

OCDE (2021-03-30), « Gérer le développement du tourisme dans l'optique d'une reprise durable et inclusive », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2021/01, Éditions OCDE, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/081257cf-fr>



Études de l'OCDE sur le tourisme
2021/01

Gérer le développement du tourisme dans l'optique d'une reprise durable et inclusive

OCDE

Gérer le développement du tourisme dans l'optique d'une reprise durable et inclusive

En dépit des lourdes répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le tourisme, la crise que nous traversons offre une occasion de repenser l'avenir de ce secteur. Pour parvenir à une reprise plus verte et plus durable du tourisme, il faut que les pouvoirs publics accordent une plus grande attention aux piliers environnemental et socio-culturel de la durabilité. Cette étude porte sur cinq éléments fondamentaux devant étayer les solutions apportées par les pouvoirs publics, et les meilleures pratiques, qui aideront les destinations touristiques à se reconstruire et à prospérer dans ce contexte radicalement différent dans lequel doit désormais s'inscrire le développement du tourisme. Les solutions recommandées ont pour objectif de : 1) redéfinir le succès du tourisme ; 2) adopter une approche associant les responsables publics, les acteurs du tourisme et les communautés locales ; 3) généraliser les politiques et les pratiques durables ; 4) élaborer des modèles économiques plus durables pour la filière touristique ; et 5) mieux mesurer pour mieux gérer. Ce rapport présente une sélection de neuf études de cas consacrées aux stratégies déployées par les destinations à l'appui d'une reprise durable et inclusive.

Codes JEL : Z38, L83

Mots clés : tourisme, gérer, COVID-19, durable, reprise, développement

L'OCDE

Organisation internationale pluridisciplinaire composée de 37 pays membres, l'OCDE associe à ses travaux un nombre croissant de pays non membres de toutes les régions du monde. Aujourd'hui, la mission fondamentale de l'Organisation est d'aider les gouvernements à œuvrer ensemble en faveur d'une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. Grâce à ses 250 comités et groupes de travail spécialisés, l'OCDE offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière d'action publique, de chercher ensemble des réponses à des problèmes communs, de déterminer les bonnes pratiques et de coordonner les politiques nationales et internationales. De plus amples informations sont disponibles sur le site : voir www.oecd.org.

LES ÉTUDES DE L'OCDE SUR LE TOURISME

Cette collection a été conçue pour mettre à la disposition d'un plus large lectorat certaines études fondées sur les travaux du Comité du tourisme de l'OCDE (www.oecd.org/cfe/tourism). Les Études de l'OCDE sur le tourisme traitent de questions telles que les tendances et les politiques, l'innovation, la durabilité, les compétences et les statistiques. Elles complètent les publications de l'OCDE sur le tourisme et ont vocation à diffuser les connaissances, à nourrir les débats et les analyses sur des thèmes spécifiques et à obtenir en retour des informations de la part d'un plus large public intéressé.

Ce document a été approuvé et déclassifié par le Comité du tourisme de l'OCDE le 11 décembre 2020 [CFE/TOU(2020)11/REV2] et préparé pour publication par le Secrétariat. Mme Lamia KAMAL-CHAOUI, Directrice du Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes, a autorisé la publication de ce document.

Ce document, ainsi que les données statistiques 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.

© OCDE 2021

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédias de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à rights@oecd.org.

Remerciements

Ce rapport a été établi par le Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE), dirigé par Lamia Kamal-Chaoui, dans le cadre du programme de travail du Comité du tourisme de l'OCDE. Il met en lumière l'occasion que représente la crise du COVID-19 de repenser le système touristique et présente un certain nombre de mesures phares permettant d'assurer une croissance durable du tourisme, de nature à éviter de répéter les erreurs de la période pré-COVID. Cette activité a été menée avec le soutien financier de l'Union européenne¹.

Peter Haxton, analyste des politiques (CFE), a assuré la coordination et la rédaction de ce rapport, sous la supervision d'Alain Dupeyras, Chef de la Division du développement régional et du tourisme (CFE), et de Jane Stacey, Cheffe de l'Unité tourisme (CFE), avec le soutien d'Anna Bolengo, analyste junior des politiques (CFE), qui a largement contribué à la coordination, aux recherches et à la rédaction. Il a en outre bénéficié des contributions et du soutien de Laetitia Reille, pour les statistiques, et de Monserrat Fonbonnat, assistante, pour la partie administrative.

Le rapport fait fond sur le chapitre 3 de la publication *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020*, intitulé « Redéfinir le succès du tourisme dans une optique de croissance durable » [CFE/TOU(2019)7/PART3/FINAL], et sur les travaux que mène actuellement le Comité du tourisme afin d'analyser les mesures adoptées dans le secteur du tourisme face à la pandémie de COVID-19. Il présente plusieurs études de cas (concernant l'Autriche, la Colombie, l'Espagne, la France, le Japon, le Mexique, la Nouvelle-Zélande et la Suisse) illustrant les mesures prises en riposte à la crise au niveau national, régional et local.

Ce rapport a bénéficié d'un volume important de contributions, de remontées d'information et d'orientations de la part de pays membres et de pays partenaires de l'OCDE, dans le prolongement de la 106e session du Comité du tourisme et de l'atelier consacré à la gestion du développement du tourisme dans l'optique d'une reprise durable et aux mesures prises par les destinations touristiques en réaction à la pandémie, organisé par l'OCDE et la Commission européenne le 19 novembre 2020. Il s'appuie également sur les réponses et les commentaires fournis par des professionnels et des associations du secteur du tourisme et par des organisations intergouvernementales. On peut notamment citer l'Association européenne du tourisme (ETOA), la Commission européenne du tourisme (CET), l'HOTREC-Hospitality Europe (association européenne des hôtels, restaurants, bars et cafés), le Réseau des régions européennes pour un tourisme durable et compétitif (NECSTouR), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation internationale du Travail (OIT).

¹Ce document a été produit avec le soutien financier de l'Union européenne. Les vues qui y sont exprimées ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne.

Table des matières

Remerciements	3
Gérer le développement du tourisme dans l'optique d'une reprise durable et inclusive	7
La pandémie de COVID-19 a considérablement modifié le cadre général du développement du tourisme	7
Vers un système touristique plus durable et plus inclusif	8
Nécessité d'une approche coordonnée pour permettre aux destinations de se reconstruire	13
Assurer aux destinations une croissance touristique durable	18
Des solutions publiques et sectorielles pour concrétiser le potentiel du tourisme	33
Références	36
Annexe A. Mesures prises par les destinations touristiques en réaction à la pandémie : gros plan sur la durabilité	38
Autriche : Renforcer la stratégie en faveur de la durabilité adoptée par le parc naturel d'Ötztal-Tormäuer suite à la crise du COVID-19.	38
Colombie : Adopter une politique nationale en faveur du tourisme durable afin d'orienter la planification et la gestion des destinations touristiques vers le développement durable	41
Espagne : Développer un plan de relance du tourisme en réponse à la pandémie de COVID-19 pour Benidorm, destination touristique « intelligente ».	44
Finlande : S'appuyer sur la durabilité pour assurer une reprise rapide du secteur touristique : exemples de destinations.	47
France : Concevoir une feuille de route pour un tourisme plus vert suite à la crise du COVID-19 en Corse	51
Japon : Recentrer la gestion des destinations touristiques sur les besoins locaux après la crise du COVID-19 à Kyoto	54
Mexique : Adopter une approche intégrée du développement du tourisme durable suite à la crise du COVID-19	57
Nouvelle-Zélande : Promouvoir un secteur plus durable et régénérateur dans la Baie de l'abondance	60
Suisse : Poursuivre la transformation durable des entreprises touristiques après la crise du COVID-19	64
Encadrés	
Encadré 1. Le tourisme renforce l'attractivité des territoires	9
Encadré 2. Perspective 2030 — Optimiser le pouvoir de transformation du tourisme aux Pays-Bas	12
Encadré 3. Nouvelle-Zélande : un projet en faveur d'un tourisme durable lancé à l'initiative de la profession	15
Encadré 4. Définir une feuille de route pour un tourisme plus vert en Corse après la crise du COVID-19	16
Encadré 5. Le dispositif de certification <i>Clean and Safe</i> (Portugal)	17
Encadré 6. Orientations de l'OCDE relatives à l'adoption d'approches stratégiques cohérentes et globales de l'élaboration des politiques	18
Encadré 7. Transformer les chaînes de valeur du tourisme — ONU Environment	20
Encadré 8. Études de cas sur les destinations : Mesures prises face au COVID-19 à l'appui d'une reprise durable	22
Encadré 9. Dix lignes directrices en vue de l'adoption de mesures en faveur de la sécurité et de la fluidité des déplacements	25
Encadré 10. Le tourisme en tant que moteur d'un développement local et régional	30

Messages clés : Les politiques de développement du tourisme doivent traduire dans les faits une vision durable de l'avenir

Parce qu'il ressort depuis 60 ans comme l'un des secteurs de l'économie mondiale affichant la croissance la plus soutenue, la plus rapide et la plus régulière, le **tourisme est reconnu pour sa contribution importante à la création d'emplois, aux recettes tirées des exportations et à la valeur ajoutée intérieure.**

Force est toutefois de constater que, **pour bon nombre de destinations, la croissance du tourisme observée ces dernière année s'est révélée déséquilibrée sur le plan économique, social et environnemental**, sous l'effet, en général, d'une augmentation importante et non planifiée du nombre de visiteurs, qui peut peser non seulement sur l'expérience touristique, mais aussi sur l'environnement et les populations locales dont dépend la filière.

Le COVID-19 a fait l'effet d'une déferlante sur le tourisme mondial, avec des répercussions asymétriques et très localisées. Par rapport à d'autres pays ou même au niveau national, certaines destinations sont plus vulnérables que d'autres, signe de la disparité de l'offre touristique, de l'effet des restrictions aux voyages sur les flux de touristes, de la rapidité de la reprise économique sur les marchés émetteurs, de la fréquentation touristique internationale de la destination en question, et du poids relatif du tourisme dans l'économie.

Le secteur a certes su faire preuve de résilience lors de crises antérieures, mais l'ampleur et la profondeur des conséquences de la pandémie sur la filière et sur l'économie en général rendent **peu probable une reprise rapide**. Cela étant, même si on ignore encore quels changements la crise imposera, de façon prolongée ou permanente, au secteur du tourisme à l'échelle mondiale, un **retour de la croissance est attendu à moyen terme**.

La pandémie a **profondément bouleversé le cadre général du tourisme**. Au-delà des défis immédiats consistant à limiter au maximum les effets négatifs de la crise, à renouer avec la possibilité de voyager en toute sécurité et à favoriser une reprise durable, bon nombre de pays étudient actuellement la possibilité d'**accélérer le développement d'un tourisme plus vert et plus durable**.

Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'adopter une approche intégrée de la politique touristique, bénéficiant de la contribution et du soutien des professionnels du secteur et de la société civile. Dans ce contexte, il convient d'accorder une attention particulière à la viabilité écologique, à l'inclusivité, à la diversification et à l'innovation, tout en s'attachant à gérer les touristes plutôt que de chercher à en attirer davantage.

Il n'existe pas de solution universelle. Les destinations adoptent diverses approches pour mettre la durabilité au centre du développement touristique. Ces approches ont toutefois en commun l'objectif de faire évoluer, parfois de façon radicale, les modèles économiques actuels de la filière.

Pour toutes les destinations, il sera essentiel de mettre en place des dispositifs de gouvernance pluri-niveaux efficaces et représentatifs. Parmi les principaux aspects à prendre en compte pour éviter les écueils de la période pré-COVID-19 et donner corps à une vision durable de l'avenir, on peut citer :

- **Redéfinir ce que l'on considère comme de bons résultats en matière de tourisme.** Un changement de conception est nécessaire à tous les niveaux d'administration et pour toutes les parties prenantes, et une plus grande place doit être accordée aux piliers environnemental et socio-culturel de la durabilité.

- **Adopter une approche associant responsables publics, acteurs du tourisme et populations locales.** Les décideurs doivent veiller à ce que les efforts en faveur du développement du tourisme s'inscrivent dans le cadre plus général des stratégies de développement urbain, de développement régional et de développement économique, et soient menés en étroite coopération avec les professionnels et les populations locales.
- **Généraliser les politiques et les pratiques durables.** Les responsables publics, à tous les niveaux, doivent prendre des mesures supplémentaires pour mieux accompagner la transition vers une économie verte, décarbonée et résiliente face au changement climatique.
- **Élaborer des modèles économiques plus durables pour le secteur du tourisme.** Les entreprises ont un rôle déterminant à jouer en adoptant des pratiques écoresponsables s'agissant du transport, de l'hébergement, de la restauration et des attractions ; en mettant en avant les activités touristiques favorables à la durabilité ; en exploitant les technologies au service d'une meilleure gestion des flux de visiteurs.
- **Mieux mesurer pour mieux gérer.** Les pays doivent disposer d'un système statistique produisant des données solides, actuelles et ventilées sur le tourisme, afin de pouvoir déterminer le tourisme adapté, par son type et par son ampleur, à chaque destination.

Gérer le développement du tourisme dans l'optique d'une reprise durable et inclusive

La pandémie de COVID-19 a considérablement modifié le cadre général du développement du tourisme

Dès son apparition en mars 2020, le COVID-19 a fait l'effet d'une déferlante sur le tourisme mondial. À la date de rédaction du présent rapport, la situation continue d'évoluer, et l'avenir reste incertain. Dans de nombreux pays, les frontières demeurent totalement fermées ou le sont aux touristes étrangers, tandis que d'autres imposent des mesures de quarantaine ou des tests de dépistage aux touristes souhaitant entrer sur leur territoire. **La reprise du tourisme international s'avère par conséquent plus lente que prévu** et l'OCDE table désormais sur une **chute de 80 %** de l'économie internationale du tourisme² en 2020.

Le tourisme interne, qui représente environ 75 % de l'économie du tourisme dans les pays de l'OCDE, est également lourdement touché, mais il incarne le principal espoir de reprise, en particulier dans les pays, les régions et les villes dans lesquels de nombreux emplois et entreprises dépendent de ce secteur. Bien que le **tourisme interne se redresse plus rapidement que le tourisme international, sa reprise est plus lente que prévu**, et ne compense que partiellement la perte des visiteurs entrants. Cela s'explique en partie par le fait que les frontières restent fermées dans certains pays et par des conditions économiques et des réglementations différentes, qui suscitent un sentiment d'incertitude parmi les voyageurs. Malgré l'augmentation des chiffres du tourisme interne dans l'hémisphère nord au plus fort de la saison estivale, la reprise de ce secteur reste limitée et les dépenses touristiques sont nettement inférieures à celles du tourisme international.

Dans ces conditions, malgré la résilience dont le secteur a fait preuve lors de crises antérieures, l'ampleur et la profondeur des effets liés au COVID-19 sur le tourisme et l'économie en général font qu'une reprise rapide est peu probable. En réalité, **le tourisme mondial va être durement éprouvé jusqu'à la fin de l'année 2020, voire au-delà**, et ce même dans l'hypothèse peu probable où la propagation du virus serait maîtrisée au cours des prochains mois dans l'hémisphère nord.

La crise modifiera considérablement les **habitudes de voyage** et les attentes et demandes des touristes seront certainement très différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui. Le **secteur des transports** est l'un des plus durement touchés, le transport aérien étant quasiment à l'arrêt depuis mars 2020, ce qui entraîne d'importantes répercussions sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il sera important de favoriser la connectivité des **destinations régionales et rurales** pour augmenter la demande de tourisme interne. La pandémie a aussi accru les besoins de **solutions technologiques** permettant de mieux gérer les flux touristiques sur les différents sites et d'encourager le développement du tourisme dans de nouvelles régions afin de mieux en répartir les bénéfices et d'éviter les phénomènes de surfréquentation.

² Le tourisme international désigne les activités touristiques des personnes ayant franchi une frontière nationale à cet effet (tourisme de loisirs, tourisme d'affaires, etc.). Les estimations de l'OCDE se fondent sur les arrivées de touristes internationaux dans la zone OCDE.

Les répercussions de la crise touchent l'ensemble de l'écosystème touristique

La pandémie et ses répercussions se font ressentir dans toutes les branches, toutes les entreprises et toutes les destinations du secteur touristique, et certains domaines ou destinations sont davantage touchés que d'autres, dès à présent et à plus long terme. De la même manière que les répercussions varient d'un territoire à l'autre, le rythme et la nature de la reprise seront inégaux.

Outre le fait qu'il est essentiellement constitué d'une multitude de PME et microentreprises, le secteur du tourisme est **très morcelé et diversifié, et recouvre de nombreuses filières**. Compte tenu de ce caractère intersectoriel, multiniveaux et morcelé, il est confronté à des difficultés particulières. Les services touristiques sont souvent interdépendants, et une crise dans un sous-secteur, comme le transport aérien, peut avoir des répercussions catastrophiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Lorsque le secteur tentera de redémarrer, une des difficultés consistera à faire de nouveau travailler ensemble tous ces maillons interconnectés de la chaîne de valeur du secteur touristique afin de proposer aux visiteurs des expériences touristiques fluides.

L'intervention des pouvoirs publics sera nécessaire pour résoudre les problèmes structurels du secteur, éviter de retomber dans les écueils de la gestion du tourisme (par exemple avec la surfréquentation touristique), et progresser vers les objectifs prioritaires que sont par exemple la promotion de nouveaux modèles économiques, la transformation numérique et l'incitation à la connectivité. Ce dernier point sera particulièrement important dans un scénario d'après-crise où la distanciation sociale devra encore être respectée et où les touristes rechercheront des destinations moins fréquentées. Le développement durable devrait être un fil conducteur de la relance, également dans l'objectif d'éviter que le tourisme ne soit un potentiel vecteur de propagation de la pandémie (par exemple pour les questions en lien avec la gestion des déchets).

Le **redémarrage du secteur** et la relance du système touristique nécessiteront une coordination verticale et horizontale de l'action publique et une collaboration avec le secteur privé, afin d'élaborer les mesures tournées vers l'avenir qui seront indispensables pour soutenir la reprise et bâtir une économie du tourisme plus durable et plus résiliente. Le présent rapport examinera en détail la nécessité de repenser le système touristique, de définir une approche publique intégrée et de parvenir à une croissance durable des destinations dans un contexte post-COVID.

Vers un système touristique plus durable et plus inclusif

En 2020, le tourisme mondial sortait d'une période de plus de 60 ans de croissance continue, dont le point d'orgue a été un nombre record d'arrivées internationales, estimé à 1,5 milliard, en 2019, soit une hausse de 4 % en glissement annuel observée deux ans plus tôt que prévu. Suivant un schéma analogue, les dépenses mondiales de voyage ont plus que triplé de 2000 à 2018, passant de 495 milliards à 1 500 milliards USD, soit 7 % des exportations mondiales de biens et services (OMT, 2019). Dans les pays de l'OCDE, le tourisme compte directement en moyenne pour 4,9 % du PIB, 6,9 % de l'emploi et 21,6 % des exportations de services.

La croissance substantielle du tourisme mondial a grandement 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 de réserver plus facilement leurs voyages, puis de partager leurs expériences en temps réel avec leurs proches. Même si on ignore encore quels changements la crise imposera, de façon prolongée ou permanente, au secteur du tourisme à l'échelle mondiale, un retour de la croissance est attendu à moyen terme. Compte tenu des conséquences du COVID-19 sous toutes leurs formes, les mutations démographiques, l'amélioration de la connectivité des destinations, les innovations technologiques et la prise de conscience de la nécessité d'une croissance durable et inclusive entraîneront probablement une

métamorphose du tourisme à l'horizon 2040, qui sera source à la fois de possibilités et de défis pour les destinations (OCDE, 2018a).

Encadré 1. Le tourisme renforce l'attractivité des territoires

- **Des débouchés professionnels divers** : en 2018, le tourisme était à l'origine de 6,9 % de l'emploi total des pays de l'OCDE. C'est un secteur à forte intensité de main-d'œuvre, qui offre à ses travailleurs des horaires de travail flexibles dans de nombreux sous-secteurs et lieux très divers. Il fait appel à différents types et niveaux de qualifications (des plus faibles aux plus pointues), ainsi qu'à diverses compétences personnelles ou sociales, techniques ou non, et, de plus en plus, à des compétences numériques et écologiques.
- **Des retombées positives pour les économies urbaines, régionales et rurales** : en milieu urbain, le tourisme peut favoriser la mise en place d'activités, d'attractions, d'infrastructures et d'équipements pour attirer et accueillir les visiteurs internes et étrangers. En milieu rural, il est un important levier de développement et de croissance économiques, souvent axé sur la gastronomie, l'agriculture, la culture (art et artisanat) et les activités de plein air locales, et offre aux entreprises rurales la possibilité de diversifier leurs revenus (séjours à la ferme par exemple) et de participer aux chaînes d'approvisionnement locales.
- **Des débouchés pour les petites entreprises innovantes** : le tourisme crée une demande de biens spécifiques et de services spécialisés, notamment en matière de transport, d'hébergement, de voyage et de services auxiliaires, afin de répondre aux besoins de marchés de niche et émergents (tourisme d'aventure, de santé et de bien-être, créatif et sportif). Lorsque les petites et moyennes entreprises (PME) saisissent ces occasions de répondre aux besoins particuliers des voyageurs, l'effet cumulé sur les populations et économies locales peut être sensible, d'autant que les PME représentent 85 % environ des entreprises qui jouent un rôle de premier plan dans la prestation de services touristiques dans les pays de l'OCDE (hébergement et restauration, agences de voyages, voyagistes, etc.), alors qu'elles représentent environ deux tiers des entreprises dans l'ensemble de l'économie.
- **Un appui à la promotion de l'authenticité culturelle et du patrimoine naturel** : l'authenticité et les richesses culturelles sont d'importants atouts sur lesquels les pays et les destinations peuvent s'appuyer pour attirer les touristes. Lorsqu'il se fonde sur une large participation des parties prenantes et sur les principes d'un développement durable, le tourisme peut sensibiliser aux valeurs culturelles et environnementales et concourir au financement de la protection et de la gestion des espaces protégés et des sites fragiles. Il peut aussi remplir une fonction importante en mettant en évidence l'intérêt économique que présente la préservation du patrimoine environnemental et culturel et de l'authenticité de la destination, essentiellement par le niveau d'activité qu'il peut susciter dans l'économie locale, régionale et nationale.
- Dans de nombreux pays, dont l'Australie, le Canada, les États-Unis, la Finlande, la Nouvelle-Zélande et la Suède, le tourisme contribue en outre fortement à la promotion et au maintien des traditions, de l'art et de la culture autochtones, qui constituent généralement un attrait majeur pour les touristes et, partant, représentent une source essentielle de recettes pour de nombreuses communautés autochtones.
- **Une aide au développement et à l'entretien des infrastructures** : l'amélioration des infrastructures de transport ne permet pas seulement d'attirer les touristes : elle influe également sur la qualité de vie de la population locale. Elle favorise en outre la répartition des avantages socio-économiques liés aux dépenses des touristes (revenus, emplois, etc.) et les contacts avec les résidents locaux (diffusion et entretien du patrimoine culturel, nouvelles compétences linguistiques, etc.). Le tourisme peut aussi apporter des fonds supplémentaires à l'appui du développement et de l'entretien des réseaux de transport (Albalade et Bel, 2010), des espaces publics, des sites culturels, et des centres de conférence, autant d'éléments qui concourent à l'attractivité des destinations.

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

Le tourisme est l'un des secteurs qui affichent la croissance la plus forte, la plus rapide, et la plus régulière ; à ce titre, son rôle central dans l'activité économique mondiale, par sa contribution substantielle à la création d'emplois, aux recettes d'exportations et à la valeur ajoutée intérieure notamment, est largement reconnu. Dans ce contexte, il peut fortement contribuer à renforcer l'attrait de certains territoires, y compris sur le plan du bien-être, non seulement en tant que destinations touristiques, mais aussi en tant que lieux de vie, de travail et destinations d'investissement, ce qui permet d'attirer les jeunes travailleurs qualifiés, très recherchés par les secteurs à forte valeur ajoutée. Le tourisme est de ce fait en mesure de favoriser considérablement le développement socio-économique des zones urbaines et rurales, ainsi qu'une croissance économique inclusive en offrant i) des débouchés professionnels divers ; ii) des retombées bénéfiques pour les économies urbaines et régionales ; iii) des débouchés pour les petites entreprises innovantes ; iv) un appui à la promotion de l'authenticité culturelle et au patrimoine naturel ; v) une aide au développement et à l'entretien des infrastructures (Encadré 1).

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

Revoir le cadre d'action soutenant la croissance du tourisme

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

Cette prise de conscience de la nécessité de veiller à ce que les effets positifs du tourisme ne s'accompagnent pas d'effets environnementaux et socio-économiques non durables est à l'origine de la définition généralement admise du tourisme durable proposée par le Programme des Nations Unies pour l'environnement et par l'OMT en 2005. En termes simples, le tourisme durable est un tourisme qui « tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil ».

Le secteur du tourisme a ceci de particulier qu'il agit directement sur les dimensions socio-économique et environnementale de la durabilité et qu'il est influencé par ces dernières, y compris dans le domaine du changement climatique (OCDE/PNUE, 2011). Ces 10 à 15 dernières années, les pays ont pris des mesures importantes pour mieux cerner ses retombées sur l'environnement naturel et les sociétés

d'accueil, et pour intégrer la notion de durabilité dans la politique touristique, ceci afin d'atténuer les effets potentiels du tourisme et de rehausser la compétitivité des destinations. Cette évolution transparaît dans les conclusions d'un rapport récent de l'OMT et du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (2019) qui passe en revue 73 politiques nationales du tourisme et constate que toutes intègrent la durabilité à leurs objectifs ou à leur vision d'ensemble, que plus de la moitié y font référence de manière plus détaillée, et que la plupart mentionnent l'efficacité des ressources. De fait, de nombreux pays s'appuient désormais sur leurs références établies en matière d'environnement et de durabilité pour marquer leur différence sur un marché de plus en plus encombré (c'est le cas par exemple du **Costa Rica, de la Finlande, de la Nouvelle-Zélande et de la Slovénie**).

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

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

Mesurer la réussite du tourisme : le nécessaire changement de conception

La pandémie a révélé les carences structurelles qui existaient depuis longtemps dans l'économie du tourisme (morcellement du secteur, prédominance des PME, saisonnalité, dépendance excessive, productivité), ainsi que les insuffisances dans la capacité de réponse et le degré de préparation des entreprises du secteur et des pouvoirs publics. De nombreux pays voient par conséquent dans la crise une occasion **d'accélérer la transition vers des modèles de développement touristique plus verts et plus durables** en faisant en sorte que les plans de relance suivent les principes de durabilité et les objectifs de développement durable (ODD), qui peuvent servir de boussole aux acteurs du secteur et aux responsables des politiques.

Alors que les prévisions tablant sur une croissance soutenue et continue des touristes entrants (ils devaient atteindre 1,8 milliard d'ici 2030) et internes apparaissent aujourd'hui très incertaines et dépendent de la mise au point rapide d'un vaccin qui permettra aux marchés de redémarrer avec certitude et en toute confiance dans les prochains mois, il demeure plus que jamais nécessaire d'engager la transition vers une économie bas carbone, économe en ressources et inclusive.

Il faut repenser le cadre général de la croissance du tourisme et abandonner la conception de la croissance qui prévalait par le passé, ayant pour objectif principal l'augmentation du nombre de touristes, indépendamment de la capacité des destinations à l'absorber et de tout autre objectif (Peeters *et al.*, 2018), au profit d'un modèle reflétant l'intégration des politiques publiques, indispensable pour surmonter d'importantes difficultés étroitement imbriquées, et à même de fournir une vision durable pour l'avenir.

L'objectif recherché est de bâtir un avenir dans lequel la « réussite » du tourisme ne se définit pas uniquement par le nombre de visiteurs et l'ampleur des dépenses effectuées, mais qui se concentre sur les effets positifs que le tourisme peut exercer sur une destination donnée et sur les avantages qui en résultent pour les économies et les populations locales. Il faut évaluer le secteur du tourisme non pas en fonction de la demande, mais de sa capacité à fournir des moyens de subsistance, en contribuant à l'économie locale, et des avantages nets apportés aux destinations, aux communautés et aux populations locales (Goodwin, 2016).

Encadré 2. Perspective 2030 — Optimiser le pouvoir de transformation du tourisme aux Pays-Bas

En 2018, le *Netherlands Board of Tourism and Conventions* (NBTC) a engagé un vaste processus de réflexion réunissant plus de cent acteurs de la filière et d'autres secteurs, en vue d'élaborer une nouvelle vision d'avenir pour le tourisme et d'optimiser son pouvoir de transformation et sa contribution à la résolution des enjeux sociaux aux Pays-Bas.

Si, par le passé, les autorités et le secteur hôtelier néerlandais ont donné priorité à la promotion de la destination Pays-Bas dans le but d'attirer toujours plus de visiteurs, il a été constaté que, pour maîtriser les flux de visiteurs et tirer parti des possibilités qu'offre le tourisme, un changement de paradigme s'imposait — et qu'il s'agissait désormais non plus d'assurer la *promotion* des destinations, mais leur *gestion*.

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

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

Perspective 2030 recense également trois conditions préalables à la réussite de la stratégie : **i) faire du tourisme une priorité politique** ; **ii) définir un programme d'action et d'investissement** pour encourager l'investissement dans le développement (régional) ; **iii) instaurer une alliance nationale en matière de données** aux fins de la mise en commun des données et de la connaissance à l'échelon régional et national.

Source : NBTC Holland Marketing (2019)

Une analyse récente des cadres d'action pour le tourisme urbain de 11 villes européennes a par exemple montré que l'immense majorité des politiques touristiques demeurent tournées principalement vers une augmentation des bénéfices économiques, en cherchant à attirer des visiteurs rentables et à augmenter la part de marché touristique, et comprennent peu de mesures de durabilité environnementale et sociale pour atténuer les effets négatifs du tourisme. Des villes telles qu'**Amsterdam**, **Barcelone** et **Paris** entreprennent toutefois d'élaborer des politiques de tourisme urbain durable reposant sur l'aménagement du territoire, la protection du logement, la réglementation de l'activité des particuliers ou encore des stratégies de mobilité. Elles favorisent de nouvelles approches de gouvernance en intégrant des mesures en matière d'urbanisme, de logement et de mobilité à leurs stratégies de tourisme (González *et al.*, 2018).

En 2019, le **Netherlands Board of Tourism and Conventions** (NBTC) a lancé la stratégie *Perspective 2030* pour répondre aux effets du tourisme de masse dans la ville d'Amsterdam et ses environs, dans le cadre du passage d'un modèle de *promotion* des visites à une démarche de *gestion* des visiteurs, qui doit profiter à tous les habitants (Encadré 2).

Nécessité d'une approche coordonnée pour permettre aux destinations de se reconstruire

Les effets de la pandémie sur le tourisme sont asymétriques et très localisés au sein des pays, certaines destinations étant plus exposées que d'autres. Même en temps normal, **certaines destinations semblent beaucoup plus vulnérables que d'autres face aux effets des crises en raison de leur extrême dépendance vis-à-vis du secteur touristique**. Cette disparité a toutes les chances de se renforcer sous l'effet de la pandémie. En outre, l'expérience montre que les économies locales les plus touchées ne seront pas capables de rebondir rapidement et que les marchés locaux de l'emploi pourraient en pâtir pendant plusieurs années, accentuant les disparités régionales en termes de chômage, d'inactivité économique et de qualité des emplois (OCDE, 2020a).

C'est souvent dans les destinations touristiques que l'on trouve les plus fortes proportions d'emplois potentiellement menacés. Les analyses de l'OCDE indiquent qu'une part importante des emplois sont menacés dans les destinations européennes telles que les îles ioniennes en Grèce, les Baléares et les Canaries en Espagne, et la région de l'Algarve au Portugal, compte tenu de la part importante du tourisme dans l'économie locale. De même, en Corée, Jeju-do est la région la plus menacée et, en Amérique du Nord, le Nevada (où se trouve Las Vegas) apparaît comme l'État potentiellement le plus touché, suivi par Hawaii (OCDE, 2020b).

L'ampleur des conséquences économiques sur les destinations touristiques dépendra également de plusieurs facteurs, notamment la nature de l'offre touristique, les répercussions des restrictions aux voyages sur les flux de visiteurs, la rapidité de la reprise économique sur les principaux marchés émetteurs, l'ampleur et la complexité des activités commerciales, la taille du marché touristique et sa dépendance à l'égard des marchés émetteurs internationaux, et le poids du tourisme dans l'économie.

Les destinations les plus dépendantes des marchés internationaux devraient être les plus touchées (en particulier à long terme). Les destinations rurales et isolées et les espaces naturels pourraient attirer davantage de visiteurs, du moins dans un premier temps. Tourism Economics prévoit une reprise du tourisme urbain interne en 2021, mais pas avant deux ans ou plus pour le tourisme international. En effet, le tourisme à destination des grandes villes devrait repartir en premier, mais un redémarrage plus généralisé du tourisme international dans les villes n'est pas attendu avant 2024 (Tourism Economics, 2020).

L'une des questions clés qui se pose s'agissant du redémarrage des destinations consiste à savoir si l'ensemble des services essentiels fonctionneront à l'issue la crise afin d'accueillir les visiteurs lorsqu'ils reviendront. Une économie touristique dynamique repose sur la disponibilité d'une large gamme de

services sur le lieu de destination : une offre d'hébergements et de services de restauration, mais aussi des divertissements, d'activités et d'événements. Dans le même temps, l'enjeu pour les organismes de gestion des destinations (OGD) consiste à communiquer avec les parties intéressées et à leur fournir des informations précises et actualisées.

Pour reconstruire les destinations et relancer le système touristique de manière plus solide, plus durable et plus résiliente, les **pouvoirs publics devront déployer des efforts concertés et intégrés à différents niveaux et dans différents domaines** en collaboration avec le secteur privé. Certains pans du tourisme et certaines destinations commencent à rouvrir et se redressent à des rythmes différents, ce qui pourrait avoir des conséquences sur le profil du secteur pendant quelque temps. Les mesures adoptées ont jusqu'alors largement concerné les particuliers consommateurs, les travailleurs et les entreprises, mais il faut aussi soutenir les destinations et l'écosystème touristiques au sens large.

Vers une approche intégrée de la politique du tourisme

Une approche intégrée de la politique touristique, avec le concours et le soutien de la filière et de la société civile, s'impose pour tirer parti des possibilités qu'offre le tourisme et gérer les défis multiples auxquels le secteur est confronté. Outre les difficultés liées à la pandémie de COVID-19, on peut citer parmi ces défis : i) la complexité de l'élaboration des politiques du tourisme, en raison de la nature transversale, pluri-niveaux et morcelée du secteur ; ii) les infrastructures et compétences nécessaires pour répondre à la future demande prévue ; iii) la nécessité de protéger, gérer et étoffer les ressources naturelles et culturelles (Encadré 3) ; et iv) la mutation des services touristiques liée aux nouvelles technologies et à la transformation numérique de l'économie. En privilégiant la durabilité environnementale, l'inclusivité, la diversification, l'innovation et les gains stratégiques de productivité, en lieu et place d'une démarche axée sur la réaction ou des objectifs à court terme de continuité, d'adaptation ou de redéploiement sur de nouveaux créneaux, il sera possible d'assurer la pérennité du tourisme en tant que force économique et sociale.

En matière d'élaboration et de mise en œuvre de la politique touristique, la coordination doit être non seulement horizontale au niveau national, mais aussi verticale, entre l'administration centrale, les régions et les destinations locales qui accueillent les visiteurs et concourent à l'expérience touristique sur le terrain. La **Suisse**, par exemple, a établi le Forum Tourisme Suisse (FTS), qui offre une plateforme d'échanges, de coordination et de coopération aux intervenants du secteur. Des groupes de travail constitués de représentants du secteur privé, des cantons, des communes, des services fédéraux et d'experts des thématiques abordées se réunissent à intervalles réguliers, souvent dans un cadre temporaire. Les résultats de leurs travaux sont présentés lors de la réunion annuelle du Forum, où la marche à suivre pour l'année à venir est également définie. La durabilité est au cœur de l'activité du Forum.

Les stratégies nationales visant à promouvoir un tourisme durable font de plus en plus valoir l'importance d'une gestion efficace des destinations, en termes de commercialisation et de conception des produits notamment. Cette démarche peut être facilitée par la présence d'organismes régionaux et locaux capables de prévoir et de prendre des mesures au sein des destinations. À ce niveau aussi, la création de partenariats s'impose pour rapprocher les administrations locales et les entreprises du secteur privé et assurer la représentation des collectivités locales et autres intérêts locaux (OCDE, 2018a).

À l'échelon local et régional, de nombreux pays font appel à des organismes de gestion des destinations (OGD) pour servir d'intermédiaires entre divers acteurs — entreprises touristiques, organismes publics, associations professionnelles, organismes de réglementation, universités et instituts de formation technique, associations de voyageurs, ONG locales et médias — et les mobiliser autour d'efforts concertés et conjoints afin d'obtenir des résultats plus solides et plus convaincants sur le plan économique, pour le secteur du tourisme d'une destination donnée. Cet exercice consiste en partie à faire remonter les informations relatives aux effets et aux faits constatés au niveau infranational afin d'éclairer les plans et

stratégies touristiques nationaux, puis à élaborer des plans locaux et régionaux en lien avec les objectifs poursuivis et favorisant leur concrétisation.

Encadré 3. Nouvelle-Zélande : un projet en faveur d'un tourisme durable lancé à l'initiative de la profession

En Nouvelle-Zélande, le projet *Tourism Sustainability Commitment*, lancé par *Tourism Industry Aotearoa* et piloté par le secteur, a pour objectif de veiller à ce que d'ici à 2025 chaque entreprise de tourisme néo-zélandaise s'engage en faveur de la durabilité (www.sustainabletourism.nz). Mis sur pied par et pour la profession, il comprend 12 engagements que les entreprises s'efforcent de respecter pour favoriser la réalisation d'objectifs précis articulés autour de quatre axes stratégiques :

- **Durabilité économique** — les entreprises sont encouragées à privilégier la résilience et la performance à long terme, à investir pour développer les pratiques durables et à innover pour résoudre les problèmes.
- **Durabilité du côté des visiteurs** — satisfaire et dépasser les attentes des visiteurs, s'appuyer sur la culture et le patrimoine néo-zélandais pour proposer des expériences authentiques et sensibiliser les visiteurs sur la façon de voyager de manière responsable constituent autant de mécanismes essentiels à la création de valeur ajoutée dans le tourisme.
- **Durabilité du côté des communautés d'accueil** — des populations accueillantes, bien disposées à l'égard des visiteurs, sont une composante fondamentale de l'offre touristique de la Nouvelle-Zélande. Les entreprises durables doivent trouver des moyens de créer de la valeur pour leurs communautés pour préserver et renforcer l'approbation sociale dont elles bénéficient pour y exercer leur activité.
- **Durabilité environnementale du tourisme** — le secteur touristique doit jouer un rôle phare dans la protection et la valorisation de l'environnement dont il dépend, et contribuer notamment à la transition vers une économie à zéro carbone.

Le projet *Sustainability Commitment* a pour ambition de faire de la durabilité économique, environnementale et sociale un authentique fondement éthique de l'industrie touristique néo-zélandaise. Toutes les entreprises et organisations touristiques nationales peuvent y adhérer. En août 2020, plus de 1 400 entreprises du secteur l'avaient rejoint à titre volontaire. Ces prochaines années, d'autres informations et instruments seront mis au point pour aider les entreprises à progresser dans la mise en œuvre des 12 engagements, l'objectif étant de relever progressivement les normes sectorielles. L'idée, à terme, est d'intégrer les pratiques durables de sorte qu'elles deviennent la norme de fonctionnement du secteur.

Parmi les exemples d'approches intégrées mises en œuvre avant la pandémie de COVID-19 figure le **Plan T — Master Plan for Tourism**, publié par l'**Autriche** en 2019 à l'issue d'un processus de concertation d'envergure réunissant plusieurs centaines de représentants de toutes les branches du secteur, en vue d'élaborer des lignes directrices pour le développement durable de la destination Autriche qui serviront de guide aux décisions politiques à tous les échelons. Autre exemple, la **déclaration de stratégie touristique du gouvernement irlandais, *People, Place, and Policy : Growing Tourism to 2025*** conforte la place centrale du tourisme dans la stratégie économique qu'il énonce et fonde le développement du secteur sur les normes les plus élevées de durabilité environnementale et économique. Les finalités et objectifs qu'elle définit seront réalisés dans le cadre de plusieurs plans d'action. Un *Tourism Leadership Group*, constitué de membres d'organismes représentatifs du secteur, notamment les agences de tourisme, des autorités locales, et d'experts du commerce de détail et des technologies du tourisme, supervise l'élaboration et l'exécution de ces plans.

La **Corse** offre un exemple plus récent d'une réponse intégrée aux conséquences du COVID-19 qui vise à favoriser une reprise résiliente et plus durable. Les répercussions de la crise du COVID-19 y sont sans doute plus marquées que pour d'autres destinations en grande partie en raison de la dépendance de l'île au transport maritime et aérien (Encadré 4).

Encadré 4. Définir une feuille de route pour un tourisme plus vert en Corse après la crise du COVID-19

Le tourisme contribue largement à l'économie de la Corse, dont il représente plus de 33 % du PIB. Chaque année, essentiellement entre les mois de mai et d'octobre, l'île accueille plus de 2.8 millions de touristes, dont dépendent environ 11 000 établissements touristiques, familiaux pour la plupart.

Alors que le début de l'année 2020 s'annonçait très prometteur en termes de réservations, l'apparition du COVID-19 en mars a entraîné une chute de 75 % des réservations d'hébergement. Les conséquences ont été particulièrement dures pour l'emploi, avec la disparition de 3 600 emplois saisonniers, qui s'est traduite par 2 500 emplois en moins pour les habitants.

Depuis le début de la crise, l'Agence du tourisme de la Corse, l'OGD de l'île, a engagé un processus de consultation comprenant notamment la mise en place d'une plateforme de coordination ouverte à toutes les parties intéressées afin de préparer la reprise et lancer des campagnes de promotion dès que la situation le permettra. Ce mécanisme de coordination repose sur la définition de plans d'action communs pour faciliter un redémarrage rapide des activités et optimiser les synergies et les ressources de tous les acteurs.

La crise a accentué la prise de conscience des parties prenantes locales concernant :

- la vulnérabilité aux chocs extérieurs de l'économie du tourisme de l'île,
- la nécessité de la transition écologique,
- l'importance d'une augmentation et d'un renforcement de la coordination entre les parties prenantes sur la chaîne de valeur du tourisme.

La crise a de surcroît mis en lumière la volatilité de la demande touristique, avec une absence presque totale des visiteurs extérieurs, et le rôle moteur du tourisme dans l'économie. Elle a également souligné l'importance de la feuille de route du tourisme corse élaborée par l'OGD et approuvée en 2018 à l'unanimité par l'assemblée régionale, qui préconisait déjà la transition écologique et numérique du tourisme. La crise du COVID-19 rend la mise en œuvre de la feuille de route encore plus impérieuse, comme un outil permettant de soutenir la durabilité et d'intégrer des mesures vertes à la reprise du tourisme corse sur le long terme.

Source : Agence du tourisme corse

Au **Portugal**, *Turismo de Portugal*, a créé le label *Clean and Safe* en partenariat avec les ministères de la Santé et des Transports, des aéroports et des compagnies aériennes, pour promouvoir une reprise durable du tourisme. Conçu au départ pour les hôtels, les entreprises de loisirs touristiques et les agences de voyages, le label peut désormais également être obtenu par les logements loués entre particuliers, les restaurants, les lieux événementiels, les monuments, les institutions culturelles et les parcours de golf. Il fournit un financement aux entreprises touristiques locales pour qu'elles améliorent la qualité de leurs produits et services et soutient l'objectif plus large d'accroître la résilience de l'offre de tourisme, en renforçant notamment la santé et la confiance des touristes (Encadré 5).

Encadré 5. Le dispositif de certification *Clean and Safe* (Portugal)

Face aux lourdes conséquences de la pandémie du coronavirus sur l'économie, les pouvoirs publics du Portugal ont adopté une série de mesures visant à atténuer les ravages sur le secteur du tourisme et à en préparer la reprise dans le contexte du COVID-19.

Le label *Clean and Safe* distingue les activités et les entreprises touristiques qui respectent les exigences d'hygiène et de nettoyage destinées à prévenir et contrôler les infections au COVID-19 ou d'autres natures, afin d'accroître la confiance des visiteurs. Lors de sa première phase, l'initiative a nécessité un partenariat étroit avec le ministère de la Santé et un plan de mise en œuvre coordonnée avec le secteur privé, pour une collaboration avec toutes les associations privées.

Le label peut être obtenu en ligne sur le Registre national des entreprises touristiques, la plateforme numérique de *Turismo de Portugal*. La procédure s'accompagne d'une vaste campagne de formation auprès des employés du tourisme afin d'en garantir l'application complète. En coordination avec les autorités compétentes, *Turismo de Portugal* effectuera des vérifications aléatoires des établissements enregistrés, qui tiendront compte du degré de satisfaction des clients et des évaluations déposées sur la plateforme *Clean and Safe*.

En septembre 2020, plus de 22 000 entreprises avaient obtenu le label, soit plus de 50 % des établissements de logements touristiques déclarés et des agences de voyages du pays. Plus de 22 000 professionnels ont reçu les formations correspondantes.

Depuis octobre 2020, la plateforme *Clean and Safe* donne aussi la possibilité aux touristes d'enregistrer leur [Passenger Locator Card](#), qui permet de collecter des informations sur les passagers pouvant s'avérer utiles en cas de suspicion de contamination à bord d'un avion pour faciliter la recherche des cas-contacts. Ces informations sont détenues par les autorités sanitaires conformément à la législation en vigueur et peuvent être utilisées uniquement à des fins de santé publique autorisées.

Source : Turismo de Portugal

Les *Conclusions politiques de l'OCDE – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive* (OCDE, 2018 c) indiquent que l'adoption d'approches cohérentes et globales de l'élaboration de politiques touristiques permettra aux pays de redéfinir le cadre général de la croissance touristique de manière à mieux en répartir les fruits, à lutter contre les inégalités et à renforcer la résilience des économies (Encadré 6).

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

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

Encadré 6. Orientations de l'OCDE relatives à l'adoption d'approches stratégiques cohérentes et globales de l'élaboration des politiques

Il ressort des *Conclusions politiques de "OCDE - Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive* que pour être efficace, l'action globale des pouvoirs publics en la matière doit:

- Tenir compte du fait que le tourisme ne relève pas uniquement de la compétence des administrations centrales, mais qu'il concerne tous les niveaux d'administration, lesquels n'ont pas dans ce domaine les mêmes missions ni le même degré d'autonomie d'un pays à l'autre.
- Obtenir l'adhésion et bénéficier de l'impulsion des décideurs publics, et adopter une perspective de moyen à long terme.
- Ne pas négliger l'utilité d'un dialogue solide entre les pouvoirs publics, le secteur du tourisme et la société civile aux stades de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des mesures.
- S'appuyer sur des données factuelles et un cadrage précis des attributions, fonctions et interactions des principaux acteurs du secteur public et du secteur privé, et les amener à collaborer de manière efficace.
- Bien prendre en compte les arbitrages à opérer et les complémentarités avec les domaines connexes de l'action publique, dont les transports, l'environnement, la culture, la sécurité, l'éducation, l'agriculture, les nouvelles technologies, la transformation numérique et l'économie dans son ensemble.
- Rechercher des solutions mutuellement avantageuses qui apportent de la stabilité au secteur touristique et renforcent la croissance économique, les emplois de qualité et la prospérité aux niveaux national et régional.
- Promouvoir une croissance écologiquement viable et soutenir les efforts déployés par les pays pour tenir les engagements nationaux et internationaux.
- Encourager le développement du tourisme et la création de valeur ajoutée fondée sur certains atouts particuliers, la diversité d'offres touristiques de haute tenue et la gestion durable des ressources naturelles et culturelles.
- Faire du tourisme le moteur d'une croissance inclusive, propre à créer des emplois de qualité ainsi que des débouchés commerciaux et des possibilités de développement régional, à atténuer les effets préjudiciables pour les populations locales, et à mieux répartir les fruits du tourisme entre tous les habitants et territoires.

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

Assurer aux destinations une croissance touristique durable

La section qui suit met en lumière les domaines dans lesquels le tourisme peut apporter un concours appréciable au programme de croissance durable. Elle examine les mesures innovantes que les responsables publics et le secteur peuvent adopter pour diversifier et répartir les retombées positives du tourisme dans le temps et dans l'espace tout en limitant ses éventuelles retombées négatives. Ces approches peuvent contribuer à attirer davantage de visiteurs, réduire la saisonnalité, contrôler les flux de visiteurs et accroître les possibilités offertes par le tourisme en dehors des villes principales et des sites emblématiques, et induire des effets favorables plus sensibles sur l'ensemble de l'économie.

Cette section présente en outre diverses initiatives menées par les pays pour favoriser un développement plus durable et inclusif du tourisme. Même si bon nombre de ces exemples datent d'avant l'apparition du COVID-19, ils illustrent des modes d'action novateurs et des bonnes pratiques qui demeurent pertinents à l'heure où les destinations aux niveaux national, régional et local prennent des mesures pour se redresser après la pandémie et élaborent des politiques et des stratégies favorisant les transitions structurelles, numérique et bas carbone qui s'imposent pour contribuer à une reprise inclusive et durable du tourisme et améliorer sa résilience lors des chocs futurs.

Généraliser les politiques et pratiques touristiques durables

À l'instar de nombreux secteurs, le tourisme pèse relativement lourd dans la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (GES). Des études menées sur les 10 dernières années ont estimé que sa contribution aux émissions mondiales des GES se situait entre 5 % (OMT et ONU, 2008 ; OCDE/PNU, 2011 ; OMT et FIT, 2019) et 8 % (Lenzen, M. *et al.* 2018). Le tourisme intervient également dans l'utilisation des sols, la consommation d'eau et de produits alimentaires, et la dégradation de l'environnement naturel. Ses interactions avec ces ressources peuvent être directes ou indirectes, et même si toutes les activités touristiques sont en définitive locales, elles concourent à des phénomènes de portée mondiale. Il apparaît toutefois clairement qu'un développement touristique stratégique et bien planifié peut aussi sensibiliser aux valeurs culturelles et environnementales, contribuer au financement de la protection et de la gestion des espaces protégés, accroître leur valeur et leur importance économiques, perçues et réelles, et influencer sur le comportement de la chaîne d'approvisionnement.

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

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit une stratégie mondiale vaste et ambitieuse de lutte contre la pauvreté mobilisant aussi bien les pays avancés qu'émergents, fait aussi directement mention de l'aptitude du tourisme à susciter des changements positifs. Le tourisme, bien qu'il puisse concourir à la réalisation des 17 ODD, a été intégré, assorti de cibles précises, aux objectifs 8, 12, et 14 qui portent respectivement sur la croissance économique inclusive et durable, la consommation et la production durables, et l'exploitation durable des océans et des ressources marines. La réalisation des ODD appellera un degré substantiel d'intervention publique, notamment pour assurer les conditions nécessaires au développement du secteur privé, mais aussi pour coordonner et diffuser les stratégies, la formation et le renforcement des capacités à l'échelon national et infranational (OCDE, 2018a).

En **Suisse** par exemple, la durabilité en tant que principe d'action, est un thème transversal qui s'applique à tous les objectifs, instruments de financement, domaines et mesures d'intervention de la stratégie touristique de la Confédération. Il s'agit de veiller à ce que toutes les mesures mises en œuvre en matière de tourisme contribuent à la réalisation des cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'ONU et de ses 17 ODD dans une optique à long terme. La Suisse a aussi pris des mesures pour placer les politiques de tourisme durable au cœur des activités de Switzerland Tourism, l'organisme national du marketing du tourisme, qui utilise un modèle d'impact pour mesurer sa contribution à la productivité et à l'efficacité de l'utilisation des ressources du tourisme suisse. Le programme Innotour (qui favorise l'innovation, la coopération et la construction des connaissances dans le tourisme) apporte un soutien financier aux initiatives de tourisme durable.

Encadré 7. Transformer les chaînes de valeur du tourisme — ONU Environment

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

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

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

Des campagnes de communication encourageant l'utilisation de produits et de services durables, ainsi qu'un renforcement continu des capacités des participants, compléteront ces activités. La diffusion des études de cas, rapports et enseignements dégagés du projet permettra de reproduire, y compris à plus grande échelle, ce type de programmes dans d'autres pays.

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

Source : Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (2018)

La logique qui sous-tend l'articulation des cibles des ODD avec les objectifs de développement du tourisme se fonde sur le caractère intrinsèquement local des activités touristiques, puisque l'attrait des communautés locales (culture, patrimoine) et de l'environnement (atouts naturels et équipements) sont les moteurs du tourisme. La **Turquie** a par exemple mis en œuvre divers projets et programmes durables à l'échelon local, régional et national, dont l'un porte sur « le développement des capacités institutionnelles dans le domaine du tourisme durable » et vise à favoriser la réalisation des ODD liés au tourisme. Les autorités produisent des guides à l'intention des entrepreneurs touristiques locaux et des investisseurs, diffusent les meilleures pratiques internationales, et informent les partenaires locaux sur les programmes de financement innovants. Au **Danemark**, l'OGD officiel de la capitale danoise, *Wonderful Copenhagen*,

a formulé la première stratégie pour le tourisme durable de Copenhague, *Tourism for Good*, fondée sur le principe selon lequel le tourisme n'est pas un objectif en soi, mais plutôt un moyen de parvenir à une fin durable — le secteur apportant une contribution favorable à la société, à la construction de villes et de destinations de meilleure qualité pour les résidents comme pour les visiteurs, et favorisant une évolution positive. *Tourism for Good* aborde la question de la durabilité sous trois angles fondamentaux, et cherche par ailleurs à concourir directement à la réalisation des 17 ODD de l'ONU.

Une méthode probante face au défi consistant à dissocier l'utilisation des ressources naturelles et ses effets sur l'environnement de la croissance économique, tous secteurs confondus, consiste à encourager l'approvisionnement en circuit fermé et un emploi plus rationnel des ressources dans le cadre d'une approche systémique couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Le tourisme ne fait pas exception (Encadré 7) (OCDE, 2020 c). L'adoption de l'économie circulaire suppose l'élaboration de modèles économiques innovants qui créent de la valeur au travers de la régénération, la reconstitution et la réutilisation des ressources, ainsi que de nouveaux modèles de consommation qui s'éloignent de la notion traditionnelle de propriété pour aller vers l'économie du partage. La circularité offre aux entreprises touristiques, et plus particulièrement aux PME, l'occasion d'accroître leur capacité d'innovation à l'appui de la durabilité et, partant, leur compétitivité, concourant ainsi à la bonne santé et à la résilience sur le long terme des activités touristiques et du secteur dans son ensemble (OCDE, 2019b ; OMT, 2018). L'intégration des PME touristiques locales dans les chaînes de valeur internationales est un autre moyen de favoriser l'évolution vers des modes de consommation et de production plus durables (OCDE, 2018a).

La confiance dans la marque est un élément déterminant des décisions d'achat ; c'est pourquoi les programmes de certification par des tiers sont désormais légion dans le domaine du tourisme durable. Ceux-ci offrent en outre aux entreprises un instrument qui leur permet de mesurer et d'améliorer leur performance environnementale, de réduire les coûts, et de transmettre un message positif aux clients potentiels. Les programmes d'accréditation comme celui de TripAdvisor, *GreenLeaders*, et d'autres, dont *Green Key*, *Green Tourism* et *Eco-Lighthouse*, ont pour double finalité d'encourager les prestataires de services d'hébergement à être plus sensibles à l'environnement et à sa durabilité, et de renforcer la confiance des consommateurs dans les éco-références des entreprises touristiques accréditées. L'intérêt potentiel que présentent les écolabels et les mécanismes de certification pour généraliser les pratiques durables, concrétiser les objectifs nationaux en matière de développement durable, et encourager des choix et des comportements plus responsables chez les consommateurs ont amené les pays à mettre au point des produits spécifiquement conçus pour répondre à leurs critères. Les programmes de certification et d'accréditation pourraient prendre de plus en plus d'ampleur avec l'introduction des protocoles sanitaires destinés à atténuer la propagation du COVID-19 et soutenir la réouverture du secteur (Encadré 5).

Sous l'influence des ODD des Nations Unies, la durabilité devient un axe d'action central des entreprises. Pour autant, la réalisation de résultats véritablement durables exige une démarche intégrée et un authentique engagement du secteur. Il existe plusieurs exemples d'initiatives sectorielles visant à généraliser les pratiques touristiques durables, notamment le *New Zealand Tourism Sustainability Commitment* qui a pour ambition de veiller à ce que toutes les entreprises de tourisme de **Nouvelle-Zélande** s'engagent d'ici à 2025 dans le développement touristique durable (encadré 5), et l'*International Tourism Partnership*, qui propose une plateforme non concurrentielle permettant aux leaders de l'industrie hôtelière d'échanger des idées, de nouer des relations et d'unir leurs efforts pour s'attaquer aux problèmes sociaux et environnementaux de première importance. Les compagnies aériennes, qui sont à l'origine de 75 % des émissions mondiales liées au tourisme, sont la cible de nombreuses critiques quant à l'intensité carbone de leurs activités. De ce fait, le secteur s'est fixé pour objectifs de plafonner ses émissions nettes d'ici à 2020, de neutraliser les émissions carbone des vols internationaux, et de diminuer de moitié ses émissions à l'horizon 2050 par rapport aux niveaux de 2005 dans le cadre du mécanisme Corsia des Nations Unies (Bremner, 2019).

Encadré 8. Études de cas sur les destinations : Mesures prises face au COVID-19 à l'appui d'une reprise durable

Les études de cas préliminaires figurant ci-après présentent la riposte organisée par les destinations face à la pandémie de coronavirus COVID-19, et en particulier les initiatives qui soutiennent le développement d'un tourisme durable et inclusif et la transition écologique. Elles mettent en évidence la manière dont les destinations saisissent l'occasion offerte par la crise pour repenser le système touristique et générer de la croissance en accordant plus d'importance aux piliers environnementaux et socio-culturels de la durabilité.

- Suite au déclenchement de la pandémie et à la crise de grande ampleur qui touche le tourisme autrichien et européen, le **parc naturel Ötztal-Tormäuer** (Autriche) a pris des mesures pour renforcer sa stratégie de destination durable, afin de se préparer à l'augmentation prévue de la demande de tourisme interne et d'expériences de loisirs reposant sur des activités respectueuses de la nature et de l'environnement.
- La **Colombie** élabore une politique nationale de tourisme durable pour placer le secteur aux avant-postes d'un programme plus large de développement durable et de protection de l'environnement. Cette politique fournira aux destinations des orientations stratégiques pour placer la durabilité au cœur de leurs processus décisionnels et pour qu'elle leur serve de boussole dans leurs activités de gestion et d'organisation prévisionnelle.
- En **Finlande**, les destinations prennent des mesures visant à faire de la durabilité un pilier fondamental de la reprise du secteur après la crise du COVID-19. L'étude porte sur trois destinations qui considèrent la durabilité comme un axe essentiel de leurs stratégies de reprise : i) Espoo, avec l'adaptation de la feuille de route sur la durabilité après le COVID-19, ii) Helsinki, qui recentre ses activités promotionnelles sur la durabilité, et iii) Posio, qui mise sur la durabilité pour assurer une reprise plus rapide.
- La **Corse** se concentre sur la mise en œuvre d'une feuille de route pour la durabilité du tourisme, en s'appuyant sur un processus consultatif approfondi, pour intégrer des mesures vertes à la croissance de long terme.
- **Kyoto** (Japon) réoriente sa stratégie de relance post-COVID-19 sur les besoins locaux et le soutien à une croissance durable. Elle vise à faire de la ville une destination de grande qualité, tant pour les Japonais que pour les touristes.
- Au **Mexique**, le ministère du Tourisme a défini une stratégie de tourisme durable pour 2030, avec l'objectif de profiter de la pandémie de COVID-19 pour engager un changement radical dans les destinations touristiques et promouvoir un secteur inclusif, tourné vers l'équité économique et engagé dans la protection de la nature.
- La **Baie de l'Abondance**, en Nouvelle-Zélande, réagit aux conséquences du COVID-19 en favorisant un secteur plus durable et plus régénérateur, avec le soutien financier apporté par les autorités aux organismes régionaux du tourisme pour les aider dans la période de l'après-COVID-19.
- **Benidorm** (Espagne), « destination intelligente » du littoral, prépare le plan *Smart Destination+ Safe Benidorm*, dans l'optique de renforcer sa position de destination sûre tout en continuant à promouvoir la durabilité du tourisme dans la ville.
- **Suisse Tourisme** a établi une stratégie participative de tourisme durable pour inciter tous les acteurs du tourisme du pays — et la Suisse elle-même en tant que destination — à se tourner vers un tourisme plus durable. La stratégie a été revue depuis la crise du COVID-19.

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

Les exemples ci-dessus illustrent plusieurs manières concrètes de promouvoir la généralisation des pratiques et politiques de tourisme durable, qui resteront appropriées dans le contexte de l'après-COVID-19. Des **études de cas** ont été réalisées aux fins du présent rapport, avec l'aide des pays, pour présenter les mesures prises par les destinations face à la pandémie (au niveau national, régional et local) et en particulier les initiatives soutenant la transition verte et le développement du tourisme durable (Encadré 8). Les études de cas figurent dans leur intégralité en annexe A.

Investissements et financements à l'appui du tourisme durable

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

Par ailleurs, pour réaliser un développement plus durable et remplir les objectifs ambitieux de réduction de la pauvreté et de lutte contre le changement climatique énoncés dans l'Agenda 2030 et dans l'Accord de Paris, il faudra, au cours des prochaines décennies, investir à bien plus grande échelle dans l'économie verte. Compte tenu de sa forte dimension locale et de sa capacité à créer des emplois, à renforcer la cohésion sociale, à améliorer la productivité et à stimuler la croissance économique dans de nombreux domaines d'action, le tourisme a un rôle essentiel à jouer à cet égard.

Le financement de la transition vers un modèle plus durable de développement touristique se heurte à plusieurs écueils, notamment l'adéquation des instruments financiers disponibles, les informations sur les retombées de l'investissement vert dans le tourisme, les (contre-)incitations à l'adoption de pratiques commerciales écologiques, et l'efficacité de l'appui que procure le cadre de l'action publique.

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

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

- Favoriser l'accès à des financements pour des projets d'investissement d'ampleur diverse dans le tourisme durable.

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

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

Parmi les projets nationaux qui encouragent l'investissement à l'appui d'un développement touristique durable et inclusif figure le programme REVIVE du **Portugal**, qui offre la possibilité d'investir dans des biens immobiliers pour les transformer en attractions touristiques dans le cadre d'un processus d'appel d'offres public. Cette initiative conjointe des ministères de l'Économie, de la Culture et des Finances vise à promouvoir et simplifier les processus de réaménagement et de valorisation des biens publics vacants pour créer une activité économique à vocation touristique. En rehaussant l'attrait des destinations régionales, cette initiative peut favoriser l'étalement de la demande et créer de la richesse et des emplois, et ainsi renforcer la cohésion économique et sociale du territoire national. De son côté, le **Canada** a introduit en 2019 la stratégie « Créer des emplois pour la classe moyenne : une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme », dont deux des trois principaux piliers portent spécifiquement sur l'investissement à l'appui d'une croissance durable.

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

Pour remédier à ce problème, la **Nouvelle-Zélande** a créé en 2017 le *Tourism Infrastructure Fund*, qui apporte des cofinancements à hauteur de 25 millions NZD par an sur quatre ans pour l'aménagement d'infrastructures touristiques (passerelles, parcs de stationnement, toilettes et installations de camping responsables, par exemple). Le Fonds cible les collectivités locales situées dans des régions très exposées à l'augmentation du nombre de touristes, et qui ne sont pas en mesure de prendre les mesures nécessaires en temps opportun sans assistance — celles qui accueillent de nombreux touristes, mais dont l'assiette fiscale est étroite par exemple. En 2019, la Nouvelle-Zélande a instauré une nouvelle taxe sur les visiteurs internationaux, la *Visitor Conservation and Tourism Levy*, qui sera investie dans des projets de tourisme durable et de préservation. Cet instrument est jugé utile pour assurer une croissance touristique durable qui améliorera la vie des Néo-Zélandais moyennant des investissements dans des projets qui modifieront sensiblement le système, et l'instauration d'un développement productif, durable et inclusif du tourisme, qui protège et préserve l'environnement.

En **Islande**, l'amélioration de l'infrastructure des sites touristiques se poursuit dans le cadre du Plan national d'infrastructure et grâce au Fonds de protection des sites touristiques. Le Plan d'infrastructure, mis en œuvre en 2018, aborde le développement de l'infrastructure sur les sites touristiques naturels et

culturels publics d'importance patrimoniale menacés par la surfréquentation dans une perspective globale de long terme. Il se compose d'un plan stratégique d'une durée de douze ans qui présente notamment la conception générale et des lignes directrices en matière de sécurité, et comporte des plans triennaux glissants d'investissement pour le développement de l'infrastructure (sentiers pédestres, plateformes panoramiques, parcs de stationnement, toilettes, etc.) des sites touristiques sur l'ensemble du territoire national.

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

La connectivité et la mobilité durable au service de la prospérité

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

Il a été démontré que le fait de garantir la fluidité et la sécurité des déplacements³ contribue directement à la réalisation d'environ la moitié des ODD, ou l'influence fortement. Dans ce contexte, les objectifs de fluidité des déplacements et d'amélioration de l'expérience voyageur consistent à :

- permettre une croissance durable grâce à une prise en charge plus efficace des voyageurs ;
- renforcer la sûreté et la sécurité des voyageurs et des collectivités hôtes ;
- soutenir les économies régionales et locales et la création d'emplois grâce à une meilleure connectivité ;
- améliorer la durabilité en gérant les flux de visiteurs et en favorisant des modes de déplacement alternatifs (Encadré 9).

Encadré 9. Dix lignes directrices en vue de l'adoption de mesures en faveur de la sécurité et de la fluidité des déplacements

Le rapport remis par l'OCDE au Groupe de travail du G20 sur le tourisme intitulé Sécurité et fluidité des déplacements et amélioration de l'expérience voyageur fournit dix lignes directrices aux membres du G20 pour les aider à avancer dans la réalisation des objectifs de sécurité et de fluidité des déplacements et à en tirer profit. Dans ces lignes directrices, les États sont invités à agir individuellement et collectivement, en collaboration avec le secteur, pour :

- **Prendre acte du fait qu'il est important de faciliter la fluidité des déplacements**, à long terme et dans le cadre de la reprise consécutive à la pandémie de COVID-19, afin que cette fluidité joue un rôle de catalyseur et de moteur de la croissance économique, du renforcement

³ Situation dans laquelle les déplacements effectués par les voyageurs se déroulent agréablement et sont assurés sans discontinuité, de manière efficace et en toute sûreté et sécurité, que ce soit à l'aller, sur le lieu de destination ou au retour.

de la sûreté et de la sécurité, et de l'amélioration de l'expérience voyageur, mais aussi en vue d'un développement local plus solide, d'une plus grande durabilité et d'une meilleure gestion des visiteurs.

- **Veiller à ce que les points de vue du secteur des voyages et du tourisme soient pris en compte dans les politiques et les mesures ayant un impact sur les voyages** à destination d'un pays et à l'intérieur de celui-ci, en liaison étroite avec les ministères responsables du tourisme, de la sécurité nationale et des transports, ainsi que d'autres ministères, comme celui de la santé, dont les politiques et les mesures peuvent avoir une incidence importante sur le secteur.
- **Coopérer au niveau international dans le cadre des instances de dialogue appropriées pour étudier les possibilités en matière de normes de collecte, de partage et d'utilisation des données sur les voyageurs**, à des fins de contrôle de l'identité, de localisation des personnes et de gestion, conformément aux principes approuvés relatifs à la confidentialité des données, en reconnaissant la nécessité de respecter les exigences établies par les institutions internationales compétentes en matière de données sur les voyageurs.
- **Travailler avec les autorités compétentes pour simplifier les formalités liées aux voyages et aux visas**, tout en préservant la sécurité, notamment grâce à des procédures en ligne et à des accords bilatéraux et multilatéraux, dans la mesure où les conditions de santé publique le permettent et sous réserve des priorités d'action de chaque État.
- **S'employer à promouvoir l'utilisation de l'identité numérique des voyageurs et de la biométrie tout en respectant la confidentialité des données selon les normes et principes internationaux adoptés d'un commun accord**, par exemple grâce à une coopération mondiale entre États et organismes internationaux, et à la facilitation de la reconnaissance et de l'interopérabilité entre les différents systèmes.
- **Coordonner la planification et les opérations en matière de transports et de tourisme** en assurant des liaisons fluides entre les différents modes de transport, au bénéfice des visiteurs et des résidents ainsi que d'une connectivité et d'une durabilité meilleures des destinations.
- **Encourager et soutenir la communication d'informations en temps réel et l'apport d'autres formes d'assistance aux voyageurs**, y compris à ceux qui ont des besoins particuliers, de façon à faciliter leurs déplacements et améliorer leur vécu, et grâce à l'utilisation novatrice des nouvelles technologies, tout en maintenant le service traditionnel à la clientèle.
- **Établir, réviser régulièrement et, le cas échéant, mettre en œuvre des stratégies de gestion de crise pour le secteur des voyages et du tourisme**, ce qui nécessite une communication claire et efficace avec les voyageurs sur les questions de sécurité et la recherche d'une coordination entre les États et avec le secteur quant aux normes et procédures de sécurité applicables aux voyageurs.

Soutenir, en coordination avec les autres autorités compétentes, la création de capacités et les investissements en faveur de la fluidité des déplacements, notamment la généralisation du haut débit et le déploiement d'une couverture WiFi étendue, la mise en place de programmes inclusifs d'acquisition de compétences numériques et de formation à la communication et au service à la clientèle, et le lancement de programmes de recherche adéquats pour orienter l'action publique dans ce domaine.

Tenir compte du rôle clé joué par le secteur privé, notamment les entreprises technologiques ainsi que les prestataires de services de transport ou d'autres services, pour ce qui est de rendre possible des déplacements sûrs et fluides, et s'attacher à encourager et à définir leur participation en établissant des cadres d'action et de réglementation appropriés et en créant des partenariats public-privé (PPP).

Source : [Sécurité et fluidité des déplacements et amélioration de l'expérience voyageur — Rapport de l'OCDE au Groupe de travail du G20 sur le tourisme](#) (OCDE, 2020 d)

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

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

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

En **Autriche**, l'opérateur ferroviaire national (ÖBB), l'association des tramways autrichiens et l'OGD Tirol Werbung mettent en œuvre le projet « train de nuit pour la neige », qui comprend le transport en train de nuit et des forfaits de ski d'une ou plusieurs journées. ÖBB propose également des « billets combinés spécial sports d'hiver » valables à la journée et concourt ainsi à diminuer la circulation automobile dans les régions touristiques.

En novembre 2020, les habitants de Key West, en Floride, **États-Unis**, se sont prononcés en faveur d'une limitation à 1 500 du nombre de personnes autorisées par jour à débarquer d'un bateau de croisière, interdisant ainsi les navires d'une capacité supérieure à 1 300 passagers, pour accorder la priorité aux compagnies de croisière affichant les résultats environnementaux et sanitaires les plus probants. Cette décision sans précédent des habitants est d'autant plus notable qu'elle s'est produite à une période où le tourisme était à l'arrêt en raison de la pandémie de COVID-19 et témoigne peut-être d'une plus grande volonté de la destination d'adopter des modèles de tourisme plus durables (Girma, 2020).

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

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

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

Les nouvelles technologies continuent de reconfigurer les marchés et les secteurs partout dans le monde, et le rythme et l'ampleur de ces bouleversements s'intensifient. De l'économie collaborative à l'internet des objets, en passant par les véhicules autonomes, 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 ouvre de nouvelles perspectives aux destinations et aux voyageurs du monde entier.

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

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

Au niveau des destinations, un service dénommé *Think Sustainably* aide les résidents et les visiteurs à choisir des modes de vie ou de séjour plus durables à Helsinki. Inauguré en 2019, le service filtre le contenu du site MyHelsinki.fi pour suggérer à ses utilisateurs des restaurants, des boutiques, des panoramas, des manifestations et des hébergements durables, et proposera ultérieurement des modes de déplacement responsables. Sur l'île de Santorin, en **Grèce**, un système d'attribution des postes d'amarrage géré par le Fonds portuaire municipal de Thira, qui utilise un algorithme basé sur 14 critères fondamentaux, est en place depuis 2018 pour contrôler et organiser les arrivées et les départs des navires de croisière. Il s'agit de réguler le flux de visiteurs sur l'île durant la journée, et de disperser les touristes

sur l'ensemble de l'île en leur proposant des endroits moins connus que les sites saturés d'Oia et Fira. Le système d'attribution des postes d'amarrage permet à la municipalité d'établir le calendrier des navires de croisière sur une période de deux ans ; ce sera un outil essentiel pour maintenir les flux de visiteurs à un niveau correspondant à la capacité d'accueil de l'île (Peeters *et al.*, 2018) lorsque les navires de croisière se rendront de nouveau dans les îles grecques.

Le **projet japonais** « Patrimoine culturel cloné » offre un autre exemple d'application technologique innovante visant à préserver les objets culturels de valeur. Grâce à l'association des technologies dernier cri comme la numérisation et l'impression 3D et des techniques artistiques traditionnelles, les biens culturels reproduits sont des clones intégraux, qui non seulement utilisent les mêmes matériaux et textures que les originaux, mais recréent leur ADN artistique en incorporant leurs contextes culturels et leurs techniques. La théorie et les technologies qui sous-tendent le projet permettent de résoudre le dilemme consistant à préserver les biens culturels tout en les exposant, et offrent par ailleurs un moyen de sauvegarder la culture artistique et les techniques traditionnelles. Ainsi, des clones de la Triade de Shaka et des peintures murales du Temple Hōryū-ji, trésors nationaux, dont les originaux sont difficiles à déplacer, voyagent dans tout le Japon et sont montrés au public dans le cadre d'une exposition sur la Route de la Soie. De surcroît, les clones culturels favoriseront sans doute la gestion des flux de visiteurs au niveau de l'attraction et/ou de la destination en leur offrant une expérience « alternative » réaliste des objets culturels, sans les files d'attente interminables, les foules et le temps d'arrêt très limité devant les œuvres. Les clones culturels peuvent être exposés dans toutes sortes de lieux, ce qui permet d'éviter les endroits bondés ou les espaces fermés et confinés dans lesquels les mesures de distanciation sont difficiles à appliquer. Un site web a été créé pour donner la possibilité aux visiteurs de découvrir les clones culturels à l'avance. Il fournit aussi des conseils sur la façon de monter une exposition.

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

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

Enfin, il convient de noter que si l'omniprésence des médias sociaux offre de nombreuses possibilités aux organismes de gestion et de commercialisation des destinations, elle constitue aussi une menace pour les destinations vulnérables (populations, attractions culturelles ou environnementales) qui ne sont pas

préparées, ou ne se prêtent pas, à un développement rapide de la fréquentation touristique dû à leur notoriété soudaine sur une ou plusieurs plateformes. Néanmoins, à l'heure où les mesures de conservation gagnent en réactivité pour parer aux problèmes naissants, l'utilisation innovante des technologies peut aussi offrir des moyens de gérer les flux de visiteurs et d'en atténuer les effets néfastes.

Répartir les fruits du tourisme

La question de savoir comment procéder pour répartir concrètement la manne touristique au-delà des destinations habituelles qui accueillent des flux importants de visiteurs et remédier à la saisonnalité interroge les responsables des politiques touristiques depuis des décennies, mais demeure très pertinente aujourd'hui et le sera à l'avenir. Alors que le tourisme émerge progressivement de la crise actuelle, les villes, les régions et les pays ont la possibilité de ne pas reproduire les erreurs du passé. C'est le moment de prendre des mesures pour que, dès que les restrictions de circulation seront levées, que les frontières rouvriront et que le nombre de touristes retrouvera un niveau proche de celui d'avant la pandémie de COVID-19, des stratégies soient en place pour diminuer les pressions sur les infrastructures, l'environnement, les populations locales, les autres secteurs et l'ensemble de la société, et répartir plus largement les fruits du tourisme.

Encadré 10. Le tourisme en tant que moteur d'un développement local et régional

Australie : Le gouvernement australien a alloué 250 millions AUD aux régions pour inciter les Australiens à voyager et passer leurs vacances dans leur pays, pour stimuler l'emploi et les économies locales. Le programme comprend deux volets : le projet *Recovery for Regional Tourism*, d'un montant de 50 millions AUD, destiné à aider les entreprises des régions qui dépendent largement du tourisme international, et une enveloppe de 200 millions AUD qui complète le fonds *Building Better Regions* favorisant l'étalement touristique à l'extérieur des grandes villes, dont 100 millions seront consacrés aux projets d'infrastructures touristiques. Disponible en 2020 et 2021, le fonds *Recovery for Regional Tourism* prévoit des possibilités de financement partagé pour atteindre potentiellement la valeur de 100 millions AUD. Cette initiative fait partie du fonds plus large *COVID-19 Relief and Recovery* créé pour soutenir les régions, les communautés et les secteurs les plus durement touchés par les conséquences économiques de la pandémie.

Les financements de reprise visent à aider les régions à conserver et créer des emplois en augmentant le nombre de visites, en stimulant la demande et en élargissant la diversité des offres proposées pour attirer les touristes internes. Les régions peuvent les utiliser pour modifier les offres et expériences proposées, ainsi que leurs outils marketing, de manière à attirer les touristes internes, et créer de nouveaux produits pour se préparer à la réouverture des frontières internationales. Il leur sera demandé de déposer des propositions de projets visant à créer des emplois dans le tourisme, à favoriser le tourisme interne, à produire rapidement des effets et à encourager la diversification des produits (source : Austrade, [Recovery for Regional Tourism](#), 27 septembre 2020)

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

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

Le lissage temporel ou géographique du tourisme en vue de favoriser le développement économique et/ou de lutter contre la surfréquentation, n'est toutefois pas une panacée. De telles mesures risquent de simplement déplacer les problèmes vers d'autres régions moins préparées à une poussée soudaine des effectifs touristiques susceptible de dépasser leur capacité d'accueil naturelle, et de les amener à supporter des coûts importants liés à la mise en place d'une infrastructure locale et à la protection des systèmes environnementaux et socio-culturels dans l'intérêt des touristes et des habitants. Les responsables publics doivent donc adopter une démarche intégrée, en travaillant en étroite coopération avec d'autres domaines de l'action publique, le secteur et les collectivités locales, idéalement dans le cadre de stratégies de développement économique et régional plus vastes, afin de mieux gérer les flux touristiques au sein des destinations, mais aussi d'encourager un développement touristique approprié dans les destinations nouvelles ou naissantes et de répartir la demande en dehors des périodes de pointe (Encadré 10).

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

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

Si elles sont conçues et mises en œuvre dans le cadre d'un projet stratégique plus global pour une destination ou une région, les stratégies de répartition des fruits du tourisme peuvent produire des résultats favorables pour les responsables publics, le secteur et les collectivités locales. Du point de vue des responsables publics, l'essor de nouvelles destinations peut diminuer les effets néfastes sur les destinations existant déjà et les populations locales soumises à de trop fortes sollicitations, et ouvrir des perspectives de développement économique dans les régions et les zones rurales, avec des retombées positives sur les chaînes d'approvisionnement locales, ainsi que sur le secteur agricole et rural plus généralement. Pour le secteur, l'allègement des pressions sur les destinations et sites très fréquentés permet d'empêcher qu'ils ne perdent leur attrait aux yeux des touristes en raison de leur surfréquentation et d'une perte ressentie d'authenticité. Il peut par ailleurs favoriser la diversification vers d'autres régions ou destinations, et éventuellement prolonger la saison touristique. Pour les populations touchées par les

retombées du tourisme et l'encombrement qui en résulte, la baisse du nombre de visiteurs peut faciliter le déroulement de leurs activités quotidiennes, les nouvelles destinations bénéficiant pour leur part des perspectives qu'ouvre la hausse du nombre de visiteurs en termes d'emplois et de recettes.

Mieux mesurer pour mieux gérer

Il ne fait pas de doute que le tourisme revêt une dimension territoriale importante, sa répartition spatiale étant inégale à l'intérieur des pays et entre eux, et produit donc des effets localisés. Ces derniers peuvent aussi varier substantiellement au fil des jours, des mois et des années, et ainsi avoir des répercussions socio-économiques et environnementales considérables qui varient d'une destination à l'autre. Ensemble, les dimensions spatiales et temporelles du tourisme sont des éléments fondamentaux de tout effort visant à caractériser et à étudier le tourisme sur un territoire donné (Batista *et al.*, 2018).

Un enjeu majeur pour les pouvoirs publics, à l'échelon national et infranational, consiste à mieux cerner l'incidence du tourisme sur les destinations et les populations locales afin d'apporter des informations plus utiles au processus de décision le concernant et d'éclairer l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques de long terme, fondés sur des données factuelles, dans le but d'assurer un développement touristique durable.

Pour ce faire, les pays ont besoin d'un système d'informations et de statistiques touristiques qui produise des données solides et actualisées suffisamment détaillées et comparables au niveau régional et national. En ce qui concerne les « destinations » touristiques — la région choisie par le visiteur en raison des attractions, des services d'hébergement et de restauration et des activités et loisirs qu'elle offre — le principal problème réside dans l'imprécision, sur le plan géographique et temporel, des données, ce qui restreint les analyses et applications susceptibles de présenter un intérêt pour la gestion et la politique du tourisme. Qui plus est, elles sont souvent difficiles à exploiter du point de vue statistique, car elles ne correspondent pas nécessairement aux entités administratives qui en disposent.

Outre la nécessité d'accorder une plus grande attention aux retombées environnementales et socioculturelles, l'instauration d'une croissance touristique durable constitue à l'évidence un processus continu qui fait appel à la mobilisation des responsables publics, de la profession et des communautés locales, et nécessite un suivi constant de ses progrès et de ses effets. Il n'en demeure pas moins que, compte tenu des caractéristiques et des besoins propres à chaque destination, il n'existe pas de solution universelle, et que des approches sur mesure de l'évaluation des impacts et de la gestion des destinations s'imposent.

Le système européen d'indicateurs du tourisme (ETIS) pour la gestion durable de destinations a été mis au point par la **Commission européenne** dans le but d'encourager les destinations à mettre en œuvre une approche plus intelligente de la planification touristique. Il est conçu pour remplir plusieurs fonctions : celles d'un outil de gestion, pour aider les destinations désireuses d'adopter une méthode durable de gestion des destinations ; celles d'un mécanisme de contrôle, pour faciliter la collecte de données et d'informations détaillées et permettre aux destinations d'assurer le suivi de leurs résultats ; et celles d'un instrument d'information, utile aux responsables publics, aux entreprises touristiques et à d'autres intervenants. Se fondant sur l'ETIS, la **Croatie** a mis en place un observatoire du tourisme durable (CROSTO) à l'appui de la stratégie qu'elle a définie pour l'avenir de sa filière touristique. Grâce à son suivi régulier et permanent du tourisme durable sur la côte adriatique du pays, l'observatoire sensibilise aux effets bénéfiques et nocifs du développement touristique dans la région. L'un des objectifs essentiels du CROSTO est de contribuer à l'élaboration de politiques de meilleure qualité et de proposer les mesures adéquates et nécessaires qui éclaireront aussi la formulation de la nouvelle stratégie touristique nationale pour 2021.

S'agissant de la Stratégie touristique 2027 du **Portugal**, l'exécution du plan d'action nécessitait la mise au point d'un dispositif de suivi afin de réaliser les objectifs stratégiques, de procéder à une évaluation de la

politique touristique et de fournir au secteur privé les instruments nécessaires à la prise de décision. Dans ce contexte, un jeu d'indicateurs couvrant les trois piliers de la durabilité a été établi pour encourager l'adoption de principes de durabilité — éclairés par les lignes directrices de l'OMS et par l'ETIS — dans l'ensemble du secteur. L'élaboration d'indicateurs communs à toutes les régions permet de procéder à des comparaisons et de mesurer les progrès dans le temps.

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

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

Un autre élément important de ce processus consiste à cerner le ressenti des habitants au regard de l'impact et de l'intérêt du tourisme. En 2019, par exemple, l'OMT et Ipsos ont réalisé une enquête mondiale auprès de 12 000 personnes dans 15 pays afin de mieux comprendre l'idée que les habitants se font du tourisme urbain, de ses retombées et modes de gestion. Des enquêtes analogues visant à « prendre la température de la nation » ont été lancées à l'échelon national (en **Australie** et en **Nouvelle-Zélande** par exemple) ou des villes (Kyoto, au **Japon**, par exemple) pour évaluer le ressenti de la population quant à l'ampleur et l'intérêt du tourisme et en tenir compte dans le cadre de l'élaboration des plans de développement et de gestion. La stratégie nationale du tourisme de l'**Autriche** comprend un indicateur de la perception que les habitants ont du tourisme.

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

Des solutions publiques et sectorielles pour concrétiser le potentiel du tourisme

Il ressort clairement de l'analyse ci-dessus que, dans de nombreux pays, régions et destinations, le développement touristique demeure déséquilibré sur le plan économique, social, et environnemental, souvent en raison de la croissance rapide et non maîtrisée du nombre de visiteurs, qui risque de faire du tort au vécu du touriste, mais aussi à l'environnement et aux communautés hôtes dont le secteur est tributaire. Il est cependant tout aussi manifeste qu'il n'existe pas de solution universelle. Les possibilités et les problèmes associés au développement touristique à moyen et long termes dépendront avant tout du calendrier et de la rapidité de réouverture des marchés internationaux après les conséquences dévastatrices du COVID-19, puis varieront selon les caractéristiques propres à chaque destination, au plan national et international.

Les neuf exemples de destinations présentés en annexe A illustrent la multiplicité des approches possibles pour placer la durabilité au cœur du développement touristique. Toutes les destinations soulignent que la durabilité augmentera la valeur économique du tourisme et sa résilience. La première étape consiste à accorder une plus grande place à la durabilité dans les stratégies touristiques, à définir des feuilles de route, et à disposer de données de qualité pour mesurer les progrès. Dans certains domaines cruciaux, tels que le développement des produits ou le renforcement des capacités, il est indispensable d'attribuer davantage de ressources à la durabilité. Chaque destination est unique, mais l'objectif général est le même objectif global — il s'agit de transformer, parfois de manière radicale, les modèles économiques du tourisme. Toutes les destinations reconnaissent la nécessité de collaborer davantage avec les collectivités locales pour accompagner la transition écologique de l'économie du tourisme, en sensibilisant par exemple davantage les habitants à l'attrait de leur région. Pour concrétiser ces objectifs, elles devront impérativement définir des mécanismes de gouvernance pluri-niveaux efficaces et représentatifs.

On trouvera ci-après quelques réflexions relatives à l'action publique destinées à offrir aux destinations actuelles ou futures les outils nécessaires pour éviter les écueils de la période pré-COVID-19, à l'heure où elles s'efforcent de concilier les avantages et les inconvénients liés au développement du tourisme et de donner corps à une vision stratégique durable pour l'avenir.

- **Redéfinir ce que l'on considère comme de bons résultats en matière de tourisme.** Un changement de notre conception du « succès du tourisme » est nécessaire à tous les niveaux d'administration et pour toutes les parties prenantes, et une plus grande place doit être accordée aux piliers environnemental et socio-culturel de la durabilité. Le succès ne doit pas être jugé à la seule aune du nombre de visiteurs et des dépenses, mais sous un angle plus global, tenant compte des retombées positives que le tourisme peut avoir au niveau de la destination. La mise en place d'une véritable gouvernance pluri-niveaux — entre et au sein des différents échelons des pouvoirs publics, du secteur et de la société civile — dotée des capacités institutionnelles nécessaires sera à cet égard indispensable.
- **Adopter une approche intégrée associant les pouvoirs publics, les acteurs du tourisme et la population locale.** Le tourisme doit impérativement être considéré comme une composante parmi d'autres d'une économie diversifiée. Les responsables publics doivent veiller à ce que les mesures visant à le développer s'inscrivent dans le contexte plus large des stratégies de développement urbain, régional, et économique en général, et soient déployées en étroite coopération avec la profession et les collectivités locales. La coordination horizontale et verticale des politiques, et une intégration plus étroite des multiples mesures à l'appui d'une approche plus stratégique et coordonnée d'une croissance durable du tourisme s'imposent pour répartir les avantages du tourisme dans le temps et dans l'espace. Dans un secteur fortement tributaire d'une gouvernance pluri-niveaux efficace, il convient d'être clair sur l'attribution des responsabilités aux différents échelons de l'administration publique, et de réexaminer périodiquement les différents domaines de compétence pour garantir la souplesse du système, mais aussi d'accroître les capacités institutionnelles des destinations.
- **Généraliser les politiques et les pratiques durables.** Les responsables publics, à tous les niveaux, doivent prendre des mesures supplémentaires pour intégrer systématiquement la durabilité dans les politiques du tourisme et les pratiques du secteur, afin de mieux accompagner la transition vers une économie verte, décarbonée et résiliente face au changement climatique. Les stratégies et objectifs à long terme doivent clairement donner priorité à la durabilité et être associés aux cibles des ODD. Une compréhension plus approfondie des chaînes de valeur touristiques permettra de déterminer dans quels domaines d'autres améliorations sont possibles et de recenser les besoins en matière de renforcement des capacités. Une approche fondée sur l'économie circulaire offrirait aux entreprises touristiques, et plus particulièrement aux PME, la possibilité d'intensifier l'innovation et d'assurer une utilisation efficiente des ressources dans le

cadre d'une démarche systémique tout au long de la chaîne de valeur — à cet égard, les pouvoirs publics ont un rôle évident à jouer pour faciliter ce processus.

- **Élaborer des modèles d'activité du tourisme plus durables.** Les entreprises ont un rôle à jouer dans l'évolution vers un tourisme plus durable en adoptant des pratiques éco-responsables dans les transports, l'hébergement, l'alimentation et les services, en développant des activités qui ont une incidence favorable sur la durabilité et en utilisant des outils technologiques pour mieux gérer les flux de visiteurs. En mettant en place des pratiques novatrices pour créer des solutions durables, les PME peuvent à la fois accroître leur compétitivité et concourir à la santé et à la résilience du secteur et des collectivités locales.
- **Mieux mesurer pour mieux gérer.** Toute tentative de caractériser et d'étudier le tourisme sur un territoire donné doit impérativement tenir compte de ses dimensions spatiales et temporelles. Les pays ont besoin d'un système d'informations et de statistiques du tourisme qui produise des données solides et actualisées, suffisamment détaillées et comparables au niveau régional et national pour éclairer le processus de décision et déterminer l'ampleur et les formes de tourisme convenant à chaque destination. Dans ce contexte, les responsables publics doivent continuer d'étudier les moyens d'associer les données statistiques classiques aux nouvelles sources de données massives afin d'améliorer leur granularité spatiale et temporelle.

Références

- Albalade, D. et G. Bel (2010), « Tourism and urban public transport: Holding demand pressure under supply constraints », *Tourism Management*, vol. 31, n° 3, pp. 425-433.
- Bremner, C. (2019), *Megatrends Shaping the Future of Travel*, édition 2019, Euromonitor International.
- Girma, L.L. (2020), « Key West's Big Ship Ban Signals a Major Shift Ahead for Cruise Tourism », *Skift*, <https://skift.com/2020/11/11/key-wests-big-ship-ban-signals-a-major-shift-ahead-for-cruise-tourism/>, (consulté le 12 novembre 2020).
- González A., J. Fosse et R. Santos-Lacueva (2018), *Urban tourism policy and sustainability: The integration of sustainability in tourism policy of major European cities*, Barcelone.
- Goodwin, H. (2016), *Responsible Tourism: Using tourism for sustainable development*, 2ème édition, Goodfellow Publishers Ltd., Oxford.
- International Tourism Partnership (ITP) (2019), site Internet, <https://www.tourismpartnership.org/>, (consulté le 2 décembre 2019).
- Lenzen, M. et al. (2018), « The carbon footprint of global tourism », *Nature Climate Change*, n° 8, pp. 522–528, <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>.
- OCDE (2020a), *Coronavirus (COVID-19) From pandemic to recovery: Local employment and economic development*, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130_130810-m60ml0s4wf&title=From-pandemic-to-recovery-Local-employment-and-economic-development, 27 avril.
- OCDE (2020b), « Les actions engagées dans le domaine du tourisme face au coronavirus (COVID-19) », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-actions-engagees-dans-le-domaine-du-tourisme-face-au-coronavirus-covid-19-86db4328/>, 2 juin 2020.
- OCDE (2020c), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/fa567e9c-fr>.
- OCDE (2020d), « Safe and seamless travel and improved traveller experience: OECD Report to G20 Tourism Working Group », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2020/02, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d717f6ea-en>.
- OCDE (2019a), *Réussir la décentralisation : Manuel à l'intention des décideurs*, OECD Multi-level Governance Studies, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/551847c0-fr>.
- OCDE (2019b), *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.
- OCDE (2018a), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/tour-2018-fr>.
- OCDE (2018b), « Analyser les mégatendances pour mieux façonner l'avenir du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2018/01, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/b6b7c938-fr>.
- OCDE (2018c), « Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, n° 2018/02, Éditions OCDE, Paris,

<https://doi.org/10.1787/a868e0e5-fr>.

OCDE (2017), Conclusions politiques – Des politiques du tourisme pour une croissance durable et inclusive.

OCDE/PNUE (2011), « Climate Change and Tourism Policy in OECD Countries », *OECD Studies on Tourism*, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264119598-en>.

OMT (2019), *Faits saillants du tourisme, édition 2019*, OMT, Madrid, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284421251>.

OMT (2018), ONE Planet webinar: Circular economy: exploring an innovative approach for the tourism sector.

OMT et FIT (2019), *Transport-related CO2 Emissions of the Tourism Sector – Modelling Results*, Organisation mondiale du tourisme et Forum international des transports, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284416660>.

OMT et PNUE (2008), *Climate change and tourism: Responding to global challenges*, Organisation mondiale du tourisme et Programme des Nations Unies pour l'environnement, Madrid.

PNUE (2017). « Sustainable Tourism Growth », présentation à l'OCDE par Arab Hoballah, Directeur exécutif, Promouvoir l'esprit d'entreprise pour le développement durable (SEED), 21 juin, Paris, France.

Peeters, P. et al. (2018), Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses, Parlement européen, Département thématique des politiques structurelles et de cohésion, Bruxelles.

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

PNUE et OMT (2012), *Tourism in the Green Economy – Background Report*, OMT, Madrid.

PNUE et OMT (2005), *Vers un tourisme durable - Guide à l'usage des décideurs*, p. 11-12.

Sorrells, M. (2019), « Q&A: Doug Lansky on 'unbalanced' tourism and tech's role in destination management », *PhocusWire*, <https://www.phocuswire.com/Doug-Lansky-on-destination-management>, consulté le 2 décembre 2019.

Tourism Economics (2020), [City Tourism Outlook and Ranking: Coronavirus Impacts and Recovery](#), 15 avril 2020.

TUI Group (2019), Sustainability Strategy 2030 - Better Holidays, Better World, <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/strategy> (consulté le 2 décembre 2019).

WEF (2019), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point*, Forum économique mondial, Bruxelles.

WTTC (2019), Sustainable Travel & Tourism Partners (STTP), <https://www.wttc.org/priorities/sustainable-growth/sustainable-travel-tourism-partners/> (consulté le 2 décembre 2019).

Annexe A. Mesures prises par les destinations touristiques en réaction à la pandémie : gros plan sur la durabilité

Autriche : Renforcer la stratégie en faveur de la durabilité adoptée par le parc naturel d'Ötscher-Tormäuer suite à la crise du COVID-19.

Depuis 2015, la stratégie touristique du parc naturel d'Ötscher-Tormäuer (Autriche) a pour objectif d'améliorer les retombées environnementales et sociales au sein du parc. Suite à l'épidémie de COVID-19 et compte tenu de l'ampleur de la crise qui a dès lors frappé le secteur du tourisme autrichien et européen, le parc naturel a pris des mesures pour renforcer sa stratégie à l'appui du tourisme durable afin d'être prêt à faire face à une hausse attendue de la demande en matière de tourisme interne et d'expériences de loisir, en proposant des activités respectueuses de la nature et de l'environnement. Suite aux allègements des restrictions de déplacement, avant la période estivale, le parc a connu un redémarrage rapide et a moins souffert de la crise à court terme comparativement à d'autres destinations/attractions de la région. Ceci a mis en évidence l'attractivité des sites naturels en tant que destination touristique, loin des lieux habituellement très fréquentés, souvent situés en zone urbaine, à une période où les touristes recherchent des expériences de plein air et sont conscients de la nécessité de maintenir la distanciation physique. Alors que le secteur continue d'adopter des mesures afin de se relever après la pandémie, le cas de ce parc met en évidence combien il importe de s'assurer que des plans appropriés pour une gestion durable soient instaurés afin d'améliorer la résistance face aux chocs extérieurs et d'y réagir efficacement.

Les répercussions de la crise du COVID-19 sur le parc naturel d'Ötscher-Tormäuer

Le parc naturel d'Ötscher-Tormäuer est le plus étendu de Basse-Autriche. Les cinq villages qui s'y trouvent totalisent près de 200 000 nuitées par an, ce qui représente près de 17 % de l'ensemble des nuitées de la région du Mostviertel. La crise du COVID-19 a eu des répercussions majeures sur le nombre de touristes et de nuitées dans la région. Entre janvier et juillet 2020, les cinq villages ont enregistré une baisse de 27.5 % des arrivées. Quoique non négligeable, cette diminution significative restait inférieure à la baisse moyenne enregistrée dans l'ensemble de la région du Mostviertel qui s'élevait à 38 %, et à la baisse nationale du nombre de visiteurs qui atteignait 46 % (pendant la première moitié de 2020). Pendant l'été 2020, alors que le parc a ouvert une semaine plus tard que prévu, le nombre de visiteurs a dépassé de 10 % celui des années précédentes, avec un total de 30 000 visiteurs payants. La présence du parc naturel a contribué à une reprise du secteur touristique plus rapide dans toute la région.

La stratégie visant à promouvoir le développement d'un tourisme durable dans la région du Mostviertel date d'avant la crise du COVID-19. Dans le sillage de l'exposition culturelle qui s'est déroulée en 2015 en Basse-Autriche, intitulée « *the Alps and us* », une coopération renforcée a été instaurée avec le Land de Basse-Autriche, et l'idée d'un parc naturel proposant une offre globale a émergé. Près de 120 personnes issues de différents groupes de parties intéressées de la région ont été mises à contribution afin de recueillir et d'apporter différents points de vue et idées concernant le développement de la région et un plan d'action coordonné pour les prochaines années a été élaboré. Suite à ces initiatives, la région s'est engagée à poursuivre le développement du tourisme durable et a instauré des projets concrets :

- **Création d'un plan de gestion** du parc naturel et de la région fondé sur le modèle articulé autour des quatre piliers que sont la protection, l'éducation, les loisirs et le développement régional.
- **Coopération étroite en matière de mobilité** avec la compagnie ferroviaire locale afin d'assurer une prise en compte des arrivées et des départs dans le programme des randonnées.
- **Instauration d'une coopération avec les producteurs de la région** afin de vendre des produits locaux aux touristes.
- **Proposition de programmes de sensibilisation à la nature** (allant de programmes destinés aux enfants à des programmes encadrés plus avancés).
- **Création d'un centre de recherche sur le changement climatique** à Lackenhof.

Réaffirmer l'importance de la stratégie à l'appui du tourisme durable après l'épidémie de COVID-19

Compte tenu des incertitudes entourant la crise, des mesures ont été élaborées dès le mois d'avril. Dans un premier temps, le budget a été révisé et adapté afin de limiter les risques au maximum, et l'effectif a été réduit d'une personne. Le parc a appliqué les protocoles de santé et de sécurité nationaux afin que les activités touristiques puissent reprendre au plus vite. Dans ce contexte de crise, l'attrait pour les activités de plein air a augmenté et, compte tenu de la qualité de l'infrastructure dont bénéficie le parc naturel, les flux de visiteurs ont immédiatement repris à l'ouverture du parc, une fois les restrictions de déplacement levées. Les systèmes de gestion touristique ont été rapidement adaptés afin de permettre la distanciation physique et d'éviter aux touristes de se regrouper aux mêmes endroits, au même moment. Par exemple, un parcours supplémentaire a été mis en place afin de s'assurer que les touristes ne circulent pas tous dans la même direction et se dispersent sur les sentiers.

Le parc espère que la crise du COVID-19 aura un effet positif sur le comportement et les attitudes des touristes en les incitant à soutenir un tourisme plus vert et plus durable. En guise de premier indicateur, en plus d'avoir attiré un nombre élevé de visiteurs internes, le parc a également enregistré un plus grand nombre de touristes venus de Vienne et Linz (des villes voisines) qui ont montré un intérêt croissant pour les produits régionaux (par ex. la gastronomie locale), le cyclisme et les activités de plein air. Les comportements des touristes observés pendant les mois d'été ont confirmé que le parc avait pris la bonne direction en s'attendant à la promotion du développement durable. La découverte du parc par les touristes locaux devrait également avoir des répercussions positives sur les saisons à venir.

La pandémie de COVID-19 a donné au parc une occasion d'analyser la stratégie déployée en faveur du tourisme durable et de valider son orientation à long terme. L'importance accordée par le parc à la durabilité et sa réputation en matière d'infrastructure et de gestion des visiteurs l'ont rendu d'autant plus résistant face au choc provoqué par la crise.

Principaux objectifs et résultats attendus

La direction du parc estime que les mesures prises en réponse à la crise du COVID-19 vont contribuer à moyen et long termes au développement d'un tourisme plus vert, plus enclin à respecter et soutenir la protection de la nature. Les principaux objectifs portent également sur : i) la réduction de la pollution atmosphérique produite par le trafic routier, ii) l'utilisation des produits régionaux dans les services de restauration et la collaboration avec des producteurs régionaux, et iii) une intégration accrue des acteurs locaux.

Le succès des initiatives se mesure à partir des résultats financiers (tickets vendus, nombre de visiteurs), mais aussi à partir des répercussions sur le développement durable, notamment le nombre d'arbres plantés, les activités pédagogiques menées pour sensibiliser à la nature, l'implication des acteurs locaux (grâce à des partenariats).

L'un des points forts de la stratégie pour un tourisme durable du parc naturel a été la participation active des parties intéressées et des bénévoles de la région dans les actions à l'appui du développement durable. L'idée de combiner les titres de transport et les tickets d'entrée a été une réussite, ainsi que l'implication croissante des écoles locales grâce aux activités pédagogiques proposées.

Afin d'aller au-delà de cette réussite, le parc a recensé un éventail d'enseignements à tirer et de domaines pouvant être améliorés. L'intégration de produits locaux dans l'offre de services de restauration a été quelque peu limitée par une production insuffisante au niveau local. Par ailleurs, certains acteurs ne reconnaissent pas la valeur ajoutée d'une offre touristique centrée sur le respect des principes de durabilité. Ainsi, un village s'est retiré de la coopération parce que le maire ne saisissait pas les avantages qu'il pouvait y avoir à associer tourisme et protection de la nature.

Points saillants

- *Le parc naturel a contribué à un redémarrage rapide du secteur dans la région.*
- *La crise a poussé les touristes à se tourner davantage vers des activités de plein air, en contact avec la nature.*
- *Les comportements des touristes observés pendant les mois d'été ont confirmé que le parc avait pris la bonne direction en s'attendant à promouvoir le développement durable.*
- *Le succès se mesure à partir des résultats financiers (tickets vendus, nombre de visiteurs), mais aussi à partir des répercussions sur le développement durable, notamment avec : le nombre d'arbres plantés, les activités pédagogiques menées pour sensibiliser à la nature et l'implication des acteurs locaux (grâce à des partenariats).*

Colombie : Adopter une politique nationale en faveur du tourisme durable afin d'orienter la planification et la gestion des destinations touristiques vers le développement durable

Avant la crise du COVID-19, le secteur touristique de Colombie enregistrait une croissance exponentielle, avec des chiffres records en 2019. Suite à la fermeture des frontières et aux restrictions de déplacement mises en place pour limiter les effets de la pandémie, le pays a vu ces chiffres chuter brutalement. Pour les pouvoirs publics, cette crise était l'occasion de transformer le secteur, en plaçant la durabilité au cœur des prises de décision en matière de pratiques et de politiques touristiques, et en montrant qu'une approche collaborative est nécessaire à une croissance bénéfique, inclusive et responsable du tourisme. Ainsi, une politique nationale en faveur du tourisme durable est en cours d'élaboration pour aider le secteur à se positionner en première ligne d'un programme d'actions plus large à l'appui du développement durable et de la protection environnementale. Cette politique fournira des orientations stratégiques aux destinations touristiques afin qu'elles placent la durabilité au cœur de leurs processus décisionnels et qu'elle leur serve de boussole dans leurs activités de gestion et d'organisation prévisionnelle.

Les répercussions de la crise du COVID-19 sur le secteur touristique en Colombie

En 2019, la Colombie a accueilli 4.5 millions de visiteurs du tourisme récepteur, soit une augmentation de 3 % et une hausse des avoirs en devises de 2.4 % par rapport à 2018. Avec une contribution de 2 % au PIB, le tourisme représentait le premier secteur de services exportateur en Colombie et le deuxième exportateur général après le secteur pétrolier.

Toutefois, avec l'arrivée de l'épidémie, le pays a vu ces chiffres record chuter de façon radicale. Entre avril et septembre, le trafic aérien international et intérieur était à l'arrêt et le nombre de visiteurs a baissé de 100 % par rapport à 2018. D'après une étude réalisée par le vice-ministère du Tourisme, plus de 40 % des emplois du secteur touristique ont été touchés, les PME étant les plus durement frappées. Ainsi, le pays est le témoin direct des conséquences que peut entraîner un secteur touristique à l'arrêt sur les moyens de subsistance de milliers d'individus, notamment des jeunes, des femmes et des populations locales dont les revenus dépendent de ce secteur d'activité.

En réaction, le vice-ministre du Tourisme a élaboré un plan de relance pour le secteur qui s'articule autour de quatre axes stratégiques de travail : i) des normes et les certifications en matière de biosûreté, ii) un soutien économique au redémarrage du secteur, iii) le développement de marchés nationaux et internationaux, et iv) la gouvernance, l'innovation et la durabilité du secteur.

Ce dernier axe stratégique sous-entend que le plan de relance du secteur part du principe que la Colombie ne doit pas chercher à renouer avec la gestion touristique qui prévalait avant la crise. Au contraire, le pays a besoin de voir la crise comme une occasion de transformer ce secteur en plaçant la durabilité au cœur des prises de décision en matière de pratiques et de politiques touristiques, et en montrant qu'une approche collaborative est nécessaire pour que le tourisme puisse se développer de façon bénéfique, inclusive et responsable.

Ainsi, le vice-ministère du Tourisme a entrepris d'élaborer des lignes directrices afin d'aider le secteur à mettre en œuvre des pratiques qui permettent de placer le tourisme en première ligne d'un programme d'actions élargi en faveur du développement durable et de la protection de l'environnement. Pour ce faire, il formule actuellement une politique nationale en faveur du tourisme durable qui sera adoptée en 2020.

Placer la durabilité au cœur de l'organisation prévisionnelle et de la gestion des destinations touristiques

La Colombie a beau être reconnue à l'échelon international pour son patrimoine naturel, elle doit faire face au défi d'élaborer des mesures durables concernant sa biodiversité et ses richesses naturelles. Ceci, en plus de l'énorme potentiel de croissance du secteur touristique, exige du gouvernement colombien qu'il affirme sa position quant au type de tourisme qu'il souhaite développer : un tourisme qui privilégie la croissance économique au détriment des richesses et des ressources naturelles du pays, ou un tourisme qui place la durabilité au centre des activités touristiques.

La politique colombienne en faveur du tourisme durable reconnaît qu'avant la crise du COVID-19 la croissance touristique du pays commençait à avoir des répercussions sur des écosystèmes importants et des ressources non renouvelables, et représentait une menace grandissante pour la culture et le patrimoine. Il était également évident que le secteur contribuait largement aux émissions de CO₂, allant à l'encontre des objectifs de stabilisation climatique fixés par la communauté internationale.

Ces externalités négatives du secteur touristique n'ont pas été suffisamment prises en compte dans les processus décisionnels des différents acteurs de la chaîne de valeur de la filière. Elles proviennent de trois grandes causes : i) la mauvaise planification, gestion et coopération des destinations touristiques par les pouvoirs publics, ii) les effets destructeurs de certaines pratiques de production et de fonctionnement adoptées par des entreprises et des prestataires de services touristiques, et iii) les comportements et les habitudes de consommation irresponsables des voyageurs.

La politique nationale en faveur du tourisme durable cherche à relever le double défi de contrôler, diminuer et compenser l'empreinte environnementale du tourisme, et de dissocier la croissance du secteur de l'exploitation (et la surexploitation) des ressources naturelles, qui représentent un élément important de la compétitivité du secteur. Le but est de garantir le développement durable du secteur touristique en encourageant des pratiques responsables qui contribuent non seulement à protéger le patrimoine naturel et à limiter les externalités négatives associées au maintien du *statu quo*, mais qui favorisent également une croissance économique inclusive, une utilisation efficiente des ressources, la préservation du patrimoine culturel et le bien-être des populations locales.

Pour ce faire, la politique fixe un ensemble de lignes directrices stratégiques afin que les destinations placent la durabilité au centre de leurs processus décisionnels, que les entreprises touristiques intègrent des pratiques respectueuses de l'environnement dans leurs modèles commerciaux, et que les touristes adoptent des comportements tournés vers le respect du patrimoine naturel et des ressources vitales. Avec ces lignes directrices, la politique souhaite que la planification et la gestion des destinations touristiques soient guidées par la notion de durabilité qui constitue le fondement du bien-être des populations locales et un facteur de compétitivité pour le secteur touristique.

Principaux objectifs et résultats attendus

L'objectif général de la politique en faveur du tourisme durable est de doter la Colombie d'un avenir touristique durable. Pour atteindre cet objectif, six grandes stratégies ont été élaborées, rassemblant une série de projets et d'actions qui visent à régler certains des principaux problèmes rencontrés par le secteur touristique du pays :

- **Améliorer l'information à l'appui du tourisme durable** — promouvoir une amélioration continue de l'information, la rendre plus accessible aux pouvoirs publics, aux destinations et aux professionnels du tourisme, et la rendre plus fiable pour étayer davantage la prise de décision et l'élaboration des mesures relatives au développement durable du secteur.
- **Bâtir un cadre de gouvernance solide à l'appui du tourisme durable** — renforcer l'introduction de critères environnementaux dans les processus de gestion de l'occupation des sols, de

planification et de gestion des destinations, et mettre en œuvre des dispositifs et créer des alliances qui favorisent la coordination entre les institutions du tourisme et les autorités environnementales qui jouent un rôle en matière de développement durable.

- **Promouvoir l'investissement et l'innovation à l'appui du tourisme durable** — renforcer une offre touristique innovante qui donne de la valeur ajoutée au pays, et générer des conditions et des incitations favorables à la prise en compte par le secteur de la composante environnementale, au développement durable des activités touristiques et à l'utilisation responsable du patrimoine naturel en tant qu'avantage compétitif.
- **Promouvoir l'investissement et l'innovation à l'appui du tourisme durable** — concevoir et mettre en œuvre des outils qui aident les professionnels du tourisme et les prestataires de services du secteur à prendre conscience de la nécessité de limiter, contrôler et compenser leurs effets négatifs sur l'environnement.
- **Créer une culture du voyage durable en Colombie** — promouvoir un comportement responsable et des pratiques de consommation durable auprès des voyageurs dans le pays, et leur proposer des expériences qui favorisent une prise de conscience en s'appuyant sur les richesses environnementales de la Colombie.
- **Donner à la Colombie une place parmi les destinations touristiques durables** — concevoir des stratégies commerciales et promotionnelles spécialisées qui mettent en avant le patrimoine naturel et les atouts environnementaux du pays afin de renforcer son image de destination touristique durable de premier plan.

Avec ces initiatives, la politique colombienne en faveur du tourisme durable prouve bien que la construction d'un secteur touristique durable est le fruit d'un engagement conjoint. Des efforts individuels auront peu de chances d'aboutir. La création de partenariats entre les pouvoirs publics, les professionnels du tourisme, les collectivités locales, les voyageurs et les autres acteurs de la chaîne de valeur sera fondamentale pour développer et mettre en œuvre des solutions porteuses de transformations profondes qui contribuent efficacement à la relance économique et à la croissance durable du secteur.

Points saillants

- *Malgré les nombreux bénéfices associés au tourisme, la croissance de ce secteur, avant la pandémie, avait commencé à avoir des conséquences sur des écosystèmes majeurs et des ressources non renouvelables, et représentait une menace grandissante pour la culture et le patrimoine.*
- *Les pouvoirs publics ont considéré la crise comme une occasion de transformer ce secteur en plaçant la durabilité au cœur des prises de décision en matière de pratiques et de politiques touristiques, et en montrant qu'une approche collaborative est nécessaire à une croissance bénéfique, inclusive et responsable du tourisme.*
- *La politique nationale en faveur du tourisme durable permettra d'aider le secteur à se positionner en première ligne d'un programme d'actions plus large à l'appui du développement durable et de la protection environnementale.*
- *Cette politique démontre que la construction d'un secteur touristique durable est le fruit d'un engagement conjoint.*

Espagne : Développer un plan de relance du tourisme en réponse à la pandémie de COVID-19 pour Benidorm, destination touristique « intelligente ».

Pendant la crise liée au COVID-19, les destinations touristiques « intelligentes » d'Espagne ont tiré profit du réseau auquel elles appartiennent et qui permettait un partage d'informations en temps réel et fournissait des lignes directrices pour l'élaboration de stratégies de redémarrage efficaces. Leur statut de destination intelligente leur a permis d'être plus réactives face à la crise et de s'adapter à temps à la nouvelle situation, tout en poursuivant des objectifs de durabilité à plus long terme. C'est le cas, par exemple, de Benidorm, station balnéaire « intelligente » qui élabore actuellement le plan *Smart Destination + Safe Benidorm*, en réaction à la pandémie de COVID-19, dans le but de conforter son image de destination sûre, tout en continuant à promouvoir un tourisme durable. Cette étude présente les actions envisagées pour une reprise durable de la destination, qui sont centrées sur : i) la protection de l'environnement, ii) le développement de l'infrastructure, iii) la gestion intelligente du tourisme, et iv) l'amélioration de la sécurité. Le plan permettra d'accélérer les processus de transition vers un tourisme intelligent et durable devenus d'autant plus nécessaires après la crise du COVID-19.

Le rôle du Programme pour les destinations intelligentes dans la relance des destinations touristiques en Espagne

Au niveau national, le Programme pour les destinations touristiques intelligentes, soutenu financièrement par SEGITTUR, organisme rattaché au ministère espagnol de l'Industrie, de l'Énergie et du Tourisme, s'est avéré être une initiative efficace pour maintenir la communication entre les principales destinations touristiques espagnoles, et favoriser ainsi la mise en œuvre de mesures de relance coordonnées. Le réseau des destinations touristiques intelligentes fonctionne comme une plateforme qui contrôle, recueille et produit des données pour le secrétaire d'État chargé du Tourisme, le secteur touristique et les citoyens, au sujet du COVID-19. Différentes initiatives ont été menées pour soutenir le redémarrage des destinations, notamment un guide pour accélérer la relance des destinations de tourisme intelligentes dans le contexte du COVID-19, qui propose des outils d'orientation et méthodologiques aux gestionnaires de destinations afin de les aider à affronter cette nouvelle situation lourde d'incertitudes en prenant exemple sur les destinations touristiques intelligentes. Le guide présente des recommandations et des propositions d'actions concrètes pour aider les gestionnaires à concevoir leur propre stratégie de relance de la filière.

Par exemple, la **Communauté de Madrid** a élaboré un plan participatif pour le tourisme, « *Juntos 2020* », doté d'un budget de 2.8 millions EUR pour la relance du secteur touristique à Madrid, qui rassemble plus de 570 actions pour 139 communes au total. Le plan doit se dérouler entre juillet et octobre et a pour objectif de renforcer le tourisme local, de mettre en avant les produits locaux, et de redynamiser l'économie suite à la baisse du nombre de visiteurs liée à la crise du COVID-19.

Par ailleurs, le **conseil municipal de Santander** a soutenu le projet « *Santander City Brain ECO* » dont l'objectif général est de créer une ville qui se développe autour des ODD des Nations unies et des notions d'écosystème et d'écologie, avec la participation des citoyens. Le tourisme est l'un des principaux sujets sur lesquels les citoyens peuvent formuler des observations. Les thèmes portent sur : la mobilité durable, le tourisme intelligent, l'économie et la consommation circulaires, le commerce de proximité et l'économie locale et l'urbanisme proche de la population.

Benidorm, qui a accueilli en 2019 16.5 millions de touristes logés dans des établissements commerciaux d'hébergement, est une des premières destinations touristiques à recevoir le titre de destination intelligente. Les parties ci-dessous s'intéressent au développement d'un plan de destination intelligente pour soutenir une relance rapide du tourisme dans la commune.

Introduction sur l'importance du tourisme durable à Benidorm

Benidorm est une destination touristique intelligente située sur la côte méditerranéenne de la Communauté valencienne. Suite à la crise du COVID-19, la destination a enregistré une baisse de son activité touristique de 70 %.

Avant le début de la crise, la durabilité était déjà un sujet fondamental pour la destination qui s'était fixé comme objectif de gérer efficacement les ressources naturelles (l'eau, les plages, les espaces verts, etc.), mais aussi de préserver les traditions culturelles, d'améliorer la compétitivité des entreprises locales et de dynamiser l'économie. Ce modèle de gestion des destinations intelligentes a été pensé afin de respecter les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Il repose sur :

- **Les données touristiques** : étayer l'élaboration des projets visant à améliorer l'expérience touristique et la qualité de vie des résidents.
- **Un Forum de rencontre** : participer aux prises de décision et aux points d'information du « laboratoire d'innovation » du conseil municipal, renforcer la compétitivité de la destination touristique.
- **La durabilité** : œuvrer pour un développement économique, social et environnemental.
- **L'accessibilité** : adapter les informations, les ressources et les aménagements publics de la destination,

En tirant parti de l'accès aux technologies, la destination a rapidement réagi face à la crise avec des actions à court terme comme l'élargissement des zones piétonnes, la réglementation numérique de l'accès aux plages, le suivi en temps réel des cas de COVID-19 (grâce à l'analyse de l'eau), et l'instauration de labels sanitaires pour les professionnels du tourisme. Dans une optique à plus long terme, les problèmes suivants, ainsi que les points pouvant être améliorés, ont été identifiés comme étant des priorités grâce à une analyse de type SWOT pour la relance durable du secteur :

- renforcer une croissance durable, environnementale et socioéconomique,
- réaliser une transformation compétitive du modèle économique de la destination,
- améliorer l'infrastructure pour optimiser la connectivité, l'accessibilité et la viabilité écologique des attractions et des ressources touristiques,
- adopter des mesures de santé publique afin de garantir des normes d'hygiène et une sécurité sanitaire.

Instaurer un nouveau plan sur trois ans pour un tourisme durable à Benidorm

VisitBenidorm et la Communauté valencienne développent actuellement le plan *Smart Destination + Safe Benidorm*, en réponse à l'épidémie de COVID-19, dans le but de consolider l'image de Benidorm comme une destination sûre, tout en continuant de promouvoir un tourisme durable.

Ce plan de gestion de la destination sur trois ans a pour but de remplacer la stratégie actuelle de la ville et de faire de Benidorm une destination plus durable, plus intelligente et plus sûre. Plusieurs investissements ont été réalisés au fil des années afin de tirer profit des TIC pour améliorer la gestion intelligente de la destination. Les actions à l'appui du développement touristique tiennent compte du nouveau Plan stratégique pour le tourisme de la Communauté valencienne 2020-2025 et des plans de promotion *Turespaña*.

Le plan *Smart Destination + Safe Benidorm* adopté en réponse à l'épidémie de COVID-19, comprend des actions qui reposent sur trois principes :

- **Limiter les effets du tourisme sur l'environnement** (concerne 30 % des actions du plan), avec la mise en œuvre d'un plan d'adaptation au changement climatique et le développement de

l'économie circulaire. Des capteurs de surveillance de l'environnement et un filtrage des entrées dans les zones à faibles émissions seront mis en place. L'amélioration et la mise en œuvre de certificats environnementaux au sein de la destination touristique et des entreprises seront généralisées. Un observatoire pour la durabilité et la gestion du changement est également en cours d'instauration afin de faciliter le partage de connaissances entre destinations intelligentes.

- **Améliorer l'infrastructure, la signalisation, l'accessibilité et la durabilité des ressources de la filière touristique** (concerne 40 % des actions). Ceci comprend la transformation du château *Castellum del Tossal* en un musée, l'élargissement des zones piétonnes à proximité d'un lieu d'exposition sur la mer, la création de pistes cyclables, ainsi que la rénovation des éclairages d'ornement et une signalisation intelligente sur la promenade côtière.
- **Développer la gestion du tourisme, la planification intelligente et la diversification des produits touristiques** (20 % des actions). Ceci comprend le fonctionnement de l'organe de gestion du Programme pour les destinations de tourisme intelligentes, l'amélioration de la mise en œuvre de la qualité au sein de la destination et des entreprises, la mise en service d'outils de gestion des données massive et la veille touristique, et pour suivre et entrer en interaction avec les touristes compte tenu de la crise de la demande dans ce secteur.
- **Améliorer la santé et la sécurité avec l'introduction de programmes pour la gestion du risque** (10 % des actions) et de protocoles sanitaires. Ceci comprendra la formation des gestionnaires du tourisme et des organisations pour la création et la gestion d'expériences touristiques plus sûres.

Principaux objectifs et résultats

L'objectif général est d'améliorer l'image de la destination, conformément aux stratégies de la communauté autonome et du pays, et de permettre aux organisations et aux gestionnaires de la destination de servir de modèle aux autres destinations. De façon complémentaire aux actions proposées par le plan, l'objectif est d'investir dans la gestion efficace des équipements touristiques, avec des actions ciblées sur l'amélioration des infrastructures et des atouts touristiques, ce qui aidera également à concevoir et promouvoir des produits dans ce secteur.

Les améliorations socioéconomiques et environnementales prévues permettront d'accélérer les processus et les actions devenues d'autant plus nécessaires dans le contexte des changements à long terme induits par la crise du COVID-19. Le plan sera évalué en veillant au respect des ODD.

Points saillants

- *Le Programme pour les destinations touristiques intelligentes, soutenu financièrement par SEGITTUR, organisme rattaché au ministère espagnol de l'Industrie, de l'Énergie et du Tourisme, s'est avéré être une initiative efficace pour maintenir la communication entre les principales destinations touristiques espagnoles, et favoriser ainsi la mise en œuvre de mesures de relance coordonnées.*
- *Benidorm, destination touristique intelligente située sur la côte méditerranéenne de la Communauté valencienne, a enregistré une baisse de son activité touristique de 70 % après l'apparition de la crise liée au COVID-19.*
- *VisitBenidorm et la Communauté valencienne développent actuellement le plan Smart Destination + Safe Benidorm, en réponse à l'épidémie de COVID-19, dans le but de consolider l'image de Benidorm comme une destination sûre, tout en continuant de promouvoir un tourisme durable.*
- *Le plan permettra d'accélérer les processus de transition vers un tourisme intelligent et durable devenus d'autant plus nécessaires après la crise du COVID-19.*

Finlande : S'appuyer sur la durabilité pour assurer une reprise rapide du secteur touristique : exemples de destinations.

Depuis la crise du COVID-19, les destinations touristiques et les professionnels du secteur de toute la Finlande prennent des mesures pour faire en sorte que la durabilité occupe une place centrale dans le redémarrage du secteur. Le programme finlandais en faveur du tourisme durable (*Sustainable Travel Finland*) soutient le secteur touristique de Finlande dans sa transition vers un développement plus vert et plus durable au lendemain de la crise du COVID-19. La crise a donc agi ici comme un accélérateur de durabilité. L'étude porte sur trois destinations qui considèrent la durabilité comme un axe essentiel de leurs stratégies de reprise : i) Espoo, avec l'adaptation de la feuille de route sur la durabilité après le COVID-19, ii) Helsinki, qui recentre ses activités promotionnelles sur la durabilité, et iii) Posio, qui mise sur la durabilité pour assurer une reprise plus rapide.

Consacrer davantage de ressources à la durabilité en Finlande après la crise du COVID-19

Le développement du tourisme en Finlande est guidé par la Stratégie pour le tourisme 2019-2028 récemment actualisée. Cette stratégie définit des cibles et des mesures qui seront adoptées entre 2019 et 2023, avec pour objectif global de faire de la Finlande la première destination touristique durable des pays nordiques.

La durabilité est incontournable dans un contexte post-COVID-19 et la transformation numérique est l'un des principaux moteurs du changement permettant un développement économiquement viable du secteur touristique. En Finlande, deux thèmes stratégiques transversaux (durabilité et transformation numérique) étaient déjà encouragés avant la pandémie, et la crise sanitaire a mis en évidence le besoin de consacrer davantage de ressources à ce type de projets, notamment à renforcer les équipes chargées du tourisme durable au sein de l'organisme national du tourisme (*Visit Finland*). L'introduction du label *Sustainable Travel Finland* créé par *Visit Finland* et la mise en place d'activités associées par les professionnels du tourisme et les régions touristiques est une mesure phare pour accroître l'adoption de pratiques durables dans le secteur touristique finlandais. Ce label encourage les entreprises du secteur touristique et les destinations à prendre en compte la durabilité environnementale, culturelle, sociale et économique dans leurs activités, le développement de leurs produits et leurs pratiques commerciales. Le choix de la durabilité devrait profiter aux entreprises sur le plan organisationnel : une entreprise qui partage les mêmes valeurs de durabilité que ses employés sera considérée comme une source d'emploi attractive dans un secteur qui manque de personnel. Afin de favoriser un secteur touristique plus vert et plus durable, *Visit Finland* propose les mesures suivantes :

- **Fournir aux entreprises du tourisme des contenus de formation** sous la forme de plateformes de formations en ligne, des auto-évaluations, des webinaires et des ateliers afin d'enrichir leurs connaissances sur le développement durable et la transformation numérique.
- **Contrôler les entreprises**, leur délivrer des certificats de sécurité et d'hygiène et les ajouter au programme *Sustainable Travel Finland* si elles répondent aux exigences.
- **Coordonner la mise en œuvre du programme finlandais en faveur du tourisme durable** auprès des destinations, notamment avec l'organisation d'un hackathon pour les PME et les entreprises technologiques du tourisme, et en cherchant à trouver de nouvelles innovations en faveur de la relance du secteur touristique.
- **Coordonner la coopération en matière de données avec les principales destinations**, suivre la fréquentation des sites internet et estimer l'ampleur de la reprise dans les différentes régions de Finlande.

- **Lancer et mettre en œuvre la plateforme de données de Visit Finland** dans les destinations pendant l'automne.
- **Mettre en œuvre un programme de développement numérique des destinations** avec six destinations partenaires pilotes.
- **Mettre en place des indicateurs du tourisme durable** pour les professionnels du tourisme, comprenant des indicateurs à l'échelle des entreprises, des destinations et du pays. Les indicateurs sont créés conjointement avec le secteur concerné et les organismes de gestion des destinations (OGD) les mettent en œuvre dans le cadre de leurs activités à l'échelle régionale avec les PME.

Les sections qui suivent présentent trois exemples de destinations, impliquées dans le programme *Sustainable Travel Finland*, qui ont mis en œuvre des mesures ciblées pour renforcer la durabilité du tourisme, en réponse à la crise du COVID-19.

Lancement d'une feuille de route pour la croissance durable dans la ville d'Espoo

L'OGD de la ville d'Espoo, *Visit Espoo*, joue un rôle essentiel dans la stratégie globale de la ville qui vise à atteindre une neutralité carbone d'ici 2030 et les cibles des ODD de l'ONU d'ici 2025. Avec cet objectif en ligne de mire, l'OGD a conscience de l'importance du rôle que le tourisme peut jouer dans cette transition. Il a donc révisé sa stratégie pour le tourisme en tenant compte du contexte post-COVID-19 et lancé une *feuille de route pour la croissance durable 2020-2030* en novembre 2020.

La feuille de route porte sur la durabilité, l'inclusion, la transformation numérique, mais aussi l'innovation touristique en association avec les instituts de recherche et scientifiques de la région. L'élaboration de cette stratégie avait débuté avant l'arrivée de la pandémie, mais elle a été révisée afin de tenir compte du contexte de la crise sanitaire. Cette crise a souligné à quel point il était important pour le secteur de s'adapter à une nouvelle réalité et de répondre à des exigences de durabilité plus rapidement qu'il ne s'était préparé à le faire. La coopération est au cœur de la feuille de route, élaborée et mise en œuvre avec des prestataires locaux de tourisme, des partenaires et *Visit Finland*.

Avec l'aide de cette feuille de route, *Visit Espoo* aspire à coopérer efficacement avec toutes les entreprises partenaires au sein de la stratégie commune. Pour atteindre cet objectif, l'OGD prévoit la mise en œuvre de programmes de formation intensifs associés à des incitations pour les partenaires du secteur. La principale difficulté entrevue sera de convaincre la filière des avantages compétitifs que représente le développement durable dans le contexte actuel.

Intégrer la durabilité au cœur des lignes directrices pour la relance dans la ville d'Helsinki

Au lendemain de la crise du COVID-19, la durabilité reste au cœur de la stratégie d'Helsinki qui ambitionne d'atteindre une neutralité carbone d'ici 2035. Un programme pour un tourisme durable qui proposera une vision stratégique à long terme pour 2030 est en cours d'élaboration et sera complété par un cadre et des orientations en matière de sécurité afin d'accélérer la relance et de garantir une croissance durable à l'avenir.

[Think Sustainably service](#), sur le site MyHelsinki.fi, est un exemple des efforts actuellement déployés pour tendre vers un tourisme durable et propose des gestes durables faciles à appliquer au quotidien. Un système de filtre permet de trier le contenu du site internet et de sélectionner les services durables proposés, comme des restaurants, des commerces, des spectacles, des événements et des hébergements. Le site invite les utilisateurs à partager de bonnes pratiques et à passer à la vitesse supérieure dans leur démarche vers le développement durable. Ce service a été pensé pour la ville d'Helsinki et les critères de durabilité ont été définis en accord avec le groupe de réflexion indépendant Demos Helsinki et en partenariat avec des groupes d'intérêt locaux et des experts du développement durable.

La stratégie et les priorités d'*Helsinki Marketing* ont été revues, suite à l'apparition de la pandémie, afin de répondre à la situation actuelle et aux défis à venir, tout en continuant d'axer leurs actions sur les deux thèmes transversaux que sont les innovations numériques et la durabilité. La pandémie a posé avec plus d'acuité encore la question de la durabilité, parallèlement aux considérations sanitaires. La ville d'Helsinki a créé, avec le soutien d'une entreprise de conception de services, une proposition d'action pour améliorer la sécurité des voyages.

Investir dans la durabilité pour assurer la relance du tourisme à Posio (Laponie)

Posio est une petite destination touristique nouvelle en Laponie finlandaise. Le centre culturel en est le principal centre d'intérêt, avec près de 100 000 visiteurs par an. Avant l'apparition du COVID-19, Posio s'était engagé dans des démarches importantes pour développer et intégrer la durabilité dans son offre

touristique. Posio était l'une des 12 destinations de Finlande à prendre part au programme pilote *Sustainable Travel Finland* en 2019, grâce à un engagement fort au niveau local pour l'investissement dans la durabilité. Les entreprises reconnaissent que leur démarche durable rend leur destination plus résistante face aux chocs externes et favorise une reprise plus solide.

Les entreprises du secteur touristique de Posio qui travaillent avec l'international investissent entre 1 000 EUR et 8 000 EUR (selon leur taille) chaque année dans l'amélioration des pratiques de voyage responsables. La plupart de ces démarches durables font l'objet d'un audit par un partenaire extérieur et d'un contrôle de *Visit Finland* dans le cadre du programme *Sustainable Travel Finland*. Au-delà de l'investissement financier, les entreprises consacrent également une part de leur temps à se former à de nouvelles pratiques, qu'elles appliquent à leurs produits et leurs techniques de vente. La ville de Posio organise des sessions de formation et coordonne la communication entre les entreprises afin de les épauler dans cette démarche.

Avec l'aide du financement d'urgence et du soutien de la municipalité, les entreprises sont allées encore plus loin pour intégrer les mesures sanitaires indispensables dans leur offre, dans le cadre de la stratégie de durabilité. Avec l'explosion du tourisme interne en Finlande, Posio a enregistré un nombre record de touristes pendant l'été 2020. La fréquentation du site internet a presque doublé en juillet 2020 par rapport à juillet 2019. Malgré ces résultats, les prestataires de services ont réalisé une saison modeste, leurs produits étant peu connus des touristes nationaux. L'objectif de la campagne pour la saison hivernale à venir est de faire la promotion d'offres touristiques globales auprès des Finlandais, comprenant des activités autour des huskies et des rennes, des sorties en raquettes et de la pêche. Par exemple, le site naturel du canyon Korouoma a axé sa campagne de communication sur les sentiers peu fréquentés afin de dynamiser la demande.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, il est devenu indispensable d'attacher encore plus d'importance au développement et à la commercialisation des produits, en continuant de privilégier la durabilité. À Posio, l'investissement dans la durabilité est considéré comme un moyen de répondre aux difficultés que pose et continuera de poser l'épidémie de COVID-19. Un des enjeux majeurs des programmes en faveur de la durabilité consiste à garantir un engagement à long terme du secteur privé. Cette difficulté a été amplifiée par la crise du COVID-19 qui a eu des répercussions sur la capacité des entreprises à se projeter sur le long terme et à engager des ressources.

Faits saillants

- *La durabilité est incontournable dans le contexte post-COVID et la transformation numérique est l'un des principaux moteurs d'un changement permettant un développement commercial économiquement viable dans le secteur touristique.*
- *Dans la ville d'Espoo, la crise a montré à quel point il était important pour le secteur de s'adapter à une nouvelle réalité et de répondre à des exigences de durabilité plus rapidement qu'il ne s'était préparé à le faire.*
- *La stratégie et les priorités d'Helsinki Marketing ont été révisées afin de répondre à la situation actuelle ainsi qu'aux défis à venir, tout en restant axées sur les deux thèmes transversaux que sont les innovations numériques et la durabilité.*
- *À Posio (Laponie), avec l'aide du financement d'urgence et du soutien de la municipalité, les entreprises ont élaboré une offre intégrant les mesures sanitaires indispensables, dans le cadre de la stratégie de durabilité.*

France : Concevoir une feuille de route pour un tourisme plus vert suite à la crise du COVID-19 en Corse

Compte tenu de la situation géographique de la Corse et de sa dépendance vis-à-vis du transport aérien et maritime, la crise du COVID-19 a sans doute eu des effets plus importants que dans d'autres destinations européennes continentales. Le choc subi a fait prendre conscience aux acteurs locaux de la vulnérabilité du secteur touristique et constitue un argument solide pour mettre en œuvre une transition écologique. Afin d'envisager la relance suite à la crise, la région s'attache à mettre en œuvre une feuille de route en faveur du tourisme durable en adoptant une approche consultative rigoureuse, afin d'intégrer des mesures vertes dans la reprise à long terme. Cette étude de cas s'intéresse à l'effet que peut avoir l'introduction de critères de durabilité dans les stratégies de relance sur la construction d'un secteur plus fort et plus résistant à l'avenir.

Les répercussions de la crise du COVID-19 sur le secteur touristique en Corse

Le tourisme participe largement à l'économie régionale corse et représente plus de 33 % du PIB. Chaque année, l'île accueille plus de 2.8 millions de touristes alors qu'elle compte environ 340 000 habitants. Ce flux touristique, dont dépendent 11 000 établissements de tourisme (principalement de gestion familiale), se concentre essentiellement sur la période allant de mai à octobre.

La Corse connaissait un début 2020 très prometteur, d'après les réservations, jusqu'à l'arrivée du COVID-19 en mars 2020, lorsque les réservations auprès des hôteliers professionnels se sont effondrées de 75 %. Compte tenu des caractéristiques géographiques du territoire, la crise aura des effets plus importants en Corse que dans les autres régions, sur le continent. Ces répercussions touchent notamment les emplois avec la disparition de 3 600 emplois saisonniers au cours de la période touristique, ce qui correspond à 2 500 emplois de moins pour les résidents de l'île.

Depuis le début de la crise, l'organisme de gestion du tourisme (OGD) en Corse, l'Agence du tourisme de la Corse, a créé une plateforme de coordination qui permet de rassembler tous les acteurs afin de préparer la relance et de lancer des campagnes promotionnelles le moment venu. Ce dispositif de coordination prévoit des plans d'action communs qui permettront un redémarrage plus rapide des activités et des effets de synergies quant aux ressources des programmes.

La crise sanitaire a eu des effets dévastateurs sur le secteur touristique de l'île, amplifiés par le caractère insulaire de la destination. Toutefois, la riposte déterminée des pouvoirs publics a permis de limiter les dommages économiques en août et la haute saison s'est avérée meilleure que ce qui avait été prévu avant l'allègement des restrictions de déplacement. Pour les prestataires d'hébergements, le taux d'occupation moyen était de 43 % en juillet et 65 % en août.

Afin de soutenir l'offre touristique, l'Agence du tourisme de la Corse a pu lancer plusieurs opérations grâce à une hausse de 10 % de son budget. Ces actions consistaient essentiellement en des campagnes de communication exceptionnelles (diffusion de spots publicitaires de 30 secondes sur les chaînes de télévision nationales qui ont touché 25 millions de téléspectateurs), des actions visant à regagner la confiance sur le plan sanitaire (avec la marque territoriale SafeCorsica), un soutien aux offices de tourisme locaux et des opérations de solidarité (3 800 chèques vacances d'une valeur de 200 EUR ont été offerts au personnel soignant et aux familles en situation de précarité).

Cette crise a permis aux acteurs locaux de prendre conscience de la vulnérabilité de l'économie touristique de l'île face aux chocs extérieurs, de la nécessité d'une transition écologique, et de l'importance que revêt l'élargissement et le renforcement de la coordination entre les acteurs de la chaîne de valeur du tourisme. Elle a mis en lumière la volatilité de la demande dans le secteur du tourisme avec l'absence presque totale de touristes étrangers, et a souligné le rôle de l'activité touristique comme moteur de l'économie. Cette crise a également rappelé l'importance de la feuille de route du tourisme en Corse, élaborée par l'OGD et

approuvé à l'unanimité en 2018 par l'assemblée régionale qui prônait déjà la nécessité d'une transition vers un tourisme écologique et numérique. La crise du COVID-19 a rendu la mise en œuvre de la feuille de route encore plus cruciale.

Mise en œuvre d'une feuille de route en faveur de la relance du tourisme durable en Corse

Au-delà des mesures déployées pour garantir la survie du secteur touristique en réponse immédiate à la crise, l'OGD et les services publics ont œuvré conjointement à l'élaboration d'un plan visant à dynamiser l'économie du tourisme dans la région. Ce plan comprenait un rapport sur l'état du tourisme, des mesures économiques pour limiter les effets de la crise et redresser la courbe de croissance du tourisme, une consultation à grande échelle des professionnels, et l'organisation de près de trente ateliers et groupes de concertation avec le secteur privé.

La stratégie de relance à moyen et long termes prône la transformation du territoire en une destination durable grâce à un processus de transition écologique, numérique et normative. L'orientation stratégique repose sur trois piliers :

- faire converger la croissance du secteur touristique et la protection de la nature,
- faire de la Corse une destination verte en Méditerranée,
- maximiser les bénéfices économiques et sociaux du tourisme et tendre vers une offre de qualité.

La stratégie de relance prévoit des mesures à court et à long termes. À court terme, il s'agit de soutenir financièrement les PME du tourisme, de réglementer les locations de courte durée et de renforcer les fonds propres des entreprises du tourisme (création d'une « foncière tourisme »). Les mesures à plus long terme consisteront à soutenir le développement de projets pour la promotion du patrimoine culturel grâce à l'agence nationale pour le développement touristique (Atout France) et à créer un dispositif spécifique pour la pérennité de l'emploi saisonnier et la formation du capital humain. Ces mesures conçues afin de renforcer la transition vers un tourisme plus durable comprennent :

- **Renforcer la protection du milieu marin dans le cadre des activités du secteur nautique.** Deux domaines d'action sont envisagés : l'accélération de la transition écologique des marinas (qualité de l'eau, gestion des déchets, etc.) et la création d'amarrages écologiques pour les yachts.
- **Encourager l'hébergement de tourisme à adopter des pratiques écoresponsables.** L'agence nationale de la transition écologique et l'OGD soutiendront des projets en faveur de la réduction de l'empreinte carbone, de l'utilisation des énergies renouvelables (comme l'énergie thermique des mers), d'une meilleure utilisation des ressources, et les initiatives en faveur de la mobilité douce afin d'inciter les voyageurs à adopter des comportements plus responsables.
- **Créer une chaîne d'hébergement haut de gamme et écoresponsable grâce à un label spécifique et une plateforme commune, comprenant notamment des hébergements dans des bâtiments historiques** (similaire à la chaîne des Pousadas au Portugal ou des Paradores en Espagne). Ceci favorisera la transition écologique, l'allongement de la saison touristique, la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel, ainsi que la conversion et la modernisation des zones désertées par les touristes.

La principale difficulté économique à ce stade est de rester compétitif tout en faisant de la Corse une destination durable par excellence. Au lieu de ne mesurer le succès touristique que par le nombre de visiteurs, l'objectif de la feuille de route est de miser sur la qualité du produit touristique et d'inciter à une découverte plus active de la région, où des visiteurs respectueux du milieu naturel sont synonymes de bénéfices pour les économies et collectivités locales.

Cette feuille de route est le fruit d'une approche collective et propose une vision commune du tourisme pour les années à venir. Elle a réuni des représentants des principaux acteurs du secteur touristique, des

collectivités locales, des services publics et de l'Agence du tourisme de la Corse. Compte tenu du statut particulier de la région, la mise en œuvre de la feuille de route relève de la responsabilité de l'OGD. Le budget pour cette concrétisation est en cours de négociation et comprendra des fonds régionaux, des fonds publics pour la relance (plan de relance de la France), et des fonds européens (FEDER, REACT EU, etc.)

Principaux objectifs et résultats attendus

Les avantages de la feuille de route seront à la fois économiques, sociaux et environnementaux et auront des répercussions au-delà du secteur du tourisme. Les ressources engagées permettront de financer l'infrastructure, de créer des emplois, d'encourager l'innovation et d'améliorer le bien-être de la population. La feuille de route a pour objectif de :

- Aider les prestataires d'hébergement de tourisme à se tourner vers des énergies renouvelables.
- Impliquer des entreprises dans la transition écologique et leur permettre de faire des économies.
- Contrôler et réduire les répercussions environnementales du secteur touristique.
- Limiter l'aspect saisonnier du tourisme en faisant de la Corse une destination durable haut de gamme.
- Mieux gérer les flux touristiques afin de rendre le tourisme plus supportable pour les résidents.

Points saillants

- *Compte tenu des caractéristiques géographiques de ce territoire, la crise aura des effets plus marqués en Corse que dans les autres régions continentales.*
- *Cette crise a permis aux acteurs locaux de prendre conscience de la vulnérabilité de l'économie du tourisme de l'île face aux chocs externes, de la nécessité d'opérer une transition écologique et de l'importance que revêt l'élargissement et le renforcement de la coordination entre les acteurs de la chaîne de valeur du tourisme.*
- *L'objectif de la feuille de route est de miser sur la qualité du tourisme plutôt que sur la quantité, d'inciter à une découverte plus active de la région, où les visiteurs respectueux du milieu naturel sont synonymes de bénéfiques pour les économies et collectivités locales.*

Japon : Recentrer la gestion des destinations touristiques sur les besoins locaux après la crise du COVID-19 à Kyoto

Des préoccupations croissantes s'expriment quant au fait que la crise du COVID-19 pourrait exacerber la perception négative du tourisme qui prévaut parmi les habitants de Kyoto. Cette étude de cas montre comment l'Association du tourisme de la ville de Kyoto réoriente sa stratégie de relance après le COVID-19 sur les besoins locaux et le soutien à la croissance durable. La stratégie de relance cherche à développer la ville pour en faire une destination de qualité, à la fois pour les résidents et les touristes. La crise est une occasion de repenser le système de gestion du tourisme et de rechercher la croissance en s'intéressant davantage aux besoins de la population locale.

Introduction sur les répercussions de la crise du COVID-19 à Kyoto

Les effets de la pandémie de COVID-19 sur le tourisme à Kyoto ont été sans précédent. Entre avril et mai 2020, le taux d'occupation des principaux hôtels de la ville s'est effondré à 10 %, alors qu'il était de 85-90 % à la même période en 2019. La demande émanant du tourisme récepteur s'est particulièrement amenuisée et de grands événements ont été annulés, y compris le traditionnel festival de l'été. Au-delà de ces effets négatifs, le fait que la situation pourrait continuer de se dégrader est source de préoccupations croissantes.

La crise pourrait avoir un effet négatif sur la perception du tourisme par les populations locales qui associent ce secteur d'activité à l'apparition de l'épidémie. À Kyoto, avant même l'apparition de la pandémie de COVID-19, les fortes concentrations de touristes n'étaient pas bien perçues car elles sont associées à une augmentation de la circulation routière, à l'encombrement des transports publics et parfois à des comportements qui vont à l'encontre des conventions culturelles locales. Cette image négative du tourisme pourrait être amplifiée par la crise puisque l'on perçoit une conscience différente du risque d'infection entre les populations locales et les touristes internationaux. Ce contrecoup pour le tourisme pourrait perdurer à moins qu'une vaccination généralisée permette de dissiper ces craintes.

La crise a montré qu'il était nécessaire de rendre le tourisme plus durable sur le plan socioéconomique, dans la ville, afin de permettre à la population locale de tirer des bénéfices de ces activités et de limiter les externalités négatives.

Repenser l'activité de l'OGD afin que le tourisme prenne davantage en considération les besoins locaux

Dans ce contexte exacerbé par la crise du COVID-19, l'OGD de Kyoto a adopté les mesures suivantes afin d'améliorer l'image du secteur et de l'associer davantage à la durabilité :

- **La réalisation d'une feuille de route** afin de faciliter la reprise du tourisme de façon sécurisée à Kyoto avant la mise sur le marché d'un vaccin contre le COVID. La feuille de route définit un cadre pour les opérations qu'il convient de mettre en œuvre afin de répondre aux nouvelles demandes touristiques (par ex. attrait pour les activités de plein air et les destinations moins fréquentées). La feuille de route ouvrira la voie à un redémarrage progressif qui ciblera dans un premier temps la reprise des voyages professionnels, les excursions à la journée, et la demande interne. La relance du tourisme international ne sera envisagée qu'après une reprise progressive de la demande interne.
- **Une campagne permettant aux citoyens de redécouvrir l'offre touristique de Kyoto** et de dynamiser la demande. Afin d'augmenter les ventes des opérateurs du secteur touristique de la ville et de préserver l'emploi, une campagne a été lancée le 19 juin 2020 pour soutenir les entreprises locales, les restaurants et les hébergements de Kyoto. La campagne a mobilisé environ 900 établissements (comprenant notamment des restaurants et des hôtels). En attirant des

visiteurs des régions voisines (comme la ville d'Osaka ou de Nara), ces mesures favoriseront progressivement le retour de la demande. De plus, l'initiative a pour objectif de susciter une meilleure perception de l'offre touristique locale de la part des résidents dans l'espoir qu'ils deviendront de futurs ambassadeurs pour le tourisme.

- **Des efforts déployés pour répondre aux inquiétudes des habitants au sujet du tourisme.** Une signalétique incite à respecter les mesures de protection contre le COVID-19. Des listes de points d'hygiène à vérifier « *Hygiene Check Sheets for Employees* », ont également été distribuées aux employés du secteur.
- **Des communications sur la façon dont les opérateurs touristiques de Kyoto appliquent les directives sanitaires.** Petit à petit, l'Association du tourisme de Kyoto va augmenter le nombre d'organisations et d'entreprises qui respectent et font appliquer les directives et en informera les résidents et les touristes. Plus précisément, des autocollants seront remis aux entreprises (commerces et prestataires de services, etc.) qui appliquent les directives, leur permettant d'indiquer qu'ils sont engagés dans des démarches de lutte contre la contamination. La présence de ces autocollants dans les lieux concernés devrait permettre de regagner la confiance des résidents à l'égard du secteur du tourisme.

La ville de Kyoto a prévu un budget supplémentaire d'urgence afin de faire face à la crise du COVID-19. Les fonds sont garantis et réaffectés à l'OGD par annulation ou report de certains projets considérés moins urgents qui avaient été planifiés avant la pandémie de COVID-19. Ce budget supplémentaire est en partie financé par l'État. L'OGD joue un rôle de coordination important en veillant à l'uniformisation des réponses apportées à la crise sanitaire, et intervient auprès des vingt-trois organisations et associations locales des différents secteurs en lien avec le tourisme.

L'OGD élabore des mesures permettant d'encourager les visiteurs à revenir à Kyoto. Ces mesures visent notamment à mieux comprendre les besoins des touristes grâce à des espaces communautaires en ligne et à la mise en place de nouveaux services numériques ciblés précisément sur des touristes désormais considérés comme plus responsables. Ceci devrait également améliorer la façon dont les populations locales perçoivent les touristes et apaiser ainsi les tensions actuelles entre habitants et visiteurs.

Principaux objectifs et résultats attendus

Les initiatives lancées par l'OGD, dans le cadre des efforts déployés pour la reprise du secteur, ont pour objectif d'aider les résidents à prendre conscience des richesses et du patrimoine touristiques de leur environnement proche afin de les sensibiliser à l'importance de l'économie de cette filière.

Des enquêtes sont réalisées annuellement afin d'évaluer le ressenti des résidents à l'égard du tourisme. L'étude porte sur d'autres domaines qui n'ont pas trait au tourisme, mais qui relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics. Les questions relatives au tourisme s'intéressent à la façon dont sont perçus : la quantité de touristes, la qualité de l'offre touristique de la ville, les variations saisonnières et la qualité de vie. Cette étude porte également sur la coopération des citoyens à la promotion du tourisme et sur ce qu'ils pensent des améliorations visant à rendre le tourisme plus inclusif (par ex. changements en fonction des données démographiques, prise en compte des jeunes).

Les premiers résultats des mesures de relance du tourisme sont notamment la baisse de la consommation de ressources et d'énergie grâce à un tourisme local (résidents et habitants de la région) moins dépendant des transports de longue distance. De plus, le nombre de commerces et de restaurants qui affichent leur respect des directives sanitaires a atteint les 5 000, ce qui permet de sensibiliser d'autant mieux les consommateurs et les professionnels aux mesures de prévention contre la propagation du virus.

Points saillants

- *À Kyoto, la crise constitue une occasion de repenser le système de gestion du tourisme et de rechercher la croissance en s'intéressant davantage aux besoins de la population locale.*
- *La ville a conçu une feuille de route pour le secteur touristique qui comprend un cadre pour les opérations qu'il convient de mettre en œuvre afin de répondre aux nouvelles demandes en matière de tourisme (par ex. attrait pour les activités de plein air et les destinations moins fréquentées).*
- *Les initiatives lancées par l'OGD de Kyoto, dans le cadre des efforts déployés pour la reprise du secteur, ont pour objectif d'aider les résidents à prendre conscience des richesses et du patrimoine touristiques de leur environnement proche afin de les sensibiliser à l'importance de l'économie de cette filière.*

Mexique : Adopter une approche intégrée du développement du tourisme durable suite à la crise du COVID-19

Le ministère du Tourisme a élaboré une *Stratégie pour un tourisme durable 2030* dans le but de tirer parti de la pandémie de COVID-19 et de l'occasion qu'elle offre d'insuffler un changement radical au sein des destinations touristiques. La stratégie a pour principal objectif de promouvoir un secteur socialement inclusif, économiquement juste et engagé dans la protection de l'environnement. Dans le cadre du programme « *México Renace Sostenible* » (le Mexique renaît plus durable), le ministère du Tourisme (SECTUR) a développé cette stratégie en coordination avec les unités et organes de l'administration publique fédérale, des autorités au niveau des États, des municipalités et des autres collectivités locales, mais aussi avec le secteur privé et la société civile. Elle vise en priorité la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD), et l'amélioration de la gestion des ressources naturelles. Cette étude de cas présente une approche intégrée de la politique en faveur du développement du tourisme durable à l'ère post-COVID-19, qui assure une coordination à la fois horizontale, au niveau national, et verticale entre le gouvernement central, les régions et les destinations locales.

Difficultés posées par la durabilité du tourisme au Mexique

La pandémie a entraîné de fortes baisses dans le secteur touristique au Mexique qui se sont traduites par la disparition de 528 000 emplois (12.9 %) entre le début de la crise et avril 2020 et la perte de 1.6 milliard MXP. En 2018, le secteur représentait 8.7 % de l'ensemble du PIB. La pandémie a mis au jour un modèle de développement du tourisme négatif au Mexique, qui se caractérisait par des effets néfastes pour l'environnement naturel et les communautés locales ainsi qu'une répartition inégale des richesses.

Les destinations touristiques du Mexique présentaient des difficultés importantes quant à leur viabilité écologique bien avant l'épidémie de COVID-19, et les communautés locales en subissaient plusieurs conséquences négatives comme le manque de ressources en eau potable, d'installations sanitaires et de traitement des eaux usées, de système de gestion des déchets et de connectivité, ou encore avec la prédation des sols et des réserves territoriales, en particulier au sein des communautés autochtones et locales.

Le programme du tourisme 2020-2024 faisait déjà référence à la mise en œuvre d'un modèle de développement durable au sein des destinations touristiques du pays afin de contribuer au respect des droits de l'homme, à l'équilibre écologique et à la protection environnementale, conformément aux engagements pris au niveau international par le Mexique. Toutefois, la crise peut agir comme un catalyseur et pousser les consommateurs et les fournisseurs de la chaîne de valeur du secteur du tourisme à se tourner vers des pratiques plus durables. Cette filière a la capacité d'être un moteur économique plus puissant, capable d'intégrer des secteurs de production (agriculture, exploitation forestière, pêche, artisanats) à toute la chaîne de valeur du tourisme.

Stratégie pour un tourisme durable 2030

Au printemps 2020, pendant la première vague de la pandémie, le ministère du Tourisme (SECTUR), en étroite collaboration avec différents acteurs de l'administration, de la société civile, des organisations internationales, de l'université, du secteur privé et des collectivités locales, a participé à l'élaboration de la *Stratégie pour un tourisme durable 2030* dont l'objectif est de saisir l'occasion offerte par la crise d'induire un changement radical dans la filière. Les principaux objectifs sont de promouvoir un secteur socialement inclusif, économiquement juste et engagé pour la protection de la nature. Plus de 11 entités publiques et 50 organisations privées, en plus des organisations internationales, des universités et des organisations communautaires, ont participé à l'élaboration de la stratégie.

La Stratégie, lancée le 30 octobre 2020, a pour but de faire des destinations touristiques du Mexique des références en matière de tourisme durable et résilient qui encouragent les filières de consommation et de

production durables, l'implication des communautés locales et la protection de la biodiversité. Elle vise en priorité la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) dans le secteur touristique, et a pour objectif à long terme que les générations futures continuent de bénéficier des ressources naturelles qui attirent les touristes.

Les cibles principales qui doivent être atteintes à court, moyen et long terme sont les suivantes :

- **Construire une gouvernance collaborative.** Promouvoir une coordination intersectorielle afin que le tourisme durable et responsable soit considéré comme une priorité pour l'avenir, et encourager la mise en œuvre d'actions stratégiques pour renforcer la gouvernance socio-environnementale des populations autochtones, des communautés locales et des Afro-Mexicains.
- **Privilégier le patrimoine bioculturel.** Le Mexique est un pays d'une grande diversité et de cultures multiples qui se traduisent dans la diversité de ses destinations touristiques.
- **Promouvoir les destinations durables.** Il est important de développer et promouvoir, au niveau national et international, les destinations durables, grâce à l'engagement volontaire d'acteurs issus des gouvernements fédéraux, des États et des collectivités, d'hôteliers, de restaurateurs, de prestataires de services touristiques, d'universités et de producteurs.
- **Donner confiance aux voyageurs.** Informer les voyageurs et faire du Mexique une destination phare du tourisme durable.
- **Dynamiser le financement et l'apport de fonds intelligents.** Soutenir l'investissement public et privé dans la chaîne de valeur du tourisme durable/responsable.
- **Promouvoir l'innovation et le développement.** Faire du Mexique une destination de premier plan en matière d'innovation pour un tourisme durable et développer des produits touristiques durables.
- **Favoriser l'inclusion sociale globale.** Garantir une activité touristique dans le pays qui respecte les droits de l'homme, notamment des groupes vulnérables, et promouvoir l'égalité entre les sexes.

La stratégie cherche à coordonner les efforts au niveau national pour promouvoir la durabilité. L'encadré ci-dessous présente des exemples d'initiatives en cours qui font partie de la stratégie.

Encadré. Exemples d'initiatives réalisées dans le cadre de la *Stratégie pour un tourisme durable 2030*

Kuxatur, un terme maya pour désigner le « tourisme vivant », est un programme pour l'introduction de critères en rapport avec la conservation de la biodiversité dans le secteur touristique du Mexique, qui met l'accent sur les écosystèmes où la diversité biologique est la plus riche. Il sera mis en œuvre par SECTUR, avec l'aide du PNUD et d'autres partenaires stratégiques. Le projet Kuxatur est financé par le Global Environment Facility (le Fonds pour l'environnement mondial) pour un montant garanti qui s'élève à 7.2 USD, sur 6 ans.

ADAPTUR est un projet de coopération entre le Mexique et la coopération allemande pour le développement durable, le ministère du Tourisme (SECTUR), le secrétariat à l'environnement et aux ressources naturelles (SEMARNAT), la Commission nationale sur les espaces naturels protégés (CONANP) et l'Institut national de l'écologie et du changement climatique (INECC). Il a pour objectif d'aider le secteur touristique à s'adapter au changement climatique, à réduire les risques encourus par les professionnels du tourisme et à protéger leurs atouts naturels.

Un projet de **guide touristique sur les chroniques de la renaissance mexicaine** participera au recueil d'informations sur les traditions, les légendes, les récits et les fêtes propres aux différentes destinations touristiques du Mexique. Le projet soutiendra la diffusion et la promotion des traditions culturelles orales afin d'attirer des touristes responsables intéressés par l'histoire et la culture.

Principaux objectifs et résultats attendus

La Stratégie est un document qui peut être amené à évoluer et au sein duquel des projets sont déjà en cours de mise en œuvre, chacun disposant de ses propres mécanismes d'évaluation. Elle rassemble de

nombreux acteurs et ne bénéficie pas de ressources spécifiques dédiées. Son principal objectif est de faire des destinations touristiques du Mexique des références en matière de tourisme durable et résilient qui encouragent des filières de consommation et de production durables, l'implication des communautés locales et la protection de la biodiversité.

Points saillants

- *Le ministère du Tourisme a élaboré une Stratégie pour un tourisme durable 2030, stratégie générale dont le but est de saisir l'occasion offerte par la crise pour insuffler un changement radical au sein des destinations touristiques.*
- *Cette crise peut agir comme un catalyseur et guider la chaîne de valeur du secteur vers des pratiques plus durables.*
- *La Stratégie a pour objectif de faire des destinations touristiques du Mexique des références en matière de tourisme durable et résilient qui favorisent une consommation et une production durables au sein des chaînes de valeur, l'implication des communautés locales et la protection de la biodiversité.*
- *Plus de 11 entités publiques et 50 organisations privées, en plus des organisations internationales, des universités et des organisations communautaires, participent à l'élaboration de cette stratégie collaborative.*

Nouvelle-Zélande : Promouvoir un secteur plus durable et régénérateur dans la Baie de l'abondance

En Nouvelle-Zélande, la Baie de l'abondance, destination gérée par l'organisme régional *Tourism Bay of Plenty (Tāpoi Te Moananui ā Toi)*, réagit face aux effets du COVID-19 en faisant la promotion d'un secteur plus durable et régénérateur. Le plan de gestion de la destination, axé sur un tourisme régénérateur, était en place avant l'épidémie, mais le soutien financier que les autorités néo-zélandaises apportent aux organisations régionales du tourisme du pays suite au COVID-19 permettra d'en accélérer la mise en œuvre.

Les répercussions de la crise du COVID-19 dans la Baie de l'abondance

La Baie de l'abondance est une destination située à environ 200 km au sud-est d'Auckland. La région bénéficie de 125 km de côtes, de deux réserves marines, de vingt-quatre îles proches des côtes et d'un parc protégé. Avant l'épidémie de COVID-19, la région connaissait une croissance importante dans le secteur du tourisme et a accueilli près de 180 000 visiteurs internationaux en 2019 (9 % de plus qu'en 2018). En 2018, la région de la Baie de l'abondance avait 7 652 emplois au secteur du tourisme.

Les croisières constituent une source de visiteurs essentielle et, en 2019, la région (comprenant Rotorua et White Island) a enregistré 90.3 millions NZD de dépenses provenant des navires de croisière (35 % de plus qu'en 2018). Suite à l'épidémie de COVID-19, la région a perdu ses touristes internationaux et les croisiéristes, sans que l'on puisse savoir avec certitude quand ils reviendront. Les frontières de la Nouvelle-Zélande ont été fermées le 19 mars 2020 et les navires de croisière sont interdits depuis la mi-mars 2020. Les voyages internes ont également été concernés et interdits entre le 25 mars 2020 et le 13 mai 2020 (lorsque l'alerte au COVID-19 de niveau 4 a été donnée).

La région de la Baie de l'abondance dépend du tourisme interne et international et l'absence prolongée de visiteurs internationaux et l'absence ou la baisse de visiteurs internes, en fonction des niveaux d'alerte sanitaire mis en place par la Nouvelle-Zélande, mettent en évidence la vulnérabilité de la région (au même titre que de nombreuses autres destinations régionales du pays) face aux effets du COVID-19. Alors que les restrictions sur les déplacements intérieurs ont été allégées, les premières estimations indiquent que le tourisme interne dans la région repart à la hausse avec, par exemple, 25.4 % de visiteurs en plus pendant les vacances scolaires d'hiver 2020 (juillet), par rapport à la même période en 2018. Ces données montrent également qu'il est important de développer un tourisme interne pour soutenir l'ensemble de la filière. D'après des données officielles mensuelles sur les dépenses touristiques, entre juillet 2019 et juillet 2020, les dépenses liées au tourisme international ont diminué (-18 %) alors que celles du tourisme interne ont augmenté (+26 %), et les dépenses totales ont augmenté de 19 %. En juillet 2019, le tourisme interne représentait 83 % des dépenses totales alors qu'en juillet 2020 cette part s'élevait à 88 %.

Mise en œuvre du plan de gestion durable de la destination suite à la crise du COVID-19

En 2019, avant l'épidémie, l'organisme régional chargé du tourisme de la Baie de l'abondance a défini un plan de gestion centré sur la notion de régénération : [Te Hā Tāpoi : The Love of Tourism](#). Ce plan préconise que le secteur du tourisme local vise plus loin que la croissance économique et aligne ses ambitions sur les besoins des populations locales et sur l'environnement. *Tourism Bay of Plenty (TBOP)* est l'un des 31 organismes de Nouvelle-Zélande responsables de la promotion et de la gestion des destinations de leur région.

Ce plan est conforme à l'objectif fixé par le gouvernement de Nouvelle-Zélande (notamment le ministère des Affaires, de l'Innovation et de l'Emploi) en matière de gestion des destinations. Les pouvoirs locaux, les *iwi* (peuples maoris), et d'autres acteurs régionaux du tourisme sont encouragés à travailler ensemble pour adopter une approche stratégique, cohérente et homogène en matière de planification, de gestion,

de commercialisation et de développement de leur destination. Les pouvoirs publics ont élaboré des [Lignes directrices pour la gestion des destinations](#) pour guider les destinations touristiques régionales dans cette démarche — l'organisme s'y réfère pour étayer et structurer son plan de gestion de la destination.

Dans le cadre du plan de relance du tourisme mis en place après le COVID-19 par le gouvernement néo-zélandais, les 31 organismes régionaux chargés du tourisme ont reçu un financement de 20.2 millions NZD afin d'aider les destinations régionales à se reconstruire sur des bases durables et résilientes. *Tourism Bay of Plenty* a reçu un versement de 700 000 NZD pour 18 mois.

Comme beaucoup d'autres organismes régionaux chargés du tourisme, TBOP a perdu des financements en raison de la crise du COVID-19. Ainsi, l'aide du gouvernement, apportée directement en riposte au COVID-19, permettra de compenser les appuis financiers et autres sources de revenus perdus et servira à accélérer la mise en œuvre du plan de gestion et à favoriser le retour des visiteurs.

La vision énoncée par le plan, articulée autour de quatre axes, prône un mode de gestion favorisant un secteur touristique plus vert et plus durable :

- **La régénération** : le plan a non seulement pour objectif d'ancrer un tourisme durable dans la région, mais ce tourisme doit être régénérateur, favoriser l'épanouissement de toute forme de vie et même améliorer la situation initiale du territoire concerné. L'association des *iwi* à ce plan est essentielle, car l'idée de régénération n'est pas nouvelle. En effet, la vision du monde des Maoris traduit déjà cette réflexion.
- **Our Place DNA®** : le plan vise à encourager la définition d'un but commun à l'ensemble de la population locale, ce qui devrait garantir l'adhésion de la population locale et une forte acceptation sociale.
- **L'inclusion de la communauté** : le plan reflète une gestion du tourisme axée sur la communauté locale et s'appuie sur la population locale pour obtenir une « autorisation sociale d'exercer ». Pour ce faire, la vision globale et le plan lui-même ont été définis en collaboration avec les *iwi* et les communautés locales.
- **Des expériences qui transforment** : le plan tient compte du fait qu'un grand nombre de visiteurs de la région souhaitent découvrir des lieux et des peuples sans nuire à l'environnement. La Baie de l'abondance souhaite attirer des visiteurs qui partagent cette vision de la région et qui sont prêts à vivre les expériences touristiques porteuses de transformation que la région peut leur offrir.

Afin de concrétiser cette vision, *Tourism Bay of Plenty* recense quatre priorités stratégiques qui contribueront à attirer davantage de touristes vers la destination tout en améliorant leur expérience, en augmentant les investissements et en étoffant l'offre. Les quatre priorités stratégiques sont : i) cibler les bons visiteurs, au bon moment, avec les bons messages, ii) être à l'écoute des résidents, iii) améliorer l'expérience des visiteurs, iv) augmenter les capacités et développer l'offre. Le plan expose des recommandations d'actions à l'appui de chacune de ces priorités stratégiques. Ces actions visent notamment à attirer les touristes pendant la saison basse ; co-gérer un protocole d'engagement avec les *iwi* ; élaborer une méthode de suivi de l'incidence du tourisme sur les populations et les territoires ; soutenir le développement de l'infrastructure afin de gérer l'augmentation du nombre de visiteurs ; renforcer les capacités et la durabilité de la filière; et mettre en place un groupe consultatif et l'associer aux actions. On envisage également de conduire une enquête sur l'acceptation des croisières, afin de comprendre dans quelle mesure les populations locales approuvent ce type de tourisme dans la région, dans un environnement post-COVID-19.

Le Groupe consultatif sera composé de chefs d'entreprises des secteurs public et privé qui guideront l'action et apporteront des conseils d'experts à l'appui de la réussite du plan. Au cours de l'élaboration du plan, le réseau d'acteurs du secteur touristique s'est significativement élargi. Des efforts délibérés ont été consentis pour concevoir le plan en concertation avec les parties directement intéressées, mais aussi avec

ceux qui ont une réflexion, une vision et des priorités différentes, comme les chefs et les organisations maoris, les personnes du monde de l'éducation, des arts et de la culture, et d'autres groupes d'intérêt. TBOP dispose désormais d'un interlocuteur spécifique chargé des relations avec les *iwi*, un *Kaihautū* maori (ou chef), et ce, grâce à l'aide financière accordée à la région dans le cadre du plan de relance du tourisme post-COVID.

Pour contribuer à l'élaboration des produits et au développement des capacités du secteur, TBOP a constitué des « groupes-passion » pour chaque marché cible, chargés de faire le lien entre l'organisme, les entreprises locales, les autorités locales, les *iwi*, les passionnés et d'autres parties intéressées. Ces groupes se penchent actuellement sur les thèmes des océans et des plages, des produits de l'horticulture et de leur provenance, et contribueront à tracer la voie vers une croissance durable et inclusive.

De plus, la région de la Baie de l'abondance collabore avec plusieurs régions voisines (Coromandel et Tairāwhiti Gisborne) au renforcement de l'économie touristique maorie. L'aide financière provenant du plan de relance du tourisme servira à réaliser une étude portant sur la possibilité de créer un parcours touristique maori le long de la côte est de l'Île du Nord, permettant à la population locale et aux visiteurs de découvrir différents lieux, en partenariat avec les *iwi* de la région.

De manière générale, le programme de travail, qui s'inspire de la vision du monde maorie, fait de la notion de *kaitiakitanga* (préserver et protéger) un élément clé de l'action en faveur de la durabilité de la destination. Dans le contexte post-COVID-19, cette démarche permettra de ne pas perdre de vue les impératifs d'inclusivité ni la vision à long terme.

Principaux objectifs et résultats attendus

Afin de concrétiser les priorités stratégiques du plan de gestion de la destination, TBOP a pris acte de l'importance de bien cerner l'impact du tourisme sur les populations et les territoires. Partant du constat que les informations disponibles sur l'écosystème touristique font cruellement défaut, TBOP s'attachera à combler ces lacunes et à utiliser les informations et les éclairages ainsi obtenus pour orienter les actions et la prise de décision.

Afin de mesurer les résultats de la Baie de l'abondance en tant que destination touristique, un solide exercice d'évaluation et de suivi sera mené au regard des quatre priorités stratégiques. Il s'agira par exemple de : évaluer et contrôler des enquêtes réalisées auprès des résidents et calculer un taux net de recommandation par les résidents (à quel point les habitants d'une région sont prêts à la recommander comme lieu de vacances) et un score de perception du tourisme (pour mesurer la perception globale de l'offre touristique) ; mesurer et suivre les niveaux de satisfaction des visiteurs parmi les publics ciblés ; et suivre le nombre de nouveaux produits ou d'amélioration des produits existants pour assurer un enrichissement continu de l'offre touristique de la région. De plus, TBOP demandera des retours d'informations aux *iwi* afin de collaborer effectivement avec les Maoris pour recenser et promouvoir des expériences touristiques qui mettent en avant leur culture et participent à l'élaboration d'expériences touristiques culturelles autochtones.

Le plan de gestion prévoit également que la destination repère les risques prévisibles, sachant que le marché du tourisme est imprévisible et sensible aux perturbations, comme le montre actuellement la crise du COVID-19. Parmi les risques recensés figurent par exemple le manque d'opérateurs touristiques de qualité proposant des expériences porteuses de transformations ou encore la baisse du soutien public au secteur touristique. Les principaux moyens et plans de contrôle des risques englobent la mise en place d'un programme de renforcement des capacités avec les opérateurs, l'adoption d'un plan de participation des parties prenantes et de communication, et le calcul du taux net de recommandation par les résidents.

Le plan de gestion de la destination, *Te Hā Tāpoi : The Love of Tourism*, n'en est qu'à ses débuts, et passe désormais (avec le soutien financier du gouvernement suite au COVID-19) à l'étape consistant à « préparer le terrain ». TBOP observe déjà des signes d'une acceptation sociale croissante du tourisme

au sein de la communauté, comme en atteste la présence de résidents motivés ravis de participer désormais à la gestion des visiteurs.

Les enseignements tirés (à ce jour) sont les suivants :

- Il est nécessaire de disposer de ressources suffisantes pour mettre le plan en œuvre.
- Il n'a pas été facile d'expliquer les motivations à l'origine de ce projet et d'aider les parties prenantes à comprendre pourquoi il était nécessaire d'élaborer un plan en faveur d'un tourisme porteur de transformations. Toutefois, le temps et les ressources investis dans l'établissement de ces relations et de ces partenariats ont garanti une adhésion durable des parties prenantes.
- Il est essentiel de mettre en place des dispositifs de gouvernance efficaces et représentatifs. De plus, la présence d'un interlocuteur spécifique avec les *iwi* est essentielle pour garantir l'authenticité et la pérennité du plan.
- Les « groupes-passion » (mentionnés ci-dessus) constituent un élément important pour obtenir l'adhésion de la population locale. Ils permettent d'associer un large éventail de personnes à l'action menée.
- L'obtention de ressources budgétaires supplémentaires consacrées à certains domaines critiques, comme le développement de produits, les études de marché, l'établissement de partenariats et le renforcement des capacités, a permis dans une large mesure à TBOP de passer du statut d'agence de promotion du tourisme à celui d'organisme chargé de la gestion d'une destination.

Points saillants

- *Le plan de gestion de la Baie de l'abondance préconise que le secteur du tourisme local vise plus loin que la croissance économique et aligne ses ambitions sur les besoins des populations locales et sur l'environnement.*
- *Dans le cadre du plan de relance du tourisme lancé après le COVID-19 par les pouvoirs publics néo-zélandais, Tourism Bay of Plenty a reçu un versement de 700 000 NZD pour 18 mois.*
- *L'aide publique, apportée directement en riposte au COVID-19, permettra d'accélérer la mise en œuvre du plan de gestion de la destination et de favoriser le retour des visiteurs.*
- *Dans le contexte post-COVID-19, le plan de gestion de la destination permettra de ne pas perdre de vue les impératifs d'inclusivité ni la vision à long terme.*

Suisse : Poursuivre la transformation durable des entreprises touristiques après la crise du COVID-19

La Suisse est une destination touristique éminemment durable avec son environnement naturel, son offre culturelle, la mise en avant de la mobilité douce (randonnée et cyclisme) et ses transports publics. Toutefois, la Suisse ne s'est toujours pas clairement positionnée en faveur d'un tourisme durable. Avant le COVID-19, Suisse Tourisme a donc choisi d'élaborer une approche stratégique du tourisme sous l'angle de la durabilité, avec l'implication de parties prenantes, afin de renforcer le développement durable au sein du secteur et de promouvoir clairement ses atouts stratégiques. La crise du COVID-19 a mis en évidence la nécessité pour Suisse Tourisme de poursuivre cette orientation stratégique axée sur la durabilité afin d'assurer une reprise garantie d'une filière plus résiliente. Cette étude montre comment la crise du COVID-19 a fait de l'investissement dans la durabilité un avantage comparatif croissant sur le marché.

Introduction sur les effets de la crise du COVID-19 sur le tourisme durable en Suisse

L'économie suisse a été frappée de plein fouet par la crise du COVID-19. D'après le KOF, l'institut de recherche économique rattaché à l'ETH Zurich, les villes et villages doivent s'attendre à une baisse de 50 % des nuitées pendant la saison estivale alors que la région des Alpes devrait enregistrer une baisse de 20 % à 30 %. Sur l'ensemble de l'année 2020, le nombre de nuitées devrait chuter de plus de 30 % par rapport à l'année précédente. Si les pertes enregistrées par le tourisme interne sont relativement faibles (baisse de 14 %), celles du tourisme international seront massives (baisse de 45 %). La demande des marchés étrangers ne devrait pas retrouver un niveau normal avant 2022, et il faudra attendre 2024 pour retrouver le niveau d'avant la crise.

Suisse Tourisme est chargé de promouvoir la Suisse en tant que destination de choix pour les vacances, les voyages et l'organisation de conférences. Principalement financé par le secrétariat d'État à l'économie (budget pour 2020 : 98 millions CHF), il conçoit et met en œuvre des programmes de promotion conçus pour dynamiser la demande et fait la promotion de la marque du tourisme suisse. Avant le début de la crise du COVID-19, Suisse Tourisme s'est lancé dans la mise en œuvre d'une stratégie nationale coordonnée en faveur du tourisme durable en Suisse. L'objectif était de créer un mouvement qui invite tous les acteurs du tourisme en Suisse à prendre part à la stratégie et à orienter leur développement - et de fait celui de la destination touristique « Suisse » - vers un tourisme aux pratiques plus durables.

Cette stratégie participative s'articule autour de cinq étapes.

- **Adopter des fonctionnements plus durables** : réaliser un inventaire de l'empreinte environnementale de l'organisation Suisse Tourisme et la réduire en conséquence.
- **Développer le renforcement des capacités et la mise en réseau des prestataires de services touristiques** : formation et partage de savoir-faire et de bonnes pratiques sur la durabilité.
- **Créer un projet phare pour la durabilité** : transformer la notion complexe de la durabilité en produits et services accessibles aux visiteurs.
- **Identifier les prestataires de services dans le domaine du tourisme durable** : la Haute École de Lucerne a créé un modèle pour regrouper et promouvoir les offres en fonction de leur niveau de durabilité (niveau 1 : engagement, niveau 2 : participation, niveau 3 : exemplarité).
- **Placer la Suisse au cœur d'une campagne globale dominante** : communiquer de façon positive, inspirante et actuelle et adhérer aux principes suivants :
 - *Convaincre au lieu de persuader* : le plaisir d'être en harmonie avec la nature fait oublier l'aspect négatif d'un moindre confort associé au tourisme durable.
 - *Récompenser au lieu de sermonner* : les hôtes sentent que la durabilité a du bon et leur confère un statut particulier. Les visiteurs peuvent se démarquer en tant que voyageurs durables en choisissant la Suisse.

Évolution de la stratégie suite à la crise du COVID-19

Malgré le fait que de nombreux professionnels du tourisme cherchent actuellement une issue à court terme pour survivre, tous conviennent qu'une approche coordonnée à l'appui du tourisme durable est nécessaire pour que la Suisse reste compétitive à long terme. L'épidémie de COVID-19 a fortement ébranlé le secteur touristique, mais la crise actuelle a rappelé à Suisse Tourisme la nécessité d'adopter une vision stratégique centrée sur le tourisme durable. Pour ce faire, la Confédération suisse mobilise une enveloppe supplémentaire de 20 millions CHF pour 2020/2021 pour soutenir la reprise du tourisme suisse. Ce financement cible les investissements en faveur du tourisme durable.

En outre, une part importante des comportements des touristes attendus après la crise sanitaire devrait confirmer une hausse des demandes en matière de tourisme durable, notamment avec des demandes croissantes pour la découverte de destinations confidentielles et moins fréquentées, plus tournées vers le développement durable, les activités de plein air, l'utilisation de moyens de transport terrestres et les voyages internes. Dans le contexte actuel, certains prestataires de services touristiques n'ont pas les moyens ou la clairvoyance de s'atteler à des changements stratégiques et à long terme, mais d'autres considèrent cette crise comme une occasion d'évolution et sont impatients de tirer les bénéfices des pratiques durables qu'ils ont mises en œuvre pour se placer dans un marché à part. De même, les associations professionnelles, chargées du développement de leur filière, soutiennent totalement le développement de la stratégie participative en faveur du tourisme durable malgré la situation difficile.

Après la crise du COVID-19, le processus et l'ordre des travaux contenus dans la stratégie sur la durabilité ont été révisés. Au cours du premier trimestre 2021, Suisse Tourisme prévoit de se concentrer sur les entreprises pour lesquelles la phase d'intégration de la durabilité dans leurs opérations est plus avancée et qui bénéficient des certifications correspondantes. Les activités qui consistent à identifier et encourager de nouvelles entreprises à réaliser une analyse de leur durabilité seront reportées au deuxième trimestre 2021. L'idée est de faire avancer d'abord les acteurs qui sont déjà largement engagés et impliqués et qui seront prêts à poursuivre leurs efforts même dans ce contexte de crise.

Principaux objectifs et résultats attendus

D'après le Monitoring du Tourisme Suisse, le groupe de « voyageurs durables » ciblé par la stratégie affiche des dépenses moyennes plus importantes et un taux de recommandation net plus élevé. Par conséquent, s'intéresser à ce segment contribuera à renforcer la valeur économique et la résilience du tourisme en Suisse.

Le projet est axé sur les objectifs suivants, pour la période de trois ans, 2021-2023 :

- renforcer l'image de la Suisse comme destination touristique durable,
- amener des prestataires de services à prendre part à l'initiative,
- accroître la durée du séjour des visiteurs.

Points saillants

- *La crise du COVID-19 a mis en évidence la nécessité pour Suisse Tourisme de poursuivre cette orientation stratégique axée sur la durabilité afin d'assurer une reprise garante d'une filière plus résiliente.*
- *L'objectif était de créer un mouvement qui invite tous les acteurs du tourisme en Suisse à prendre part à la stratégie et à orienter leur développement - et de fait celui de la destination touristique « Suisse » - vers un tourisme aux pratiques plus durables.*
- *Une part importante des comportements des touristes attendus après la crise du COVID-19 devrait confirmer une hausse des besoins et des demandes en matière de tourisme durable.*
- *S'intéresser de plus près au segment du tourisme durable contribuera à renforcer la valeur économique et la résilience du tourisme en Suisse.*