

Chapitre 1. Tendances du tourisme et politiques à l'appui de la reprise

Ce chapitre couvre les tendances récentes du tourisme, ainsi que l'évolution connexe de la gouvernance et de l'action publique, dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de la guerre menée par la Russie en Ukraine. Il s'appuie sur les informations relatives aux mesures prises et sur les statistiques fournies par les pays membres et partenaires de l'OCDE. Ce chapitre décrit les conséquences économiques et sociales de la crise du tourisme provoquée par la pandémie et examine les principaux défis et perspectives qui se dessinent à l'avenir, notamment dans un contexte économique et géopolitique de plus en plus incertain. Il définit le rôle que les pouvoirs publics devraient jouer afin de soutenir une reprise du tourisme durable, résiliente et inclusive, et analyse les priorités, les réformes et les avancées des politiques touristiques en mettant en avant les pratiques de certains pays.

Le secteur du tourisme est durement mis à l'épreuve par l'intensité et la durée de la crise déclenchée par le COVID-19. Les restrictions à la circulation des personnes ont frappé l'économie du tourisme en plein cœur, entraînant un arrêt quasi total de l'activité touristique à l'échelle mondiale au plus fort de la pandémie. Du fait de ses répercussions à la fois sur l'économie et sur la santé, cette crise est inédite par son ampleur et sa durée. Elle a eu des conséquences dévastatrices sur les communautés locales, les régions et les entreprises de tourisme, dont 85 % sont des PME.

Alors que l'économie du tourisme commençait à rebondir après la pandémie, la guerre menée par la Russie en Ukraine a porté un nouveau coup aux perspectives de reprise. Ce conflit engendre de nouvelles incertitudes concernant la reprise du tourisme. Dans un contexte où les répercussions de la pandémie se font encore sentir, la guerre tire la croissance vers le bas et renforce les tensions sur les prix, sur fond de resserrement du marché du travail. Les entreprises touristiques, déjà fragilisées, sont confrontées à une hausse des coûts de l'énergie, de l'alimentation et des autres intrants, et la crise du coût de la vie pèse sur le pouvoir d'achat des consommateurs, les dépenses facultatives telles que le tourisme faisant partie des premiers postes susceptibles d'être supprimés.

Le fort rebond du tourisme observé dans de nombreux pays en 2022 correspondait à une demande de rattrapage, mais montre des signes de faiblesse. Le climat économique et géopolitique met le secteur sous tension, ce qui donne lieu à des perspectives très incertaines. Alors que le tourisme fait face à ces difficultés, les faiblesses structurelles nouvelles et existantes s'aggravent, et les tendances économiques, sociales, politiques, environnementales et technologiques à grande échelle continuent de pénaliser le secteur.

À l'heure où les pouvoirs publics relèvent ces défis majeurs, des mesures transformatrices s'imposent pour mettre le secteur du tourisme sur la voie d'un avenir plus résilient, durable et inclusif. À tous les niveaux de l'administration, des mesures coordonnées et tournées vers l'avenir mises en place en collaboration avec le secteur privé, s'avèrent plus que jamais nécessaires pour appuyer une reprise durable des entreprises et des destinations touristiques dans l'ensemble de l'écosystème du tourisme. Des mesures doivent également être prises pour préparer les futurs chocs, réussir le virage du numérique, accompagner la transition vers la sobriété en carbone et favoriser la transformation structurelle nécessaire pour bâtir une économie du tourisme plus forte et plus durable.

La crise du COVID-19 a mis en évidence le rôle du tourisme en tant que moteur de la prospérité économique

Le tourisme est un moteur de la prospérité économique, et la crise a été un rappel important du rôle vital que le tourisme joue dans l'économie locale, nationale et mondiale. Avant la pandémie, le secteur du tourisme contribuait directement à hauteur de 4.4 % au PIB et de 6.9 % à l'emploi, et était à l'origine de 20.5 % des exportations de services dans les pays de l'OCDE, en moyenne. Composante cruciale d'une économie des services en pleine expansion, ce secteur apporte des recettes et des devises, crée des emplois, stimule le développement régional et fait vivre les populations locales. Dans de nombreux pays, le tourisme progressait à un rythme plus rapide que l'économie nationale avant la pandémie.

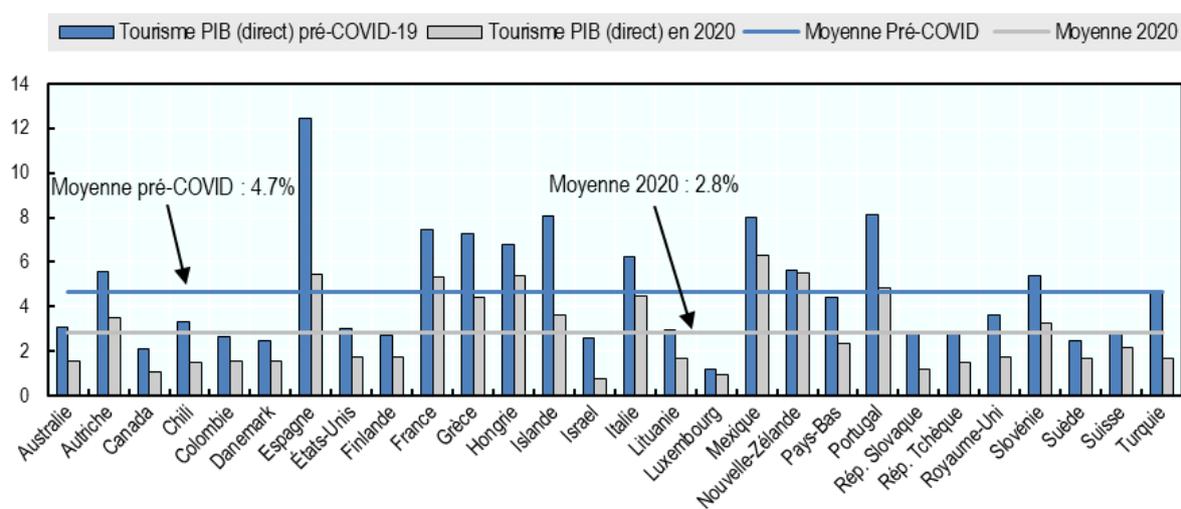
Du fait du bouleversement sans précédent causé par le COVID-19, la contribution directe moyenne du tourisme au PIB est tombée à 2.8 % dans les pays de l'OCDE déclarants en 2020¹. Cela équivaut à une baisse moyenne de 1.9 point de pourcentage par rapport à la part affichée avant le COVID-19 (Graphique 1.1).

Les répercussions économiques directes du secteur du tourisme sont considérables et s'étendent à l'ensemble de l'économie. Les pays où le secteur du tourisme occupait une place importante avant le COVID-19, comme l'Islande (8.1 % du PIB), le Mexique (8.0 %) et le Portugal (8.1 %), ont enregistré quelques-unes des plus fortes baisses de la contribution directe du tourisme au PIB, et de leur PIB

global (Graphique 1.2). L'analyse de l'OCDE montre que la taille du secteur touristique avant la pandémie explique mieux les différences au niveau de l'incidence sur le PIB d'un pays à l'autre en 2020 que l'exposition à tout autre secteur considéré comme particulièrement vulnérable au COVID-19 ou que le niveau moyen de rigueur des mesures de confinement globales prises dans les pays en 2020 (Rustelli et Turner, 2021^[1]). Ces répercussions sont également très localisées. Les territoires où le tourisme représente une part importante de l'économie locale sont particulièrement touchés, comme la Corse en France, les îles Ioniennes en Grèce et les Baléares et les Canaries en Espagne, ainsi que la côte d'Algarve au Portugal (OCDE, à paraître^[2] ; OCDE, 2020^[3]).

Graphique 1.1. Contribution directe du tourisme d'un échantillon de pays de l'OCDE, avant le COVID-19 et en 2020

En pourcentage du PIB, 2019 (ou dernière année disponible avant le COVID-19) et 2020



Note : Le PIB directement tiré du tourisme est l'indicateur privilégié. « Pré COVID » correspond à 2019 ou à la dernière année avant la pandémie pour laquelle des données sont disponibles. On utilise la VAB directe du tourisme pour le Canada, la Colombie, le Danemark, les États Unis, la Finlande, la Grèce, la Hongrie, Israël, l'Italie, la Lituanie, la Nouvelle Zélande, les Pays Bas, le Portugal, le Royaume Uni, la Suisse et la Türkiye. Les chiffres relatifs à l'Espagne englobent les effets directs et indirects. Les données de la France font référence à la consommation du tourisme intérieur, en pourcentage du PIB ; elles se fondent sur les parts à prix constants.

Source : Statistiques sur le tourisme (base de données)

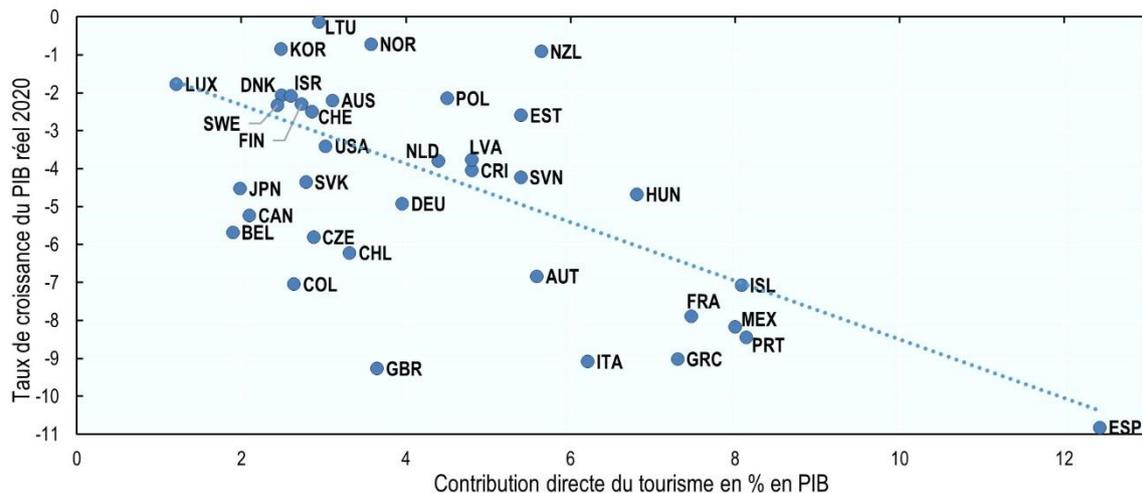
StatLink  <https://stat.link/adz68u>

Les répercussions indirectes du tourisme sont également importantes, en raison des liens avec les secteurs en amont. Les estimations de l'OCDE datant d'avant la pandémie indiquent que plus d'un tiers de la valeur ajoutée générée dans l'économie nationale par le biais du tourisme provient de ses effets indirects, et reflète ainsi l'ampleur et la profondeur des liens entre le tourisme et d'autres secteurs (comme la production alimentaire, l'agriculture, les transports, les services aux entreprises) (OCDE, 2019^[4]).

Les programmes de maintien dans l'emploi ont contribué à atténuer l'impact de la pandémie sur l'emploi dans le secteur du tourisme, mais la pénurie de main-d'œuvre et le déficit de qualifications risquent de freiner la reprise. La part du tourisme dans l'emploi total est tombée à 4.3 % en 2020 dans l'ensemble des pays déclarants de l'OCDE² qui ont préparé un Compte satellite du tourisme, ce qui représente en moyenne une baisse de 0.8 point de pourcentage pour ce groupe de pays par rapport aux chiffres pré-COVID. Cependant, ces aides n'ont pas concerné tous les travailleurs, notamment certains indépendants tels que les guides touristiques et les travailleurs informels du secteur. Les perturbations qui ont touché la filière ont également incité de nombreux travailleurs à chercher des emplois plus stables

dans d'autres secteurs. Au premier trimestre 2022, l'emploi dans le secteur des services d'hébergement et de restauration était inférieur de 9.0 % en moyenne au niveau enregistré avant le COVID-19 (OCDE, 2022^[5]).

Graphique 1.2. Corrélation entre la contribution directe du tourisme avant le COVID-19 et la croissance du PIB en 2020 dans un échantillon de pays de l'OCDE



Note : Le PIB directement tiré du tourisme est l'indicateur privilégié. « Pré COVID » correspond à 2019 ou à la dernière année avant la pandémie pour laquelle des données sont disponibles. On utilise la VAB directe du tourisme pour le Canada, la Colombie, le Danemark, les États Unis, la Finlande, la Grèce, la Hongrie, Israël, l'Italie, la Lituanie, la Nouvelle Zélande, les Pays Bas, le Portugal, le Royaume Uni, la Suisse et la Türkiye. Les chiffres relatifs à l'Espagne englobent les effets directs et indirects. Les données de la France font référence à la consommation du tourisme intérieur, en pourcentage du PIB ; elles sont indiquées en parts à prix constants.

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données) et Perspectives économiques de l'OCDE (base de données)

StatLink  <https://stat.link/vi6mlo>

Le redressement récent du tourisme international a fait naître l'espoir d'une reprise tirée par la demande

Le tourisme international a été décimé par la crise et la reprise observée en 2022 est alimentée par une demande de rattrapage et la levée des restrictions de déplacement dans la plupart des pays. À la suite de la fermeture des frontières internationales et de la mise en place des restrictions de déplacement, les arrivées de touristes internationaux ont chuté de 72 % dans le monde pour s'établir à 409 millions en 2020, et n'ont enregistré qu'une amélioration minimale en 2021 (OMT, 2022^[6]). Cette baisse spectaculaire des flux touristiques internationaux a fait suite à soixante années de croissance régulière. Les dernières données disponibles indiquent qu'à l'échelle mondiale, en juillet 2022, les flux touristiques internationaux atteignaient près de 60 % du niveau affiché avant la pandémie. Les arrivées de touristes internationaux ont presque triplé entre janvier et juillet 2022 par rapport à la même période en 2021. L'Europe et le Moyen-Orient ont été les moteurs de la reprise (avec des arrivées atteignant respectivement 74 % et 76 % des niveaux de 2019), suivis par les Amériques et l'Afrique. Cependant, en juillet 2022, les arrivées dans la région Asie-Pacifique restaient inférieures de 86 % aux niveaux de 2019 (OMT, 2022^[6]).

Les pays de l'OCDE jouent un rôle d'impulsion, mais la reprise est très variable d'un pays à l'autre, les pouvoirs publics adoptant des stratégies différentes s'agissant de la réouverture de leurs frontières. Les arrivées de touristes internationaux dans les pays de l'OCDE ont chuté de 68 % en 2020 pour s'établir en

moyenne à 262 millions, une baisse légèrement inférieure à la moyenne mondiale. La légère amélioration enregistrée en 2021 (+ 16 % pour un total de 303 millions de touristes) a été supérieure à la moyenne mondiale (+ 9 %) et les données disponibles indiquent que cette tendance s'est maintenue en 2022. Les pays de l'OCDE ont accueilli les deux tiers des arrivées de touristes internationaux en 2021 (68 %, contre 57 % en 2019). Cette évolution reflète les différentes mesures prises par les pouvoirs publics et la réouverture rapide au tourisme transfrontalier en Europe en particulier. L'accélération des campagnes de vaccination dans la plupart des pays de l'OCDE a également joué un rôle clé. Les pays de la région Asie-Pacifique ont adopté des politiques de déplacements transfrontaliers plus strictes, qui n'ont toujours pas été assouplies. Le Japon, par exemple, a entièrement rouvert ses frontières aux touristes internationaux le 11 octobre 2022.

Tableau 1.1. Arrivées de touristes internationaux dans les pays de l'OCDE et des pays partenaires, 2019-21

	Type d'indicateur	2021	Taux de croissance entre 2019 et 2020	Taux de croissance entre 2020 et 2021	Taux de croissance entre 2019 et 2021
		Milliers	%		
Allemagne ¹	Touristes	11 688	- 69 %	- 6 %	- 70 %
Australie	Visiteurs	246	- 81 %	- 87 %	- 97 %
Autriche ¹	Touristes	12 728	- 53 %	- 16 %	- 60 %
Belgique ¹	Touristes	2 313	- 73 %	28 %	- 66 %
Canada	Touristes	3 062	- 87 %	3 %	- 86 %
Chili	Touristes	190	- 75 %	- 83 %	- 96 %
Colombie	Visiteurs	2 123	- 69 %	52 %	- 53 %
Corée	Visiteurs	967	- 86 %	- 62 %	- 94 %
Costa Rica	Touristes	1 347	- 68 %	33 %	- 57 %
Danemark	Touristes	7 047	- 60 %	19 %	- 52 %
Espagne	Touristes	31 181	- 77 %	65 %	- 63 %
Estonie	Touristes	801	- 69 %	- 22 %	- 76 %
États-Unis	Touristes	22 100	- 76 %	15 %	- 72 %
Finlande ¹	Touristes	807	- 73 %	- 10 %	- 75 %
France	Touristes	48 395	- 54 %	16 %	- 47 %
Grèce	Visiteurs	15 246	- 78 %	106 %	- 55 %
Hongrie	Touristes	6 973	- 58 %	5 %	- 56 %
Irlande ²	Touristes	2 700	- 78 %	29 %	- 71 %
Islande	Touristes	698	- 78 %	44 %	- 68 %
Israël	Touristes	397	- 82 %	- 52 %	- 91 %
Italie	Touristes	26 888	- 61 %	7 %	- 58 %
Japon	Visiteurs	246	- 87 %	- 94 %	- 99 %
Lettonie	Touristes	478	- 67 %	- 25 %	- 75 %
Lituanie	Touristes	948	- 67 %	1 %	- 67 %
Luxembourg ¹	Touristes	756	- 50 %	44 %	- 27 %
Mexique	Touristes	31 860	- 46 %	31 %	- 29 %
Norvège ¹	Touristes	1 435	- 76 %	3 %	- 76 %
Nouvelle-Zélande	Visiteurs	207	- 74 %	- 79 %	- 95 %
Pays-Bas ¹	Touristes	6 248	- 64 %	- 14 %	- 69 %
Pologne ¹	Touristes	9 722	- 60 %	15 %	- 54 %
Portugal	Touristes	6 345	- 76 %	51 %	- 63 %
République slovaque ¹	Touristes	576	- 65 %	- 33 %	- 77 %
République tchèque	Touristes	3 768	- 73 %	- 4 %	- 74 %
Royaume-Uni	Visiteurs	6 194	- 73 %	- 44 %	- 85 %

	Type d'indicateur	2021	Taux de croissance entre 2019 et 2020	Taux de croissance entre 2020 et 2021	Taux de croissance entre 2019 et 2021
		Milliers	%		
Slovénie ¹	Touristes	1 832	- 74 %	51 %	- 61 %
Suède	Touristes	...	- 74 %
Suisse	Touristes	4 390	- 69 %	19 %	- 63 %
Türkiye	Touristes	29 925	- 69 %	88 %	- 42 %
Afrique du Sud	Touristes	2 256	- 73 %	- 19 %	- 78 %
Arabie saoudite	Touristes	3 477	- 76 %	- 16 %	- 80 %
Brésil	Touristes	...	- 66 %
Bulgarie	Visiteurs	7 188	- 60 %	45 %	- 43 %
Croatie ¹	Touristes	10 641	- 68 %	92 %	- 39 %
Indonésie	Touristes	1 546	- 74 %	- 61 %	- 90 %
Malte	Touristes	968	- 76 %	47 %	- 65 %
Maroc	Touristes	3 722	- 79 %	34 %	- 71 %
Monténégro ¹	Touristes	1 554	- 86 %	343 %	- 38 %
Pérou	Touristes	444	- 79 %	- 50 %	- 90 %
Roumanie ¹	Touristes	841	- 83 %	85 %	- 69 %
Serbie ¹	Touristes	871	- 76 %	95 %	- 53 %
EU27		218 512	- 66 %	21 %	- 59 %
Membres de l'OCDE		302 829	- 68 %	16 %	- 63 %
Monde³		446 000	- 72 %	9 %	- 70 %

Note : Pour en savoir plus, veuillez vous reporter aux profils par pays.

Touristes : arrivées de touristes internationaux (hors visiteurs de la journée).

Visiteurs : arrivées de visiteurs internationaux (visiteurs de la journée compris).

¹Données des enquêtes menées auprès des professionnels.

²Les chiffres relatifs à l'Irlande correspondent à une estimation pour 2020 et sont provisoires pour 2021.

³Données de l'OMT (Baromètre OMT du tourisme mondial, annexe statistique, septembre 2022).

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

Même dans les pays ayant enregistré les baisses les plus modestes d'arrivées internationales en 2020, le choc a été sans précédent, et le tourisme récepteur est resté nettement inférieur aux niveaux de 2019 tout au long de l'année 2021. Par exemple, les touristes internationaux se rendant au Mexique ont diminué de près de moitié (46 %) en 2020, en dépit d'une stratégie d'ouverture des frontières, et le pays se classe au troisième rang des pays de l'OCDE pour le nombre d'arrivées. L'Australie, le Canada, la Corée, Israël et le Japon ont affiché des baisses de plus de 80 % du flux touristique entrant en 2020, l'Australie, le Chili, le Japon et la Nouvelle-Zélande enregistrant à nouveau des diminutions de plus de 80 % en 2021. Le Canada a enregistré une légère hausse des arrivées en 2021 (+ 3 %), tandis que plusieurs autres pays, dont la Grèce (+ 106 % en 2021), l'Espagne (+ 65 %) et la Türkiye (+ 88 %), ont connu un rebond plus marqué en 2021 et début 2022. Le Tableau 1.1 présente la répartition des arrivées de touristes internationaux entre les pays membres de l'OCDE et un échantillon de pays partenaires.

De nombreux pays de l'OCDE ont affiché une forte reprise en 2022, alimentée par la demande apparue avec l'arrivée de l'été dans l'hémisphère nord, mais cette reprise est inégale. En janvier 2022, le tourisme international est resté inférieur de 54.6 % en moyenne au niveau enregistré à la même période en 2019 dans les pays de l'OCDE déclarants. Le nombre d'arrivées s'est amélioré mois après mois, atteignant un niveau 19.9 % en deçà de celui de 2019 en juillet 2022. En Europe, le Danemark, l'Espagne, la Grèce, le Luxembourg, le Portugal et la Slovénie ont observé un nombre d'arrivées supérieur à celui de 2019 ce même mois. Ces chiffres contrastent fortement avec ceux des pays proches de la Russie et de l'Ukraine, où les arrivées sont toujours sensiblement en retrait, notamment l'Estonie (- 30 %), la Finlande (- 32 %), la Lettonie (- 33 %) et la Lituanie (- 44 %). Le tourisme vers les pays de la région Asie-Pacifique était

également au moins 40 % en dessous des niveaux enregistrés avant la pandémie en juillet 2022, notamment en Australie (- 44 %), au Japon (- 95 %) et en Nouvelle-Zélande (- 44 %).

Les principaux marchés et destinations touristiques ont évolué dans le monde entier, reflétant les répercussions et la reprise inégales selon les pays. Les arrivées de touristes internationaux au Mexique et en Türkiye ont dépassé celle des États-Unis, et avec la France, l'Italie et l'Espagne, ces cinq destinations ont accueilli près de 38 % des arrivées mondiales en 2021 (OMT, 2022^[6]). La République populaire de Chine a également quitté le classement des cinq premières destinations et, à l'heure de la rédaction de ce rapport, reste fermée aux touristes internationaux. De même, les voyages à l'étranger au départ de la Chine, qui était le plus grand marché de tourisme émetteur et un acteur majeur faisant tourner l'économie touristique mondiale, restent limités.

La baisse des dépenses liées au tourisme international a été moins prononcée que celle des flux de visiteurs. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence, car ils pourraient être influencés par tout un éventail de facteurs, dont les taux de change, le pouvoir d'achat et les visiteurs en séjour prolongé déjà sur le marché. À l'échelle mondiale, le tourisme était le cinquième secteur d'exportation de services par ordre d'importance en 2019. En 2020, les recettes liées aux voyages internationaux ont chuté de 63.0 % pour s'établir à 548 milliards USD, contre près de 1 483 milliards USD en 2019, et sont restées 58.1 % en deçà des niveaux enregistrés avant le COVID-19 en 2021 (621 milliards USD) (OMT, 2022^[6]). Les pays de l'OCDE ont représenté les deux tiers (67.2 %) des recettes liées aux voyages internationaux en 2020, contre 61 % en 2019. Le Tableau 1.2 présente un récapitulatif des recettes (exportations) et des dépenses (importations) liées aux voyages internationaux et de la balance des voyages internationaux dans les pays membres de l'OCDE et partenaires.

Tableau 1.2. Recettes et dépenses liées aux voyages internationaux dans les pays de l'OCDE et des pays partenaires, 2019-20

Millions USD

	Recettes liées aux voyages internationaux		Dépenses liées aux voyages internationaux		Balance des voyages internationaux	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Allemagne	41 806	22 080	93 243	38 868	- 51 438	- 16 788
Australie	45 709	25 822	35 989	6 766	9 720	19 056
Autriche	22 941	13 848	11 602	4 483	11 339	9 365
Belgique	8 908	6 608	18 758	13 011	- 9 850	- 6 403
Canada	29 776	13 506	35 349	12 081	- 5 573	1 425
Chili	2 303	413	2 459	540	- 157	- 128
Colombie	5 682	1 568	4 935	1 358	747	210
Corée	20 867	10 276	32 739	16 092	- 11 872	- 5 816
Costa Rica	3 989	1 328	1 036	243	2 953	1 085
Danemark	8 652	3 965	10 038	5 630	- 1 386	- 1 665
Espagne	79 709	18 506	27 778	8 650	51 931	9 856
Estonie	1 744	591	1 546	598	197	- 7
États-Unis	198 982	72 481	132 271	34 159	66 711	38 322
Finlande	3 726	1 264	5 680	1 677	- 1 955	- 412
France	63 508	32 564	50 542	27 777	12 966	4 787
Grèce	20 351	4 933	3 072	906	17 279	4 027
Hongrie	7 305	3 205	2 749	1 157	4 556	2 048
Irlande	6 478	1 879	8 256	2 366	- 1 778	- 487
Islande	2 678	659	1 572	524	1 105	135
Israël	7 600	2 500	8 154	1 804	- 554	696
Italie	49 595	19 797	30 338	10 939	19 257	8 858

	Recettes liées aux voyages internationaux		Dépenses liées aux voyages internationaux		Balance des voyages internationaux	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Japon	46 054	10 701	21 265	5 501	24 790	5 200
Lettonie	1 015	432	749	303	267	129
Lituanie	1 493	579	1 389	542	104	37
Luxembourg	5 785	4 797	3 631	2 764	2 155	2 033
Mexique	24 573	10 996	9 881	3 475	14 692	7 521
Norvège	5 855	1 564	16 513	3 700	- 10 658	- 2 135
Nouvelle-Zélande	10 533	5 751	4 300	1 444	6 233	4 307
Pays-Bas	19 729	10 016	23 124	8 175	- 3 394	1 841
Pologne	14 013	8 199	9 286	5 266	4 727	2 933
Portugal	20 476	8 812	5 736	3 133	14 740	5 679
République slovaque	3 203	1 292	2 589	1 269	614	24
République tchèque	7 303	3 628	5 889	3 423	1 414	205
Royaume-Uni	52 724	18 822	70 616	21 601	- 17 893	- 2 780
Slovénie	3 183	1 370	1 679	820	1 504	551
Suède	9 193	4 373	14 366	6 172	- 5 173	- 1 799
Suisse	17 950	9 064	18 753	9 557	- 803	- 494
Türkiye	29 813	10 221	4 108	1 040	25 705	9 181
Afrique du Sud	8 390	2 607	3 141	928	5 249	1 679
Arabie saoudite	16 431	4 036	15 140	8 533	1 292	- 4 497
Bésil	5 995	3 044	17 593	5 394	- 11 599	- 2 350
Bulgarie	4 287	1 624	1 826	1 039	2 461	585
Croatie	11 773	5 238	1 763	763	10 010	4 475
Indonésie	16 911	3 312	11 308	1 653	5 603	1 658
Malte	1 897	417	530	128	1 367	289
Maroc	8 187	3 848	2 176	1 113	6 010	2 735
Monténégro	1 224	166	58	30	1 166	136
Pérou	3 819	794	2 818	744	1 001	50
Roumanie	3 578	1 431	6 001	3 026	- 2 424	- 1 595
Serbie	1 604	1 245	1 806	1 115	- 201	130
EU27	424 911	182 135	343 794	153 581		
OCDE	905 203	368 408	731 979	267 810		
Monde ¹	1 483 000	548 000	1 483 000	548 000		

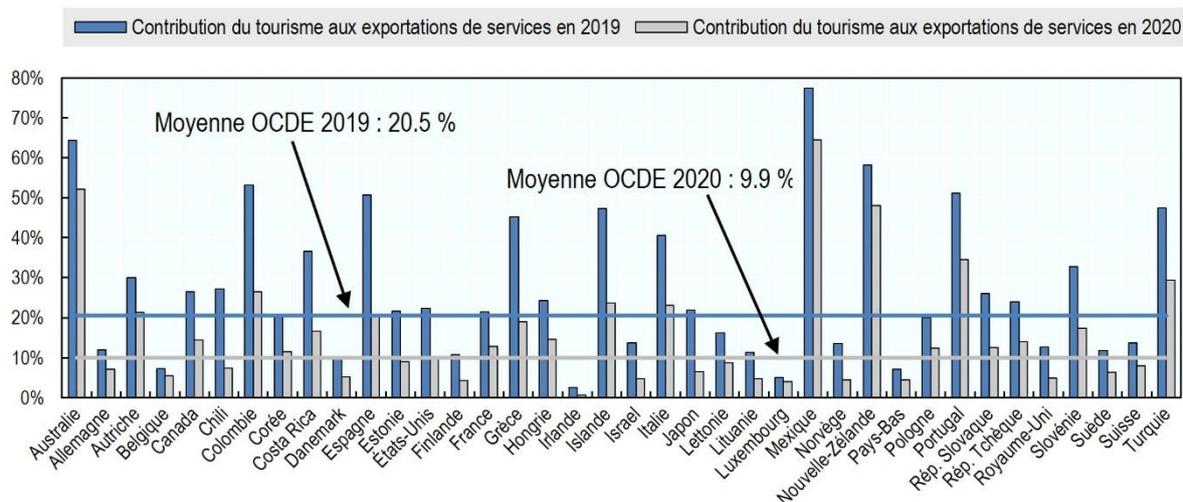
Note : Pour en savoir plus, veuillez vous reporter aux profils par pays.

¹Données de l'OMT (Baromètre OMT du tourisme mondial, annexe statistique, septembre 2022).

Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

Le tourisme a représenté 0.77 USD de chaque dollar de pertes de revenus liées à la baisse des exportations de services dans les pays de l'OCDE en 2020. Cette proportion passe à 0.90 USD lorsqu'on inclut les recettes liées au transport de passagers. La part du tourisme dans les exportations de services des pays de l'OCDE est passée de 20.5 % en 2019 à 9.9 % en 2020 en moyenne. Tous les pays de l'OCDE ont enregistré une baisse, mais celle-ci a été plus prononcée dans des pays tels que la Colombie, la Grèce et l'Espagne. Le Luxembourg, la Belgique, les Pays-Bas et l'Irlande ont été relativement moins touchés, étant donné que le tourisme représentait moins de 10 % des exportations de services avant la pandémie Graphique 1.3

Graphique 1.3. Contribution du tourisme aux exportations de services, 2019-20



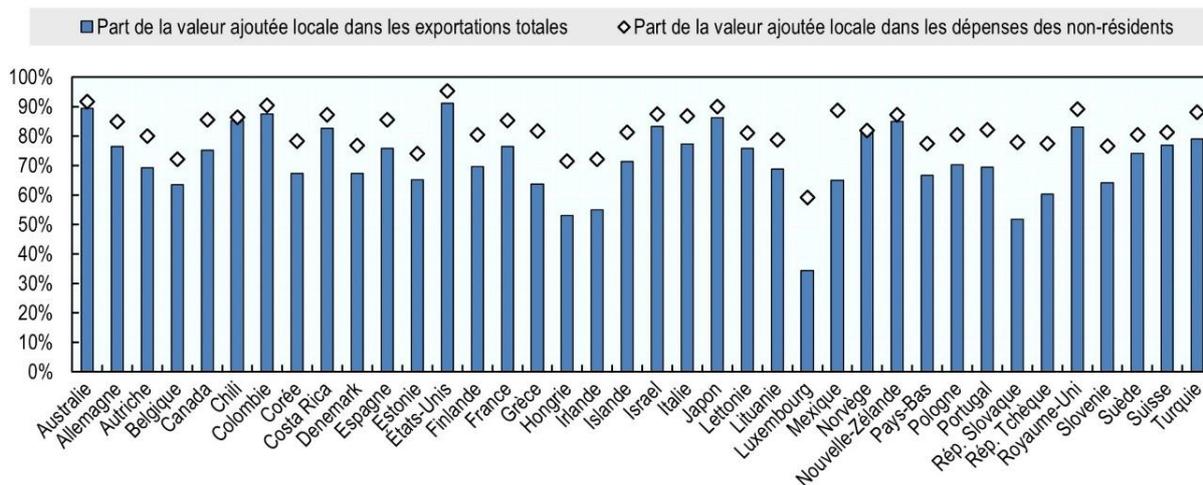
Source : Statistiques de l'OCDE sur les échanges internationaux de services par pays partenaire (base de données), données extraites en septembre 2022.

StatLink <https://stat.link/kxnu9d>

Les exportations liées au tourisme sont importantes pour l'économie, car elles créent de la valeur ajoutée, directement et indirectement. Quand on analyse le tourisme sous l'angle des échanges en valeur ajoutée, on constate que les dépenses liées au tourisme (en utilisant les dépenses de non-résidents comme indicateur supplétif) ont une plus forte incidence sur l'économie nationale que les exportations totales. Les chiffres de la base de données sur les échanges en valeur ajoutée (TiVA) de l'OCDE montrent qu'en moyenne, 89 % des exportations touristiques produisent de la valeur ajoutée locale dans les pays de l'OCDE, contre 81 % des exportations totales.

Graphique 1.4. Valeur ajoutée locale produite par les dépenses liées au tourisme dans les pays de l'OCDE

Valeur ajoutée locale rapportée aux exportations pour les dépenses des non-résidents et pour l'économie totale



Note : Dépenses des non résidents en tant qu'indicateur supplétif des dépenses liées au tourisme.

Source : Tableaux internationaux des Entrées Sorties de l'OCDE, 2019.

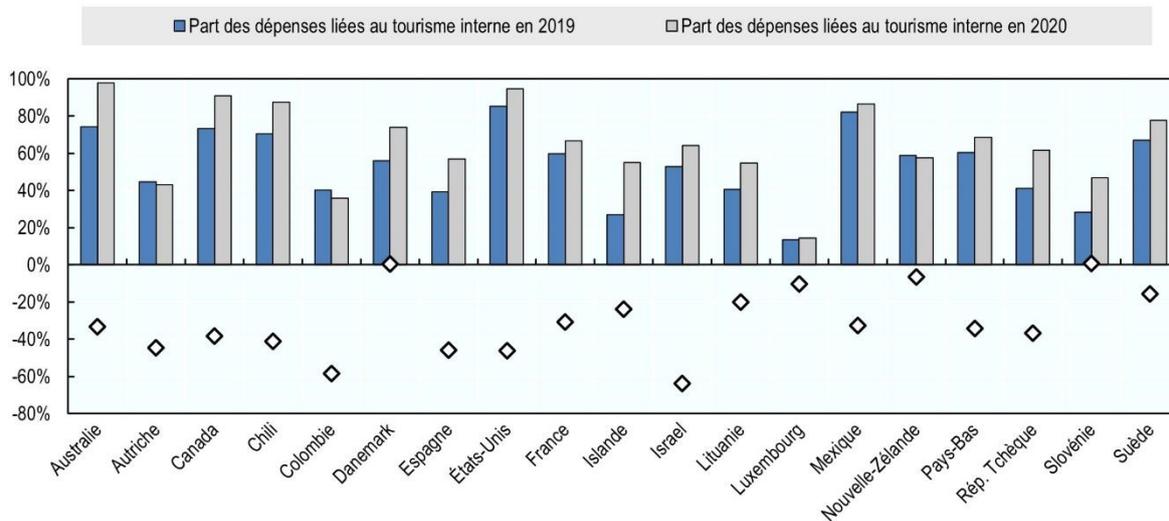
StatLink <https://stat.link/y1x29z>

Le tourisme interne a aidé à soutenir le secteur, mais ne peut pas compenser le manque à gagner lié au tourisme international

Le tourisme interne a également été durement frappé par la pandémie, mais a mieux résisté que le tourisme international. L'assouplissement des restrictions locales et nationales mi-2020 a permis aux activités du tourisme interne de reprendre plus rapidement que celles du tourisme international dans de nombreux pays. Le tourisme interne a donc redémarré, en partie en raison du maintien des restrictions aux déplacements internationaux, et a bénéficié d'un regain d'intérêt et d'une reconnaissance de son importance, les destinations et les entreprises cherchant à atténuer la perte des marchés internationaux. L'augmentation du marketing national, les bons de voyage et les subventions visant à stimuler la demande de tourisme interne ont également soutenu ce regain d'intérêt.

Longtemps élément moteur du tourisme, la demande intérieure a offert une planche de salut à de nombreux emplois et entreprises depuis le début de la pandémie, mais ne compense pas le manque à gagner sur les marchés internationaux. Même en 2021, les voyages de tourisme interne avec nuitées restaient 19.1 % en deçà des niveaux pré-COVID dans les pays de l'OCDE disposant de données³. En effet, seuls le Danemark, l'Islande, le Luxembourg, la Norvège, la Suède et la Suisse ont enregistré une hausse des voyages de tourisme interne avec nuitées en 2020. En 2021, les séjours de tourisme interne ont également dépassé ceux de 2019 en Belgique, en Finlande, en Lituanie et en Slovaquie. Dans tous les autres pays de l'OCDE, les voyages internes sont restés inférieurs aux niveaux affichés avant la pandémie.

Graphique 1.5. Consommation du tourisme interne dans un échantillon de pays de l'OCDE, avant le COVID-19 et en 2020



Source : Statistiques de l'OCDE sur le tourisme (base de données).

StatLink  <https://stat.link/e2tymc>

L'importance du tourisme interne varie considérablement selon les pays, et avec elle, l'exposition des destinations et des entreprises à la perte des visiteurs internationaux. Le tourisme interne est la pierre angulaire du secteur dans la plupart des pays de l'OCDE. Avant la pandémie, les résidents étaient à l'origine de 75 % des dépenses touristiques en moyenne. Cependant, cette part est nettement inférieure dans des pays tels que l'Estonie, la Hongrie, l'Islande, le Luxembourg et la Slovaquie, où le tourisme interne représentait moins de 30 % des dépenses et où le secteur touristique a donc été davantage exposé à la baisse des flux de visiteurs entrants. En comparaison, dans des pays comme l'Allemagne, l'Australie, le Canada, le Chili, les États-Unis, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni, le tourisme interne représentait plus de 70 % de la consommation liée au tourisme intérieur avant la pandémie.

L'incidence sur le tourisme interne ayant été globalement plus faible, la part de celui-ci dans la consommation totale du tourisme a augmenté dans la plupart des économies de l'OCDE (Graphique 1.5). Dans le cas de l'Australie, du Canada et des États-Unis, le tourisme interne a augmenté jusqu'à représenter plus de 90 % des dépenses touristiques totales durant la pandémie.

Les perspectives incertaines entourant la reprise du tourisme créent de nouveaux défis

La reprise du tourisme en 2022 a dépassé les attentes dans de nombreux pays. Dans une enquête menée auprès des pays membres et des pays partenaires de l'OCDE sur les derniers chiffres du secteur touristique et les perspectives de reprise, près de la moitié des pays répondants a indiqué que le secteur dépassait les attentes en 2022, nombre d'entre eux affichant de solides résultats nationaux. La reprise rapide du tourisme interne, la demande de rattrapage, les pré-réservations et les bons de voyage non utilisés ont contribué à améliorer les perspectives de reprise pour 2022. Toutefois, dans une grande partie de ces pays, les résultats du secteur restaient inférieurs (trois cinquièmes des pays) ou nettement inférieurs (un cinquième) à ceux de 2019.

La levée des restrictions sanitaires et les voyages intrarégionaux ont dopé les résultats du secteur touristique en Europe, soutenus par les fluctuations des taux de change. La baisse de l'euro par rapport au dollar des États-Unis a rendu les destinations européennes plus attractives pour les visiteurs en provenance des États-Unis à l'approche de la haute saison touristique estivale en Europe, ce qui a aidé à stimuler la demande. Au cours des six premiers mois de 2022, dans les pays de l'UE disposant de données, les arrivées dans les établissements d'hébergement ont été inférieures en moyenne de 17,5 % à celles de 2019 à la même période, s'améliorant de mois en mois à mesure que la demande de tourisme international se redressait (Eurostat, 2022^[7]). Cette situation tranche avec celle de pays tels que l'Australie, la Corée et la Nouvelle-Zélande, où le tourisme international reste à un niveau relativement bas.

Les perspectives de reprise du tourisme ont été repoussées dans de nombreux pays de l'OCDE : le tourisme interne devrait maintenant effectuer un retour à la normale d'ici 2023, et le tourisme international, en 2025 ou au-delà. Si plus de la moitié des pays répondants ont indiqué que le tourisme interne s'est déjà entièrement rétabli ou devrait se rétablir d'ici la fin de l'année 2022, plus d'un tiers ne s'attend pas à retrouver les niveaux de 2019 avant 2023. Deux pays s'attendent à ce que le tourisme interne ne se redresse totalement qu'en 2024 ou en 2025 en raison des perspectives économiques incertaines. Le rétablissement du tourisme international devrait prendre plus de temps. Un peu plus d'un tiers des pays table sur un rétablissement complet du tourisme international en 2023, tandis qu'un autre tiers ne s'attend pas à un redressement avant 2025, voire au-delà. Au sein des pays de l'OCDE, le Danemark, la France et la Türkiye indiquent ou anticipent un retour à la normale en 2022. La Croatie fait également état d'un retour aux niveaux de 2019 en 2022.

L'enquête de l'OCDE sur les résultats récents du tourisme et les perspectives de reprise souligne l'évolution des centres d'intérêt alors que le secteur du tourisme fait face à de nombreux défis, outre la pandémie, les pays soulignant en particulier l'effet de l'inflation mondiale et de l'augmentation des prix sur les entreprises touristiques et les dépenses des touristes. L'insécurité économique, les restrictions énergétiques et les pénuries de main-d'œuvre sont également des obstacles à la reprise de l'activité. Si les restrictions de déplacement sont progressivement levées, l'incertitude géopolitique, l'absence de marchés source clés en raison du COVID-19 et la guerre menée par la Russie en Ukraine devraient également freiner la reprise du tourisme dans certains pays. Le redémarrage du tourisme international crée aussi des difficultés imprévues qui risquent d'entraver la reprise, par exemple, des retards dans le traitement des visas et des documents de voyage.

La guerre menée par la Russie en Ukraine a porté un coup à la reprise économique, alors que les effets de la pandémie se font encore sentir, avec des conséquences non négligeables pour le tourisme. Selon des estimations macroéconomiques récentes, la croissance du PIB mondial devrait rester faible au

deuxième trimestre 2022, avant de ralentir encore en 2023 pour atteindre modestement 2.2 % cette année-là (OCDE, 2022^[8]). Le conflit a également entraîné une hausse du coût de la vie, touchant les populations dans le monde entier. Les tensions inflationnistes ne se limitent désormais plus aux produits alimentaires et à l'énergie, et les entreprises de tous les secteurs de l'économie répercutent la hausse des coûts de l'énergie, des transports et du travail sur les consommateurs. Ces augmentations auront un impact sur les revenus réels et entraîneront une baisse des dépenses, ce qui pèsera sur l'amorce de reprise post-pandémie du secteur touristique (OCDE, 2022^[8]).

En 2022, les pays voisins de la Russie et de l'Ukraine enregistrent une reprise plus lente qu'ailleurs en Europe, et la guerre assombrit les perspectives du secteur touristique. L'Estonie, la Finlande, la Lettonie et la Lituanie ont toutes indiqué que l'activité en 2022 restait inférieure voire nettement inférieure aux niveaux de 2019. Le tourisme interne s'est déjà rétabli en Estonie et en Finlande, mais les quatre pays n'attendent pas de retour à la normale du tourisme international avant 2024 ou 2025. Outre la perte des flux de touristes, les entreprises touristiques de ces pays et d'autres se sont mobilisées afin de fournir des logements et des emplois aux Ukrainiens qui fuient la guerre. Des pays tels que la Pologne font également face à des pénuries de main-d'œuvre, les Ukrainiens travaillant dans le secteur du tourisme étant retournés dans leur pays.

Les tensions inflationnistes devraient aussi avoir des répercussions sur le secteur de l'aviation. ForwardKeys, qui permet de suivre les tendances des réservations de vols, a estimé que les réservations de vols intra-européens ont été 5 % inférieures durant l'été 2022, en raison des perturbations dans le secteur de l'aviation, notamment dues à la pénurie de main-d'œuvre (ForwardKeys, 2022^[9]). L'emploi total dans ce secteur devrait rester inférieur au niveau observé avant la pandémie pendant un certain temps. La hausse du prix du pétrole et des carburants aggrave ces problèmes, tout comme l'érosion du pouvoir d'achat des consommateurs.

Les pouvoirs publics doivent continuer à surveiller de près cette situation, alors que la crainte d'une lueur d'espoir trompeuse monte, étant donné qu'il existe un risque que la reprise stagne au lieu de se consolider dans les mois à venir. Les pays européens devraient être les plus touchés par la crise économique, étant davantage exposés à la guerre du fait de leurs importations d'énergie (OCDE, 2022^[8]). Les répercussions ne se feront pleinement sentir qu'à l'arrivée de l'hiver. Les résultats financiers des compagnies aériennes devraient s'améliorer dans toutes les régions en 2022, mais l'Amérique du Nord est la seule région où le secteur devrait redevenir rentable cette année (IATA, 2022^[10]). En même temps, il ne faut pas manquer cette occasion d'optimiser la vigueur et la qualité de la reprise, notamment afin d'accélérer les transitions écologique et numérique.

Les plans de relance offrent l'occasion de s'engager vers un tourisme plus résilient, plus durable et plus inclusif

La crise provoquée par le COVID-19 offre une occasion unique de repenser la politique du tourisme, et d'agir pour que les mesures mises en place aujourd'hui puissent bâtir une économie touristique plus résiliente, plus durable et plus inclusive pour l'avenir. Il s'agit notamment de s'attaquer aux conséquences du changement climatique et de l'appauvrissement du capital naturel. La crise énergétique pourrait contribuer à accélérer la transition vers des modèles de consommation d'énergie plus durables et à repenser l'infrastructure touristique pour faire en sorte qu'elle puisse s'adapter au changement climatique et aux catastrophes naturelles. Il faut également intensifier les efforts pour permettre à l'ensemble des parties prenantes de tirer pleinement parti des possibilités qu'offre le numérique, et produire des résultats plus équitables et inclusifs pour l'ensemble des acteurs de la filière et des personnes concernées, notamment en offrant des emplois décents dans le secteur.

Cet objectif implique d'intégrer la durabilité dans l'orientation stratégique définie pour le tourisme, cette dernière s'accompagnant de politiques et de structures de mise en œuvre efficaces qui permettront de

développer et de gérer le tourisme durablement, à tous les niveaux d'administration. C'est souvent au niveau des destinations locales que les questions liées à la durabilité sont le mieux prises en charge et permettent de répondre à des besoins aussi divers que précis, moyennant une large participation des parties prenantes et l'implication des acteurs locaux du tourisme. Pour ce faire, la coordination d'approches stratégiques multipartites et multiniveaux est nécessaire, de même que l'amélioration des capacités de l'exécutif à tous les niveaux, et la participation du secteur privé.

Offrir la garantie d'un secteur du tourisme solide et stable dans un contexte d'incertitude peut encourager une reprise créatrice d'emploi, soutenir les entreprises touristiques fragiles, notamment les PME, et profiter aux collectivités locales. Une plus grande attention est apportée à la résilience du tourisme depuis la pandémie. Ce changement intervient à un moment où les chocs deviennent plus fréquents, et où les entreprises et les administrations doivent continuellement s'adapter. Le chapitre 2, consacré à la résilience de l'écosystème du tourisme, analyse les approches adoptées par les pouvoirs publics pour soutenir la reprise et accroître la résilience de l'économie du tourisme de demain. Il examine les mesures possibles pour améliorer les perspectives de reprise du tourisme, faire face aux conséquences à long terme de la crise et être mieux préparé face aux chocs futurs tout en encourageant le passage à des modèles touristiques plus résilients, plus durables et plus inclusifs.

Une action transformatrice et soutenue s'impose pour encourager une reprise verte du tourisme, si le secteur veut prendre part à l'action pour le climat. La mise à l'arrêt du tourisme au plus fort de l'épidémie a permis au secteur de repenser son offre touristique. Les pouvoirs publics, les entreprises, les touristes et les collectivités ont l'occasion de réfléchir à l'impact environnemental du tourisme et aux mesures à prendre pour l'atténuer. Le chapitre 3, qui porte sur la reprise verte du tourisme, examine les approches stratégiques permettant de soutenir une reprise de l'économie touristique qui soit verte et écologiquement viable, et procure des avantages aux populations et aux économies locales.

Des progrès constants doivent être réalisés pour améliorer les données servant à la planification, à l'élaboration des politiques et à la prise de décisions liées au tourisme afin d'évoluer vers des modèles plus durables, résilients et inclusifs à l'avenir. Les pouvoirs publics doivent s'engager à respecter ces principes en élaborant des politiques tournées vers l'avenir et fondées sur des données concrètes. L'efficacité de l'élaboration, de la planification et de la gestion des politiques dépend de la disponibilité de d'éléments factuels solides, de préférence sous la forme de données fiables et récentes qui soient suffisamment détaillées et comparables. La pandémie a montré combien il était urgent de disposer de nouveaux indicateurs et de sources de données complémentaires sur le tourisme afin de réagir rapidement en contexte d'incertitude, et ce besoin deviendra plus manifeste lorsque les pouvoirs publics chercheront à évaluer les nouvelles politiques durables.

Il sera important que les pouvoirs publics et les entreprises repèrent les incertitudes critiques afin de pouvoir atténuer les éventuels problèmes et exploiter les possibilités qu'offrira le redémarrage du tourisme. Les mutations en cours et les forces externes continueront d'influer sur les comportements de voyage. La prise en compte des différentes incertitudes critiques peut éclairer les décisions concernant les mécanismes de soutien dont le secteur pourrait avoir besoin pour se reconstruire de manière plus solide, plus juste et plus écologique. Par exemple, les effets sur les prix pourraient renforcer la tendance au tourisme de proximité, les gens cherchant à réduire les coûts de transport. Ils pourraient également amplifier les écueils existants, dont la saisonnalité et un effet de concentration, sachant que le nombre de voyages diminue et que les visiteurs cherchent à prendre l'essentiel de leurs congés en été ou en hiver et dans des destinations considérées comme « incontournables ». L'Encadré 1.1 présente quelques-unes des incertitudes clés pour le tourisme, y compris l'incidence de tendances à long terme telles que les transitions numérique et écologique.

Encadré 1.1. Incertitudes critiques associées à la construction d'un avenir résilient et durable pour le tourisme

Les crises récentes et actuelles ont des répercussions importantes sur les préférences des consommateurs et les structures commerciales, accélérant les tendances existantes (ex. : la transformation numérique) et faisant apparaître de nouveaux comportements (ex. : l'élan autour du tourisme interne). Les approches de prospective stratégique qui prennent en compte les « inconnues connues » peuvent aider les décideurs publics à mieux comprendre et mieux se préparer à l'avenir. Parmi les questions essentielles qui se posent figurent les suivantes :

- La guerre menée par la Russie en Ukraine aura-t-elle des répercussions à long terme sur le tourisme ?
- La crise de l'énergie et la hausse du coût du carburant modifieront-elles durablement les habitudes de voyage ?
- La recherche de durabilité de la société accélérera-t-elle le verdissement des entreprises touristiques et des comportements des consommateurs ?
- L'action en faveur du climat créera-t-elle des gagnants et des perdants dans le secteur du tourisme, et qui seront-ils ?
- Les destinations touristiques reviendront-elles à un modèle de croissance à tout prix ou évolueront-elles vers des modèles de tourisme plus durables ?
- La pénurie de main-d'œuvre et le déficit de qualifications continueront-ils à freiner la reprise du tourisme ?
- Les voyages d'affaires retrouveront-ils les niveaux enregistrés avant la pandémie et quel profil adopteront-ils à l'avenir ?
- Le tourisme urbain fera-t-il son retour alors que les gens recherchent désormais des expériences en milieu naturel ?
- Les entreprises touristiques de toutes tailles profiteront-elles des possibilités qu'offre le numérique ou l'écart continuera-t-il à se creuser en laissant les PME du secteur de côté ?
- En quoi les avancées technologiques modifieront-elles les expériences et les comportements touristiques à l'avenir (ex. : destinations lointaines, tourisme spatial, tourisme virtuel) ?
- L'accès aux expériences touristiques s'élargira-t-il, rendant ainsi le secteur plus inclusif et accessible ?

Renforcer la gouvernance du tourisme afin de réagir et de soutenir la reprise

La crise du COVID-19 a été un appel à l'action des pouvoirs publics, à tous les niveaux, et du secteur privé afin qu'ils apportent une réponse coordonnée. Elle a également souligné l'importance d'une approche intégrée en matière de politique touristique pour soutenir la reprise. Tous les échelons de l'action publique et le secteur privé doivent mieux se préparer et disposer de la capacité nécessaire pour réagir et s'adapter rapidement. Pour ce faire, ils doivent mettre en place des mécanismes plus solides d'évaluation des risques et d'intervention face aux crises, et renforcer la coordination au sein du gouvernement et avec le secteur privé pour que les mesures générales répondent aux besoins du tourisme (ou, au minimum, qu'elles ne nuisent pas inutilement au secteur) et que les mesures spécifiques soient bien ciblées. La pandémie a également fait apparaître un besoin de coordination avec les autorités sanitaires, un domaine de mobilisation relativement nouveau pour le tourisme.

Les pouvoirs publics ont dû prendre des mesures inédites pour atténuer l'impact sur l'économie, dont le tourisme, tout en réagissant à la crise sanitaire. L'octroi d'une aide bien ciblée et accessible, déployée aussi rapidement et efficacement que possible pour soutenir les entreprises de tourisme, les travailleurs et les visiteurs, est essentiel à la reprise de l'économie touristique. Pour y parvenir, les décideurs et le secteur ont dû agir rapidement et s'adapter à l'évolution du cadre de fonctionnement. La reconnaissance accrue de l'importance du tourisme aux plus hauts niveaux de l'exécutif et l'ampleur de la coopération internationale ont soutenu les mesures prises.

Les modalités de gouvernance précises varient d'un pays à l'autre, selon divers facteurs dont le régime politique. Dans la plupart des pays de l'OCDE, ce sont les ministères chargés du développement économique ou du commerce et de l'industrie qui sont responsables du tourisme à l'échelle nationale. Le tourisme est également fréquemment associé au développement régional, à la culture ou au sport. La responsabilité du tourisme est récemment passée aux mains du ministère du Travail et de l'Économie en Autriche, par exemple, tandis qu'en Islande, le portefeuille du tourisme a été récemment repris par le ministère de la Culture et du Commerce. Reconnaisant peut-être l'importance de l'économie du tourisme, l'Italie a créé un nouveau ministère dédié au secteur en 2021.

Dans l'ensemble, les changements apportés aux modalités de gouvernance du tourisme depuis le début de la pandémie n'ont pas été structurels, mais ont davantage pris la forme de création de groupes de travail spéciaux et d'autres cadres afin d'accroître la collaboration et la coordination à l'échelle de l'administration, entre niveaux administratifs et avec le secteur privé. Les pays devraient chercher à tirer parti de ces expériences et faire avancer les approches utilisées avec succès pendant la pandémie pour relever les défis auxquels le secteur du tourisme sera confronté. Cela créera une dynamique favorisant des approches plus novatrices et intégrées du développement touristique à l'avenir, appuiera le développement durable du tourisme et garantira que le secteur est mieux préparé aux crises de demain.

Renforcer la coordination et la capacité à l'échelle des administrations afin d'élaborer des politiques agiles et ciblées

Le tourisme est un écosystème interdépendant d'industries. Cette caractéristique accroît la complexité du processus d'élaboration des politiques, la collaboration étroite de nombreux acteurs publics étant nécessaire. Du fait de l'ampleur et de la diversité de l'écosystème touristique, l'ensemble des administrations a dû mettre en place une collaboration étroite, tant horizontalement que verticalement, depuis le début de la pandémie pour apporter rapidement et efficacement un soutien au secteur. Cette collaboration s'est révélée particulièrement importante pour réagir face à la pandémie, et maintenant, face à la hausse du coût de la vie, pour veiller à ce que les nouvelles politiques soient en phase avec les mesures existantes et prévues à l'échelle de l'économie, et que les mesures de soutien ciblées répondent aux besoins de l'économie du tourisme.

Cela signifie également que les responsables publics du tourisme ont dû, bien plus qu'auparavant, coordonner leur action avec leurs collègues de la santé, et ce, bien souvent pour la première fois. À cette fin, il a fallu améliorer rapidement les compétences, créer de nouveaux réseaux et établir une relation de confiance. En Italie, par exemple, les responsables de la politique touristique ont travaillé en étroite collaboration avec leurs collègues chargés de la santé pour favoriser la reprise du tourisme, fournissant des informations pour soutenir l'expérience touristique et créant des « couloirs touristiques exempts de COVID ». Malte a collaboré avec le ministère de la Santé afin de comprendre la situation engendrée par le COVID-19 et les mesures à prendre pour y remédier. La République tchèque a travaillé avec le ministère de la Santé à la conception de conditions permettant aux services touristiques de fonctionner pendant la pandémie et maintiendra cette relation afin de promouvoir le tourisme médical.

La reconnaissance accrue de l'importance de la coopération a amené de nombreux pays à officialiser ces structures de communication *ad hoc* pour la coordination horizontale et verticale à l'avenir. L'objectif principal de ces groupes est d'intégrer le tourisme aux stratégies et aux cadres d'action nationaux plus

généraux, et de s'assurer que les problématiques liées au tourisme soient traitées plus globalement. Cependant, certaines structures ont été créées pour résoudre des problèmes précis connus de longue date dans le secteur.

L'Allemagne a créé la plateforme « L'avenir du tourisme », un instrument central pour poursuivre l'élaboration d'une stratégie nationale sur le tourisme (Encadré 2.6). Ce travail sera supervisé par un comité directeur composé de hauts fonctionnaires des ministères concernés chargés de définir les points clés de la stratégie nationale sur le tourisme et de se mettre d'accord sur un programme de travail pour le gouvernement fédéral. La plateforme s'agrandira afin d'inclure des représentants des 16 Länder et des parties prenantes du secteur du tourisme début 2023.

La République tchèque a adopté une approche axée sur les enjeux. Sa nouvelle stratégie de développement touristique 2021-30 plaide pour une meilleure coordination du développement touristique et l'intégration des enjeux touristiques à d'autres stratégies et domaines d'action nationaux. Elle prévoit une série de réunions bilatérales et de groupes de travail thématiques sur des enjeux clés tels que les visas et les transports, la diplomatie économique, les mécanismes de soutien financier, le tourisme culturel et patrimonial, et le tourisme durable. En outre, pour faciliter la coordination interministérielle et interdisciplinaire, la République tchèque a lancé une plateforme de coordination qui permet également de recueillir les commentaires régionaux sur les activités de marketing et la création des produits.

La Grèce s'est concentrée sur la préparation plutôt que sur la réaction en élaborant, dans le cadre du Programme d'assistance technique de l'OMT, un Plan de gestion de la crise touristique et une Stratégie de communication de crise couvrant une large gamme de crises possibles susceptibles d'affecter le tourisme, dont les crises sanitaires, environnementales, économiques et sociétales. Les plans visent à accroître l'efficacité et la flexibilité du secteur touristique grec lorsqu'il s'agira de faire face aux défis à venir.

Améliorer la mobilisation du secteur privé

Le secteur privé est un acteur clé de l'élaboration de la politique touristique. Il faisait déjà l'objet d'une reconnaissance croissante avant la pandémie. Cependant, le caractère morcelé de l'économie touristique, composée de différentes branches ayant parfois des intérêts concurrents, fait qu'il est difficile pour les pouvoirs publics de mobiliser ce secteur. Depuis le début de la pandémie, on a pu observer de nombreux exemples positifs de coopération étroite entre les pouvoirs publics et le secteur privé, et avec la société civile, aux échelles locale, nationale et internationale. Les pouvoirs publics ont maintenant l'occasion de capitaliser sur ces expériences pour s'attaquer aux futurs défis du tourisme.

De nombreux pays ont mis sur pied des groupes de travail ou des comités consultatifs composés d'acteurs des secteurs public et privé. Au Maroc, par exemple, les acteurs des secteurs public et privé se sont réunis aux niveaux régional et national afin de définir un plan commun visant à revitaliser le secteur touristique pour 2020-22. Le Contrat-programme pour la relance du secteur touristique en phase post-COVID-19 du Maroc comprend 21 mesures pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché, anticiper l'évolution des habitudes de consommation des touristes et tirer profit des nouvelles possibilités.

La crise aura néanmoins peut-être eu le mérite de faire émerger une coopération plus constructive entre les secteurs public et privé (OCDE, 2020^[11]). De nombreux pays poursuivent sur la lancée de la collaboration établie pendant la pandémie en formalisant des structures de collaboration à plus long terme. Ces groupes mêlant représentants du gouvernement et du secteur privé sont sollicités pour définir l'orientation stratégique, créer des plans d'action pour les stratégies nationales et fournir des conseils sur les programmes autour du développement sectoriel à long terme. Plusieurs exemples propres à des pays sont présentés dans l'Encadré 1.2.

Encadré 1.2. Faire progresser la coopération des secteurs public et privé : exemples d'approches adoptées par les pays

Estonie : Le Comité consultatif sur le tourisme est composé du ministre des Affaires économiques et des Communications et du ministre de la Culture, du Conseil du tourisme, des associations professionnelles du tourisme, des destinations et des principaux points de passage, qui se réuniront deux fois par an. Ce Comité a été mis sur pied après le succès d'une table ronde régulière pendant le COVID-19, qui a également été maintenue sous la forme d'une réunion informelle.

Finlande : Un Groupe de travail de haut niveau sur le tourisme a été créé en septembre 2021. Présidé par le ministre des Affaires économiques et de l'Emploi, il est constitué des ministères concernés, des conseils régionaux, des administrations publiques, des organisations régionales de tourisme, des agences de voyages, et des établissements et des organisations de recherche et de formation. Le Groupe de travail jouera le rôle de conseil consultatif expert pour la stratégie liée au développement touristique jusqu'en 2028. Il se chargera également de surveiller et d'évaluer l'environnement opérationnel et les phénomènes actuels, ainsi que d'aider à la préparation des mesures pour le tourisme.

Irlande : Le Forum de l'hébergement et du tourisme (*Hospitality and Tourism Forum*) a été créé en octobre 2020 afin de permettre une coopération structurée entre le secteur privé et les ministères concernés. Il vise à permettre de discuter des questions clés intéressant le secteur, avec l'objectif de déterminer les mesures pratiques que les gouvernements (national ou locaux) et le secteur privé doivent prendre.

Pays-Bas : Une équipe spéciale nationale sur les loisirs et le tourisme a été formée afin de renforcer la coopération entre l'administration nationale et les parties intéressées du secteur. L'objectif à court terme de l'équipe spéciale était d'intervenir face à la crise du COVID-19 et de relancer le tourisme. Les objectifs à moyen et long terme sont notamment de mettre en place une coopération solide au service d'un secteur du tourisme et de l'hébergement résilient et durable. L'équipe spéciale est également chargée de faire progresser le programme d'action commun associé à Perspective 2030, la stratégie nationale relative au tourisme.

Pologne : Le Conseil des experts du tourisme est le prolongement du Conseil des experts, créé en 2021. Sa mission est de cerner les enjeux touristiques et de fournir des conseils à cet égard ; de proposer des solutions systémiques ; de présenter des propositions et de fournir des conseils sur les initiatives législatives ; et de lancer des activités visant à renforcer le développement durable, la compétitivité et l'innovation. Il fournira également des éléments d'information pour les nouveaux programmes à moyen et long terme portant sur la transformation et le développement du tourisme.

Suisse : Un groupe consultatif composé de professionnels du tourisme, d'entrepreneurs, de représentants du gouvernement, d'associations de tourisme, des cantons et de la communauté universitaire supervisera la mise en œuvre de la stratégie fédérale suisse en faveur du tourisme. L'existence de ce groupe garantira que la stratégie pour le tourisme est mise en œuvre de manière ciblée et axée sur des groupes définis.

Au niveau international, par exemple, l'Équipe spéciale sur la relance de l'aviation du Conseil de l'Organisation de l'aviation civile internationale a réuni des représentants des secteurs public et privé, dont les autorités de santé publique, afin de fournir des recommandations pratiques harmonisées aux autorités gouvernementales et aux exploitants du secteur qui faciliteront un redémarrage coordonné du transport aérien international (OACI, 2021^[12]). Des événements tels que le Forum mondial de l'OCDE sur les statistiques, connaissances et politiques en matière de tourisme fournissent également une plateforme où

la communauté du tourisme peut œuvrer à la reprise et à la mise au point d'un programme de transformation commun pour l'économie du tourisme.

Le secteur privé a également joué un rôle moteur dans ce domaine : à l'échelle internationale, par exemple, le Conseil mondial du voyage et du tourisme a créé une équipe spéciale de relèvement du tourisme afin de rassembler les décideurs politiques et le secteur privé à l'échelle mondiale. Un autre exemple serait le groupe de contact informel sur le tourisme récemment créé par *Business@OECD* qui alimente les travaux de l'OCDE sur le tourisme.

Un climat de confiance et de collaboration entre l'administration, le secteur privé et la société civile se révèle essentiel pour relever les défis de la résilience et de la durabilité (OCDE, 2021^[13]). Il est important de tirer des leçons de ces innovations et d'en tirer parti, et d'y donner suite afin de relever les défis à venir dans le secteur du tourisme. Ces éléments joueront également un rôle clé dans les transitions écologique et numérique de l'économie touristique.

Promouvoir la coopération internationale et multilatérale afin de stimuler la reprise

La crise a mis en lumière la complexité et le caractère interdépendant du système touristique mondial. La solidité de la coopération et des institutions multilatérales n'a jamais été aussi importante. Les pays doivent travailler ensemble, car les mesures prises par un gouvernement ont des répercussions sur les voyageurs et les entreprises des autres pays, et sur le tourisme mondial. Ils doivent développer des mécanismes de collaboration transnationaux pour reprendre les voyages en toute sécurité, rassurer les voyageurs et les entreprises, stimuler la demande et accélérer la reprise du tourisme. Des systèmes de coordination internationale plus efficaces sont également nécessaires pour réagir aux chocs à venir.

Durant la pandémie, on a pu observer de nombreux exemples de coordination bilatérale accrue pour la création de couloirs de voyage sécurisés entre les pays. L'Estonie, la Lettonie et la Lituanie ont instauré la « bulle de voyage » baltique en 2020, autorisant la libre circulation sans aucune obligation d'auto-isolement des citoyens et des résidents entre les trois pays, étant donné que les taux d'infection des trois pays voisins étaient similaires. La coopération régionale joue également un rôle, notamment par le biais de groupes plus formalisés.

Reflétant la reconnaissance accrue de l'importance du secteur au niveau national, le tourisme figure au nombre des priorités mondiales. Il se voit également accorder une attention croissante au niveau multilatéral, y compris aux échelons les plus élevés, au sein de l'OCDE et d'autres institutions internationales. L'OCDE, les Nations Unies, la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce et d'autres organisations ont lancé des appels pour que les États soutiennent la reprise du tourisme et saisissent l'occasion qui leur est donnée d'opter pour des modèles de tourisme plus durables, inclusifs et résilients face à l'avenir (OCDE, 2020^[11]) (ONU, 2020^[14]) (Banque mondiale, 2020^[15]) (OMC, 2020^[16]). Le premier débat thématique sur le tourisme à l'Assemblée générale des Nations Unies a eu lieu en mai 2022.

Des efforts supplémentaires ont également été déployés pour coordonner ces institutions internationales et ces pays, par exemple par l'intermédiaire de l'Initiative de l'OCDE pour une mobilité internationale sans danger (Encadré 1.6). Le Comité de crise pour le tourisme mondial, piloté par l'OMT, a réuni des représentants de pays et d'institutions internationales, dont l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'OCDE, l'Organisation de l'aviation civile internationale, l'Organisation maritime internationale, la Commission européenne, ainsi que des représentants du secteur privé de l'Association du transport aérien international (IATA) et de l'Association internationale des compagnies de croisières (Cruise Lines International Association).

La création d'un groupe de travail formel du G20 sur le tourisme sous la présidence saoudienne du G20 en 2020 a favorisé une action coordonnée à l'échelle internationale, et cette action s'est poursuivie sous la présidence de l'Italie en 2021 et de l'Indonésie en 2022 (ex. : Lignes directrices du G20 de Rome pour

l'avenir du tourisme, Lignes directrices du G20 de Bali pour le renforcement des communautés et des MPME en tant qu'agents de la transformation), avec des engagements obtenus dans les déclarations subséquentes des dirigeants du G20 de soutenir la reprise du tourisme. D'autres institutions internationales ont également élargi leurs travaux et leur collaboration sur le tourisme, dont la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), l'Association des nations d'Asie du Sud-Est, la Banque asiatique de développement et l'Union européenne. Les ministres du Tourisme de l'APEC, par exemple, ont récemment approuvé les Recommandations pour le tourisme du futur : le tourisme régénérateur (*Policy Recommendations for Tourism of the Future: Regenerative Tourism*) (APEC, 2022^[17]).

Encadré 1.3. Vers une transition écologique et numérique du tourisme au sein de l'Union européenne

Le Parcours de transition pour le tourisme de la Commission européenne, lancé en février 2022, a été élaboré dans le cadre d'un processus de création conjointe avec les acteurs de l'écosystème du tourisme qui comportait des ateliers, des réunions des parties prenantes et une enquête (à laquelle plus de 200 parties prenantes des 24 États membres de l'UE, de la Norvège et du Royaume-Uni ont répondu). Il s'inscrit dans le prolongement de la Stratégie industrielle de la Commission européenne publiée en 2021.

Le Parcours vise à accélérer les transitions écologique et numérique, ainsi qu'à accroître la résilience à long terme du secteur du tourisme. Il invite l'ensemble de l'écosystème du tourisme à mettre en œuvre des mesures, des objectifs et des conditions dans 27 domaines, par exemple :

- Investir dans la circularité pour réduire la consommation d'énergie et d'eau, les déchets et la pollution et, dans le même temps, mieux répondre à la demande croissante de tourisme durable.
- Développer les pratiques de partage des données afin de donner naissance à des services touristiques innovants et d'améliorer la gestion durable des destinations.
- Investir dans les compétences pour garantir la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et de carrières attrayantes dans l'écosystème touristique.

La Commission européenne est passée à la phase de mise en œuvre et a invité les parties prenantes du secteur à faire connaître leurs engagements à l'égard de la transition du tourisme. L'objectif est d'encourager l'ensemble des acteurs de l'écosystème du tourisme à jouer leur rôle dans ce projet. Les processus de collaboration prévoient une mise en œuvre conjointe et un suivi des mesures facilités par une plateforme de collaboration en ligne entre parties prenantes.

Source : Parcours de transition pour le tourisme de la Commission européenne (Commission européenne, 2022^[18]).

L'étroite collaboration entre ces organisations conjuguée à la dynamique créée par les travaux sur le tourisme, même en période « normale », constitue un moyen efficace et donne l'impulsion nécessaire pour faire avancer les actions visant à bâtir écosystème touristique mondial qui soit résilient et durable. La Commission européenne saisit cette occasion et met en place un processus collaboratif de co-création pour élaborer et garantir des engagements à l'action qui appuieront le Parcours de transition pour le tourisme ; ce plan relatif à l'écosystème du tourisme détaille les mesures, les objectifs et les conditions nécessaires pour réaliser la transition et assurer la résilience à long terme du secteur (Encadré 1.3).

Définir des stratégies dans un contexte d'incertitude afin de donner corps à une reprise durable et résiliente

Avant la crise du tourisme déclenchée par le COVID-19, les travaux de l'OCDE ont souligné l'importance de mettre en œuvre une vision durable et à long terme pour le tourisme, appuyée par des stratégies et

des plans d'action prospectifs. Alors que le tourisme se redresse, les pouvoirs publics doivent relever le défi de trouver un juste équilibre entre les besoins de la reprise à court terme et les objectifs stratégiques à long terme. Si la pandémie a mis en lumière les faiblesses (nouvelles et existantes) de l'écosystème touristique, le ralentissement qu'elle a provoqué a également fourni une occasion d'y remédier dans le cadre de la reprise, et à plus long terme. Les pouvoirs publics doivent désormais prendre ces éléments en compte à l'heure où le secteur s'engage dans la reprise post-COVID tout en devant relever de nouveaux défis apparus avec l'évolution de l'environnement économique et géopolitique, s'ils ne veulent pas manquer cette occasion.

L'élaboration de nouvelles stratégies touristiques à l'échelon national offre une occasion importante de résoudre ces problèmes. De nombreux pays de l'OCDE étaient en train d'élaborer ou d'actualiser leur stratégie à long terme lorsque la pandémie est apparue. Celle-ci a entraîné le report de certaines stratégies, mais les pays ont également considéré cet événement comme une occasion de revoir leurs stratégies nouvelles et existantes pour qu'elles reflètent les nouvelles modalités de fonctionnement, et d'optimiser la vigueur et la qualité de la reprise. Certains pays, notamment l'Italie, le Japon, la Lettonie et la République tchèque, ont réagi à l'incertitude en mettant en œuvre des stratégies ou des plans de relance à court terme couvrant généralement des périodes de deux à trois ans.

Durant l'année 2022, de nombreux pays ont également adopté des stratégies à long terme dont l'horizon est généralement 2027 ou 2030. Aux États-Unis, la Stratégie nationale sur les voyages et le tourisme 2022 s'attache à promouvoir les États-Unis comme une destination de choix en s'appuyant sur la richesse et la diversité de ses territoires, et à développer un secteur des voyages et du tourisme qui stimule la croissance économique, crée des emplois de qualité et soutient la préservation de l'environnement et la durabilité (Encadré 1.4). D'autres pays, notamment l'Australie, la Croatie, le Danemark, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie et Israël, ont récemment lancé ou élaborent une nouvelle stratégie de développement touristique à long terme.

Par ailleurs, on observe que des pays cherchent à intégrer une approche plus flexible à la planification et au développement stratégiques du tourisme. Le Royaume-Uni, par exemple, a adopté une approche en deux volets, dont l'objectif premier est de renouer avec les niveaux de 2019. Les objectifs stratégiques à plus long terme sont d'encourager une meilleure répartition régionale du tourisme, de soutenir le secteur des manifestations professionnelles, de renforcer la résilience du secteur et d'améliorer l'accessibilité et la durabilité. En 2021, la Hongrie a élaboré une nouvelle Stratégie 2.0 de développement touristique qui intègre les répercussions du COVID-19 et les enseignements tirés des trois premières années de mise en œuvre de la Stratégie de développement touristique 2030.

La durabilité reste un pilier stratégique et une priorité forte pour l'élaboration de la politique touristique. On observe que des pays tels que l'Italie et les États-Unis se montrent davantage intéressés par l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets. L'Italie élabore actuellement un nouveau Plan stratégique pour le tourisme 2023-27 et cherche à utiliser des données comportementales pour encourager des comportements plus durables et respectueux de l'environnement de la part des touristes et des entreprises, et proposer une offre de produits plus en adéquation avec la demande. En 2021, la Suisse a lancé une nouvelle stratégie triennale, « Swisustainable », avec l'objectif de devenir la destination la plus durable au monde.

Le Portugal a élaboré un Plan pour le tourisme durable 2020-23 complet qui s'attache concrètement à encourager les entreprises touristiques à prendre des mesures durables, comme la réduction de la consommation énergétique et l'adoption de solutions de l'économie circulaire, la création de connaissances et de formations pertinentes, le soutien aux techniques de construction durables et l'optimisation de l'utilisation de l'eau sur les terrains de golf. La Stratégie touristique estonienne 2022-25 inclut une vision selon laquelle l'« Estonie est une destination intelligente et verte qui offre une expérience intégrée aux visiteurs et un produit de tourisme durable ». Des programmes en faveur de la durabilité ont également été élaborés en Belgique : la Flandre a adopté le plan Voyage vers l'avenir : recommandations

de politiques touristiques 2019-24, et la Roumanie élabore actuellement une Stratégie pour le développement de l'écotourisme.

Encadré 1.4. Stratégie nationale sur les voyages et le tourisme 2022 des États-Unis

La Stratégie nationale sur les voyages et le tourisme 2022 vise à soutenir la croissance économique globale des voyages et du tourisme sur tout le territoire des États-Unis, en s'appuyant sur la mobilisation et les capacités de l'ensemble du gouvernement fédéral. Le gouvernement fédéral s'emploiera à mettre en œuvre la stratégie sous la direction du Conseil de la politique touristique et en partenariat avec le secteur privé, avec un objectif quinquennal ambitieux de 90 millions de visiteurs internationaux dépensant 279 milliards USD par an d'ici à 2027.

La stratégie repose sur une approche en quatre points :

- **Promouvoir les États-Unis comme une destination de voyage** : Tirer parti des programmes et des atouts existants pour faire la promotion des États-Unis auprès des visiteurs internationaux et élargir les activités de marketing afin d'encourager les visites dans les territoires défavorisés.
- **Faciliter les voyages aux États-Unis et à l'intérieur du territoire** : Réduire les obstacles au commerce de services de voyage et rendre l'entrée aux États-Unis et les déplacements à l'intérieur du territoire plus sûrs et plus efficaces pour les visiteurs.
- **Garantir des expériences touristiques plus diversifiées, plus inclusives et plus accessibles** : Faire en sorte que les retombées touristiques soient mieux réparties en soutenant la création de produits diversifiés, en se concentrant sur les territoires et les populations défavorisés. Répondre aux besoins financiers et professionnels des entreprises touristiques et de voyage, en soutenant les territoires de destination à mesure qu'ils développent leur économie touristique. Offrir des expériences touristiques et un service à la clientèle de calibre mondial dans les territoires et les eaux fédérales qui mettent en valeur les atouts de la nation tout en les préservant pour les futures générations.
- **Encourager des voyages et un tourisme résilients et durables** : Réduire la contribution du tourisme et des voyages au changement climatique et bâtir un secteur des voyages et du tourisme qui soit résilient face aux catastrophes naturelles, aux menaces pour la santé publique et aux effets du changement climatique. Bâtir un secteur durable qui protège les ressources naturelles, soutienne l'économie touristique et garantisse un développement équitable.

Doter les mesures de riposte à la crise et les efforts de relance de ressources adéquates

Des ressources sont nécessaires pour concrétiser les ambitions et les stratégies en matière de tourisme. Le tourisme contribue aux recettes publiques et bénéficie des dépenses publiques. Du fait de la complexité du secteur, il est difficile de déterminer précisément le montant des fonds publics consacré au soutien du tourisme. Cette difficulté s'est accentuée depuis le début de la pandémie avec l'introduction à grande échelle de mesures visant l'ensemble de l'économie et de mécanismes de soutien aux PME (OCDE, 2020_[19]).

Le secteur du tourisme a largement bénéficié de ces mesures générales de soutien économique, ainsi que d'aides substantielles propres au secteur, comme les subventions et prêts aux entreprises, le soutien régional, l'appui aux produits de niche et les programmes visant à stimuler la demande des consommateurs. Le Canada estime qu'entre le début de la pandémie et avril 2022, le secteur du tourisme et de l'hébergement a reçu environ 23 milliards CAD d'aides par l'intermédiaire des programmes d'urgence fédéraux. L'Encadré 1.5 présente d'autres exemples de programmes lancés par les gouvernements en réponse à la pandémie de COVID-19.

Encadré 1.5. Un soutien multidimensionnel pour répondre à la pandémie de COVID-19 : exemples d'approches adoptées par les pays

Australie : Outre une aide apportée à l'ensemble de l'économie, le soutien ciblé de l'économie du tourisme a pris la forme, entre autres, de subventions aux manifestations professionnelles (56 millions AUD) afin de redynamiser le secteur des voyages d'affaires, d'un Programme de soutien aux séjours des consommateurs (258 millions AUD) pour soutenir les entreprises, dont les agents de voyage, les voyagistes proposant des séjours dans le pays et ceux proposant des séjours hors du pays, et d'une aide versée aux neuf régions dépendant fortement du tourisme international par l'intermédiaire du Programme pour la relance du tourisme régional (50 millions AUD). Le Programme de soutien au réseau aérien et au tourisme a été lancé afin d'aider le secteur de l'aviation et de stimuler le tourisme interne.

Autriche : La Banque autrichienne de développement du tourisme a mis en place plusieurs mesures de soutien au secteur du tourisme, notamment des garanties pour les crédits-relais (plafond : 1.6 milliard EUR), un soutien aux organisateurs d'événements (plafond : 300 millions EUR), une aide aux organisateurs de voyages à la carte (plafond : 300 millions EUR) et 10 millions EUR pour encourager les entreprises du secteur de l'hébergement à investir dans l'aménagement de terrasses extérieures. De plus, les propriétaires de logements privés et d'exploitations agricoles proposant des services d'hébergement ont bénéficié d'un soutien et d'un programme d'allègement fiscal incluant des réductions de la TVA pour les produits alimentaires et les boissons consommés dans le cadre de l'hébergement (jusqu'à 5 %). Une prime de relance a soutenu les personnes employées à temps partiel à cause de la baisse du taux d'occupation des hébergements, augmentant les salaires dans le secteur du tourisme.

Canada : Le soutien d'urgence versé aux entreprises touristiques s'est élevé à environ 23 milliards CAD. Outre les programmes généraux tels que la Prestation canadienne d'urgence et la Subvention salariale d'urgence du Canada, des programmes multidimensionnels d'aide liés au COVID-19 tels que le Programme de relance pour le tourisme et l'accueil, le Programme de relance pour les entreprises les plus durement touchées, le Programme de soutien en cas de confinement local et le Programme d'embauche pour la relance économique du Canada ont été mis en œuvre et les aides aux entreprises touristiques ont été prolongées jusqu'en mai 2022.

Maroc : Les employés des entreprises touristiques et les guides ont bénéficié d'un soutien sous la forme d'une indemnité forfaitaire mensuelle, d'exonérations fiscales sur les compléments de rémunération et de la mise en place d'une couverture sociale pour les guides touristiques. Le Maroc a également différé le paiement des cotisations de sécurité sociale et le remboursement des dettes pour les entreprises touristiques, et a établi un accord de partenariat afin d'accélérer le développement des PME du secteur touristique dans la région Souss-Massa.

République slovaque : Par l'intermédiaire de la *Loi sur le soutien au tourisme*, les pouvoirs publics ont instauré un cadre pour la création de régimes d'aide d'État et d'une aide minimale pour le secteur du tourisme (montant total de 100 millions EUR). Cette aide, versée aux entreprises touristiques ayant subi des pertes de revenus de 40 % ou plus en 2020, visait à maintenir l'emploi et à garantir la compétitivité des entreprises touristiques.

Slovénie : Dix programmes et une loi d'intervention spéciale ont été mis en œuvre afin d'atténuer les effets de la pandémie, de préserver les emplois et d'atténuer les problèmes de liquidités des entreprises. Ces mesures comprenaient des transferts monétaires, des allègements fiscaux, un soutien à la paie, des garanties de prêts pour les PME et des bons de tourisme pour les citoyens afin de stimuler le tourisme interne. Quelque 3.7 millions de bons ont été utilisés en 2020 et 2021, pour un montant évalué à 393 millions EUR.

Durant la pandémie, les budgets de marketing international ont été fréquemment réduits ou redirigés vers le marketing national, et les budgets de fonctionnement de certaines autorités touristiques ont été touchés par la perte de recettes fiscales (ex. : taxe touristique, taxe de séjour, redevance passager). En Grèce, un programme Tourisme pour tous, lancé en 2020, visait à stimuler la demande de tourisme interne, grâce à des séjours subventionnés dans des hôtels ou d'autres hébergements. Au total, 100 millions EUR ont été affectés pour financer le programme entre 2020 et 2025.

Pour leur cycle budgétaire 2020-21, de nombreux pays font état d'une hausse du budget de fonctionnement de base du secteur du tourisme. Outre les aides aux entreprises touristiques, le marketing est un facteur clé de cette hausse à court terme. En 2021, Visit Sweden a bénéficié de 20 millions SEK de budget supplémentaires, tandis que Destination Canada s'est vu octroyer 100 millions CAD pour ses projets de marketing. Les États-Unis versent 250 millions USD d'aide d'urgence à Brand USA pour l'exercice 2022 afin de combler le déficit du mécanisme de financement attribuable à la baisse du nombre de visiteurs internationaux. Le financement versé par le Conseil du tourisme estonien pour les activités de développement est passé de 2.0 millions EUR en 2021 à 11.5 millions EUR en 2022.

Certains pays ont également investi pour accroître leurs capacités internes. Dans son budget 2022-23, la Nouvelle-Zélande a affecté 8 millions NZD supplémentaires pour les données et la politique relatives au tourisme, par exemple, tandis que l'Australie a alloué 4.8 millions AUD à l'amélioration des données sur le tourisme et de l'analyse du secteur.

Au sein de l'Union européenne, les pays sont également soutenus par des aides supplémentaires, notamment dans le cadre du plan de relance pour l'Europe et de Next Generation EU. Par exemple, certains projets de développement touristique de la Pologne sont financés par des fonds structurels de l'UE, dont le Pacte vert pour l'Europe pour la période 2021-27. En Slovénie, le secteur touristique bénéficie également de fonds des programmes NextGen EU et React EU. Dans le cadre des projets phares pour le tourisme, l'instrument d'appui technique de l'UE 2022 soutient le programme de reprise et de réforme dans sept pays – la Croatie, l'Espagne, la Grèce, l'Italie, Malte, le Portugal et la Slovénie – afin de créer des écosystèmes touristiques plus durables, plus résilients et davantage ancrés dans le numérique. Ces projets sont axés sur les réformes et les améliorations, notamment concernant les données et les statistiques liées au tourisme, avec un accent sur les comptes satellites du tourisme, l'élaboration d'indicateurs du tourisme durable, la gouvernance et les outils de gestion des destinations, ainsi que le soutien aux PME et la transformation numérique de l'écosystème touristique.

De nombreux budgets, notamment ceux au niveau des régions et des destinations, ne sont pas définitivement arrêtés. Les perspectives du tourisme étant incertaines, le secteur aura probablement besoin d'un soutien continu durant cette période afin de garantir non seulement sa survie, mais aussi son adéquation avec les futurs objectifs stratégiques.

Se saisir des priorités d'action à l'appui de la reprise du tourisme

La reprise du secteur du tourisme s'accompagne de difficultés nouvelles et existantes. La pandémie a entraîné de fortes baisses dans le tourisme qui ont révélé des faiblesses sous-jacentes dans les modèles de développement de ce secteur et dans l'ensemble de l'économie du tourisme. Les priorités initiales définies pour encourager et permettre la reprise ont d'abord cherché à rétablir la confiance des consommateurs et la capacité de fonctionnement des entreprises, mais aussi à restaurer la sécurité de la mobilité des individus et à soutenir financièrement les entreprises. Une autre priorité est de remédier aux graves pénuries de main-d'œuvre afin de faire face à la hausse de la demande dans le secteur touristique, et au besoin de nouveaux investissements dans ce secteur pour attirer des visiteurs. Si ces points sont essentiels pour relancer ce secteur d'activité, il est important de comprendre la place qu'il devrait occuper à l'avenir afin de veiller à ce qu'il se reconstruise sur de meilleures bases. Les pouvoirs publics et les

entreprises doivent agir maintenant pour que les mesures à court terme en faveur de la reprise aient des retombées stratégiques positives à long terme pour le secteur.

Garantir une mobilité sûre et fluide afin de restaurer la confiance et la demande des voyageurs

Le tourisme dépend de la mobilité des individus. Permettre aux individus de voyager dans de bonnes conditions constitue une nécessité à la fois à court et à long terme qui implique l'adoption de mesures pour redonner confiance aux voyageurs et proposer une mobilité sûre et sans écueil. Permettre aux voyageurs de se déplacer de manière fluide et en toute sécurité était déjà au cœur du programme d'action pour le tourisme avant la pandémie et fait partie intégrante d'une reprise du tourisme résiliente et inclusive, au même titre que les objectifs de durabilité.

Dans les faits, les restrictions de déplacement adoptées afin de limiter la propagation du COVID-19 ont mis le secteur du tourisme à l'arrêt. Récemment, l'expérience a montré à quel point il était complexe de lever ces restrictions et de remettre progressivement les éléments interdépendants de ce système en ordre de marche, en particulier dans un secteur complexe comme celui du transport aérien. Il était nécessaire de renforcer la confiance des visiteurs dans ces actions pour montrer aux individus qu'il est sûr de voyager et pour garantir aux pays hôtes, aux collectivités et aux travailleurs dans le secteur touristique qu'ils peuvent accueillir des voyageurs en toute sécurité (OCDE, 2021^[20]).

Parmi les points importants, le dépistage du virus et la reconnaissance de la vaccination ont nécessité une approche coordonnée afin de garantir que les mesures adoptées n'empêchent pas inutilement les voyageurs de se déplacer, ne leur créent pas d'obstacle et ne restent pas en vigueur pour une durée plus longue que nécessaire. Le retour des voyages avec l'ouverture des frontières et la levée des restrictions, a été rendu possible grâce à la délivrance de certificats sanitaires et au contrôle de la vaccination. Certains pays se sont conformés à ces demandes en adoptant un passeport vaccinal pour les voyageurs, des programmes de certification pour un tourisme sûr destinés aux entreprises et l'instauration de zones touristiques sécurisées pour les villes et les pays.

Par exemple, la Türkiye a lancé un programme de certification du tourisme sain qui définit et suggère un ensemble exhaustif de mesures à prendre dans les moyens de transport et les hébergements. Le Maroc a instauré le label *Welcome Safely* en collaboration avec les autorités sanitaires. Il comprend une plateforme en ligne qui accompagne les opérateurs touristiques d'hébergement du Maroc dans leur processus de mise en conformité avec les mesures sanitaires. La Grèce a introduit le label *Health First* qui certifie l'application par les établissements d'hébergement touristiques des protocoles sanitaires obligatoires instaurés par le gouvernement pour lutter contre le COVID-19.

L'Indonésie a lancé le protocole Propreté, Santé, Sécurité et Durabilité assorti d'une formation et d'une certification en prévision de la réouverture du secteur touristique après la pandémie. Ce plan se présentait sous la forme de plusieurs livrets allant du protocole de sécurité des hôtels à des modèles propres à une destination qui peuvent être appliqués aux entreprises de tourisme. Il existe également un programme de certification renouvelé chaque année qui a permis de certifier près de 12 000 entreprises de tourisme.

Le certificat COVID-19 numérique de l'UE est valable dans tous les pays de l'UE et dans 49 pays hors de la zone UE au moment de la rédaction de ce rapport (Commission européenne, 2022^[21]). Il permet un franchissement sécurisé des frontières et un accès aux services d'hôtellerie dans de nombreux pays, après la présentation d'une preuve de vaccination récente ou de rétablissement suite à une infection par le COVID-19. Les plateformes en ligne comme le plan de Reopen EU et le tableau de bord du dispositif de suivi OMT/IATA ont également renseigné les voyageurs sur les restrictions de déplacement et les conditions sanitaires requises afin de faciliter leur mobilité. Ces dispositifs restent en œuvre à mesure que les vagues de la pandémie se succèdent. Il sera également important de mettre à profit les apprentissages

et les expériences tirées de la réponse apportée face au COVID-19 pour se préparer aux prochains épisodes sanitaires.

L'expérience acquise au cours de la pandémie a souligné la nécessité de transparence, de cohérence et de clarté dans la prise de décision et la communication concernant les voyages. Cela nécessite un engagement et une coordination étroite entre le gouvernement, le secteur du tourisme, les experts de la santé et les organismes de transport, ainsi que le secteur privé. La dimension multinationale des voyages exige également une coopération entre les pays pour aborder les questions de mobilité sûre (OCDE, 2021^[20]). Une action coordonnée et une collaboration sur l'adoption de normes communes et sur la compatibilité des systèmes et des technologies peuvent contribuer à améliorer l'expérience voyageur tout en renforçant la sûreté et la sécurité, qui sont particulièrement cruciales en période de crise (OCDE, 2021^[22]).

Encadré 1.6. Initiative de l'OCDE pour une mobilité internationale sûre

Les ministres de l'OCDE ont approuvé une initiative visant à promouvoir la sécurité des déplacements internationaux pendant la pandémie de COVID-19, qui prévoit notamment la définition d'un cadre pour des déplacements sûrs et la création d'un forum intersectoriel international temporaire de partage d'informations. Le forum a offert aux responsables publics et aux parties prenantes l'occasion de partager en temps réel des informations sur les stratégies et les approches suivies pour faciliter les déplacements. Le cadre favorise quant à lui des voyages plus fiables, plus sûrs et mieux sécurisés au fur et à mesure de la réouverture. Fondé sur les initiatives déjà en place, il vise à accroître l'interopérabilité entre les différents régimes encadrant les déplacements. Il est mis en œuvre par les pays sur la base du volontariat.

Une réunion à haut niveau sur la sécurité des déplacements internationaux, organisée par l'Espagne et l'OCDE en juillet 2022, a rassemblé des ministres, des secrétaires d'État et des hauts responsables principalement en charge des secteurs de la santé, du tourisme et des affaires étrangères. Dans le contexte des déplacements internationaux, les participants ont recensé plusieurs points qui nécessiteraient une meilleure coordination afin de rendre ces déplacements plus sûrs et plus simples pour les voyageurs. Les participants se sont engagés à définir un ensemble de principes et de procédures communs.

Dans sa déclaration, la Présidence a insisté sur : l'impact de la crise sur le tourisme, la compatibilité des systèmes numériques de reconnaissance des certificats sanitaires des différents dispositifs internationaux pour justifier un statut vaccinal ou le résultat d'un test ; la nécessité d'adaptation face à de nouveaux variants préoccupants grâce à des approches coordonnées, fondées sur des données et sur les risques pour réglementer les déplacements ; le développement d'un ensemble coordonné de critères fondés sur les risques pour la mobilité internationale ; et l'évolution possible de ces critères pour qu'ils puissent être utilisés lors de prochaines pandémies pour favoriser la mise en œuvre de mesures sanitaires adaptées pour les déplacements et améliorer la cohérence des actions en matière de déplacements internationaux.

Source : OCDE (2022), Réunion à haut niveau sur la sécurité des déplacements internationaux (OCDE, 2022^[24]).

C'est ce qui a motivé l'initiative de l'OCDE pour une mobilité internationale sûre, approuvée par les ministres des pays de l'OCDE, destinée à coordonner les travaux entre les gouvernements au niveau national, entre les organisations internationales et avec le secteur privé pendant la pandémie (Encadré 1.6). Une Réunion à haut niveau sur la sécurité des déplacements internationaux a rassemblé des décideurs à la fois du secteur de la santé et du tourisme dans le but d'examiner et d'identifier des domaines où des actions pourraient être menées pour accélérer une reprise des déplacements internationaux

sécurisés, permettre et favoriser un retour des déplacements transfrontaliers à des niveaux équivalents à ceux d'avant la pandémie, et améliorer l'état de préparation face aux futures crises mondiales.

Il est essentiel d'aller au delà de la reprise des voyages dans de bonnes conditions sanitaires et du système touristique dans son ensemble, pour considérer l'importance d'une mobilité fluide, pour la reprise et pour préparer l'avenir, en s'appuyant sur les technologies numériques. Les déplacements fluides offrent aux voyageurs une expérience de voyage agréable, au cours duquel le transport se déroule de façon continue, efficiente et en toute sécurité, que ce soit à l'aller, sur le lieu de destination ou au retour (OCDE, 2020[23]). Rassurer les voyageurs quant à la fiabilité du système et intégrer des dispositifs numériques aux frontières pour simplifier les déplacements restent des domaines de réflexion importants.

Accompagner les entreprises de tourisme fragiles pendant la phase de reprise

Le tourisme est un secteur très morcelé et hétérogène, composé de plusieurs branches différentes et dominé par des micro-, petites et moyennes entreprises qui représentent près de 85 % des entreprises des pays de l'OCDE. Ces petites entreprises de tourisme, souvent très dépendantes les unes des autres, coexistent avec les grands groupes qui structurent le secteur. La crise a mis en évidence la nature interdépendante et les fragilités de l'économie touristique. Ce qui touche un sous-secteur de l'écosystème touristique, comme le transport aérien ou l'organisation de voyages, peut avoir des répercussions majeures sur l'ensemble de la filière.

Ce système touristique complexe a été mis à l'arrêt pendant une longue période au cours de la pandémie et se trouve désormais confronté à de nouvelles difficultés et à des incertitudes permanentes liées au ralentissement économique et à la guerre menée par la Russie en Ukraine. Pendant la période d'interruption de l'activité, les entreprises de tourisme ont bénéficié d'aides publiques importantes et sans précédent. Ces aides comprenaient à la fois des mesures de soutien destinées à l'ensemble de l'économie (par exemple les aides aux salariés, les réductions d'impôts, les financements ou les prêts aux entreprises) et d'autres spécifiques au secteur.

Cette aide publique avait essentiellement pour objectif de protéger de nombreuses entreprises de tourisme et de leur permettre de survivre. Cependant, maintenant que les restrictions liées à la pandémie ont été levées, la plupart de ces aides aux entreprises ont elles aussi cessé. De nombreuses entreprises de tourisme sont dans une situation fragile et rencontrent toujours des difficultés, notamment liées à une trésorerie limitée, un accroissement de leurs dettes, des pénuries de main-d'œuvre et de compétences et une incertitude quant à leur capacité opérationnelle. Ceci se complique encore avec une hausse importante des prix, des restrictions énergétiques et la prévision d'un fort ralentissement de la reprise économique.

En 2022, une reprise forte tirée par la demande a permis aux entreprises du tourisme de retrouver de la trésorerie, mais elle risque de ne pas être suffisante pour maintenir ces entreprises à flot. Alors que la demande de rattrapage s'amenuise et que la crise liée à la hausse du coût de la vie menace les postes budgétaires discrétionnaires comme le tourisme, les perspectives sont largement incertaines et de nombreuses entreprises de tourisme envisagent l'année 2023 avec prudence.

Dans ce contexte, le secteur du tourisme aura certainement besoin d'une aide qui se prolonge pendant la période de reprise. Les mesures budgétaires temporaires sont utilisées pour atténuer l'impact immédiat de la hausse du prix de l'alimentation et de l'énergie pour les consommateurs et les entreprises, mais elles devraient être mises en balance avec la nécessité de réduire la consommation d'énergie, de stimuler la demande de façon limitée en période de forte inflation et de garantir la viabilité de la dette (OCDE, 2022^[8]).

Les aides à venir doivent évoluer et les dispositifs pour la survie des entreprises doivent devenir des aides en faveur de la reprise et des investissements pour l'avenir, notamment pour les transitions verte et numérique. Maintenant que les touristes sont de retour et que l'incertitude qui pesait sur les voyages a disparu, les entreprises peuvent se détacher des dispositifs de soutien et reprendre un fonctionnement

sans assistance. Toutefois, il est possible que les résultats positifs récents dans le secteur entraînent une suppression des dispositifs, laissant les entreprises confrontées aux perturbations à venir sans aucun soutien.

Pendant la pandémie, les aides apportées aux entreprises représentaient une des interventions les plus fréquentes. Certains pays comme l'Italie et l'Espagne ont également reconnu qu'il était nécessaire de continuer à apporter une stabilité aux entreprises en prolongeant leur soutien. Par exemple, l'Italie a créé un fonds national pour le tourisme qui propose un financement échelonné tout au long de 2024 (Encadré 1.7).

Encadré 1.7. Fonds de soutien pour le tourisme du Plan de résilience dédié au tourisme en Italie

Le Fonds unique national pour le tourisme a été établi par la loi de finances italienne pour 2022, avec un budget de 120 millions EUR pour la période 2022-23 et de 40 millions EUR pour 2024. Ce fonds a pour objectif de rationaliser les mesures adoptées pour favoriser et promouvoir le tourisme sur le territoire national, pour aider les acteurs du secteur à atténuer les effets de la crise et pour dynamiser la production et l'emploi en synergie avec les mesures prévues par le Plan national de relance et de résilience de l'Italie. Les objectifs de ce fonds sont : i) faire adopter des mesures de protection pour permettre aux acteurs économiques du secteur de tirer parti du potentiel du secteur face aux effets des crises systémiques ou sectorielles, ii) regrouper les mesures en faveur des acteurs qui pâtissent toujours de conditions entravant la bonne marche de leurs activités productives et professionnelles habituelles, et iii) promouvoir des actions en faveur du développement du secteur touristique capables d'avoir des répercussions économiques et sociales positives sur les territoires concernés et pour les catégories productives et sociales impliquées.

Les entreprises ont pris des mesures pour adapter leurs opérations et rester viables malgré la pandémie. Elles ont notamment : géré leur trésorerie et bénéficié de l'aide publique pour la protection des entreprises ; fait la promotion du respect des mesures contre le COVID au sein de l'entreprise ; adapté les modèles économiques et les offres de services ; réorienté certaines opérations pour satisfaire de nouveaux marchés ; soutenu les efforts de riposte à la pandémie (OCDE, 2020^[11]).

Elles doivent maintenant agir pour faire face à un avenir en mutation. Il sera impératif d'adopter des modèles de fonctionnement qui s'adaptent à l'évolution des demandes des consommateurs, notamment aux pratiques numériques et durables. Les gouvernements devront apporter leur soutien, en particulier aux PME, à mesure que cette transition s'opère.

S'attaquer aux pénuries de travailleurs et de compétences pour rebâtir la main-d'œuvre du secteur

Le tourisme est un secteur qui nécessite un personnel très important et offre la possibilité de favoriser une reprise créatrice d'emplois pour des individus de tous les âges et de tout niveau de qualification, y compris pour les jeunes, les femmes et les personnes issues de l'immigration. Dans le même temps, le secteur est très dépendant de la qualité de ses ressources humaines pour ce qui est d'élaborer et de proposer une offre touristique compétitive, de s'adapter aux transitions verte et numérique et d'en tirer profit. Les tendances à l'œuvre dans le secteur du tourisme et les transitions importantes auxquelles il est confronté font évoluer la nature du travail et mettent en évidence la nécessité d'une montée en compétences et d'un recyclage de la main-d'œuvre du tourisme face à la mutation des besoins des consommateurs et des entreprises.

Cependant, les perturbations causées par le COVID-19 ont amené une partie des travailleurs du secteur du tourisme à se détourner de leur emploi pour saisir des opportunités qui se présentaient dans d'autres

domaines de l'économie. Les travailleurs du tourisme ont largement bénéficié des programmes d'aides généraux en faveur des salariés et des emplois, adoptés par les pays, ainsi que des aides ciblées destinées au secteur du tourisme, même si ces aides n'ont pas concerné tous les travailleurs, notamment certains travailleurs indépendants et les travailleurs informels du secteur. Malgré cela, la part de ce secteur dans l'emploi total a chuté dans tous les pays examinés, et l'analyse récente de l'OCDE souligne qu'en novembre 2021, les pénuries de main-d'œuvre dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme étaient plus importantes qu'avant la pandémie dans près de 60 % des pays de l'OCDE (OCDE, 2022^[5]). Cette situation constitue une difficulté majeure et immédiate pour l'économie touristique.

Les pénuries de main-d'œuvre ont également été accentuées par des problèmes de longue date qui compromettent la capacité du secteur à attirer et fidéliser ses travailleurs (par exemple l'insécurité de l'emploi, le niveau des salaires, les perspectives de carrière). Compte tenu de la hausse des tensions sur le marché du travail, le tourisme a du mal à affronter la concurrence pour obtenir la main-d'œuvre dont il a besoin sur un marché de l'emploi global très compétitif (OCDE, 2022^[5]). Ceci a été encore plus marqué en 2022 au moment où l'hémisphère nord entrait dans la saison estivale, avec l'augmentation rapide de la demande qui n'a pas pu être correctement anticipée par le secteur compte tenu de l'incertitude permanente liée à la pandémie et à la situation géopolitique.

L'incapacité des entreprises du tourisme à attirer et retenir les travailleurs et les compétences nécessaires à la constitution d'effectifs solides dans le secteur a des répercussions évidentes sur la reprise. Par exemple, l'emploi dans le secteur du transport aérien devrait rester encore quelque temps inférieur au niveau antérieur à la pandémie. Les étapes préalables à l'embauche, comme le recrutement, la formation et les contrôles de sécurité ont constitué un défi largement médiatisé pour ce secteur en 2022 (IATA, 2022^[10]). Compte tenu de la nature interconnectée de l'écosystème touristique, les pénuries rencontrées par les secteurs de l'aviation et du transport entraînent des répercussions importantes sur l'ensemble des professionnels du tourisme.

Afin d'attirer la main-d'œuvre nécessaire, le secteur a besoin de résoudre des problèmes de longue date qui touchent aux salaires, aux conditions de travail et à la réputation. Cette situation a été prise en compte avec l'introduction de volets consacrés à la main-d'œuvre dans les plans de relance et les stratégies à long terme mis en œuvre par de nombreux pays membres ou partenaires de l'OCDE, notamment l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique (Wallonie), l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la France, la Grèce, la Lituanie, la Pologne, la République slovaque, la Slovénie et la Suède.

C'est également un point central du Parcours de transition de la Commission européenne pour le tourisme dont l'objectif est d'améliorer l'équité et l'égalité dans les métiers du tourisme tout en développant et renouvelant la formation en partenariat avec les entreprises et les prestataires d'enseignement (Commission européenne, 2022^[18]). Les objectifs comprennent :

- Renforcer l'attractivité du secteur du tourisme et la connaissance autour de la diversité des emplois et des débouchés professionnels.
- Simplifier le recrutement, notamment pour les emplois pour lesquels les besoins sont importants en prévision des prochaines saisons et des événements importants à venir.
- Attirer davantage de jeunes aux formations qui mènent à ces professions.

Le Pacte pour les compétences de l'UE, partenariat pour les compétences dans l'écosystème du tourisme a été lancé en 2022 dans l'objectif de promouvoir des actions conjointes pour améliorer les compétences existantes (développement des compétences), en apporter de nouvelles (reconversion) et s'attaquer aux pénuries de main-d'œuvre.

Même s'ils sont conscients des problèmes posés par le manque de main-d'œuvre dans le secteur, les pouvoirs publics peuvent avoir du mal à changer la dynamique du marché de l'emploi dans son ensemble, notamment après un tel choc systémique. Promouvoir l'acquisition de compétences, d'aptitudes et de qualifications tout au long de la vie professionnelle des travailleurs du tourisme est au cœur d'une approche

de la sortie de crise et de l'avenir du travail centrée sur l'humain (Organisation mondiale du travail, 2022^[25]). Les pays encouragent les talents de ce secteur en s'attachant à améliorer le niveau des compétences, à renforcer les qualifications, à soutenir la formation et à mettre en œuvre des programmes de recrutement (Encadré 1.8). Il est nécessaire de s'atteler à la résolution de ces problèmes pour favoriser la reprise à court terme, mais également pour garantir l'arrivée régulière dans le secteur de nouveaux travailleurs provenant des filières d'éducation et de formation dans les années à venir.

Le secteur privé doit également jouer son rôle en s'attendant aux problèmes de pénuries de main d'œuvre et de compétences dans le secteur du tourisme. Les entreprises doivent envisager des mesures pour examiner les facteurs internes. Les groupes hôteliers internationaux tels qu'Accor, IHG Hotels and Resorts, Marriott International et Hilton sont conscients du problème et admettent que les faibles rémunérations et les perspectives professionnelles limitées sont certainement responsables des pénuries actuelles. Ils prennent des mesures pour améliorer la flexibilité du travail et du recrutement ainsi que l'évolution professionnelle.

Les petites entreprises de tourisme agissent également, par exemple avec la réorganisation des emplois du temps et la hausse des salaires dans le secteur de l'hôtellerie pour le rendre plus attractif aux yeux des travailleurs. Toutefois, les PME du tourisme n'ont pas la capacité ni les ressources suffisantes pour reproduire la structure des grandes entreprises. Elles peuvent tirer des leçons des pratiques adoptées par les grands acteurs du secteur ou s'en inspirer pour les appliquer dans leur structure, soit à l'échelle de l'entreprise soit au moyen de programmes d'accompagnement public-privé. Les grandes entreprises interagissent également avec de nombreuses PME présentes sur la chaîne de valeur du secteur du tourisme et il peut y avoir des avantages mutuels à travailler étroitement sur les questions de ressources humaines.

Une coopération entre les pouvoirs publics et le secteur du tourisme créerait des occasions de trouver de meilleures solutions à ce problème de longue date et devrait être explorée. Par exemple, le gouvernement australien investit actuellement dans le « Hub » – un portail créé par l'*Australia Accommodation Association* – pour aider les nouveaux ou anciens travailleurs du secteur du voyage et du tourisme qui cherchent une formation, un emploi et d'autres informations au sujet de l'évolution professionnelle dans le secteur touristique.

La force et la résilience du secteur dépendront de sa capacité à se transformer et ceci passera par le recrutement et le développement des compétences nécessaires à la future main-d'œuvre du secteur. Le tourisme est en retard par rapport à d'autres secteurs dans l'adoption et l'utilisation des nouvelles technologies de pointe. Le Portugal a reconnu que les niveaux de qualification requis par les entreprises du tourisme avaient changé et investit dans des équipements et des infrastructures innovants pour placer la formation aux métiers du tourisme à un niveau plus élevé et permettre aux programmes de s'adapter aux nouveaux besoins et aux nouvelles demandes des consommateurs grâce au Centre d'innovation touristique.

La transition verte nécessitera également un nouvel éventail de compétences pour répondre à la demande croissante de voyageurs sensibilisés à la question environnementale. Les compétences vertes comprennent par exemple la tenue d'audits énergétiques, l'évaluation de la durabilité des activités touristiques, et la formation du personnel à des programmes de recyclage (Commission européenne, 2022^[26]).

Encadré 1.8. Initiatives pour améliorer les compétences et le recrutement de la main-d'œuvre - exemples d'approches adoptées par les pays

France : une campagne de communication menée en 2022 et dotée d'un budget de 8 millions EUR ciblait les jeunes âgés de 16 à 25 ans à la recherche d'un emploi ou en cours de reconversion professionnelle. La campagne avait pour objectif de renforcer et préserver les emplois et les compétences dans le secteur afin d'améliorer l'attractivité des emplois du tourisme. Un dispositif pour relayer la campagne est également prévu grâce à la mobilisation de tous les acteurs institutionnels locaux, y compris les écoles, les centres de formation, les centres pour l'emploi, les préfetures, les régions, les fédérations professionnelles et le secteur privé.

Hongrie : une campagne en faveur de l'emploi dans le secteur du tourisme a pour but d'encourager les étudiants qui doivent faire un choix de carrière ou les personnes en reconversion à choisir le tourisme et l'hôtellerie, avec des courts métrages, des clips vidéo et un nouveau site web.

Irlande : une nouvelle campagne commerciale de recrutement et de sensibilisation a été lancée début 2022 pour attirer les talents vers ce secteur d'activité. D'autres projets tels que la création d'un Hub d'apprentissage proposant des formations gratuites, de qualité et autodirigées pour améliorer les compétences du personnel et renforcer les moyens d'action des entreprises, et un nouveau Programme d'excellence pour les employeurs sont en cours d'élaboration pour aider les entreprises à mobiliser les salariés et rendre le lieu de travail attrayant.

Malte : un programme de formation en ligne de 5 millions EUR a pour but de renforcer les compétences des personnels du secteur du tourisme et les produits proposés. Son objectif est de s'assurer que les salariés du tourisme sont dotés des compétences requises pour proposer une expérience touristique de qualité aux visiteurs de Malte.

Pérou : une plateforme éducative en ligne lancée en 2021 permet d'accéder à des formations et des certifications sur des sujets en lien avec le commerce, les outils numériques, l'innovation et l'intelligence commerciale. Ces cours virtuels comptent plus de 5 000 utilisateurs dans le pays.

Pologne : une loi spéciale a été adoptée afin de faciliter l'accès au marché du travail, notamment aux réfugiés ukrainiens devenus éligibles à l'emploi même s'ils n'ont pas de permis de travail ou de numéro d'inscription.

Portugal : le programme « Training + Next » a été mis en œuvre en janvier 2022 et a pour objectif de former 75 000 professionnels en trois ans, gratuitement, et en accord avec les besoins de chaque commune du pays sur l'ensemble du territoire. Le programme proposera des possibilités de renforcement des compétences et de reconversion des travailleurs afin de contribuer à l'enrichissement du tissu des entreprises locales et de leurs territoires respectifs et agira comme un outil pour attirer des compétences, notamment en qualifiant des individus venus d'autres secteurs d'activité ou sans emploi. Le contenu sera adapté à la diversité des entreprises de tourisme et aux futurs besoins du secteur.

Orienter l'investissement pour soutenir la reprise et promouvoir le développement d'un tourisme durable

Les actions en faveur du soutien de la reprise et de la construction d'une économie touristique plus forte, plus résiliente et durable pour l'avenir vont nécessiter un investissement continu et la mise à disposition d'infrastructures adaptées, nécessaires et de qualité afin de répondre aux besoins du secteur et des collectivités locales. Les pouvoirs publics devront s'assurer que le secteur du tourisme peut repartir et continuer d'innover et de se transformer tandis que les entreprises du tourisme et les destinations doivent

adapter leur offre pour suivre les pratiques numériques et d'autres tendances, mais aussi pour se plier aux transformations structurelles et en faveur de la durabilité.

Ces dernières années, les destinations touristiques performantes ont instauré ou poursuivi des programmes visant à attirer des investissements directs internes et externes en faveur des produits et des opérations touristiques et à consacrer un budget public au soutien des services liés au tourisme et à la gestion des destinations. La pandémie de COVID-19 a exercé une pression supplémentaire importante sur ces programmes et créé un risque accru dans ce secteur pour les investisseurs et les prêteurs (OCDE, 2021^[20]). La guerre en Ukraine a provoqué un choc négatif supplémentaire et perturbé l'économie mondiale avec des effets profonds et immédiats sur l'investissement direct étranger (IDE) et d'autres flux de capitaux (OCDE, 2022^[27]).

L'IDE en faveur du tourisme est resté faible en 2021 et pendant la première moitié de 2022. L'incertitude géopolitique permanente, la crise inflationniste mondiale, les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, les pénuries croissantes de main-d'œuvre et la hausse du coût de la vie pour les consommateurs ont conduit à suspendre les plans d'investissement en faveur du secteur du tourisme (OMT, 2022^[28]). Ceci aura des répercussions sur l'investissement à long terme nécessaire pour proposer des services d'hôtellerie, de transport et d'autres services liés au tourisme ainsi que sur l'infrastructure permettant de satisfaire la demande tout en améliorant les résultats économiques, sociaux et environnementaux.

L'investissement et l'accès au financement sont indispensables à l'échelle des entreprises individuelles. Les entreprises du tourisme auront besoin d'être aidées pour actualiser leurs modèles de prestation des services, se réorienter vers d'autres marchés et ajuster leurs modèles économiques, mais aussi pour exploiter de nouvelles opportunités et intégrer des solutions numériques et sobres en carbone. Toutefois, après deux ans en fonctionnement restreint et de multiples fermetures, les entreprises du tourisme disposent maintenant de réserves de trésorerie limitées pour relancer leur activité et investir dans leur affaire, et les PME rencontrent des difficultés particulières. Des programmes d'investissement devront être mis en œuvre pour encourager les initiatives dans un contexte où l'incertitude reste d'actualité et où la part de risque rend la situation déjà compliquée pour le tourisme.

De nombreux pays reconnaissent qu'il est nécessaire d'actualiser et de moderniser les produits touristiques et de faire évoluer les destinations afin de répondre aux nouvelles attentes des touristes et agissent dans ce sens. Au Canada, par exemple, le Fonds d'aide au tourisme propose un financement pour le développement des produits et des destinations (Encadré 1.9). L'Espagne a adopté un plan de 720 millions EUR pour le tourisme, avec 565 millions EUR consacrés au financement de projets en faveur de l'innovation et de la compétitivité grâce à une meilleure utilisation des technologies numériques, au recours à l'efficacité énergétique et à des pratiques durables. En 2022, le Chili s'est engagé à hauteur de 18 millions CLP pour promouvoir la participation à des événements internationaux pour l'investissement dans le secteur du tourisme, diffuser les opportunités du secteur sur les marchés prioritaires et améliorer l'information pour la prise de décision en matière d'investissement. Cet engagement s'est concrétisé, ainsi que le Plan d'action pour attirer des investissements dans le secteur du tourisme 2020-25, avec la création d'un programme d'action international qui s'intéressera au développement international des voyages, ponctué de rencontres avec des investisseurs et d'ateliers sectoriels, entre autres activités.

Afin de créer une offre touristique plus durable et compétitive, il est également nécessaire d'investir dans les infrastructures publiques. Le Mexique a anticipé la situation en développant des pistes cyclables touristiques permettant de relier les collectivités locales et permettant aux visiteurs de se rendre dans des lieux touristiques naturels et culturels. La *Ciclovía Maya*, la plus longue piste cyclable touristique du monde, reliera et intégrera les activités économiques de dizaines de collectivités locales de la péninsule du Yucatan. Cette initiative fera la promotion de la mobilité durable et du tourisme « zéro émission ».

Une intervention réussie des pouvoirs publics nécessitera une coopération importante et des stratégies coordonnées entre les différents gouvernements, et entre les différents niveaux d'administration, dans le

cadre d'un plan national global à long terme, étant donné le temps nécessaire à la réalisation de nombreuses mesures de préservation de l'environnement. Elle exige également la participation du secteur privé et de la société civile, ainsi que le partage des meilleures pratiques et des nouvelles idées entre les différents acteurs qui conduisent le passage vers un nouveau modèle de développement touristique durable (OCDE, 2021^[20]).

Encadré 1.9. Le Fonds d'aide au tourisme pour soutenir le développement de produits et des destinations au Canada

Au Canada, le Fonds d'aide au tourisme apporte 500 millions CAD au secteur du tourisme entre 2021 et 2023. Le fonds comprend 485 millions CAD apportés par les agences de développement régional et 15 millions CAD pour le volet des priorités nationales versés par Innovation, Sciences et Développement économique Canada. Les projets éligibles correspondent à un des deux thèmes :

- **Le développement de produits** : pour soutenir les projets qui améliorent les expériences touristiques, qui aident les entreprises du tourisme à s'adapter à la nouvelle « normalité », à moderniser leur offre, et les projets qui incitent le secteur à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement.
- **Le développement des destinations** : pour soutenir les projets qui aident les collectivités à tirer davantage profit des opportunités de la période post-pandémie grâce à une planification stratégique des investissements à moyen et à long terme et qui soutiennent le développement de destinations.

Le volet national du Fonds vient en aide aux associations de parties prenantes pancanadiennes et nationales afin d'aider leurs membres à résoudre les problèmes à l'échelle du pays. Il s'agit de mesures pour soutenir le développement et le recrutement de compétences sur le marché du travail, l'adoption de stratégies pour le passage au numérique et le renforcement de la capacité organisationnelle.

Le Fonds d'aide au tourisme prévoira également 50 millions CAD dédiés aux initiatives touristiques autochtones pour aider les entreprises de tourisme à adapter leur offre afin qu'elle réponde aux exigences en matière de santé publique tout en investissant dans des produits et des services en prévision de leur croissance future.

Bâtir un avenir plus durable, résilient et inclusif pour le tourisme

La crise offre une occasion unique de repenser le système touristique et de progresser vers des modèles de développement plus équitables, plus durables et résilients. Des interventions des pouvoirs publics seront nécessaires pour remédier aux faiblesses structurelles qui ont pénalisé le secteur par le passé, et pour lui éviter de retomber dans les problèmes de développement déséquilibré et de gestion du tourisme auxquels il était confronté avant la crise. Des interventions seront également nécessaires pour faire progresser la transition vers le numérique et la sobriété en carbone. Il importe que les autorités publiques prennent ces éléments en compte au moment d'élaborer et déployer des stratégies et des plans d'action détaillés pour faire redémarrer le tourisme.

Les facteurs économiques et sociaux à traiter comprennent le caractère saisonnier de la demande, les pertes économiques, la surpopulation et la surconsommation, l'exclusion et l'inégalité, la surdépendance au tourisme, la faible rémunération et le manque de perspectives professionnelles et les faibles marges financières. Il est également urgent d'agir face au changement climatique et de prendre les mesures d'atténuation et d'adaptation requises par l'économie touristique. Dans le même temps, il est constaté que ces problèmes et leurs effets varient considérablement selon les destinations (OCDE, 2021^[13]). Des mesures doivent être prises pour façonner un nouvel avenir pour le tourisme, prendre de la distance avec

le modèle de la croissance à tout prix et se rapprocher d'un futur compétitif, durable, numérique, inclusif et résilient.

Encourager la transition numérique pour permettre à tous les acteurs du tourisme d'en tirer parti

L'évolution et l'application des technologies numériques modifient profondément la façon dont les individus vivent, travaillent, voyagent et exercent des activités commerciales, et elles transforment et remodelent le tourisme. Toutefois, les possibilités qui en résultent posent également des problèmes d'égalité des chances, créant notamment un écart croissant entre les entreprises touristiques axées sur la technologie et connectées à l'échelle mondiale et les micro- et petites entreprises traditionnelles, souvent caractérisées par des pratiques commerciales à faible technicité (OCDE, 2021^[20]).

La pandémie a accéléré plusieurs de ces tendances et la transition numérique du secteur du tourisme continue d'être une priorité pour les pays membres ou partenaires de l'OCDE. Les technologies numériques offrent des possibilités très étendues qui permettent de toucher plus facilement les consommateurs, d'améliorer la productivité et la transition vers un avenir plus durable et inclusif. Des actions sont nécessaires pour promouvoir l'équité et l'inclusion, et permettre aux micro- et petites entreprises et aux collectivités locales ainsi qu'aux visiteurs d'en tirer profit (OCDE, 2021^[13]). Elles doivent également tenir compte des nouveaux défis que pose la transformation numérique, notamment accroître la cybersécurité, la sécurité des données et l'assistance technique, en particulier pour les PME.

De nombreux pays encouragent les entreprises du tourisme à opérer une transition numérique et facilitent leur démarche. Les initiatives comprennent la mise à disposition de nouvelles plateformes numériques, de formations, de services numériques et de financements. La Bulgarie, par exemple, considère que le perfectionnement numérique des PME est la clé de la hausse de la compétitivité et qu'il contribue à la transition verte. La collaboration intergouvernementale a permis à la Bulgarie de transformer les PME du secteur touristique et de placer la transition numérique du patrimoine culturel au sein du Plan national de relance et de résilience. L'Estonie propose des cours de conception de services et de transition numérique des services destinés aux sociétés de tourisme pour la deuxième année consécutive. La Grèce développe également un registre électronique unique pour les entreprises de tourisme (e-MHTE) pour améliorer la qualité des services et renforcer la compatibilité avec les nouvelles applications et entre les systèmes.

La Lettonie met en œuvre des programmes pour soutenir le passage au numérique des processus, la formation aux compétences numériques et la conception de nouveaux produits numériques. Le Programme des transitions du tourisme en Nouvelle-Zélande porte sur les mêmes thèmes. Au Portugal, seulement 47 % des entreprises du secteur de l'hôtellerie et de la restauration disposent actuellement d'un site internet. Un nouveau programme de formation amélioré, proposé dans le cadre du plan portugais Réactiver le tourisme – Construire l'avenir, s'est fixé comme priorité de veiller à ce que les entreprises soient tournées vers le numérique. La Serbie a introduit un système d'information central qui regroupe les données de tous les prestataires de services d'hébergement et les établissements hôteliers. Le Canada a lancé le Programme canadien d'adoption du numérique pour aider les entreprises, y compris celles du secteur touristique, à tirer parti des possibilités offertes par le numérique.

En Lituanie, le TravelTech Sandbox est une plateforme en ligne qui accueille les innovateurs au sein de son écosystème TravelTech qui ne cesse de s'étoffer, en leur proposant un environnement « en bac à sable » pour faire germer des idées qui pourraient faire évoluer le marché. L'Islande a également cartographié les besoins numériques de ses entreprises de tourisme et développé un « bac à sable » numérique – une plateforme qui soutient l'innovation dans le secteur du tourisme encouragée par des partenariats avec des entreprises technologiques.

Le passage au numérique offre également la possibilité d'utiliser la technologie pour apporter des solutions aux problèmes sectoriels plus vastes tels que ceux posés par la transition verte et la gestion durable du tourisme. La Suède a créé une banque de données numérique et un système de contrôle national pour

accompagner le secteur du tourisme vers un fonctionnement plus durable. L'Italie étudie des solutions à moyen et à long terme en créant un pôle du tourisme numérique pour connecter et promouvoir l'offre touristique du pays, mieux gérer les flux touristiques et favoriser un tourisme durable. L'objectif est d'atténuer la forte fragmentation de l'écosystème touristique italien, en particulier les écarts entre les régions et le fossé entre les différentes destinations touristiques et les entreprises du secteur. La Corée exploite les technologies numériques innovantes non seulement pour la gestion du tourisme, mais aussi pour commercialiser et proposer des expériences uniques grâce à une plateforme du métavers (Encadré 1.10).

Encadré 1.10. Développement d'une plateforme du métavers pour le tourisme en Corée

Pour séduire les jeunes sensibles au numérique qui sont autant de visiteurs potentiels pour la Corée et pour donner à la Corée l'image d'une destination sûre, le pays envisage de se tourner vers une nouvelle technologie innovante pour promouvoir le tourisme : le métavers. Le métavers est un espace virtuel au sein d'un environnement numérique dans lequel les utilisateurs peuvent travailler, jouer, socialiser et voyager. Il cible les consommateurs de la génération Z, la génération considérée comme étant « née avec le numérique », qui a grandi avec des terminaux de poche et des tablettes.

La Corée a recréé le parc des berges du fleuve Han sur « Zepeto », une plateforme de jeu de réalité augmentée mettant en scène des avatars et qui rassemble plus de 200 millions de joueurs à travers le monde, afin de proposer des expériences de voyage numérique variées. Les joueurs peuvent profiter des activités aquatiques proposées sur le fleuve Han, comme les sorties en yacht, en bateau-taxi, en Tubester (une embarcation en forme de bouée pouvant accueillir jusqu'à six personnes), et en kayak. D'autres expériences populaires proposées sur le fleuve Han aux touristes internationaux sont également disponibles, comme visiter le marché nocturne en bordure du fleuve et déguster un poulet frit coréen et des ramens.

En plus de ces expériences virtuelles en 3D au sein du jeu, la Corée a collaboré avec la célébrité de la K-pop ITZY pour faire la promotion de la Corée en tant que destination touristique auprès des amateurs de ce style musical, elle a hébergé sur la plateforme plusieurs événements culturels et des compétitions et collaboré avec des influenceurs du numérique pour susciter l'intérêt des futurs visiteurs. La Corée prévoit d'étendre encore son paysage numérique et de recréer d'autres sites touristiques populaires, des réunions internationales, des incitations, des plateformes de conférence et d'événements et des marchés en ligne pour agences de voyages sur les plateformes du métavers.

Diversifier l'offre touristique et les marchés pour construire la résilience

Les effets de la crise sur le tourisme ont été asymétriques, certains pays, certaines destinations, entreprises et personnes étant plus exposés que d'autres. Une meilleure planification et un plus grand engagement de la communauté sont nécessaires (OCDE, 2021^[20]). Trop de destinations ont connu une dépendance excessive à l'égard du tourisme qui aurait pu être évitée en recherchant la croissance de ce secteur dans le contexte d'une planification plus large du développement économique et régional. Les chaînes de valeur du tourisme deviennent moins vulnérables si les entreprises impliquées ont accès à différentes sources de revenu. Les destinations et les entreprises dont la base de marché est diversifiée sont également en général moins exposées aux défaillances potentielles du marché.

Diversifier l'écosystème touristique nécessite une approche stratégique qui tienne compte de tous les aspects de l'offre touristique, notamment :

- **Un panel de visiteurs qui ne soit pas excessivement tributaire d'un marché unique.** Pendant la pandémie, la plupart des pays ont recentré leurs efforts pour accroître la demande touristique interne. Cette stratégie était essentielle pour combler les pertes enregistrées sur le marché

international compte tenu des restrictions des déplacements internationaux. Avec la reprise du tourisme, les pays ont pris conscience de l'importance du tourisme interne, mais remettent également en question la dépendance (excessive) à certains marchés internationaux spécifiques.

- **Une répartition tant géographique que saisonnière des visiteurs.** Les volumes importants de touristes dans certaines destinations prisées ont des répercussions négatives à la fois sur les touristes et les communautés. Une dépendance trop forte à l'égard d'un seul lieu ou d'une période de l'année expose l'ensemble de l'écosystème touristique à d'éventuels chocs. Les pays cherchent à créer un afflux de visiteurs plus régulier en envoyant les touristes vers des destinations en région ou en proposant de nouvelles expériences de voyage hors saison.
- **Une offre de produits touristiques unique et variée est indispensable à un tourisme durable et résilient.** Par exemple, les activités proposées en salle (au théâtre, au cinéma, au musée) ont été fortement touchées par les mesures de distanciation sociale appliquées pendant la pandémie, ce qui a eu des répercussions immédiates sur les recettes et les moyens de subsistance et sur les chaînes de valeur plus larges, comme le tourisme (OCDE, 2022^[29]). Réciproquement, certains de ces produits culturels dépendent également des revenus du tourisme. En diversifiant leur offre de produits pour y inclure à la fois des activités et des attractions en intérieur et en plein air, les destinations seraient moins exposées aux chocs.

Favoriser l'innovation lors du développement d'expériences touristiques et diversifier tous les domaines de l'écosystème du tourisme permettra de gagner en résilience et de mieux le protéger contre les futurs chocs. L'offre touristique et la base de produits devront peut-être être adaptées pour répondre aux nouveaux profils de marché. Des transformations structurelles du marché, notamment pour le tourisme d'affaires, doivent être prises en compte et appellent des réponses nouvelles et innovantes. Ce point est abordé plus en détail dans le chapitre 2 consacré à la résilience de l'écosystème du tourisme.

Les pays adoptent plusieurs approches pour bâtir une économie touristique plus diversifiée. La Slovénie a mis en œuvre des stratégies pour attirer davantage de visiteurs dans les parcs nationaux populaires en dehors de la haute saison estivale. La République tchèque a lancé un système de bons pour séjourner à prix réduit dans des stations thermales. La Croatie prévoit de proposer des destinations touristiques en dehors de Dubrovnik pour diminuer sa dépendance à l'égard de cette ville.

L'innovation issue d'une approche coordonnée entre des secteurs voisins pourrait permettre de créer une offre plus diversifiée dans les destinations touristiques. Par exemple, il serait possible d'exploiter les éventuelles synergies entre le tourisme et les secteurs culturel et artistique, notamment de tirer parti du tourisme culturel et artistique pour relever le défi de la durabilité et répartir les touristes dans différents lieux, villes et villages (OCDE, 2022^[30]).

Renforcer la capacité des destinations à gérer le tourisme de manière durable

Avant la pandémie, il était déjà largement admis que le tourisme avait besoin d'être mieux géré afin de proposer un développement équilibré entre évolution économique, sociale et environnementale. Ceci s'est intensifié depuis la crise, alors que le retour du tourisme exerce de nouveau des pressions sur les destinations. C'est souvent au niveau des destinations locales que les questions liées à la résilience et à la durabilité sont le mieux prises en charge et permettent de répondre à des besoins aussi divers que précis, moyennant une large participation des parties prenantes et l'implication des acteurs locaux du tourisme. Pour ce faire, la coordination des approches stratégiques est nécessaire, de même que l'amélioration des capacités de l'exécutif à tous les niveaux, et la participation du secteur privé. De nombreux lieux touristiques s'intéressent désormais en priorité à la planification de la gestion des destinations, en s'attelant à des problèmes tels que la répartition géographique et temporelle des visiteurs, et prévoient une étroite consultation avec les collectivités locales.

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 (OCDE, 2021^[31]). Par exemple, la stratégie colombienne de gestion intégrée des destinations repose sur un système de planification et de gestion des activités, des ressources et des parties prenantes impliquées dans le développement du tourisme sur le territoire. Elle comprend la définition, l'application et le suivi des actions qui permettent de renforcer la destination. La Colombie travaille avec des destinations au sein de leur contexte territorial, en tenant compte des besoins de développement et des difficultés individuelles afin de créer des synergies entre les pouvoirs locaux, les parties prenantes, le secteur privé et les communautés dans une perspective de développement durable.

Une gestion des destinations cohérente nécessite un financement adapté. Cependant, les données des pays montrent que la gestion des destinations a également besoin des éléments suivants :

- **Des connexions fortes** : des connexions solides entre les intérêts nationaux, régionaux et locaux améliorent la possibilité d'une réussite à long terme.
- **Une compréhension claire des rôles et des devoirs à chaque niveau** : des activités telles que la mise en place de mesures commerciales et de gestion doivent être définies en précisant clairement le rôle de chacun.
- **Un plan conjointement décidé et mis en œuvre** : il devrait s'agir d'un plan pratique, fondé sur des actions et en lien avec la stratégie nationale. Il présente généralement une vision commune et des objectifs clairs et porte sur un nombre relativement limité de priorités régulièrement évaluées.

La gestion durable du tourisme implique de renforcer les structures de gouvernance locales et de donner largement la parole aux collectivités locales (OCDE, 2021^[13]). Les organismes de gestion des destinations (OGD) peuvent mobiliser les parties prenantes pour qu'elles travaillent ensemble, créent une action coordonnée au sein des destinations et produisent de meilleurs résultats pour le secteur du tourisme. Il s'agit notamment d'impliquer directement les communautés locales. Visit Berlin a récemment adopté une nouvelle méthode pour faire participer les acteurs locaux, avec la mise en œuvre du Conseil consultatif citoyen pour le tourisme qui sera composé de deux membres volontaires, issus de chacun des 12 districts, et dont l'objectif est de faire germer des idées pour le développement d'un tourisme urbain compatible avec les principes de développement durable (Berlin, 2022^[32]).

De nombreux pays de l'OCDE et partenaires ont entrepris des actions pour soutenir la gestion des destinations avec la mise en œuvre de nouvelles structures d'OGD et l'examen des modèles opérationnels existants, et de nombreux pays ont cherché à proposer des activités pour le renforcement des capacités pour les régions (Encadré 1.11). Le Royaume-Uni a entrepris un examen indépendant de ses systèmes de gestion des destinations et s'est engagé à apporter un certain nombre de solutions aux problèmes relevés, notamment un nouveau système d'accréditation et un nouveau modèle de financement à plusieurs niveaux (Encadré 2.10).

La nécessité de renforcer la gestion des destinations est également reconnue au niveau international. Par exemple, le programme pour la résilience des destinations touristiques de la *Pacific Asia Travel Association* aborde l'évaluation du risque, le renforcement de la gestion du risque et de la capacité d'adaptation à travers 10 modules proposés en ligne qui portent sur les étapes nécessaires au renforcement de la résilience des destinations touristiques et à la durabilité à long terme (PATA, 2022^[33]).

Encadré 1.11. De nouvelles méthodes de gestion régionale et des destinations - exemples d'initiatives menées par les pays

Bulgarie : Neuf organismes régionaux de gestion du tourisme ont été instaurés en 2018-19. De nouveaux projets ont été lancés en 2019-22 pour soutenir le fonctionnement et le renforcement des capacités des organismes à l'appui d'une gestion du tourisme efficace à l'échelle des destinations. Ils avaient pour objectif d'aider à la création et au fonctionnement des organismes de gestion et de contribuer à améliorer la qualité de service des PME du secteur touristique grâce à l'utilisation des TIC et au commerce en ligne.

Grèce : Une nouvelle législation a été introduite pour permettre l'instauration d'organismes de gestion et de promotion des destinations touristiques considérés comme un facteur indispensable à l'adoption d'une gestion et d'un développement durables des destinations. Ces organismes ont pour mission de créer un cadre pour une coopération stable et efficace entre les secteurs public et privé, apportant ainsi de la continuité à la promotion des produits touristiques et à la qualité des services proposés. Créés dans le cadre du plan de relance et de résilience, ces organismes disposeront chacun d'un observatoire de la durabilité du développement du tourisme qui gèrera l'accès et le suivi des données au service d'une planification intégrée des stratégies touristiques.

Hongrie : Un nouveau réseau de services de gestion des destinations permettra une gestion unifiée et favorisera la coopération entre les acteurs locaux pour aboutir à une vision partagée des destinations. L'objectif est que ces services de gestion assurent une communication efficace entre les différents niveaux, local et central, et au sein des destinations pour promouvoir un développement des produits axé sur les destinations et favoriser une entrée réussie sur le marché.

Pays-Bas : Le *Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality* (CELTH) propose un programme pluriannuel pour le développement des connaissances des « destinations conscientes » dans le domaine de l'hôtellerie et axé autour de cinq thèmes cruciaux : le cadre de vie, le capital humain, la capacité organisationnelle, l'intelligence et l'offre de loisirs. Les destinations conscientes s'efforcent d'atteindre des résultats touristiques qui ont l'impact social, écologique et économique le plus positif possible et conduisent à la meilleure qualité de vie, d'expérience et de travail. Les efforts se concentrent expressément à l'échelle de la destination parce que c'est là que les différents sous-secteurs et acteurs se rassemblent.

Nouvelle-Zélande : Les agences régionales de tourisme sont traditionnellement responsables de la promotion de leurs destinations et se sont récemment chargées du rapprochement des acteurs locaux afin d'élaborer des plans de gestion des destinations. Les travaux de gestion des destinations de ces agences ont pu être accélérés grâce aux fonds de soutien du COVID-19 et avec l'aide de l'organisation *Regional Tourism New Zealand*.

Norvège : Des réformes régionales ont été lancées en 2020 afin de donner aux comtés de nouveaux rôles et davantage de responsabilité. Ceci devrait créer un cadre plus efficace lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes intersectoriels, dans l'intérêt des entreprises du tourisme.

Améliorer la base de connaissances pour les prises de décision fondées sur des données

Améliorer la base de connaissances pour étayer les prises de décisions stratégiques et professionnelles est une priorité de l'action publique. L'efficacité de l'élaboration des politiques publiques, de la planification et de la gestion dépend de la disponibilité de données solides, de préférence des données fiables, actualisées et suffisamment détaillées et comparables à l'échelle des destinations et des territoires. Il est également nécessaire de réaliser des progrès pour mieux mesurer les dimensions économique,

environnementale et sociale du tourisme, et de concevoir des indicateurs actualisés et solides et des outils pour contrôler l'efficacité des mesures adoptées pour le tourisme et la résilience et la durabilité du développement du tourisme.

La pandémie a mis en évidence le manque de données disponibles sur le tourisme et les défaillances des systèmes d'information, elle a également rappelé la nécessité de recueillir plus de données intégrées, actualisées, comparables et détaillées. Le manque de données solides, comparables et actualisées permettant de quantifier les effets de la crise sur le tourisme a empêché les responsables politiques et d'entreprises de prendre des décisions fondées sur des données. Les pays ont réagi en allant au-delà des méthodes d'enquête traditionnelles afin d'obtenir des informations plus actualisées, en s'appuyant sur d'autres sources de données et des sources complémentaires. Ils ont notamment utilisé plus efficacement les sources de données administratives, les données anonymes en temps réel des téléphones mobiles, les données des transactions bancaires et des fournisseurs de cartes de crédit et les données des réservations (Encadré 1.12). La Commission européenne (Eurostat) compile également les données de quatre grandes plateformes de réservation : Airbnb, Booking.com, TripAdvisor et Expedia Group.

Compte tenu du manque de données actualisées, comparables et détaillées dans des situations qui évoluent rapidement, il est nécessaire de s'appuyer sur des indicateurs fiables et cohérents pour évaluer l'efficacité des programmes et des initiatives et pour suivre les progrès réalisés dans le domaine de la reprise et de la résilience du tourisme (OCDE, 2020^[11]). Ceci se poursuit au-delà de la période de crise actuelle et la mesure de la durabilité et de la résilience grâce à des indicateurs constitue une priorité pour les pays comme pour les organisations internationales. Des données de meilleure qualité sont nécessaires pour guider l'élaboration et la mise en œuvre des mesures et des programmes en faveur du tourisme, ainsi que pour influencer le comportement des consommateurs et les pratiques des entreprises, notamment afin de rendre le secteur plus vert.

Des sources de données autres et complémentaires offrent la possibilité de développer des indicateurs plus variés et actuels pour la prise de décision. Toutefois, il est essentiel de comprendre les problèmes que cela peut poser et d'équilibrer les choix de ces éventuelles sources de données, la meilleure solution à long terme étant probablement une combinaison des données nouvelles et officielles. D'autres sources de données peuvent coûter cher et le manque d'informations ciblées peut limiter leur utilité comparativement aux données d'enquête, en particulier pour rassembler des statistiques économiques officielles comme pour le Compte satellite du tourisme. L'accessibilité constitue une autre difficulté. Le COVID-19 a notamment offert l'occasion de recréer de l'intérêt pour les données et le partage des données. Il a amené les ministères, les organes du secteur du tourisme et les organismes nationaux de la statistique à collaborer plus étroitement. Le Brésil a donné accès à un large éventail de données sur le tourisme grâce à la Coordination générale des données et de l'information. Il s'agit de données officielles fournies par les ministères du Tourisme et du Travail, la police fédérale et l'Institut de géographie et de statistiques, ainsi que d'informations communiquées par les associations du secteur touristique.

La Norvège travaille actuellement sur la conception d'un appareil de mesure qui s'appuie sur des données massives et des outils d'analyse pour proposer un aperçu plus complet du secteur du tourisme. La Hongrie a mis en œuvre des partenariats avec le secteur privé afin d'exploiter ces mêmes possibilités, en s'intéressant aux données du marché du travail pour l'hôtellerie. Au niveau européen, les données et le partage de celles-ci constituent un pilier fondamental du parcours de transition pour le tourisme de la Commission européenne.

Encadré 1.12. Élaboration et suivi de l'action publique fondé sur des données

Pour combler les lacunes persistantes en matière d'informations à une époque où les enquêtes habituelles sur les visiteurs sont devenues plus difficiles à poursuivre, certains pays se sont tournés vers de nouvelles sources de données pour suivre les performances du secteur du tourisme (y compris les perspectives de reprise) et élaborer l'action publique. Une enquête de l'OCDE et de pays partenaires menée en 2022 a mis en évidence que plus de la moitié des personnes interrogées avaient recours à de nouvelles données ou à des méthodes expérimentales pour mesurer la performance du tourisme. Les types de données les plus couramment utilisés comprenaient :

- **Données bancaires ou transactions par carte de crédit** : Utilisées ou en prévision d'utilisation par l'Autriche, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, la Nouvelle-Zélande, le Portugal et la Suède.
- **Suivi des réservations ou des résultats des compagnies aériennes** : Utilisé par l'Autriche, le Canada, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la Hongrie, l'Italie, Malte, le Portugal et la République tchèque.
- **Suivi des réservations ou des résultats des établissements hôteliers** : Utilisé par l'Autriche, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la Hongrie, l'Italie et Malte.
- **Données administratives** : Enquêtes mensuelles (Serbie), informations sur les passages aux frontières et les visas (Canada, Costa Rica, Espagne et États-Unis) et données des services de retraite pour mesurer l'emploi (Croatie, Estonie).
- **Données de géolocalisation par téléphone** : Utilisées ou expérimentées par l'Autriche, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Hongrie, l'Indonésie et le Portugal.

Le Canada a développé un indicateur composite pour suivre une mesure plus globale sur l'activité touristique, et la comparer à des niveaux précédents. L'Italie envisage de recourir à des données comportementales pour comprendre les comportements durables et inciter les touristes et les entreprises du secteur à les adopter.

Pour comprendre les performances à venir, neuf pays se sont intéressés aux prévisions (réalisées en interne ou commandées). La majorité de ces prévisions annoncent un retour du tourisme aux niveaux de 2019 pour 2024 ou après.

Il sera important de conserver cet élan pour ne pas manquer cette occasion et continuer à s'appuyer sur les fondations déjà bâties. La fourniture de données actualisées et globales est importante non seulement pour atténuer les prochaines crises, mais aussi pour garantir le développement continu et durable du secteur. Dans la même idée, le développement de données et d'indicateurs mesurant la durabilité du tourisme fait l'objet d'une grande attention aux niveaux national et infranational, ainsi qu'au niveau international. Des travaux sont en cours pour élaborer et piloter un ensemble d'indicateurs de base sur la durabilité du tourisme au niveau infranational, notamment dans le cadre du Plan de relance et de résilience de l'Espagne. Eurostat met tout en œuvre pour préparer un ensemble d'indicateurs communs sur le tourisme durable, tandis que le Tableau de bord du tourisme de l'UE rapproche des données existantes pour aider à comprendre les performances touristiques du pays et de la région et s'articule autour des piliers du passage au numérique, des répercussions environnementales et de la vulnérabilité socio-économique. L'OMT, en partenariat avec la Division des statistiques des Nations Unies et les principaux pays, élabore un Cadre statistique de mesure de la durabilité du tourisme afin de guider la production de données fiables et comparables sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux du tourisme.

Des améliorations importantes et des méthodes innovantes en matière de données sont nécessaires pour s'adapter au nouvel environnement des données, répondre aux besoins changeants des usagers, et permettre de meilleures prises de décision stratégiques fondées sur des données, y compris pour intégrer des sources de données et des méthodes non conventionnelles dans l'écosystème des données sur le tourisme. Dans le même temps, le numérique offre de nouvelles possibilités pour favoriser les prises de décisions stratégiques fondées sur des données et répondre aux pouvoirs publics qui demandent de nouvelles données, plus détaillées et actualisées dans un monde qui change rapidement.

Références

- APEC (2022), *Policy Recommendations for Tourism of the Future: Regenerative Tourism*, [17]
<https://www.apec.org/meeting-papers/sectoral-ministerial-meetings/tourism/11th-apec-tourism-ministerial-meeting/policy-recommendations-for-tourism-of-the-future-regenerative-tourism>.
- Banque mondiale (2020), *Rebuilding Tourism Competitiveness: Tourism response, recovery and resilience to the COVID-19 crisis*. [15]
- Berlin (2022), *Berlin se dote d'un conseil consultatif des touristes*, [32]
<https://www.berlin.de/en/news/7711047-5559700-berlin-gets-new-citizens-council-tourism.en.html>.
- Carlisle, S., S. Ivanov et C. Dijkmans (2021), « The digital skills divide: evidence from the European tourism industry », *Journal of Tourism Futures*, [45]
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-07-2020-0114/full/html#sec011>.
- CNUCED (2020), *COVID-19 and Tourism: Assessing the Economic Consequences*, [44]
<https://unctad.org/webflyer/covid-19-and-tourism-assessing-economic-consequences>.
- Commission européenne (2022), *Certificat COVID numérique de l'UE*, [21]
https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/safe-covid-19-vaccines-europeans/eu-digital-covid-certificate_fr.
- Commission européenne (2022), *New taxonomy of skills for the green transition*, [26]
<https://ec.europa.eu/newsroom/empl/items/741088/en>.
- European Commission (2022), *Transition pathway for tourism*, [18]
<https://data.europa.eu/doi/10.2873/344425>.
- Eurostat (2022), *base de données des statistiques du tourisme*, [7]
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/49498?locale=fr>.
- ForwardKeys (2022), *2022 summer travel trends: record breaking summer for flights to Greece and Turkey*, [9]
<https://forwardkeys.com/2022-summer-travel-trends/>.
- IATA (2022), *Global outlook for air transport - June 2022*, [10]
<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---june-2022--report/>.
- OACI (2021), *Équipe spéciale du Conseil sur la relance de l'aviation (CART)*, [12]
<https://www.icao.int/covid/cart/Pages/default.aspx>.
- OCDE (2022), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2022*, [42]
<https://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs-23065265.htm>.
- OCDE (2022), *Foreign Direct Investment Statistics: Data, Analysis and Forecasts*, [41]
<https://www.oecd.org/investment/statistics.htm>.
- OCDE (2022), *G20 TWG Discussion Paper on tourism and cultural and creative sectors*. [30]

- OCDE (2022), *High-Level Meeting on Safe International Travel*, [24]
<https://www.oecd.org/health/safe-international-travel/>.
- OCDE (2022), *International investment implications of Russia's war against Ukraine*, [27]
https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/international-investment-implications-of-russia-s-war-against-ukraine_a24af3d7-en;jsessionid=0YTWIB_hhafMMhdPJK42ytgtHUuZbexF8SB86uHV.ip-10-240-5-110.
- OCDE (2022), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2022*, [38]
<https://www.oecd.org/perspectives-de-l-emploi/2022/>.
- OCDE (2022), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2022*, [5]
<https://www.oecd.org/perspectives-de-l-emploi/2022/>.
- OCDE (2022), *Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire, septembre 2022 : Payer le prix de la guerre.*, [8]
<https://www.oecd.org/perspectives-economiques/septembre-2022/>.
- OCDE (2022), *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2022 Numéro 1*, [36]
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ede49c4e-fr/index.html?itemId=/content/publication/ede49c4e-fr>.
- OCDE (2022), *The Culture Fix: Creative people, places and industries*, [29]
<https://www.oecd.org/cfe/the-culture-fix-991bb520-en.htm>.
- OCDE (2021), *Gérer le développement du tourisme dans l'optique d'une reprise durable et inclusive*, [31]
https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/gerer-le-developpement-du-tourisme-dans-l-optique-d-une-reprise-durable-et-inclusive_081257cf-fr.
- OCDE (2021), *Lignes directrices du G20 de Rome pour l'avenir du tourisme : Rapport de l'OCDE au Groupe de travail du G20 sur le tourisme*, [20]
https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/lignes-directrices-du-g20-de-rome-pour-l-avenir-du-tourisme_15600ed8-fr.
- OCDE (2021), *OECD Global Forum on Tourism Statistics: Reshaping tourism for a more resilient and sustainable tomorrow*, [13]
<https://www.oecd.org/fr/cfe/tourisme/globalforumontourismstatisticsknowledgeandpolicies.htm>
- OCDE (2021), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2021 : Affronter la crise du COVID-19 et préparer la reprise*, [39]
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/40fac915-fr/index.html?itemId=/content/publication/40fac915-fr>.
- OCDE (2021), *Perspectives des migrations internationales 2021*, [37]
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/da2bbd99-fr/index.html?itemId=/content/publication/da2bbd99-fr>.
- OCDE (2021), *Sécurité et fluidité des déplacements et amélioration de l'expérience voyageur*, [22]
https://www.oecd-ilibrary.org/fr/industry-and-services/securite-et-fluidite-des-deplacements-et-amelioration-de-l-experience-voyageur_05df876f-fr.
- OCDE (2020), *Atténuer l'impact du COVID-19 sur le tourisme et soutenir la reprise.*, [11]
https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/attenuer-l-impact-du-covid-19-sur-le-tourisme-et-soutenir-la-reprise_8e56bcf9-fr.

- OCDE (2020), *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*, [19]
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/#section-d1e3087>.
- OCDE (2020), *Les dispositifs de maintien dans l'emploi pendant la période de confinement de la crise du COVID-19 et au-delà*, [40]
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-dispositifs-de-maintien-dans-l-emploi-pendant-la-periode-de-confinement-de-la-crise-du-covid-19-et-au-dela-d315c5f1/>.
- OCDE (2020), *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19), From pandemic to recovery: Local employment and economic development*, [3]
https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130_130810-m60ml0s4wf&title=From-pandemic-to-recovery-Local-employment-and-economic-development.
- OCDE (2020), *Sécurité et fluidité des déplacements et amélioration de l'expérience voyageur : rapport de l'OCDE au Groupe de travail du G20 sur le tourisme*, [23]
https://www.oecd.org/cfe/tourism/Safe-and-seamless-travel-and-improved-traveller-experience-OECDReport-for-the-G20-TWG_merged.pdf.
- OCDE (2019), *Établir de nouvelles données de l'OCDE sur les échanges touristiques en valeur ajoutée*, Éditions OCDE, Paris, [43]
https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/etablir-de-nouvelles-donnees-de-l-ocde-sur-les-echanges-touristiques-en-valeur-ajoutee_ad21b57d-fr.
- OCDE (2019), *Providing new OECD evidence on tourism trade in value added*, [4]
https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/providing-new-oecd-evidence-on-tourism-trade-in-value-added_d6072d28-en.
- OCDE (2022), *Regions at a glance*, [2]
<https://www.oecd.org/cfe/oecd-regions-and-cities-at-a-glance-26173212.htm>.
- OMC (2020), *International trade in travel and tourism services: economic impact and policy responses during the COVID-19 crisis*. [16]
- OMT (2022), *Tourism Investment Report 2022*, [28]
<https://www.unwto.org/investment/tourism-investment-report-2022>.
- OMT (2022), *World Tourism Barometer, septembre 2022*, [6]
<https://www.unwto.org/fr/taxonomy/term/347>.
- ONU (2020), *United National Secretary General Policy Brief: COVID-19 and transforming tourism*. [14]
- Organisation mondiale du travail (2022), *Réunion technique sur le COVID-19 et le relèvement durable du secteur du tourisme*, [25]
https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS_824068/lang--fr/index.htm.
- PATA (2022), *Tourism Destination Resilience*, [33]
<https://crc.pata.org/tourism-destination-resilience/>.
- Rustelli, E. et D. Turner (2021), *The economic costs of restricting international mobility*, [1]
<https://doi.org/10.1787/dcad4c73-en>.
- Skift (2021), *Hotel CEOs concede a lasting labor shortage may reshape guest experience*, [34]
<https://skift.com/2021/11/08/hotel-ceos-concede-labor-shortage-is-a-structural-problem-that-may-reshape-guest-experience/>.

WTTC (2021), *Staff shortages*, <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC-Staff-Shortages.pdf>.

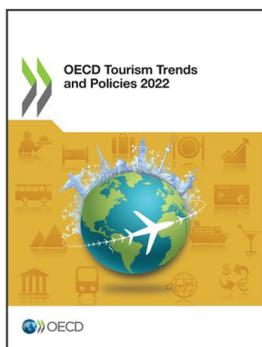
[47]

Notes

¹ Pays déclarants : Australie, Autriche, Canada, Chili, Colombie, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Islande, Israël, Italie, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, République slovaque, République tchèque, Royaume-Uni, Slovénie, Suède, Suisse, Türkiye.

² Pays déclarants : Australie, Autriche, Canada, Danemark, États-Unis, Finlande, Israël, Lituanie, Luxembourg, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, République tchèque, Suède et Suisse.

³ Pays membres déclarants : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Colombie, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République-slovaque, République-tchèque, Slovénie, Suède et Türkiye.



Extrait de :
OECD Tourism Trends and Policies 2022

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2023), « Tendances du tourisme et politiques à l'appui de la reprise », dans *OECD Tourism Trends and Policies 2022*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/2cd60e04-fr>

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

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.