press Release: ACI and AITA Collaborate to Deliver Smart Security », communiqué de presse n° 70, http://www.AITA.org/pressroom/pr/Pages/2013-12-12-02.aspx

AITA (2016), *AITA Passenger Forecast - Global Report*, Association du transport aérien international, https://www.researchandmarkets.com/reports/3973478/AITA-passenger-forecast-global-report.

Aitken, G. (2016), « Blockchain start-up TamTam eyes trillion dollar travel industry offering 'crypto' » Forbes, https://www.forbes.com/sites/rogeraitken/2016/11/01/blockchain-start-up-tamtam-eyes-trillion-dollar-travel-industry-offering-crypto/#4986cb5f2b76.

Alén, E., N. Losada et T. Domínguez (2015), « The Impact of Ageing on the Tourism Industry: An Approach to the Senior Tourist Profile », *Social Indicators Research*, vol. 127, n° 1, pp. 303-322.

Assis, C. (2017), « Tesla, Google, others accelerate driverless-car tests in California », MarketWatch, http://www.marketwatch.com/story/tesla-google-others-accelerate-driverless-car-tests-in-california-2017-02-01.

ATAG (*Air Transport Action Group*) (2016), *Facts & Figures*, ATAG, http://www.atag.org/facts-and-figures.html.

Bengston, D. (2018), « Principles for Thinking about the Future and Foresight Education », *World Futures Review*, 194675671877725. 10.1177/1946756718777252.

Boztas, S. (2017) « Automated holidays: how AI is affecting the travel industry », *The Guardian*, Sustainable Business, https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/feb/17/holidays-travel-automated-lastminute-expedia-skyscanner.

Bremmer, I. (2016), « These 5 Facts Explain the Unstable Global Middle Class », *TIME*, http://time.com/4198164/these-5-facts-explain-the-unstable-global-middle-class/.

Bussolo, M., M. Maliszewska et E. Murard (2014), *The long-awaited rise of the middle class in Latin America is finally happening*, *Policy Research Working Paper*, WPS 6912, Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC. http://documents.worldbank.org/curated/en/823431468270865962/The-long-awaited-rise-of-the-middle-class-in-Latin-America-is-finally-happening.

Coffel, E. D., T. R. Thompson et R. M. Horton (2017), « The impacts of rising temperatures on aircraft takeoff performance », *Climatic Change*, vol. 144, pp. 381-388, https://doi.org/10.1007/s10584-017-2018-9.

Commission européenne (2018), « 2018 reform of EU data protection rules », https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en.

CREST (*Center for Research in Economics and Statistics*) (2016), *The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2016*, Center for Responsible Travel, Washington, DC, http://www.responsibletravel.org/whatWeDo/The_Case_for_Responsible_Travel_2016_Final.pdf.

Croatia National Tourist Board (2018), eVisitor Program, https://www.evisitor.hr/info/.

Cruise Lines International Association (2015), *State of the Cruise Industry Report*, CLIA Europe, Washington DC.

Dobbs, R. et al. (2016), *Urban World: The Global Consumers to Watch*, McKinsey Global Institute.

Duryee, T. (2012), « Airbnb's Skyrocketing Growth Includes Four million Nights Booked in 2011 », *All Things Digital*, http://allthingsd.com/20120126/airbnbs-skyrocketing-growth-includes-four-million-nights-booked-in-2011/.

ESPAS (2015), *Global Trends to 2030: Can the EU meet the challenges ahead?*, Système européen d'analyse stratégique et politique, http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/espas-report-2015.pdf.

Expedia et *The Centre for Generational Kinetics* (2018), *Generations of the Move*, https://www.veilleinfotourisme.fr/files/2018-01/Expedia-Generations-on-the-Move.pdf

Frey, C. B. et M. A. Osborne (2013), *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, Université d'Oxford, Oxford, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.

Future Foundation (2016), *Millennial Traveller Report: Why Millennials Will Shape the Next 20 Years of Travel*, Expedia, https://blog.expedia.co.uk/wp-content/uploads/2016/10/Expedia-Millennial-Traveller-Report.pdf.

Future Travel Experience (2016), *Smart Security boosting passenger satisfaction levels as 'second wave' begins*, http://www.futuretravelexperience.com/2016/10/smart-security-boosting-passenger-satisfaction-levels-as-wave-two-begins.

Gjerding, K. (2017), « How Blockchain technology will dominate the travel sector », *Forbes*, https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2017/03/28/how-blockchain-technology-will-dominate-the-travel-sector/#4f16b4d99de5.

Globetrender (2017), « From Boomers to Gen Z: Travel Trends Across the Generations », *Globetrender*, http://globetrendermagazine.com/2017/05/19/travel-trends-across-generations/.

Gössling, S. et al. (2011), « Food management in tourism. Reducing tourism's carbon 'foodprint' », *Tourism Management*, vol. 32, n° 3, pp. 534-543.

Hartikainen, E. (2015), « Strategic Government Programme calls for foresight information », *Sitra*, https://www.sitra.fi/en/news/strategic-government-programme-calls-foresight-information/.

Hathaway, I. et M. Muro (2017), « Ridesharing hits hyper-growth », *The Avenue*, The Brookings Institution, https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2017/06/01/ridesharing-hits-hyper-growth/.

Hetter, K. et M. Pearson (2016) « TSA Security line waits inevitable, DHS secretary says », CNN Travel, http://www.cnn.com/travel/article/tsa-long-lines-us-airports/index.html

IHS Markit (2016), « Autonomous vehicle sales forecast to reach 21 mil. globally in 2035, according to IHS Automotive », https://www.ihs.com/country-industry-forecasting.html?ID=10659115737.

ITP (2013), Water Risk Assessment, International Tourism Partnership, Stockholm International Water Institute (SIWI).

Keating, D. (2017), « EU Commission drives home merits of autonomous vehicles », Euractiv, https://www.euractiv.com/section/automated-vehicles/news/eu-commission-drives-home-merits-of-autonomous-vehicles/.

Kharas, H. (2017), « The Unprecedented Expansion of the Global Middle Class: An Update », *Global Economy and Development at Brookings*, Washington, D.C., https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf.

Kikuchi, D. (2017), « 'Strange' hotel, run by robots, opens near Tokyo ; more to come », *The Japan Times*, https://www.japantimes.co.jp/news/2017/03/15/business/strange-hotel-run-by-robots-opens-near-tokyo-more-to-come/#.WfDfIGhSyUl.

Kim, J. Y. (2016), *Speech by World Bank President Jim Yong Kim: The World Bank Group's Mission: To End Extreme Poverty*, Banque mondiale, Washington, DC, http://www.worldbank.org/en/news/speech/2016/10/03/speech-by-world-bank-president-jim-yong-kim-the-world-bank-groups-mission-to-end-extreme-poverty.

Kim, K., M. Uysal et M. J. Sirgy (2013), « How Does Tourism in a Community Impact the Quality of Life of Community Residents? », *Tourism Management*, vol. 36, pp. 527-540, https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.005.

Kingman, D. (2012), *Spending Power Across the Generations*, Intergenerational Foundation, Londres, http://www.if.org.uk/wp-content/uploads/2013/01/Spending-Power-Across-the-Generations-Report.pdf.

Kowalewski, D., J. McLaughlin et A. Hill (2017), « Blockchain will transform customer loyalty programs » *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2017/03/blockchain-will-transform-customer-loyalty-programs.

KPMG et Mowat Centre (2013), *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*, Mowat Centre, Toronto, https://mowatcentre.ca/wp-content/uploads/publications/75_future_state_2030.pdf.

Kyyrä, S. et O. Rantala (2016), Disoriented travellers or disoriented destinations? An analysis of future travel trend studies for Visit Arctic Europe project, manuscrit non publié.

Levere, J. L. (2016) « When a robot books your airline ticket » *The New York Times*, https://www.nytimes.com/2016/05/31/business/ai-may-book-your-next-trip-with-a-human-assist.html.

López-Sánchez, Y. et J. I. Pulido-Fernández (2016), « Are Tourists Really Willing to Pay More for Sustainable Destinations? », *Sustainability*, vol. 8, n° 1240, http://dx.doi.org/10.3390/su8121240.

Miah, S. J., H. Quan Vu., J. Gammack et M. McGrath (2017), « A big data analytics method for tourist behavior analysis » *Information and Management*, vol. 54, n° 6, pp. 771-785, https://doi.org/10.1016/j.im.2016.11.011

Miller, G. (2014), « Economic Impact and Travel Patterns of Accessible Tourism in Europe Service », Contrat SI2.ACPROCE052481700, Commission européenne, DG Entreprises et industrie, http://tinyurl.com/lzc6962.

Misrahi, T. (2015), *MERS: 5 implications for the tourism industry*, Forum économique mondial (WEF), https://www.weforum.org/agenda/2015/06/mers-5-implications-for-the-tourism-industry/.

Nations Unies (2017), *World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables*, Département des affaires économiques et sociales, Division de la population, Nations Unies, New York, https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf.

Nielsen (2015), *Consumer-Goods' Brands That Demonstrate Commitment to Sustainability Outperform Those That Don't, Nielsen*, New York, http://www.nielsen.com/ca/en/press-room/2015/consumer-goods-brands-that-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform.html.

OACI (2013), Global Air Transport Outlook to 2030 and trends to 2040, Organisation de l'aviation civile internationale, Montréal.

OCDE (2013), « L'innovation verte dans les services touristiques », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2013/01, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/5k4bxksvrsq3-fr.

OCDE (2014), « *Mégatendances : des politiques pour un monde en mutation* », Notes de discussion, Groupe de stratégie globale.

OCDE (2015), « Tour d'horizon des politiques efficaces pour la croissance du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2015/01, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/5js07lx49j8t-fr.

OCDE (2016a), *Science, technologie et innovation : Perspectives de l'OCDE 2016*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2016-fr.

OCDE (2016b), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2016*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/tour-2016-fr.

OCDE (2016c), « Intermodal Connectivity for Destinations », Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, le développement local et le tourisme, OCDE, Paris, https://www.oecd.org/industry/tourism/2016%20-%20Policy%20paper%20on%20Intermodal%20Connectivity%20for%20Destinations.pdf

OCDE (2018), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/tour-2018-fr.

OCDE/FIT (2015), *Perspectives des transports FIT 2015*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789282107782-en.

OCDE/FIT (Forum international des transports) (2017), *Perspectives des transports FIT 2017*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789282108000-en.

OCDE/PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement) (2011), « Climate Change and Tourism Policy in OECD Countries », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, Éditions OCDE, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264119598-en.

Office national du tourisme allemand, « Discover Germany – BarrierFree » http://www.germany.travel/en/ms/barrier-free-germany/start/barrier-free-germany.html

OMT (2016a), Faits saillants OMT du tourisme – Édition 2016, Organisation mondiale du tourisme, Madrid.

OMT (2016b), Visa Openness Report 2015, Organisation mondiale du tourisme, Madrid, http://cf.cdn.wto.org/sites/all/files/docpdf/2015visaopennessreportonline.pdf.

OMT (2017a), WTO World Tourism Barometer, volume 15, juin, Organisation mondiale du tourisme, http://mkt.wto.org/barometer.

OMT (2017b), « FAQ - Climate Change and Tourism », *in* Sustainable Development of Tourism, Organisation mondiale du tourisme, http://sdt.wto.org/content/faq-climate-change-and-tourism (consulté le 25 octobre 2017).

OMT et WTTC (2012), The Impact of Visa Facilitation on Job Creation in the G20 Economies, Organisation mondiale du tourisme et Conseil mondial du tourisme et des voyages, https://www.wttc.org/-/media/files/reports/policy %20research/visa_facilitation %20g20.pdf.

OMT-PNUE (2008), Climate Change and Tourism – Responding to Global Challenges, Organisation mondiale du tourisme, Madrid.

ONU Environnement, « Sustainable Tourism Growth », présentation à l'OCDE par Arab Hoballah, Directeur exécutif, SEED, Entrepreneurship for Sustainable Development, 21 juin 2017, Paris.

PNUD (2018), « Foresight Manual Empowered Futures for the 2030 Agenda », UNDP Global Centre for Public Service Excellence, https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/UNDP_ForesightManual_2018.pdf.

PNUE (2011), Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication - A Synthesis for Policy Makers, www.unep.org/greeneconomy.

PNUE (2017), *The Emissions Gap Report 2017*, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Nairobi, www.unenvironment.org/resources/emissions-gap-report.

PwC (2015), « The Sharing Economy », *Consumer Intelligence Series*, PwC, https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf.

Quinby, D. (2016), *The End of Alternative Accommodation: Airbnb is Now the Third-Largest Online Accommodation Seller Worldwide*, Phocuswright, http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2016/The-End-of-Alternative-Accommodation.

Sawers, P. (2016), *Uber's quest to catch the tourist buck*, VentureBeat, https://venturebeat.com/2016/03/19/ubers-quest-to-catch-the-tourist-buck/.

Somerville, H. (2015), *Exclusive: Airbnb to double bookings to 80 million this year – investors*, Thomson Reuters, http://www.reuters.com/article/us-airbnb-growth/exclusive-airbnb-to-double-bookings-to-80-million-this-year-investors-idUSKCN0RS2QK20150928.

Song, H. et H. Liu (2017), « Predicting tourist demand using big data », *in Analytics in Smart Tourism Design*, pp. 13-29, Springer International Publishing, Suisse.

WEF (2016), *Security in Travel Promoting Seamless and Secure Travel through Cross-Border Data Sharing and Collaboration*, Forum économique mondial, Genève, http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/MO/WEF_AT_SecurityinTravel.pdf.

WEF (2017), *Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry*, livre blanc, Forum économique mondial, en collaboration avec Accenture, https://www.accenture.com/t20170116T084449__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/WEF/PDF/Accenture-DTI-Aviation-Travel-and-Tourism-Industry-White-Paper.pdf.

Weinswig, D. (2016), *Gen Z: Get Ready for the Most Self-Conscious, Demanding Consumer Segment*, Fung Global Retail & Technology, https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/Gen%20Z%20Report%202016%20by%20Fung%20Global%20Retail%20Tech%20August%2029,%202016.pdf.

Wilkinson, A. (2017), « Strategic Forecast Primer », European Political Strategy Centre. https://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/epsc_-_strategic_foresight_primer.pdf

Williams, P. D. (2017), « Increased light, moderate, and severe clear-air turbulence in response to climate change », *Advances in Atmospheric Sciences*, vol. 34, pp. 576-586, https://doi.org/10.1007/s00376-017-6268-2.

WTTC (2016), *Sustainable Tourism: The Past, Present and Future*, Conseil mondial du tourisme et des voyages, https://www.wttc.org/-/media/files/reports/special-and-periodic-reports/sustainable-tourism_past-present-future.pdf?la=en.