

BERNE, LE 15 NOVEMBRE 2017

STRATÉGIE TOURISTIQUE DE LA CONFÉ- DÉRATION



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

IMPRESSUM

Éditeur :

Conseil fédéral suisse

Coordination et rédaction :

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO,
Politique du tourisme,
Holzikofenweg 36, CH-3003 Berne

Conception graphique :

Leuzinger + Partner, Berne

Distribution :

OFCL, Vente des publications fédérales,
CH-3003 Berne
www.publicationsfederales.admin.ch
No d'art. 710.532.f
01/2018 (mois/année de livraison)

Téléchargement de la version électronique :

www.seco.admin.ch/tourisme

Également disponible en allemand,
en italien et en anglais.





TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE	PAGE
1 SYNTHÈSE	6
2 CONTEXTE	8
3 ANALYSE DE LA SITUATION	11
3.1 SITUATION ACTUELLE	12
3.2 COMPARAISON INTERNATIONALE	17
3.3 TENDANCES, ANALYSE SWOT ET DÉFIS	20
4 VISIONS ET CONCEPTS	25
5 OBJECTIFS, CHAMPS D'ACTION ET ACTIVITÉS	31
5.1 AMÉLIORER LES CONDITIONS-CADRE	32
5.1.1 CHAMP D'ACTION 1 : COORDINATION ET COOPÉRATION	34
5.1.2 CHAMP D'ACTION 2 : CADRE RÉGLEMENTAIRE FAVORABLE AU TOURISME	38
5.2 PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT	40
5.2.1 CHAMP D'ACTION 3 : PRODUCTIVITÉ DES ENTREPRISES TOURISTIQUES	41
5.2.2 CHAMP D'ACTION 4 : MARCHÉ DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DU TOURISME	42
5.3 UTILISER LES OPPORTUNITÉS DU NUMÉRIQUE	44
5.3.1 CHAMP D'ACTION 5 : NUMÉRISATION DES PROCESSUS ET DES MODÈLES D'AFFAIRES	45
5.3.2 CHAMP D'ACTION 6 : NUMÉRISATION DE LA PROSPECTION DES MARCHÉS	46
5.4 RENFORCER L'ATTRAIT DE L'OFFRE ET LA PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ	48
5.4.1 CHAMP D'ACTION 7 : PROMOTION DES INVESTISSEMENTS	49
5.4.2 CHAMP D'ACTION 8 : GRANDS ÉVÉNEMENTS ET LEUR RÔLE MOTEUR	50
5.5 CHAMPS D'ACTION ET ACTIVITÉS EN RÉSUMÉ	51

6	RESPONSABLES, ACTEURS ET INSTRUMENTS DE PROMOTION DE LA POLITIQUE SUISSE DU TOURISME	53
6.1	ENCOURAGEMENT DE L'INNOVATION, DE LA COLLABORATION ET DE LA PROFESSIONNALISATION DANS LE DOMAINE DU TOURISME (INNOTOUR)	56
6.2	SUISSE TOURISME	58
6.3	SOCIÉTÉ SUISSE DE CRÉDIT HÔTELIER	60
6.4	NOUVELLE POLITIQUE RÉGIONALE	63
7	PRINCIPES D'ACTION	67
7.1	DURABILITÉ	68
7.2	SUBSIDIARITÉ	69
8	BIBLIOGRAPHIE	70
9	ANNEXE	72



JStock

CHAPITRE 1

SYNTHÈSE

Par sa politique en matière de tourisme, le Conseil fédéral souhaite rendre ce secteur compétitif au niveau international et faire de la Suisse une destination touristique incontournable. La nouvelle politique du tourisme de la Confédération fixe les quatre objectifs suivants :

1. Améliorer les conditions-cadre : la politique du tourisme du Conseil fédéral vise à améliorer les conditions-cadre qui régissent le tourisme, qui englobent la qualité des paysages et du tissu bâti (culture du bâti). L'accent doit être mis sur le renforcement de la coordination de cette politique et l'exploitation des synergies. Il s'agit de réduire si possible la complexité des réglementations et de simplifier les procédures et les processus au niveau fédéral, en tenant compte des objectifs des politiques sectorielles pertinentes. Le but est ainsi d'augmenter la marge de manœuvre entrepreneuriale et de baisser les coûts pour les entreprises touristiques.

2. Promouvoir l'entrepreneuriat : la Confédération accorde une grande importance à l'entrepreneuriat dans sa politique du tourisme. L'augmentation de la productivité, la qualification des acteurs, le soutien apporté au changement structurel et le renforcement du marché du travail dans le secteur du tourisme sont les principaux objectifs.

3. Utiliser les opportunités du numérique : la politique du tourisme de la Confédération doit permettre au secteur touristique d'exploiter au mieux les opportunités du passage au numérique. Il convient par conséquent de renforcer le soutien apporté au secteur dans la numérisation des processus et des modèles d'affaires. Il en va de même pour la prospection des marchés touristiques.

4. Renforcer l'attrait de l'offre et la présence sur le marché : l'amélioration de l'attrait des offres touristiques et le renforcement de la présence de la place touristique suisse sur le marché forment un seul et même objectif pour tenir compte de leur complémentarité. Les priorités sont axées sur le développement de la promotion des investissements et sur la mise à profit des impulsions émanant de l'organisation de grands événements comme les Jeux olympiques d'hiver, d'autres grandes manifestations sportives, et les expositions universelles ou nationales.

La présente stratégie permet d'introduire d'importantes nouveautés dans la politique touristique de la Confédération.

Définir les priorités : la nouvelle stratégie touristique se fonde sur la définition d'un ensemble d'objectifs cohérents, c.-à-d. en renonçant à un inventaire de toutes les actions de la Confédération en relation avec le tourisme. L'accent est mis en particulier sur le caractère transversal de la politique du tourisme, de même que sur la coordination au sein de la Confédération et entre les différents niveaux de l'État.

Allouer les fonds de manière ciblée : les moyens financiers disponibles seront utilisés de façon ciblée, et un suivi étroit des projets sera assuré si nécessaire et possible. Il s'agit de promouvoir des solutions intégrées dans le but d'exploiter les potentiels de synergie et les possibilités de coopération. On encouragera en premier lieu l'augmentation de la productivité et l'entrepreneuriat. La coordination entre les instruments de promotion sera optimisée pour favoriser les synergies et éviter les doublons.

Aborder le thème transversal de la numérisation : la politique du tourisme de la Confédération contribue à exploiter les opportunités de la numérisation. La promotion de la numérisation des processus et des modèles d'affaires sont, avec la prospection des marchés, les principaux objectifs.

Se concentrer sur la mise en œuvre : la nouvelle stratégie touristique est axée sur la dimension opérationnelle, se veut flexible et prévoit des activités concrètes de mise en œuvre, ce qui permettra d'adapter rapidement la politique du tourisme à l'évolution des besoins et des circonstances.



iStock

CHAPITRE 2

CONTEXTE

Lors de sa séance du 18 juin 2010, le Conseil fédéral a adopté la stratégie de croissance pour la place touristique suisse. La stratégie de croissance 2010 constitue une base élargie pour la politique du tourisme de la Confédération et représente une étape importante. Elle fixe plus précisément les buts de la politique du tourisme, et les champs d'action ont été clairement définis en fonction des domaines de compétences.

La réalisation de la stratégie de croissance 2010 s'est effectuée sur la base d'un programme de mise en œuvre de quatre ans du Secrétariat d'État à l'économie (SECO). Les évaluations du premier programme de mise en œuvre pour les années 2012 à 2015 ont été positives. Le programme 2012-2015 a notamment permis d'atteindre les objectifs définis dans la stratégie de croissance. Un second programme comprenant 21 projets centraux a été défini pour la période 2016-2019. Il est actuellement dans sa phase de mise en œuvre.

En 2013, le rapport du Conseil fédéral sur le tourisme a permis de procéder à une première évaluation de la politique du tourisme¹. Le Conseil fédéral a conclu que sa politique du tourisme est efficace. S'il n'est pas nécessaire de réorienter fondamentalement la politique du tourisme, certaines actions sont néanmoins requises. Le Conseil fédéral a donc décidé d'un train de mesures en la matière consistant, d'une part, à optimiser l'encouragement du secteur de l'hébergement et, d'autre part, à lancer le programme d'impulsion 2016-2019. Certaines composantes du train de mesures 2013 ont déjà été finalisées, d'autres sont en cours de réalisation. En 2017, le SECO a procédé à une évaluation intermédiaire du train de mesures de 2013. Bien qu'il ne soit pas encore possible de procéder à une évaluation définitive de ce dernier, l'évaluation intermédiaire permet de conclure qu'il a globalement fait ses preuves.

Les changements rapides de contexte nécessitent de renouveler les bases stratégiques de la politique touristique de la Confédération. Ceci s'applique particulièrement à la numérisation, qui a pris une importance significative ces dernières années. La nouvelle stratégie touristique ancre la politique du tourisme de la Confédération dans la modernité. Il faut pouvoir réagir sans délai aux défis dans ce secteur.

La nouvelle stratégie touristique ancre la politique du tourisme de la Confédération dans la modernité.

La nouvelle stratégie touristique est la base d'une contribution de la politique du tourisme à la mise en œuvre de la politique de la Confédération pour les espaces ruraux et les régions de montagne, conformément au rapport ad hoc du Conseil fédéral². L'objectif est notamment de concrétiser les quatre objectifs à long terme suivants de la Confédération pour les espaces ruraux et les régions de montagne : créer un milieu de vie attrayant, sécuriser et valoriser les ressources naturelles, renforcer la compétitivité et aménager la diversité culturelle.

Le renouvellement de la stratégie touristique est suivi par un groupe d'experts, composé de professionnels du tourisme, d'entrepreneurs et de représentants des milieux politiques, touristiques, cantonaux et scientifiques, dûment mandatés et supervisés par le SECO³.

La nouvelle stratégie touristique de la Confédération repose sur une analyse de la situation (chap. 3). La vision et les concepts (chap. 4) de cette politique sont élaborés sur cette base, de même que sont définis les objectifs, les champs d'action et les activités (chap. 5). La mise en œuvre de la politique touristique de la Confédération est assurée par le SECO, et par les outils de promotion de la politique touristique décrits au chapitre 6. Le chapitre 7 cite les principes d'action de la politique du tourisme de la Confédération.

¹ Conseil fédéral 2013.

² Conseil fédéral 2015.

³ Les membres du groupe d'accompagnement figurent en annexe.



ANALYSE DE LA SITUATION

SITUATION ACTUELLE

L'industrie du tourisme joue un rôle important dans l'économie suisse. La valeur ajoutée touristique directe s'est élevée à 16,4 milliards de CHF en 2015, soit 2,6 % du produit intérieur brut total de la Suisse. Les emplois dans le secteur du tourisme revêtent une importance particulière pour l'économie suisse. Quelque 164 000 personnes (en équivalents plein temps [EPT]), soit 4,1 % de la population active, travaillent directement dans l'industrie du tourisme. Le tourisme est l'un des secteurs d'exportation les plus importants de Suisse, avec des recettes d'exportation de 15,7 milliards de CHF en 2016.

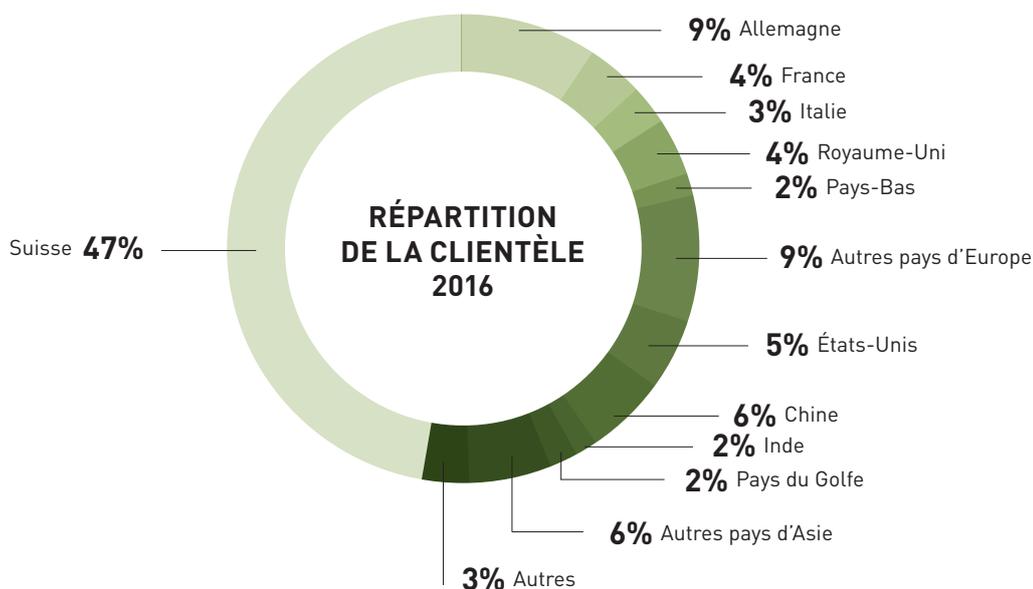
Différents secteurs économiques contribuent à la valeur ajoutée touristique. L'hébergement représente à lui seul plus d'un quart de la valeur ajoutée touristique. Les transports génèrent un autre petit quart de cette somme, avec le transport aérien au premier rang. Les repas dans les restaurants et

les hôtels (14 %) et les produits en relation avec le tourisme (23 %) revêtent également une importance considérable pour la valeur ajoutée touristique⁴.

L'hôtellerie, branche phare de l'industrie du tourisme, regroupait 4949 établissements en 2016. Chacun d'eux possède en moyenne 55 lits. Cette taille est en constante augmentation depuis des années. Ce chiffre est comparable avec l'Allemagne, plus grand qu'en Autriche, mais plus petit qu'en France ou en Italie. Fin 2015, les remontées mécaniques englobaient 2450 installations agréées (sur le plan fédéral ou cantonal).

La clientèle helvétique représente une petite moitié de la clientèle de l'hôtellerie suisse. On peut considérer que les Suissesses et les Suisses forment l'épine dorsale du tourisme indigène. En 2016, 30 % des hôtes venaient d'Europe, 15 % de l'Asie et du Proche-Orient.

Figure 1 : Répartition de la clientèle de l'hôtellerie suisse selon le pays d'origine, arrivées hôtelières 2016



Source : OFS

Un peu plus de la moitié des nuitées hôtelières (2016 : 57 %) sont comptabilisées pendant la saison estivale (de mai à octobre). Les remontées mécaniques, de leur

côté, font plus de la moitié de leur chiffre d'affaires voyageurs (2016/2017 : 54 %) en hiver (de novembre à avril)⁵.

⁴ Les produits en relation avec le tourisme sont des biens et des services d'une grande importance pour le tourisme suisse, comme le commerce de détail, les stations-service ou le secteur de la santé.

⁵ RMS 2016.

Le nombre de femmes et de jeunes adultes qui travaillent dans l'industrie hôtelière, dans la restauration ou les agences de voyages est largement supérieur à la moyenne⁶. En revanche, le transport de passagers est majoritairement exploité par des hommes et les employés sont comparativement plus âgés. Les évaluations par régions touristiques montrent que, dans le secteur de l'hébergement, la proportion de femmes dans les régions touristiques alpines et dans les autres régions est nettement plus élevée que dans les villes qui disposent d'un aéroport international (environ 60 % contre 50 %). Qui plus est, les travailleurs urbains sont en moyenne beaucoup plus jeunes que ceux des régions touristiques alpines ou des autres régions.

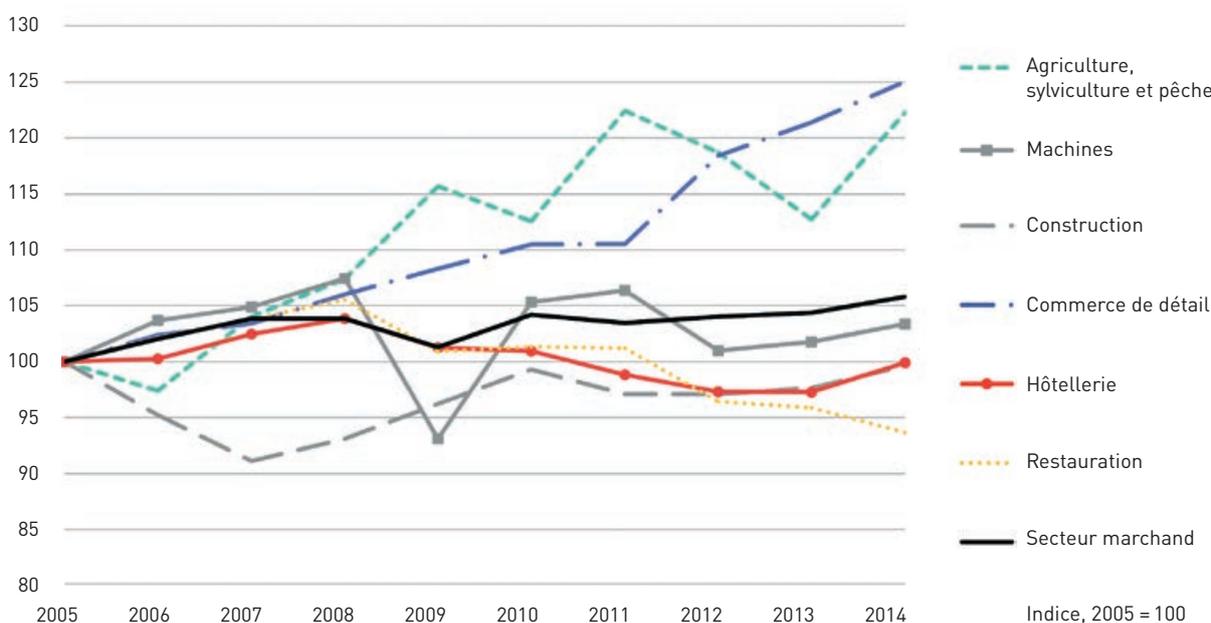
Lorsque l'on considère l'origine de la main-d'œuvre, on est frappé par la grande proportion de travailleurs étrangers. Dans l'hôtellerie et la restauration, elle est presque deux fois supérieure (50 % et 44 %) à la moyenne de l'ensemble de l'économie (24 %). En revanche, la part de travailleurs étrangers est relativement faible dans le transport touristique de voyageurs et dans les agences de voyages (respectivement 18 % et 15 %). Un regard dans le passé montre que cette forte proportion de travailleurs étrangers n'est pas une nouveauté. Au début des années 2000, ce pourcentage était déjà comparativement élevé dans l'hôtellerie et

la restauration. Dans la restauration, la part des employés étrangers est passée de 41 % à 53 % environ depuis 2003 ; dans l'hôtellerie, elle est restée à peu près constante autour des 45 %.

Les emplois dans le secteur du tourisme revêtent une importance particulière pour l'économie suisse.

Il convient également de mentionner la faible productivité du travail dans le tourisme suisse en comparaison macroéconomique. Par productivité, on entend la valeur ajoutée moyenne produite par chaque travailleur (mesurée en EPT) pendant une année. Dans le secteur du tourisme, elle était d'environ 100 000 CHF par EPT en 2015. Cela ne représente que 64 % environ de la productivité du travail moyenne de tous les secteurs en Suisse (156 000 CHF). Dans la branche centrale du tourisme, l'hôtellerie-restauration, la productivité du travail en 2015 était seulement de 60 000 CHF environ par EPT.

Figure 2 : Évolution de la productivité réelle du travail par secteur



Note : secteur marchand = total de l'économie privée sans l'administration publique ni les entreprises de droit public. Calcul : valeur ajoutée brute aux prix de l'année précédente / emploi en EPT. Source : OFS

⁶ Ecoplan 2016.

Ces dernières années, la productivité du travail dans le secteur touristique et l'hôtellerie-restauration a certes augmenté, mais elle est restée inférieure à la moyenne. La figure 2 montre la progression de la productivité réelle du travail de l'hôtellerie-restauration par rapport à certains secteurs choisis, ainsi que l'ensemble de l'économie (secteur marchand). Jusqu'à la crise économique et financière, la productivité du travail dans l'hôtellerie-restauration progressait d'une manière comparable à celle du secteur marchand. Mais à partir de 2010, on constate une tendance à la baisse qui diffère sensiblement de

Depuis la crise économique et financière mondiale de 2009, le tourisme suisse a dû faire face à plusieurs baisses de la demande, conjoncturelles au début, mais ensuite surtout dues aux variations du taux de change. À partir de 2011, les inquiétudes concernant la situation budgétaire des principaux pays industrialisés ont conduit à une appréciation massive du franc suisse par rapport à l'euro, au dollar américain et à la livre sterling. Le taux de change plancher fixé temporairement à 1.20 CHF pour 1 EUR a constitué un répit pour le secteur touristique. Cependant, l'abolition du taux plancher le 15 janvier 2015 a encore fait reculer la demande de vacances en Suisse. Les conditions météorologiques défavorables des saisons d'hiver 2013/2014, 2014/2015 et 2015/2016 ont causé une baisse supplémentaire de la demande dans le tourisme suisse.

Le taux de change a une influence prépondérante sur la compétitivité du tourisme suisse. Les statistiques pour l'année 2016 par exemple montrent qu'une chambre d'hôtel en Suisse est ainsi plus de 50 % plus chère qu'une offre comparable dans les pays voisins. Même lorsque le franc suisse est au plus bas, les tarifs de l'hôtellerie-restauration suisse sont très largement supérieurs à ceux des pays environnants (cf. figure 3).

La force du franc suisse a entraîné une baisse marquée de la clientèle de vacanciers européens. Le nombre de nuitées des clients européens a diminué de 1,2 million (ou 9,3 %) pour la seule année 2015. L'importance de l'Europe comme marché de provenance traditionnel a décliné. Mais le tourisme suisse a également perdu des parts de marché sur le plan domestique. La demande des clients suisses n'a cessé d'augmenter, mais cette augmentation est inférieure à la croissance démographique. D'autres destinations, en particulier celles de la côte méditerranéenne, sont nettement plus prisées par la clientèle suisse.

Pour conserver de la demande et rester compétitifs au niveau international, les établissements touristiques ont dû faire des concessions sur le plan tarifaire. Sur la période 2011-2016, les prix de l'hôtellerie suisse ont baissé de 6 %. Une baisse des prix améliore la compétitivité, mais réduit les marges et pénalise la rentabilité.

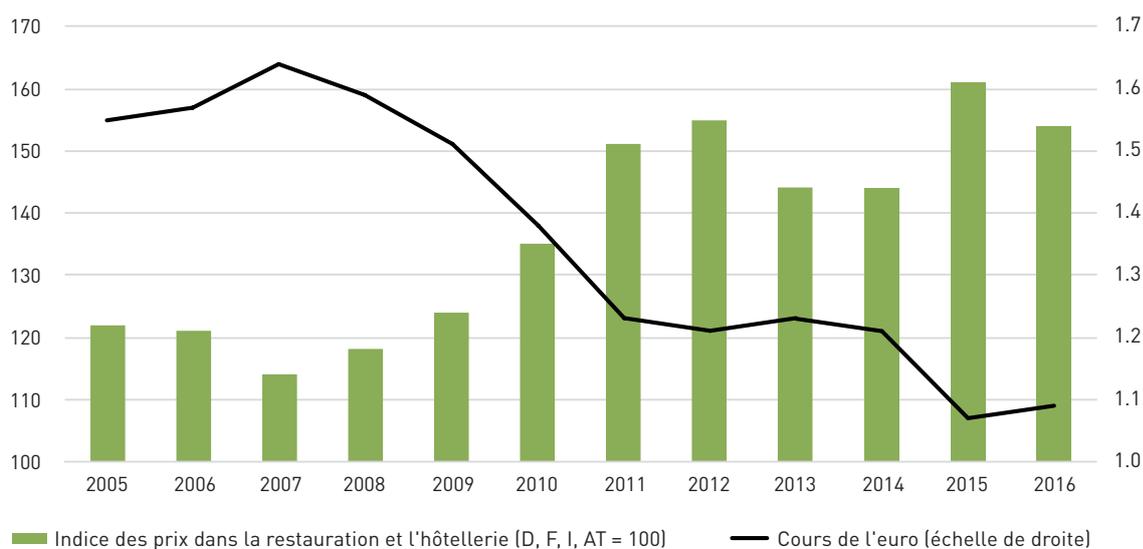
Le taux de change a une influence prépondérante sur la compétitivité du tourisme suisse.

la courbe de l'ensemble de l'économie. Le développement après 2011 peut être comparé à celui de la construction des machines, un secteur orienté vers l'exportation qui a également souffert des conséquences du franc fort. La faible productivité du travail a des conséquences sur les salaires dans le tourisme suisse. Dans l'hôtellerie et la restauration, les salaires sont relativement bas quels que soient les niveaux. Les salaires des cadres sont légèrement supérieurs, mais là aussi, dans une moindre mesure que dans d'autres secteurs. Seuls le commerce de détail et le secteur de la construction affichent des fourchettes de salaires comparables à celles de l'hôtellerie et de la restauration. De plus, le salaire médian des cadres moyens et supérieurs dans l'hôtellerie-restauration n'est que légèrement supérieur à la moyenne suisse des postes subalternes.





Figure 3 : Compétitivité-prix du tourisme suisse



Source : Eurostat, BNS, calculs réalisés à l'interne

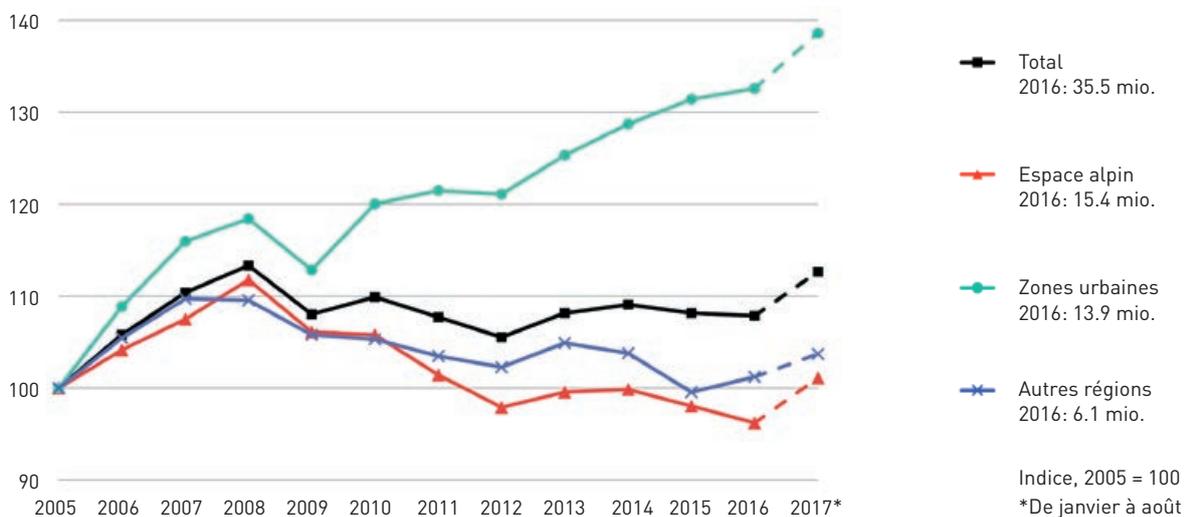
La baisse de la demande n'affecte pas toutes les destinations touristiques suisses de la même manière. Alors que les destinations touristiques urbaines ont continué à développer leur offre, le tourisme alpin notamment a fortement reculé. Entre 2008 et 2016, le nombre de nuitées a diminué de 15 %. À l'heure actuelle, les perspectives semblent s'améliorer : de janvier à août 2017, les nuitées ont fortement augmenté dans toutes les régions touristiques.

Autre indicateur important, les journées-skieurs⁷ subissent une nette baisse de la demande. Elles ont

reculé de 24 % entre la saison d'hiver 2004/2005 et la saison d'hiver 2015/2016. Les villes en revanche profitent particulièrement des marchés lointains et de croissance, mais aussi de la vogue, partout dans le monde, des séjours en ville. En outre, le tourisme d'affaires est traditionnellement fortement représenté dans les villes. En 2016, les hôtels des zones urbaines ont enregistré presque autant de nuitées que ceux des régions alpines (13,9 contre 15,4 millions de nuitées).

⁷ Nombre de « premières entrées », enregistrées lorsqu'un skieur passe un tourniquet pour la première fois de la journée.

Figure 4 : Évolution du nombre de nuitées selon les régions



Source : OFS.

Il convient néanmoins de souligner que des destinations prisées existent également dans l'Espace alpin. Les différentes évolutions de la demande dans l'Espace alpin et leurs causes ont été analysées dans une étude du SECO⁸. Cette étude conclut que les destinations les plus fréquentées enregistrent une forte progression sur le marché national et qu'elles subissent une érosion du nombre de touristes d'Europe occidentale moindre que la moyenne. Ces destinations comptent fortement sur les marchés lointains et de croissance. Cela laisse entendre qu'une offre globale convaincante et des produits de qualité sont des facteurs décisifs de succès. De plus, l'étude montre que la taille de la destination est un important critère de réussite. Dans les grandes destinations (> 200 000 nuitées) de l'Espace alpin suisse, les nuitées ont augmenté au cours de la période 2005-2015 de 1 %, tandis que les petites

destinations (< 75 000 nuitées) ont connu une baisse de 17 %.

Malgré la progression de la demande enregistrée depuis le début de l'année et les bonnes prévisions pour les prochaines saisons, la situation reste tendue. Il faudra du temps pour compenser des baisses de pourcentage à deux chiffres de la demande et retrouver des marges correctes.

Les perspectives du tourisme suisse à long terme sont bonnes. La Suisse possède des atouts incontestables en tant que destination touristique. En particulier, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) – sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies (ONU) – prévoit une augmentation du nombre des arrivées internationales de 1,2 milliard actuellement à 1,8 milliard d'ici à 2030, au niveau mondial. Le secteur touristique suisse profitera également de cette croissance dynamique.

⁸ BAKBASEL 2017.

COMPARAISON INTERNATIONALE

LA POLITIQUE DU TOURISME DANS LE MONDE

Le tourisme revêt une importance stratégique pour le développement économique de nombreux pays. De fait, pas moins de 156 pays sont membres de l'OMT. En sa qualité de membre, la Suisse utilise cette plateforme pour l'échange d'informations et d'expériences sur la politique du tourisme. La Suisse est aussi membre du Comité du tourisme de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cet organe constitue également une plateforme multilatérale importante pour la Suisse afin d'analyser et de discuter de l'amélioration des conditions-cadre pour l'industrie du tourisme, et de promouvoir son développement. Partant, on peut en retirer d'importants enseignements pour le développement futur de la politique touristique suisse. Les échanges réguliers d'informations au sujet de la politique touristique avec nos pays voisins sont aussi d'une grande utilité.

Les comparaisons internationales sont importantes pour dresser un état des lieux. Elles four-

nissent des informations précieuses pour le développement de la future politique touristique suisse. Cependant, elles sont d'une grande complexité et doivent impérativement prendre en considération le contexte spécifique à chaque pays. En réponse au postulat 17.3429 Rieder (« Tourisme en Suisse, financement et infrastructures. Comparaison avec nos concurrents directs »), le Conseil fédéral étudiera de façon approfondie les politiques touristiques des pays voisins.

Les comparaisons internationales montrent que les politiques touristiques sont partout fortement transversales. La coordination entre les différents secteurs politiques revêt une grande importance au niveau national. La coordination entre les différents niveaux de l'État joue également un grand rôle, bien qu'elle dépende beaucoup des structures organisationnelles de l'État – centralisateur ou fédéraliste. La façon d'envisager ces tâches transversales est un facteur décisif de succès et est décrite par l'OCDE comme une approche pangouvernementale (*whole-of-government approach*).



D'une façon générale, on peut dire que plus la part du tourisme est élevée dans le produit intérieur brut d'un pays, plus les tâches stratégiques du tourisme sont institutionnalisées de manière transversale. Le Portugal par exemple – pays où les parts directes du tourisme représentent environ 9 % du produit intérieur brut – dispose d'un ministère du tourisme, lequel est composé de plusieurs ministres, qui se réunissent régulièrement sous la houlette du ministre du Tourisme pour coordonner les principaux thèmes transversaux, tels que la planification des infrastructures ou des investissements dans les infrastructures.

Il est frappant de constater lors de ces comparaisons internationales qu'il existe le plus souvent une base stratégique pour la politique du tourisme au niveau de chaque nation. En règle générale, elle consiste en une vision implicitement ou explicitement formulée, avec des objectifs et des mesures de mise en œuvre développées selon différents schémas. Visiblement, les approches stratégiques les plus récentes couvrent normalement un laps de temps plus bref ou un horizon moins lointain que les approches stratégiques plus anciennes. Leurs formulations sont également moins contraignantes que par le passé.

Les comparaisons internationales montrent également que la mise en place d'un cadre réglementaire pour le tourisme est partout une préoccupation majeure. Ceci est dû au fait que le développement du tourisme est régi par un grand nombre de dispositions légales. L'un des thèmes réglementaires actuels concerne les plateformes de réservation en ligne. Il ressort que, dans le monde entier, le tourisme est un secteur fortement ancré locale-

ment ou régionalement, et surtout très réglementé. Parmi les questions d'actualité, la thématique de la réglementation à adopter avec Airbnb est bien plus discutée aux niveaux local et régional qu'au niveau national.

La promotion du tourisme fait partie intégrante des politiques nationales du tourisme et le marketing y joue un rôle prépondérant. On relèvera également que la promotion du tourisme selon les règles de l'offre et de la demande est traitée dans le cadre de programmes d'encouragement distincts. Presque partout, la numérisation est un objectif de promotion stratégique. L'entrepreneuriat est lui aussi souvent associé à des buts ou des objets de promotion.

LES POLITIQUES DU TOURISME DES PAYS VOISINS

Au niveau de la politique du tourisme, une analyse approfondie de la situation de nos voisins – l'Allemagne, l'Autriche, la France et l'Italie – met en lumière les particularités suivantes : le tourisme revêt une importance économique considérable dans les quatre pays voisins de la Suisse. La part de la valeur ajoutée du tourisme dans le produit intérieur brut était comprise en 2014 entre 4,4 % en Allemagne et 7 % en France⁹.

Les quatre pays voisins sont dotés d'un organisme administratif responsable de la mise en œuvre de la politique touristique au niveau national. En Allemagne, la politique touristique relève de la compétence du Ministère fédéral de l'économie et de la technologie (BMWi). En Autriche, c'est le Ministère fédéral pour la science, la recherche et l'économie (BWF) qui est en charge de la politique du tourisme. En France, la politique nationale du tourisme est mise en œuvre conjointement par le Ministère de l'économie et des finances (MINEFE) et le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE). En Italie, la politique nationale du tourisme dépend du Ministère des biens et activités culturels et du tourisme (MiBACT). En Autriche, en France et en Italie, les politiques touristiques nationales reposent sur des bases stratégiques. En Allemagne, la politique nationale du tourisme s'appuie sur des lignes directrices en matière de tourisme¹⁰.

Il y a des points communs au niveau des objectifs de la politique du tourisme dans les quatre pays voisins. Dans ces quatre pays, les politiques visent à renforcer la qualité et l'attractivité des offres touristiques. L'amélioration des conditions-cadre du tourisme ainsi que l'amélioration de la coopération et de la coordination de la politique touristique sont



⁹ OCDE 2016.

¹⁰ BMWi 2017, BMWFJ 2010, République française 2014 et MiBACT 2017.

également cruciales. La France se démarque en ne définissant pas explicitement ses objectifs en la matière. Plusieurs pays voisins partagent des objectifs communs pour renforcer la formation professionnelle et améliorer la qualification des travailleurs (Allemagne et France), pour promouvoir l'innovation dans le secteur du tourisme (Autriche et Italie), ou permettre à toutes les couches de la population d'avoir accès à des vacances (Allemagne et France).

Dans le domaine de la promotion du tourisme, le marketing touristique occupe une position centrale pour les quatre pays voisins. Une organisation nationale de marketing touristique financée par l'État existe dans chaque pays. En Allemagne, la Centrale allemande du tourisme (DZT) s'occupe de gérer la promotion. C'est le travail de l'Office national autrichien du tourisme (Österreich Werbung) en Autriche, de l'Agence de développement touristique Atout France chez nos voisins français et de l'Agenzia nazionale del turismo en Italie.

Ces dernières années, Suisse Tourisme disposait d'un budget légèrement supérieur à celui d'Atout France. Les budgets respectifs de la Centrale allemande du tourisme, de l'Office national autrichien du tourisme et de l'Agenzia nazionale del turismo sont nettement inférieurs à celui de Suisse Tourisme. Lorsque l'on compare les budgets, il faut intégrer le fait que les tâches des différentes agences nationales du tourisme divergent sensiblement. Les conditions-cadre plus délicates pour le tourisme suisse requièrent un marketing ciblé, qui tient compte des exigences spécifiques des clients, ce qui entraîne un coût relativement élevé.

Les outils de promotion pour améliorer l'offre touristique polarisent également l'attention. Il convient de mentionner la Banque hôtelière et touristique autrichienne (ÖHT). L'ÖHT soutient le développement de l'hôtellerie par le biais de prêts, de contributions à fonds perdu ou de cautionnements. En comparaison avec le type de soutien qu'accorde la Société suisse de crédit hôtelier (SCH), on remarque des différences importantes. En plus de disposer d'instruments de promotion plus larges, il est particulièrement notable que l'ÖHT est gérée par les banques privées en tant que Sàrl de droit privé. La SCH a contrario est une coopérative de droit public qui agit exclusivement à titre subsidiaire. De plus, l'État est responsable des éventuelles pertes sur prêts de l'ÖHT. À l'inverse, la SCH doit assurer son autonomie financière et le cas échéant supporter d'éventuelles pertes.

Le soutien à l'innovation est également important. Ce type de promotion dans le tourisme est généralement attaché à des projets et englobe du conseil, l'octroi de garanties et un soutien financier aux

jeunes entreprises. Comme en Suisse, il est courant dans les pays voisins que l'encouragement prenne la forme d'une aide unique au démarrage. On note également un glissement des objectifs de promotion des entreprises individuelles au profit des coopérations et des destinations.

On évoquera à ce stade les outils de promotion spécifiques à chaque pays, tels que les bons de vacances en France. Ces bons permettent à de jeunes adultes, des handicapés, des personnes âgées et des familles de partir en vacances. Comme nos voisins sont membres de l'Union européenne (UE), ils bénéficient aussi des fonds structurels de l'UE, laquelle accorde certaines aides financières pour le tourisme. Il convient également de souligner que le tourisme est soutenu dans les quatre pays voisins dans le cadre de stratégies de promotion supplémentaires, que ce soit au niveau de la politique régionale ou de réglementations spécifiques comme des taux de TVA réduits.

Comparer les politiques touristiques internationales permet de constater que la politique suisse du tourisme est globalement bien placée grâce à sa nouvelle stratégie.

EN RÉSUMÉ

Comparer les politiques touristiques internationales permet de constater que la politique suisse du tourisme est globalement bien placée grâce à sa nouvelle stratégie. La Suisse bénéficie d'une orientation stratégique claire de sa politique du tourisme, qui, parallèlement, est suffisamment opérationnelle et souple pour s'adapter rapidement aux évolutions des conditions-cadre lorsque cela est nécessaire.

Les thèmes centraux de la nouvelle stratégie touristique suisse, qui mettent clairement l'accent sur l'amélioration des conditions-cadre et la promotion de l'entrepreneuriat, occupent une bonne position par rapport aux autres pays. La politique touristique suisse profite à la fois d'outils de promotion modernes et de ressources qui lui permettent de tenir largement son rang en comparaison internationale.

TENDANCES, ANALYSE SWOT ET DÉFIS

TENDANCES

En tant que branche transversale, le tourisme subit les divers effets de mode, les (méga-) tendances. Le tourisme compte parmi les secteurs de l'économie dont la croissance est la plus dynamique au monde. La mondialisation, qui entraîne une amélioration de la prospérité et un surcroît de mobilité, provoque une augmentation du nombre de voyageurs et, partant, de leurs dépenses touristiques. La pression de la concurrence s'accroît, ce qui engendre une augmentation des besoins en ressources naturelles et en infrastructures. Les considérations de sécurité influencent les choix de destination. En outre, les comportements des clients sont principalement dictés par les mégatendances de l'individualisation, de l'urbanisation, de la démographie et d'une prise de conscience environnementale de plus en plus marquée. Les changements technologiques, en particulier la numérisation, influencent les choix des consommateurs et accroissent la pression de la concurrence. La réduction des obstacles au niveau de la mise sur le marché et de son expansion favorise l'émergence de nouveaux produits, de services, de modèles d'exploitation novateurs et une organisation des processus plus rationnelle.

ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT ci-dessous montre les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques pour le tourisme suisse. Les forces et les faiblesses sont identifiées au regard de l'offre et des conditions-cadre en vigueur. On tient compte des changements pertinents des conditions-cadre du tourisme suisse pour déterminer les opportunités et les risques.



FORCES

La forte densité des **attractions touristiques** constitue la base du tourisme suisse. En font évidemment partie les **magnifiques paysages** et les **villes historiques**.

L'**offre touristique**, à travers ses points de vue, ses manifestations, ses différences culturelles et ses traditions vivantes, est diverse, dense, attrayante et facilement accessible.

Le tourisme suisse offre a un excellent **niveau de qualité**, grâce notamment à un très bon système éducatif qui propose de nombreuses filières de formation et de perfectionnement dans l'hôtellerie-restauration et les métiers du tourisme.

La Suisse dispose d'**infrastructures de très haut niveau**, comme des moyens de transport performants qui garantissent une excellente accessibilité aux différents sites touristiques.

La Suisse jouit dans le monde entier d'une **image positive** en raison de la sécurité, de la fiabilité et de la stabilité de ses structures institutionnelles et politiques.

FAIBLESSES

La Suisse est considérablement **désavantagée en termes de coûts**. En Suisse, les coûts bruts du travail étaient en 2014 de 75 % supérieurs et les coûts intermédiaires de 32 % supérieurs à ceux des pays voisins¹¹.

La **petite taille des entreprises** de l'Espace alpin ne leur permet pas de faire des économies d'échelle. Le manque de professionnalisation et de connaissances en gestion pénalise souvent ces petites structures.

Les structures des destinations de l'Espace alpin sont **géographiquement trop fragmentées**. Elles s'adaptent mal aux conditions du marché, les stratégies des petites organisations touristiques ont des effets limités.

Un **caractère saisonnier** marqué et de fortes **fluctuations** typiques dans l'Espace alpin empêchent une utilisation efficace des capacités et affectent la rentabilité.

Des salaires bas et un travail souvent pénible rendent le **marché du travail touristique peu attractif**.

OPPORTUNITÉS

Le **numérique** offre de nombreuses opportunités qui peuvent contribuer à combler certaines lacunes du secteur du tourisme en Suisse. Par exemple en optimisant les coûts, en améliorant l'efficacité, ou par de nouvelles formes de coopération et de coordination.

La **prospérité croissante au niveau mondial** génère une augmentation du nombre de voyageurs et de leur budget.

On induit de **nouveaux comportements et besoins** chez la clientèle avec de nouvelles marques, de nouveaux produits ou des stratégies de niches (tourisme de la santé par exemple).

Avec le changement climatique, le **tourisme estival** gagne en **attractivité**. Les touristes profitent de la fraîcheur à la montagne et des baignades dans les lacs.

Le **changement structurel** favorise la productivité et l'attractivité.

RISQUES

Une **accélération du changement structurel** n'est pas exclue.

La **densité normative** augmente.

L'intensité capitalistique et la faiblesse des résultats pèsent sur le **renouvellement** et les **investissements**.

La pénurie de **main-d'œuvre qualifiée** et de **cadres** affecte le potentiel de développement des régions touristiques.

Avec la mondialisation, le secteur du tourisme devient un fournisseur de produits **standard, interchangeable** et à faible rendement.

Les **considérations de sécurité** et les **pratiques restrictives en matière de visas** découlant des menaces terroristes et des tensions migratoires réduisent la croissance touristique.

Le tourisme hivernal souffre d'une **baisse tendancielle de la demande de sports de neige** et de la diminution de l'enneigement due au changement climatique.

¹¹ BAKBASEL 2016.

DÉFIS

L'analyse contextuelle précédente, et notamment l'analyse SWOT permet de dégager cinq défis cruciaux pour le tourisme suisse.

Numérisation : si la numérisation favorise le lancement de nouveaux produits, processus et modèles d'affaires touristiques, elle crée de nouvelles situations de concurrence et de nouveaux besoins pour la clientèle. Les progrès dépendent essentiellement des nouveaux standards développés par les acteurs mondiaux du numérique. Leurs modèles d'affaires s'inscrivent souvent dans la logique d'un réseau global. La montée en puissance des plateformes mondiales et de l'économie du partage modifie les chaînes de valeur et recèle des potentialités pour de nouveaux modèles commerciaux. Ce qui n'exclut pas le risque de tomber dans une forme de dépendance et de n'être plus qu'un fournisseur de produits standards, interchangeable et peu rentables. Dans le contexte du tourisme mondialisé, l'utilisation rationnelle des technologies existantes, qui va des processus internes au contact direct avec la clientèle en passant par le marketing, devient de plus en plus un important facteur de compétitivité. Ce sont justement les gains d'efficacité au sein de ce large panel de processus opérationnels qui offrent des opportunités de réduire les coûts et d'augmenter la productivité. En Suisse, la complexité croissante de la numérisation et la petite taille des entreprises obligeront de nombreux prestataires de services touristiques à s'adapter continuellement, au gré de l'évolution technologique. Pour assurer sa compétitivité, le tourisme suisse devra accroître sa capacité et efficacité d'innovation. À côté des innovations au niveau des entreprises individuelles, des approches coopératives (novatrices) doivent se développer aux niveaux régional et national.

Comportements en matière de voyages : la mobilité croissante et la prospérité permettent au tourisme suisse de se profiler sur de nouveaux marchés de provenance qui offrent un grand potentiel de développement. Cette évolution pose de sérieux défis à la place touristique suisse compte tenu des besoins et objectifs spécifiques de cette nouvelle clientèle. On note en particulier une forte concentration de la demande sur quelques destinations, ainsi que sur les habitudes et modèles comportementaux d'ordre culturel. Sans oublier dans cette énumération les tendances à l'individualisation et donc les souhaits d'expériences uniques et personnalisées au-delà du tourisme de masse, l'évolution démographique, les nouvelles formes de tourisme comme celui de la santé, l'intérêt croissant pour des voyages courts ou la jeune génération des *digital natives*. Les clients sont de plus en plus expérimentés en matière de voyage, ce qui d'une certaine façon accroît leurs compétences et donc leurs exigences. Globalement, les attentes portent sur la qualité de l'offre. La mobilité et la prospérité croissantes placent le tourisme suisse face à de nouveaux concurrents qui veulent leur part du gâteau, et ce également sur le marché national. D'autres facteurs comme les conditions d'octroi des visas ou les considérations de sécurité influencent les comportements des voyageurs. En 2016 par exemple, la peur du terrorisme a considérablement réduit la demande de la clientèle chinoise. La différenciation croissante des offres touristiques oblige à constamment les adapter aux changements de comportement des voyageurs. Les fournisseurs ne peuvent répondre à ces attentes accrues et individualisées que s'ils se spécialisent, innovent et optimisent le rapport qualité-prix.

Changement climatique : les modèles climatiques indiquent que le réchauffement dans l'Espace alpin sera supérieur à la moyenne mondiale. Le tourisme suisse est confronté à un défi rampant qui comporte des risques, mais ouvre aussi de nouvelles perspectives. La perte inévitable d'attractivité du tourisme d'hiver est le risque le plus évident. Le changement climatique entraîne des modifications des paysages et accroît les risques naturels. Les opportunités pour le tourisme suisse résident principalement dans le tourisme estival. La montagne l'été peut être une alternative aux régions méditerranéennes. Les régions des lacs devraient gagner de l'attrait en raison de cette « méditerranéisation » (adoucissement du climat). De nombreux domaines skiables des Alpes suisses profitent d'un avantage grâce à leur altitude

La montée en puissance des plateformes mondiales et de l'économie du partage modifie les chaînes de valeur et recèle des potentialités pour de nouveaux modèles commerciaux.

plus élevée que la moyenne des stations des pays voisins, et en principe d'un meilleur enneigement. Toutefois, la diminution de l'enneigement pose de sérieux défis aux stations de ski de plus basse altitude. Le secteur du tourisme doit s'adapter de façon dynamique et s'impliquer pour repousser les conséquences du changement climatique. Il doit trouver des solutions durables en matière de mobilité (arrivée et départ des vacanciers), de construction, de consommation énergétique et d'utilisation des ressources. Il doit s'inscrire dans une logique de développement durable et, parallèlement, diversifier ses offres et réduire les risques.

Productivité – désavantages en matière de coûts et faiblesse des rendements : le tourisme suisse souffre de sa faible productivité. Les désavantages concurrentiels importants¹² dus aux prix et aux coûts élevés en comparaison internationale en sont une des raisons. La monnaie traditionnellement forte de la Suisse et des coûts intermédiaires et de main-d'œuvre largement plus élevés que dans d'autres pays ont des effets négatifs sur la compétitivité-prix. Dans l'Espace alpin suisse, la petite taille des établissements et des modèles d'exploitation à petite échelle ne génère que de faibles rendements. Les grandes entreprises ont plus de facilité à utiliser au mieux leurs capacités, elles profitent d'économies d'échelle et ont généralement une meilleure connaissance des affaires. Les faibles revenus du tourisme ne couvrent pas toujours les coûts d'investissement. Cela aggrave la situation au niveau des investissements pourtant nécessaires dans l'infrastructure, mais aussi lors de successions ou de cessations d'activité, ce qui contribue à freiner le changement structurel. Malgré les efforts déployés pour tenter d'améliorer la situation, il est plus que probable que le tourisme suisse doive continuer à supporter des désavantages en termes de coûts. Le travail doit se concentrer sur l'efficacité des coûts, la coopération, la recherche de la qualité et les gains de productivité. Enfin, les efforts visant à améliorer les conditions-cadre doivent être intensifiés.

Capital humain : le marché du travail touristique est moins attrayant, en raison notamment des bas salaires, des horaires de travail irréguliers, de la saisonnalité et de la précarité de l'emploi. On observe que des travailleurs spécialisés et des cadres bien formés se tournent vers d'autres secteurs offrant des conditions de travail plus avantageuses. Ces dernières décennies, de nombreux secteurs ont réussi à augmenter la productivité du travail et donc les salaires en renforçant l'utilisation du capital. Dans le secteur du tourisme qui emploie beaucoup de personnel, une utilisation accrue des capitaux qui rendrait l'organisation du travail potentiellement plus efficace n'a hélas pas été à l'ordre du jour. La numérisation offre au tourisme de nouvelles possibilités d'optimiser l'utilisation du capital et du travail, d'accroître l'efficacité et l'innovation, et d'être plus attractif sur le marché du travail. Mais cela ne peut se faire sans investir dans le capital humain. Le manque de travailleurs spécialisés et de cadres dans le secteur du tourisme peut être compensé en poursuivant le développement des filières reconnues de formation et de perfectionnement, qu'elles soient spécifiques au milieu du tourisme ou extérieures à la branche.



¹² Dans le Travel & Tourism Competitiveness Index 2017, la Suisse est toujours bonne dernière en matière de compétitivité-prix (cf. WEF 2017).



CHAPITRE 4

VISIONS ET CONCEPTS

La **vision** à la base de la politique du tourisme de la Confédération est la suivante.

« Le secteur du tourisme est compétitif sur le plan international, la place touristique suisse est attrayante et performante. »

Cette vision fournit le cadre général de la politique du tourisme de la Confédération et décrit les buts souhaités pour le tourisme suisse. Elle est centrée sur l'industrie du tourisme, c'est-à-dire sur les entreprises touristiques. L'industrie du tourisme est le pilier du tourisme suisse. C'est là que les produits et les services se négocient, là que les emplois sont créés et là que la valeur ajoutée est générée.

Caractéristique importante : le tourisme suisse est axé sur l'exportation. Les statistiques des nuitées indiquent que plus d'un franc sur deux est gagné à l'étranger. Par conséquent, le succès du tourisme suisse dépend impérativement de sa capacité à préserver sa compétitivité internationale. Cette compétitivité a besoin à son tour d'un fort attrait non seulement des qualités de la Suisse intéressant le tourisme, mais aussi de l'offre touristique, ce qui implique d'être présent sur le marché avec des produits de qualité. Enfin, la place touristique doit être performante, c'est-à-dire capable de réaliser des gains et de se développer. On referme ainsi le cercle qui lie l'industrie du tourisme aux entreprises touristiques, et réciproquement.

En s'appuyant sur cette vision et en tenant compte des défis, des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques pour le tourisme suisse, la stratégie touristique définit les **objectifs** de la politique du tourisme de la Confédération. Il s'agit surtout de contribuer à relever les défis auxquels sont confrontées les régions alpines et rurales, sur la base de la politique de la Confédération appliquée à ces espaces¹³.

1. Améliorer les conditions-cadre : les conditions-cadre sont un élément décisif pour assurer le succès du tourisme. La politique du tourisme de la Confédération doit améliorer les conditions-cadre qui régissent le tourisme, qui englobent la qualité des paysages et du tissu bâti (culture du bâti) de la place touristique suisse. L'accent doit être mis sur le renforcement de la coordination de cette politique et l'exploitation des synergies. Il s'agit de réduire si possible la complexité des réglementations et de simplifier les procédures et les processus au niveau fédéral, en tenant compte des objectifs des politiques sectorielles pertinentes. Le but est ainsi d'augmenter la marge de manœuvre entrepreneuriale et de baisser les coûts pour les entreprises touristiques.

2. Promouvoir l'entrepreneuriat : le succès du tourisme suisse dépend surtout de la capacité d'innovation des entreprises et de leur faculté à prendre des risques. Promouvoir l'esprit d'entreprise est un souci majeur de la politique du tourisme de la Confédération. L'augmentation de la productivité, la qualification des acteurs, le soutien apporté au changement structurel et le renforcement du marché du travail dans le secteur du tourisme sont les principaux objectifs.

3. Utiliser les opportunités du numérique : la numérisation change radicalement la situation pour le tourisme suisse. Le secteur du tourisme est placé face à de gros défis, mais devrait profiter de belles opportunités. Le numérique est une priorité dans la politique du tourisme de la Confédération. Ce secteur doit être soutenu dans la numérisation des processus et des modèles d'affaires. Il en va de même pour la prospection des marchés touristiques.

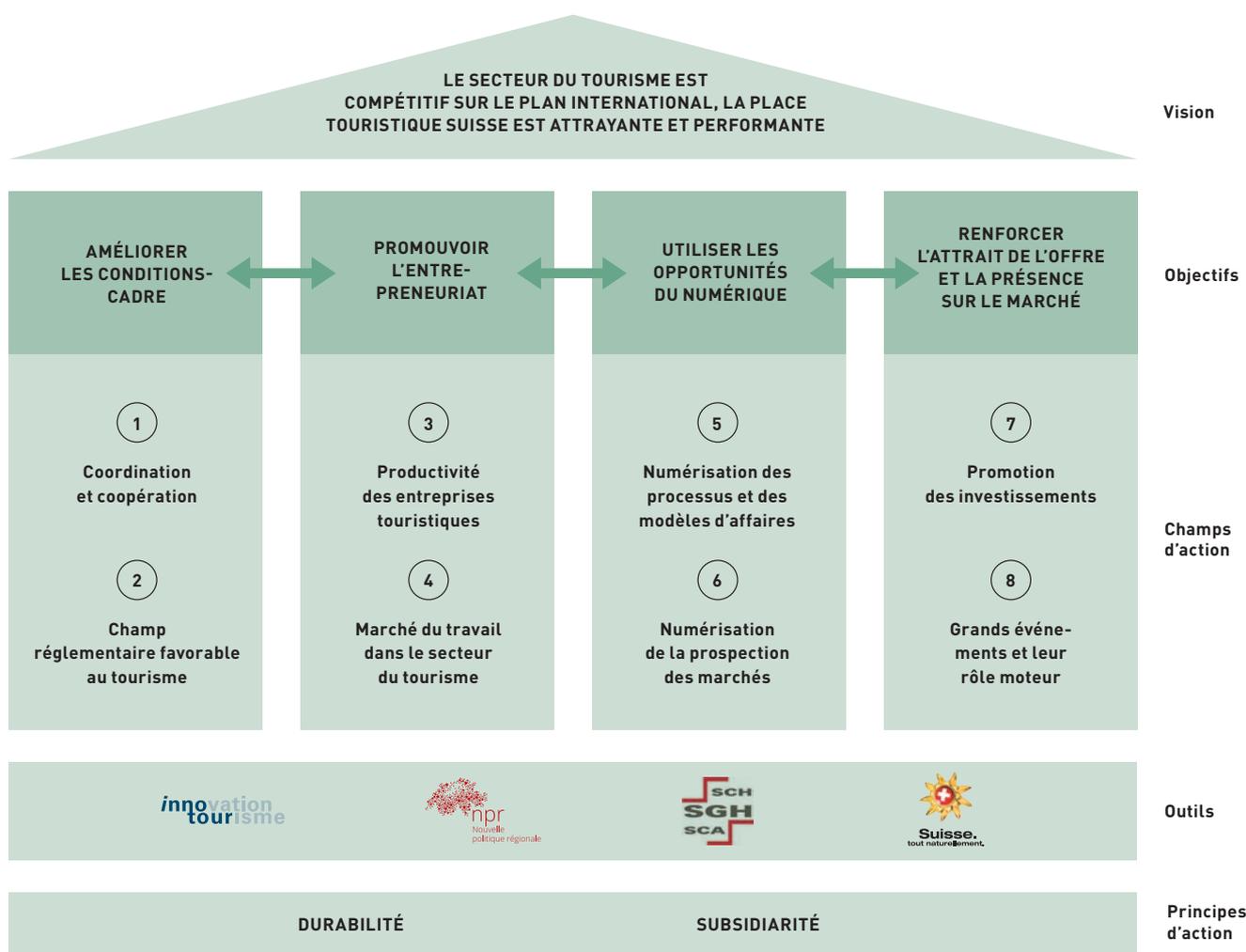
4. Renforcer l'attrait de l'offre et la présence sur le marché : améliorer l'attrait des offres touristiques et renforcer la présence sur le marché de la place touristique suisse sont des tâches essentielles de la politique du tourisme de la Confédération. Le fait de réunir les compétences liées à l'offre et à la demande dans un seul et même objectif permet de mieux tenir compte de leur complémentarité. Les priorités sont axées sur le développement de la promotion des investissements et sur la mise à profit des impulsions émanant de l'organisation de grands événements comme les Jeux olympiques d'hiver, d'autres grandes manifestations sportives, et les expositions universelles ou nationales.

¹³ Conseil fédéral 2015.

Les objectifs de la politique du tourisme de la Confédération sont répartis en **champs d'action**. Ils ont été établis de façon à pouvoir se concentrer sur les thèmes qui seront prioritaires ces prochaines années. La mise en œuvre de la politique du tourisme de la Confédération implique de définir une ou deux **activités** en rapport avec chacun de ces champs

d'action. Le SECO sera chargé de les mettre en œuvre, grâce aux **outils de promotion** de la politique du tourisme. Durabilité et subsidiarité sont les deux principes d'action de la politique du tourisme de la Confédération. Le schéma suivant montre un aperçu des principaux éléments de cette politique.

Figure 5 : Aperçu des principaux éléments de la politique du tourisme de la Confédération



Source : figure originale.

Les objectifs de la politique du tourisme, les champs d'action et leurs activités, les outils de promotion et les principes d'action sont décrits en détail dans les chapitres suivants.

La présente stratégie permet d'introduire d'importantes nouveautés dans la politique touristique de la Confédération.

Définir les priorités : la nouvelle stratégie touristique se fonde sur la définition d'un ensemble d'objectifs cohérents, c.-à-d. en renonçant à un inventaire de toutes les actions de la Confédération en relation avec le tourisme. L'accent est mis en particulier sur le caractère transversal de la politique du tourisme, de même que sur la coordination au sein de la Confédération et entre les différents niveaux de l'État.

Allouer les fonds de manière ciblée : les moyens financiers disponibles seront utilisés de façon ciblée, et un suivi étroit des projets sera assuré si nécessaire et possible. Il s'agit de promouvoir des solutions intégrées dans le but d'exploiter les potentiels de synergie et les possibilités de coopération. On encouragera en premier lieu l'augmentation de la productivité et l'entrepreneuriat. La coordination entre les instruments de promotion sera optimisée pour favoriser les synergies et éviter les doublons.

Aborder le thème transversal de la numérisation : la politique du tourisme de la Confédération contribue à exploiter les opportunités de la numérisation. La promotion de la numérisation des processus et des modèles d'affaires sont, avec la prospection des marchés, les principaux objectifs.

Se concentrer sur la mise en œuvre : la nouvelle stratégie touristique est axée sur la dimension opérationnelle, se veut flexible et prévoit des activités concrètes de mise en œuvre, ce qui permettra d'adapter rapidement la politique du tourisme à l'évolution des besoins et des circonstances.

Le Parlement a alloué des ressources ordinaires d'un montant de 230 millions de CHF à Suisse Tourisme pour la mise en œuvre de la politique du tourisme de la Confédération pour les années 2016 à 2019. Pour Innotour, il a alloué 30 millions de CHF pour la même période, dont 10 millions destinés à un programme d'impulsion en faveur du tourisme. Dans le même temps, le Parlement a prolongé jusqu'à fin 2019 le prêt supplémentaire de 100 millions de CHF accordé à la Société suisse de crédit hôtelier (SCH). En outre, il a décidé d'alimenter le Fonds de développement régional par des apports d'un montant de 230 millions de CHF pour les années 2016 à 2023. De plus, dans le cadre du programme d'impulsion précité, 200 millions de CHF provenant du Fonds de développement régional sont mis à disposition pour les années 2016 à 2019, dont 150 millions sous forme de prêts remboursables et 50 millions sous forme de contributions à fonds perdu.

La nouvelle stratégie touristique de la Confédération définit de nouvelles priorités. Celles-ci seront principalement mises en œuvre en hiérarchisant les activités (et en abandonnant certaines) et en allouant les fonds à disposition de manière ciblée. Les fonds nécessaires à la promotion du tourisme sont demandés tous les quatre ans dans le cadre du message sur la promotion économique. Les moyens pour les années 2020 à 2023 seront proposés au Parlement en 2019 dans le cadre du message sur la promotion économique couvrant cette période.

Mise en place et impact de la nouvelle stratégie touristique doivent faire l'objet de contrôles réguliers. Le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) devra rendre au Conseil fédéral un premier rapport sur la mise en œuvre de la stratégie touristique en 2021. L'accent sera mis sur les activités visant à améliorer les conditions-cadre. Le groupe d'accompagnement actuel continuera d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie touristique (cf. ch. 2).





OBJECTIFS, CHAMPS D'ACTION ET ACTIVITÉS

Les objectifs et les champs d'action, et donc les priorités de la politique du tourisme de la Confédération, sont décrits ci-dessous. On définit huit champs d'action, qui répondent aux quatre objectifs. Une ou deux activités sont décrites pour chaque champ d'action. Ce sont ces activités qui seront prioritairement mises en œuvre dans le cadre de la politique du tourisme de la Confédération.

Les objectifs sont interdépendants. L'amélioration des conditions-cadre, par exemple, rejaillit sur la compétitivité des entreprises touristiques et

contribue à la promotion de l'entrepreneuriat. La numérisation est de nature éminemment pluridisciplinaire, elle est pertinente pour tous les objectifs. Des liens transversaux existent aussi entre les champs d'action. Le développement de la promotion des investissements contribue ainsi à l'amélioration de la productivité des entreprises touristiques. La mise en œuvre de la politique touristique doit prendre en compte les rapports transversaux entre les objectifs et les champs d'action.

CHAPITRE 5.1

AMÉLIORER LES CONDITIONS-CADRE

La politique du tourisme de la Confédération vise, en améliorant les conditions-cadre, à maintenir et à accroître la compétitivité des entreprises touristiques et à consolider les points forts du capital touristique de la Suisse. Il s'agit de créer un environnement économique favorable aux entreprises touristiques et pourvoyeur d'offres de qualité, et de porter haut les valeurs centrales du tourisme, en respectant l'équilibre des forces en présence sur les marchés et en apportant un soutien réservé aux entreprises individuelles. En fin de compte, ce sont les entreprises du tourisme qui créent des emplois et de la valeur ajoutée, et c'est la Suisse, avec ses villes et ses paysages ruraux, qui pose les fondements du succès de sa place touristique.

L'amélioration des conditions-cadre englobe un éventail de missions relevant de la politique touristique et d'autres politiques sectorielles de la Confédération, qui va de la gestion active des enjeux stratégiques à la révision de la réglementation ou à l'obtention d'allègements administratifs ou réglementaires, en passant par la manière d'assurer les tâches transversales.

La gestion active des enjeux stratégiques est utilisée notamment pour identifier et traiter précocement les questions liées à la politique du tourisme. La Confédération doit soutenir les acteurs du secteur du tourisme dans leur développement stratégique. Les principes de base de la politique touristique sont élaborés dans le cadre de la gestion active des enjeux stratégiques. Ces principes impliquent de développer le savoir et de contribuer au développement des statistiques sur le tourisme. Diffuser ensuite ce savoir passe par plusieurs canaux, parmi lesquels la newsletter du tourisme et la page d'accueil du SECO. La coopération avec les associations professionnelles et avec les services du tourisme des cantons est une autre tâche essentielle de la gestion active des enjeux stratégiques. Le Forum Tourisme Suisse (FTS), plateforme d'échange pour les questions stratégiques de la politique du tourisme, complète ces sources d'informations. La coopération internationale, enfin, est un autre point important de la gestion active des enjeux stratégiques. La politique du tourisme de la Confédération met l'accent sur la coopération multilatérale, où l'OMT et le Comité du tourisme de l'OCDE sont nos premiers partenaires.



Le domaine du tourisme est éminemment plurisectoriel. Le développement et le succès des entreprises touristiques sont soumis à l'influence d'un grand nombre de domaines politiques. Pour cette raison, la politique du tourisme de la Confédération s'efforce en permanence d'améliorer la coordination et la coopération tant avec les acteurs concernés que pour les outils de promotion. Une coopération structurée avec de nombreux services fédéraux s'est instaurée au cours des dernières années, notamment avec l'Office fédéral du développement territorial (ARE) et l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), dans le but d'améliorer la coordination et la coopération avec les autres politiques sectorielles. Un autre partenariat stratégique a été conclu entre la promotion économique de la Confédération et l'Office fédéral de la culture (OFC), dans le cadre duquel l'utilisation touristique de prestations culturelles est aussi traitée en général. La compréhension réciproque des objectifs et des possibilités d'action en a été grandement améliorée.

L'examen des fondements stratégiques de la politique du tourisme de la Confédération a montré la nécessité d'optimiser la coordination. Pour cette raison, la coordination et la coopération sont renforcées dans l'esprit d'un développement pérenne de la politique du tourisme de la Confédération (cf. champ d'action 1). Un autre besoin d'action a été identifié sur le plan du cadre réglementaire (cf. champ d'action 2).

CHAMP D'ACTION 1 : COORDINATION ET COOPÉRATION

La nouvelle stratégie touristique doit renforcer la coordination de la politique du tourisme de la Confédération¹⁴. Il s'agit d'améliorer également la coopération et l'exploitation des synergies et, parallèlement, de consolider le suivi des processus par le SECO.

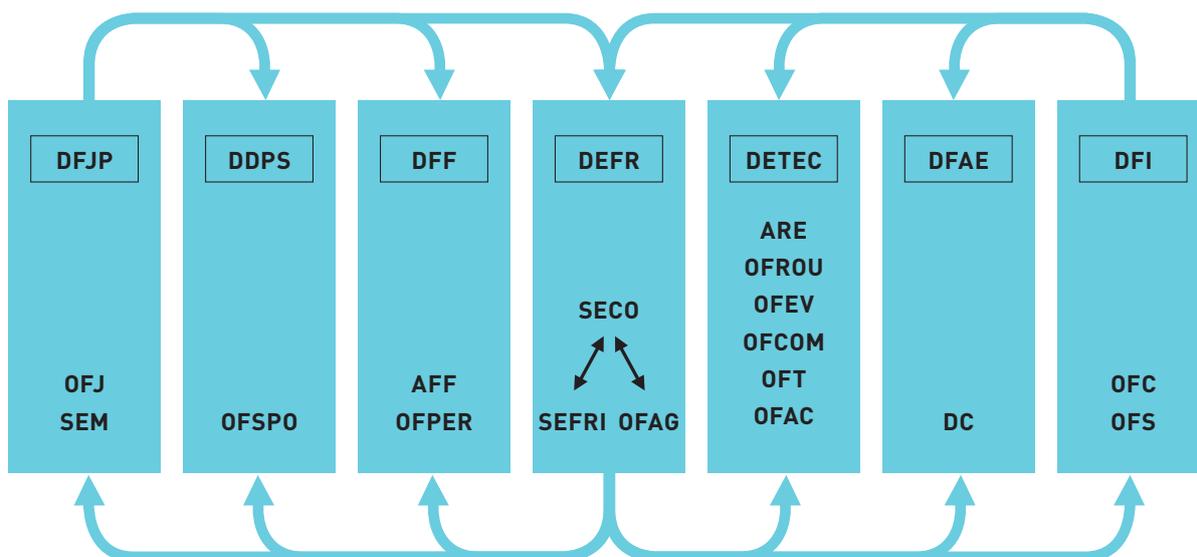
La manière d'assurer les tâches transversales entre les départements et les offices est une question clé. Plusieurs offices fédéraux sont responsables de l'exécution des politiques sectorielles intéressant le tourisme. Le SECO travaille en étroite collaboration avec ces offices et apporte son expertise touristique afin d'assurer les intérêts du tourisme. La figure 6 livre un aperçu des offices de la Confédération qui sont essentiels pour le tourisme et qui sont prioritairement concernés dans la façon d'assurer ces tâches transversales impliquant plusieurs offices et plusieurs départements.

L'attrait de la place touristique suisse tient essentiellement à la qualité exceptionnelle de ses

paysages et de son tissu bâti. Des paysages naturels et cultivés n'ayant pas subi d'altération, des villes et lieux chargés d'histoire, des sites et des musées remarquables ainsi qu'une grande diversité culturelle portée par des traditions vivantes, sans oublier la création contemporaine, sont de précieux atouts pour le tourisme suisse et sont considérés comme des conditions-cadre essentielles. Ces atouts doivent être préservés et consolidés sur la durée, une tâche complexe et stimulante qui suppose une étroite coordination et coopération de la politique du tourisme avec d'autres politiques sectorielles.

C'est pourquoi le SECO exerce, avec les services compétents du Département fédéral de l'intérieur (DFI) et du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC), des activités de coordination et de coopération en vue de préserver et d'améliorer la qualité des paysages et du tissu bâti (culture du bâti) de la place touristique suisse. Cette action vise à compléter l'engagement de la Confédération pour un développement territorial cohérent dans le cadre de la transformation prévue du Forum Tourisme Suisse en une plateforme de dialogue et de coordination (cf. activité 1.1).

Figure 6 : Liens du SECO avec les offices fédéraux d'importance majeure pour la politique touristique



Source : figure originale.

¹⁴ Destiné entre autres choses à répondre aux préoccupations soulevées par le postulat 16.4097 Stöckli (« Politique suisse du tourisme. Remplacer le chacun pour soi par une meilleure coordination »), qui a été retiré.

Dans ce contexte, il y a lieu de relever, en particulier, l'importance cruciale des thèmes recoupant le tourisme et l'aménagement du territoire. Il est judicieux d'avoir une vue d'ensemble élargie sur plusieurs domaines du développement touristique afin de pouvoir notamment évaluer les infrastructures

et les projets touristiques et déceler à temps les conflits d'intérêts. La recommandation aux services fédéraux intitulée *Le concept touristique régional global*, établie sous la houlette de l'ARE, constitue une base de discussion à cet égard¹⁵.



¹⁵ ARE 2016.

Les exemples suivants illustrent les formes existantes de coordination et de coopération réussies avec d'autres offices fédéraux :

- Dans le cadre de la législation fédérale sur les résidences secondaires, élaborée sous l'égide de l'ARE, la marge de manœuvre de la Confédération a été utilisée pour tenir compte des intérêts légitimes de l'industrie du tourisme, et le SECO les a pris en considération.
- En vue de la création de l'association Initiative en faveur de sports de neige Suisse, le SECO a collaboré étroitement avec l'Office fédéral du sport (OFSP), contribuant ainsi de manière significative à la promotion des sports de neige.
- Le SECO soutient l'Office fédéral de la statistique (OFS) pour le développement et la publication de statistiques économiques dans le cadre du compte satellite du tourisme (TSA).
- Le SECO collabore étroitement avec l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG), notamment pour exploiter les potentiels de synergie et de coopération et pour améliorer les conditions-cadre dans le domaine de l'agritourisme.

Un autre élément central de la coordination de la politique du tourisme de la Confédération est la concertation et le développement des outils de promotion (cf. ch. 6).

Il convient également de mentionner que, depuis 2012, le SECO organise une fois par an le Forum Tourisme Suisse (FTS). Cet événement d'une journée, qui rassemble des représentants de l'industrie du tourisme, des cantons et de l'administration fédérale, s'est imposé comme une plateforme d'échanges pour les questions stratégiques de la politique touristique. Sont organisés également des entretiens annuels bilatéraux avec les principales associations professionnelles de la branche ainsi qu'une réunion annuelle avec les services du tourisme des cantons. Afin de renforcer la coordination, la politique du tourisme de la Confédération se concentrera sur l'activité décrite ci-dessous.

ACTIVITÉ 1.1

DÉVELOPPER LE FORUM TOURISME SUISSE (FTS) DANS LE SENS D'UNE PLATEFORME DE DIALOGUE ET DE COORDINATION

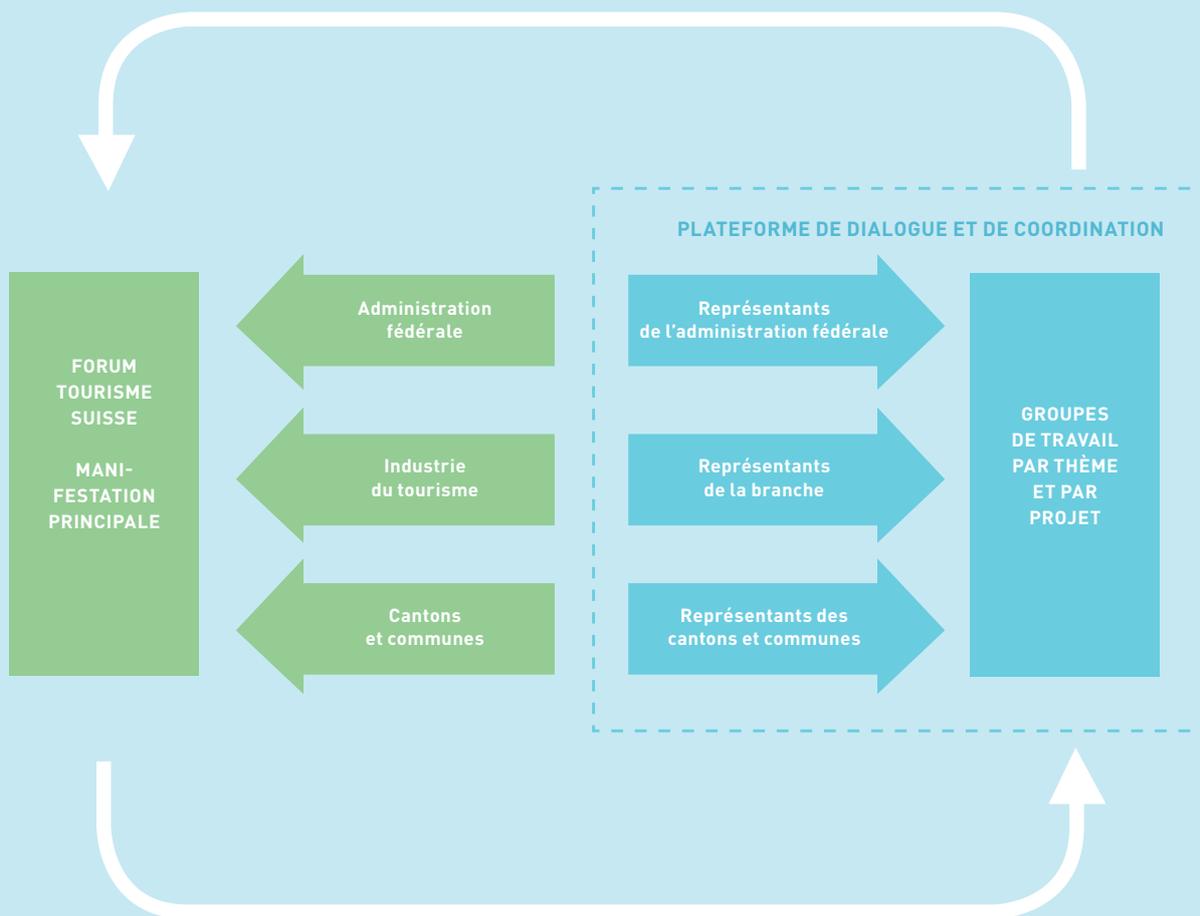
Conçu comme une manifestation se déroulant sur une journée, le FTS va évoluer pour devenir une plateforme de dialogue et de coordination, sous forme de table ronde. L'objectif est de constituer, à titre temporaire, des groupes de travail élargis, composés de représentants du secteur touristique, des cantons, des communes et de l'administration fédérale, qui seront complétés, selon les besoins et les thèmes, par des experts. Ces groupes se réuniront régulièrement pour des échanges. La plateforme de dialogue et de coordination vise également à améliorer la concertation au niveau politico-stratégique.

Dans le cadre de ces groupes de travail, la coopération spécifique selon les thèmes et les projets doit permettre d'identifier les défis de manière ciblée et, si nécessaire, de proposer différentes options et pistes pour des solutions. Il s'agit également de simplifier les procédures et les processus au niveau fédéral. L'implication des différents acteurs dans la plateforme de dialogue et de coordination devrait entraîner une réduction des efforts de coordination.

Il est prévu de traiter un ou deux thèmes, procédures ou grands projets stratégiques concrets par an. Les groupes de travail informeront des progrès réalisés lors de la manifestation principale du FTS.

La figure 7 donne un aperçu schématique de la plateforme de dialogue et de coordination et des relations avec le FTS.

Figure 7 : Plateforme de dialogue et de coordination



Source : figure originale.

Le SECO poursuivra dès que possible le développement du FTS avec l'aide d'acteurs de la branche triés sur le volet. Les travaux concernant la plateforme de dialogue et de coordination devraient débuter en 2018 ; ils feront l'objet d'un premier rapport qui sera présenté lors de la manifestation principale du FTS, en novembre 2018. Parmi les thèmes envisageables, on citera la préservation et l'accroissement de la qualité des paysages et du tissu bâti (culture du bâti) de la place touristique suisse, la réglementation de

l'aménagement du territoire, la forte concentration de touristes sur certains sites (*overtourism* ou tourisme de masse), les conséquences du changement climatique, les défis spécifiques au tourisme alpin (saisonnalité de la demande) et la transformation numérique.

Les décisions de poursuivre, voire de développer cette option stratégique seront prises sur la base de l'expérience acquise au terme d'une phase pilote de deux à trois ans.

CHAMP D'ACTION 2 : CADRE RÉGLEMENTAIRE FAVORABLE AU TOURISME

La politique du tourisme de la Confédération souhaite créer un cadre réglementaire favorable à la branche. Il s'agit d'étendre la marge de manœuvre entrepreneuriale et de réduire les coûts de la réglementation en révisant les lois et en allégeant les charges administratives et réglementaires des entreprises touristiques, ce qui contribuera grandement à améliorer les conditions-cadre.

Réduire les charges administratives et réglementaires est une priorité de la promotion économique de la Confédération. Les possibilités d'alléger la charge administrative des entreprises seront identifiées et mises en œuvre dans le cadre de programmes quadriennaux. Pour les années 2016 à 2019, le Conseil fédéral a adopté en tout 31 mesures et 8 mandats d'examen. Après un an, près de la moitié des mesures et trois quarts des mandats d'examen ont été respectivement réalisés ou remplis. Un autre tiers des mesures est en voie de réalisation conformément au calendrier¹⁶.

Dans le secteur du tourisme, la mesure « Mise en place d'un forum de dialogue sur l'examen de mesures prioritaires et des modalités de mise en œuvre correspondantes relatives aux procédures d'aménagement du territoire et d'autorisation dans le cadre des projets d'infrastructure touristique, notamment les remontées mécaniques » a été introduite. Dans le cadre de ce forum de dialogue, trois groupes de travail ont été créés sous la houlette de l'Office fédéral des transports (OFT). Ces groupes de travail, qui réunissent des représentants des cantons touristiques, des associations et des entreprises de remontées mécaniques ainsi que les offices fédéraux concernés, ont identifié 36 mesures, mises en œuvre depuis 2017. Il s'agit

par exemple de recourir à des moyens et procédures électroniques, ou de confier à l'OFT le soin de procéder à un examen préliminaire approfondi des dossiers de construction. De cette manière, les entreprises de transport par câbles seront d'emblée sensibilisées à d'éventuels problèmes. Il est prévu par ailleurs d'institutionnaliser les échanges d'expériences et de mettre en place des formations. Des mesures concernant l'interprétation et l'application de différentes normes techniques ont également été décidées. Dans le même temps, les rôles des autorités, des entreprises et d'autres acteurs ont été clarifiés, de même que le déroulement des procédures¹⁷.

Il convient également de mentionner l'examen de la législation fédérale par rapport aux nouvelles formes d'hébergement, comme Airbnb, qui est réalisé par le SECO sur mandat de la Commission de l'économie et des redevances du Conseil des États (postulat 16.3625 de la CER-E). Cet examen a pour but d'identifier de possibles simplifications de la réglementation dans le domaine de l'hébergement au niveau fédéral, avec pour préoccupation majeure de ne pas pénaliser les nouveaux modèles d'affaires.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie touristique au niveau fédéral, le SECO continuera de s'engager en faveur d'une réglementation favorable au tourisme, que ce soit lors de procédures législatives en cours ou d'interventions parlementaires. Il fera cas des grandes ressources que sont pour le tourisme la nature et les paysages, des biens communs trop souvent négligés. Les conditions-cadre pertinentes sont indispensables, si l'on veut que le tourisme puisse aussi disposer de ces ressources à long terme. En outre, les intérêts du tourisme seront représentés dans les organes et plateformes de coordination internes de la Confédération, par exemple au sein de la Conférence pour l'organisation du territoire (COT).

L'activité suivante doit permettre de se doter d'un cadre réglementaire favorable au tourisme.

¹⁶ Conseil fédéral 2017b.

¹⁷ Conseil fédéral 2017b.

ACTIVITÉ 2.1

INTENSIFIER L'EXAMEN DES MESURES DESTINÉES À ALLÉGER LES RÉGLEMENTATIONS IMPORTANTES POUR LE SECTEUR DU TOURISME

Le SECO examine en permanence les réglementations intéressant le secteur du tourisme (bases légales actuelles et nouvelles) et analyse leur impact sur le plan des coûts et de leur utilité. Dans la période couverte par le rapport, des mesures seront soumises au Conseil fédéral au titre de l'allègement administratif. L'objectif est de contribuer à l'augmentation de la productivité des entreprises touristiques et à la réduction des coûts, notamment des coûts de procédure pour ces établissements.

L'examen des mesures destinées à alléger les réglementations importantes pour le secteur du tourisme a lieu dans le cadre des instruments conçus au SECO pour améliorer la réglementation. La collaboration renforcée au sein du SECO entre la Direction de la politique économique (secteur Analyse et politique de la réglementation) et le Forum PME permettra d'intensifier l'examen des mesures destinées à alléger les réglementations importantes pour le secteur du tourisme. De plus, les échanges prévus dans le cadre de la plateforme de dialogue et de coordination (cf. activité 1.1) serviront à identifier à temps les obstacles que les réglementations pourraient créer.



PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT

Esprit d'entreprise et activité entrepreneuriale sont des facteurs de réussite déterminants dans le secteur du tourisme. L'entrepreneuriat est également associé à certains défis majeurs du tourisme suisse. La structure fragmentée du tourisme suisse est l'un de ces défis majeurs. Les nombreuses petites et moyennes entreprises touristiques manquent souvent de ressources pour l'étude et la mise en œuvre de stratégies, notamment pour ce qui est du passage au numérique. À long terme, on constate un impact négatif sur la rentabilité, une marge de manœuvre réduite pour les investissements et, finalement, une perte de potentiel sur le marché (cf. analyse SWOT).

Qui plus est, des marges modestes et une faible productivité provoquent une pression à la baisse sur les salaires, ce qui réduit l'attrait du secteur touristique en tant qu'employeur et rend difficile le recrutement d'employés et de cadres qualifiés. La mise en œuvre de l'initiative « Contre l'immigration de masse » pénalise également le recrutement. Et de nombreux travailleurs très qualifiés finissent par se

détourner du secteur touristique à cause du manque de perspectives. Les régions de montagne sont affectées par la fuite des cerveaux ; autrement dit, les jeunes talents, qui n'ont plus d'avenir sur place, quittent leur région, car ils voient de meilleures perspectives économiques ailleurs. C'est une difficulté supplémentaire, en particulier pour mettre en place une réglementation qui favoriserait la relève dans les entreprises touristiques.

La promotion de l'entrepreneuriat est une priorité de la nouvelle stratégie touristique de la Confédération. La promotion de l'entrepreneuriat est comprise dans son ensemble et englobe les problèmes de qualification des employés et des cadres. Deux champs d'action sont concernés au premier plan dans la mise en œuvre. Il s'agit de contribuer, d'une part, à l'amélioration de la productivité (cf. champ d'action 3) et, d'autre part, au renforcement du marché du travail dans le secteur du tourisme (cf. champ d'action 4).



CHAMP D'ACTION 3 : PRODUCTIVITÉ DES ENTREPRISES TOURISTIQUES

La combinaison de coûts élevés associés à des revenus plutôt modestes représente un autre défi majeur pour le tourisme suisse (cf. ch. 3.3). L'amélioration continue de la productivité des entreprises touristiques, c'est-à-dire une réduction des coûts et/ou une hausse des recettes sont donc d'une importance cruciale et constituent un axe central de la future politique du tourisme de la Confédération. Les activités doivent être orientées de manière à soutenir le changement structurel dont la nécessité s'impose.

Les compétences des acteurs sont au cœur des préoccupations pour permettre d'améliorer la productivité des entreprises dans le secteur du tourisme. Les activités ci-dessous doivent être déployées.

ACTIVITÉ 3.1

INTENSIFIER LA PROMOTION ET LE COACHING DES START-UP

Le Conseil fédéral a conclu dans son rapport intitulé *Jeunes entreprises à forte croissance en Suisse* que la situation des start-up en Suisse était globalement bonne, voire très bonne¹⁸.

Les start-up ont également une grande importance pour le tourisme suisse grâce à leur capacité à s'adapter aux changements rapides de leur environnement. Elles jouent un rôle majeur dans le développement de l'offre touristique et contribuent de manière décisive à la compétitivité du tourisme suisse et au changement structurel auquel il doit faire face.

Du côté de la Confédération, c'est Innosuisse, par exemple, qui est actuellement en charge de la promotion des start-up. Concrètement, Innosuisse soutient l'entrepreneuriat basé sur la science,

y compris la création et le développement d'entreprises innovantes. Les entrepreneurs de demain pourront, par exemple, bénéficier de programmes de formation. Innosuisse soutient également les idées commerciales novatrices et les jeunes créateurs d'entreprise avec un coaching professionnel. Ce coaching est également fourni par les systèmes régionaux d'innovation (RIS) et financé par la nouvelle politique régionale (NPR). Peu de personnes savent hélas que ces offres d'Innosuisse, et des RIS pour certaines, sont également ouvertes aux acteurs du secteur touristique. Les projets de recherche appliquée entre universités et entreprises qui sont actuellement soutenus par Innosuisse sont eux aussi trop peu connus.

Il s'agit de mieux faire connaître les mesures et instruments visant à promouvoir les start-up et le coaching dans le tourisme, afin que les entreprises de la branche y recourent davantage.

¹⁸ Conseil fédéral 2017a.

AMÉLIORER LA COMPÉTENCE ET L'ORIENTATION STRATÉGIQUES

La stratégie, en termes de compétence et d'orientation, est un point clé de l'entrepreneuriat. Compétence et orientation stratégiques signifient que l'entreprise a la capacité de prendre de bonnes décisions et de créer de la valeur ajoutée. La politique du tourisme de la Confédération souhaite augmenter sa contribution à l'amélioration des capacités stratégiques des entreprises et des destinations touristiques. Les destinations jouent un rôle crucial, car elles contribuent de manière décisive à la définition des conditions-cadre au niveau local et régional, et donc à la réussite économique des entreprises touristiques.

Cette activité doit permettre de s'assurer que les mesures de promotion des politiques fédérales parviennent aux acteurs du tourisme, que les impulsions sont bien reçues et mises en œuvre. Pour ce faire, on étudiera et on développera des connaissances pratiques auxquelles les acteurs concernés auront accès. Dans ce contexte, on analysera la possibilité de collaborer avec *regiosuisse*. Dans le cadre du budget actuel, différents outils de promotion de la Confédération créent déjà des incitations financières pour les initiatives qui visent à renforcer la compétence et l'orientation stratégiques. Ces incitations ont le grand avantage que les projets sont éla-

borés et mis en œuvre par les acteurs eux-mêmes, ce qui garantit leur participation active. Ces instruments de promotion sont examinés et améliorés régulièrement quant à leur caractère incitatif, à leur efficacité et à leur efficacité.

Sur le plan du contenu, les conclusions des travaux sur les stratégies de développement régional et sur les aspects spatiaux qui y sont liés – récemment mises en œuvre dans le cadre de la politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne – peuvent être considérées comme l'un des principaux enseignements. Ces résultats sont d'une importance capitale pour le tourisme, qui joue un rôle clé en tant que moteur économique dans de nombreuses zones rurales et de montagne.

Les propriétaires de résidences secondaires représentent un fort potentiel de valorisation pour les ressources des entreprises touristiques dans les zones rurales et les régions de montagnes¹⁹. Ces propriétaires ayant un fort attachement pour leur deuxième lieu de résidence, on a tout intérêt à les engager comme investisseurs et sources d'idées stratégiques. Ce potentiel doit être reconnu et mobilisé dans le cadre des projets, afin de contribuer au renforcement de la compétence et de l'orientation stratégiques des acteurs des régions et destinations touristiques. Dans cette perspective, des questions fondamentales seront examinées dans le cadre de l'évaluation d'Innotour prévue en 2018 (cf. ch. 6.1).

CHAMP D'ACTION 4 : MARCHÉ DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DU TOURISME

Il est très difficile de recruter et surtout de garder des travailleurs qualifiés, alors que la qualification, la motivation et la capacité d'innovation des employés sont des éléments clés de la réussite pour un établissement touristique. Cela vaut en particulier pour des sujets tels que l'hospitalité, l'amabilité et la qualité du service. Autre point à relever, la

numérisation transforme fondamentalement le secteur du tourisme. Les futures exigences posées aux employés et quant à leur niveau de formation (de base et continue) seront très différentes de celles d'aujourd'hui. Il y aura un besoin croissant de compétences dans le domaine des technologies numériques dans pratiquement tous les secteurs, et une grosse demande de main-d'œuvre qualifiée dans les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Dans son rapport intitulé *Conséquences de la numérisation sur l'emploi et les conditions de travail : risques et opportunités*, qui donne suite aux

¹⁹ Avenir Suisse 2017.

postulats 15.3854 Reynard et 17.3222 Derder, le Conseil fédéral dresse un état des lieux thématique²⁰. Les analyses montrent que la politique suisse du marché du travail connaît un franc succès grâce à une grande flexibilité et des mesures de protection sociale ciblées. La solidité du partenariat social est la pierre angulaire de ces bonnes conditions-cadre. La Suisse occupe de fait une bonne position pour exploiter les opportunités de la numérisation. Le rapport a également mis en évidence plusieurs défis. Afin de pérenniser le succès du marché suisse du travail, l'accent est mis sur deux objectifs subordonnés dans ce contexte de changement structurel : la formation doit être adaptée à l'économie numérique, et une coordination étroite entre la politique du travail et la sécurité sociale doit être développée. L'attention sera portée sur les développements pertinents pour le marché du travail et sur certaines lacunes en matière de données qui doivent être comblées.

D'autres travaux du SECO et en particulier du FTS 2016 ont révélé un potentiel de développement sur le marché du travail dans le secteur suisse du tourisme, à condition d'innover. Les opportunités, en plus de la numérisation, sont à chercher dans la coopération avec les employés ainsi que dans la gestion et la culture d'entreprise. Il s'agit également

de développer les mesures actuelles visant une meilleure qualification et une plus grande intégration dans le marché du travail du secteur touristique des réfugiés reconnus et des personnes admises à titre provisoire. Ces conclusions confortent le SECO dans sa volonté de faire du marché du travail dans le secteur touristique une priorité.

Parmi les stratégies de coopération prometteuses soutenues par la NPR, on citera le projet de partage des employés « Im Sommer am See, im Winter im Schnee » (l'été au bord du lac, l'hiver à la montagne). Sur le site internet enjoy-summer-winter.ch, des acteurs réputés de l'hôtellerie et de la restauration de régions touristiques (tourisme d'été et tourisme d'hiver) – principalement des cantons du Tessin et des Grisons – mettent leurs offres en commun pour créer des emplois à l'année. Les entreprises veulent ainsi offrir au personnel saisonnier des perspectives de travail pour toute l'année et ainsi les fidéliser. Sur le plan opérationnel, cette forme de coopération réduit les frais de recrutement et augmente l'intérêt d'investir dans la formation du personnel. Le projet conduit donc à une double situation gagnant-gagnant ; en plus de l'employeur et de l'employé, le client bénéficie également d'une meilleure qualité de service, et les services publics devraient enregistrer moins de chômeurs saisonniers.

ACTIVITÉ 4.1

EXPLOITER LES POTENTIELS POUR RENFORCER LE MARCHÉ DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DU TOURISME

Les cantons et les associations professionnelles du tourisme ont un rôle central à jouer pour consolider le marché du travail dans le secteur touristique. L'association *hotelleriesuisse*, par exemple, planche actuellement sur une campagne pour améliorer les qualifications du personnel dans le secteur de l'hébergement. Dans ce contexte, il est également important d'intensifier les efforts entre les employeurs, les associations professionnelles concernées et les autorités cantonales compétentes afin de favoriser l'accès au marché du travail des travailleurs indigènes, y compris des réfugiés reconnus et des personnes admises en Suisse à titre provisoire.

La collaboration entre les acteurs concernés étant capitale, le SECO renforcera sa fonction de coordination. Il devra également, dans ce contexte, intensifier sa collaboration avec le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), le centre de compétences de la Confédération pour les questions de portée nationale et internationale relevant de la politique de formation, de recherche et d'innovation.

La plateforme de dialogue et de coordination prévue (cf. activité 1.1) est particulièrement adaptée pour servir de support à la collaboration telle que planifiée. Les thèmes envisagés sont la pénurie de personnel qualifié, les problèmes de succession, la création d'emplois à l'année ou la formation (professionnelle et continue).

²⁰ Conseil fédéral 2017c.

UTILISER LES OPPORTUNITÉS DU NUMÉRIQUE

Sous l'impulsion des grands acteurs du numérique (Google, Apple, Facebook, Amazon, etc.), les chaînes de valeur et les comportements des consommateurs changent fondamentalement. Le changement est aussi radical pour le secteur du tourisme. L'utilisation rationnelle et efficace des technologies à disposition devient un important facteur de compétitivité. La numérisation est à la fois moteur économique et facilitateur, et offre donc de belles opportunités. Elle permet de créer de nouveaux produits, services, processus et modèles d'affaires touristiques. Le point central, c'est que tout le monde peut interagir avec n'importe quel interlocuteur, à n'importe quel moment, dans un espace virtuel. La numérisation demande de changer totalement sa manière d'agir et de penser (*mind set*), et pose donc des défis majeurs à l'industrie du tourisme.

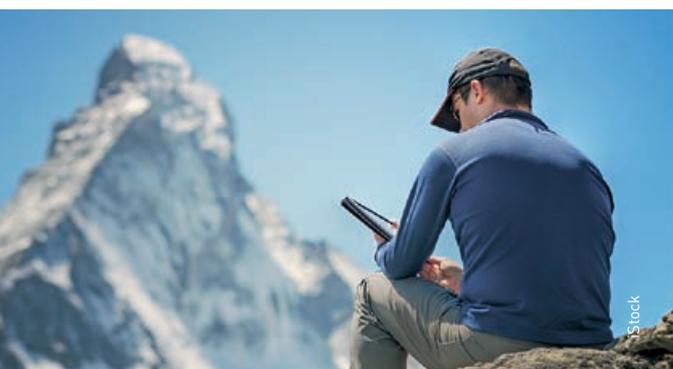
Les plateformes actives à l'échelle mondiale et l'économie du partage sont révélatrices des changements apportés par le numérique. En quelques années, les systèmes de réservation comme Booking ou Airbnb sont devenus des acteurs incontournables, qui offrent quantité d'opportunités, mais qui représentent aussi de nombreux défis. Les modèles d'affaires dans le secteur des plateformes numériques sont souvent gouvernés par une logique de réseau, ce qui signifie que la combinaison de la baisse des coûts marginaux du côté des fournisseurs et de l'augmentation de l'utilisation marginale du côté de la demande provoque une concentration sur quelques acteurs seulement (« the winner takes it all »). En conséquence, les solutions individuelles sont difficilement applicables, à moins d'être très spécialisées et, dans ce cas, elles ne peuvent guère être développées à une

plus large échelle. Le besoin de coopération régionale et nationale augmente donc considérablement et devient un facteur clé de réussite (cf. analyse SWOT).

La prospection de marchés et la conclusion de contrats sont de plus en plus touchées par la numérisation. C'est particulièrement évident dans le développement du marketing individualisé, par exemple à travers les médias sociaux, ou par des formes de publicité basées sur des données (p. ex. la publicité dite programmatique). La vente et, en particulier, la fixation des prix sont toujours plus personnalisées. Les données sur les besoins et le comportement des touristes deviennent une matière première indispensable.

Il faut tenir compte du fait que la numérisation améliore certes les possibilités, mais augmente aussi la complexité des processus. Au niveau du parcours client (*customer journey*) notamment, des progrès sont à faire lors du séjour, sur place (*check-in* et *check-out*, support informatique personnalisé, commandes au restaurant, etc.). On recourt bien plus au numérique avant le séjour (présence en ligne, systèmes d'information et de réservation, etc.) grâce aux plateformes mondiales. En raison de la structure à petite échelle du tourisme suisse, de nombreux prestataires et destinations touristiques ont des difficultés pour répondre à ces exigences et suivre le rythme de l'évolution technologique (la connectivité est le maître mot). En plus des innovations propres aux entreprises, le secteur se doit d'adopter des approches innovantes et coopératives aux niveaux régional et national afin de rester concurrentiel sur la scène internationale.

Les entreprises du secteur du tourisme sont en première ligne pour assurer le passage au numérique. La numérisation est également un sujet prioritaire dans la nouvelle stratégie touristique de la Confédération ; c'est une manière de contribuer à l'amélioration des conditions-cadre. Deux champs d'action sont concernés au premier chef au niveau de la mise en œuvre. D'une part, le soutien à la numérisation des processus et des modèles d'affaires doit être renforcé (cf. champ d'action 5) et, d'autre part, il convient de promouvoir le développement d'outils numériques pour la prospection des marchés (cf. champ d'action 6).



CHAMP D'ACTION 5 : NUMÉRISATION DES PROCESSUS ET DES MODÈLES D'AFFAIRES

Le SECO a lancé en 2017 une campagne pour promouvoir le passage au numérique dans le secteur du tourisme. Il s'agit de soutenir davantage l'indispensable numérisation des processus et des modèles d'affaires touristiques. L'accent est mis sur le soutien de projets précis et le transfert de connaissances. De nombreux projets de numérisation ont été soutenus grâce à Innotour et à la NPR.

« Tourist Office 3.0 » en est un bon exemple. Ce projet Innotour aborde les aspects de la forme, du contenu, de la fonction et de la mission des offices du tourisme à l'ère de la numérisation. Partant d'une analyse nationale menée en collaboration avec des partenaires innovateurs et 19 destinations touristiques, il développe et documente les besoins

de la clientèle et des prestataires de services, tout en esquissant des scénarios pour l'office du tourisme de demain.

Il est nécessaire d'améliorer nos connaissances pour juger de l'impact de la numérisation sur le tourisme. La numérisation dans le tourisme est le thème principal du FTS organisé en novembre 2017 par le SECO. Le rapport détaillé sur l'industrie du tourisme numérique élaboré dans ce cadre sera publié au premier trimestre 2018. Les échanges d'expériences jouent un rôle fondamental et viennent compléter ces études. L'édition spéciale d'octobre 2017 du bulletin Insight, la newsletter d'Innotour, a pour thème la numérisation dans le secteur du tourisme. Enfin, une plateforme de connaissances consacrée à la numérisation dans le tourisme sera mise en ligne sur la page d'accueil du SECO.

Le soutien à la numérisation du tourisme doit être encouragé par la promotion de projets et la professionnalisation du savoir. Les résultats des projets doivent être systématiquement étudiés et mis à disposition d'un large public. Les activités suivantes font partie des priorités.

ACTIVITÉ 5.1

PROMOUVOIR LES PROJETS DE NUMÉRISATION ET LE TRANSFERT DE SAVOIR

La numérisation modifie le comportement des clients. Elle offre un grand choix de possibilités pour améliorer l'efficacité des processus d'affaires, et notamment pour réduire les coûts et augmenter la productivité. Pour connaître une réussite économique dans ce monde numérique, de nouveaux modèles d'affaires sont indispensables. Innotour encourage actuellement la numérisation de l'industrie du tourisme par un soutien ciblé à certains projets. La NPR permet également de renforcer ce soutien à la numérisation du secteur.

Il s'est toutefois avéré que les enseignements tirés de ces projets et de ces initiatives sont souvent trop peu partagés et ne peuvent donc pas être exploités de manière systématique. Dans cette perspective, la politique du tourisme doit mieux communiquer les résultats importants de certains projets exemplaires, afin qu'ils puissent être pris en compte par l'industrie du tourisme. Afin de renforcer le transfert de connaissances et l'échange entre les projets, les activités en cours doivent être poursuivies, et des ateliers être organisés afin d'améliorer la diffusion du savoir.

DÉVELOPPER LES DONNÉES ET LES STATISTIQUES

Il existe quantité de données qui pourraient être utiles au tourisme. Cependant, elles sont stockées dans différents systèmes pas forcément compatibles entre eux, et sont donc difficilement exploitables. Les opportunités offertes par le passage au numérique dépendent des possibilités de disposer de ces données et de pouvoir les traiter. Ces données peuvent aider à mieux comprendre les motivations et le comportement des touristes. Grâce à ces données personnalisées, l'offre touristique peut être adaptée aux besoins spécifiques des clients, pour mieux les satisfaire. Dans ce contexte, la compétence de structurer ces données, de les préparer, de les intégrer et, le cas échéant, de les utiliser à son avantage revêt une importance cruciale pour le tourisme.

En plus des problèmes liés à la protection des données et de la personnalité, la variété et la complexité des interfaces constituent un grand défi pour l'intégration des données. Les petites structures du tourisme suisse et la pluralité des systèmes rendent les économies d'échelle quasiment impossibles, même aux interfaces. Des approches communes seront indispensables.

La priorité est donnée à l'examen du développement des données et des statistiques existantes (HESTA et PASTA, en particulier). Par ailleurs, le développement et l'utilisation de nouvelles données (sur le comportement des clients, par exemple) doivent être analysés, en collaboration avec l'Office fédéral de la communication (OFCOM), entre autres. L'accent est mis sur le rapport entre les coûts et l'utilité de nouvelles données.

Digression : Suisse Tourisme, qui se veut précurseur dans le domaine des mégadonnées (*early adopter*), mène actuellement un projet concernant l'analyse des trois sources de données disponibles, à savoir MySwitzerland.com, Monitoring du Tourisme Suisse et HESTA. D'autres sources, comme l'engagement sur les réseaux sociaux, les statistiques en lien avec les newsletters, les rapports concernant les médias et le marketing ainsi que les données de réservation, seront ajoutées ultérieurement. Les données seront agrégées dans un entrepôt de données, rendues comparables, corrélées et visualisées, ce qui permet une analyse approfondie des liens entre les différentes sources de données sur une période définie. Il sera ainsi possible de tirer des conclusions sur le succès des campagnes et le comportement de la clientèle potentielle du tourisme helvétique.

CHAMP D'ACTION 6 : NUMÉRISATION DE LA PROSPECTION DES MARCHÉS

Comme mentionné précédemment, la transformation numérique représente un défi majeur pour la prospection des marchés : les exigences des touristes évoluent rapidement, et le nombre de canaux de promotion et de diffusion augmente constamment, ce qui élève de manière accrue les exigences en matière de marketing.

Il existe en Suisse un grand nombre d'organisations locales et régionales de marketing touristique. Suisse Tourisme est responsable du marketing touristique pour la Confédération. Il entretient de bonnes relations de travail avec les organisations de

marketing locales et régionales. Les profonds changements provoqués par la numérisation forcent à reconsidérer cette coopération et donc la répartition des tâches dans le marketing touristique. Suisse Tourisme devra très probablement assumer un rôle principal d'*early adopter*, c'est-à-dire intégrer rapidement les nouvelles technologies et partager ses expériences et ses connaissances avec les agences de marketing locales ou régionales. Les questions de fond en la matière seront examinées dans le cadre de l'évaluation de Suisse Tourisme prévue pour 2018 (cf. ch. 6.2).

Il est crucial que le marketing touristique reste constamment axé sur le parcours client (*customer journey*), c'est-à-dire toutes les phases personnelles que traverse un client lors de sa prise de décision et de son voyage. Le client veut être orienté selon ses besoins et souhaite avoir des informations exhaustives en ligne. Cela augmente les exigences en

termes de compétences et pour la préparation des contenus. Le futur client consulte d'abord les offres en ligne. Il regarde donc en priorité les propositions bien classées sur Google, que cette place dans le classement soit payée ou due à la qualité du contenu. Le leadership du contenu (*content leadership*) devient donc obligatoire.

Pour ces raisons, Suisse Tourisme a entièrement revu sa stratégie marketing. L'accent est mis sur une approche par contenu (*content strategy*). Le client veut pouvoir se représenter en ligne l'expérience qui l'attend (marketing événementiel). Avec une campagne publicitaire surprenante et une communication qui fait travailler l'imagination (*storytelling*), Suisse Tourisme suscite de l'intérêt et provoque des envies de voyages en Suisse. Un réseau regroupant les contenus par secteur s'occupe de gérer ces informations. Les régions touristiques rassemblent et documentent les offres et les récits des expériences touristiques selon les destinations, les prestataires de services ou les organisateurs d'événements. Ces données sont ensuite envoyées dans un système central « de contenus ». Pays de vacances

et de voyage, la Suisse se veut numériquement accessible, de manière exhaustive et innovante.

La numérisation joue un rôle central dans la mise en œuvre de ce marketing événementiel. Elle ouvre notamment de nouvelles perspectives pour diffuser les informations (distribution de contenu). Les médias sociaux ne cessent de gagner en importance. Une partie de la stratégie de communication de Suisse Tourisme passe donc par ces médias sociaux. Il suffit qu'une personne utilise un des hashtags prédéfinis, #AMOUREUXdelaSUISSE par exemple, son message (tweet, post, etc.) est automatiquement détecté, attribué à la zone géographique correspondante et relayé dans la masse de contenus en rapport. Chacun de nos hôtes devient un ambassadeur potentiel de la Suisse. C'est d'autant plus judicieux que les clients accordent généralement plus de crédit à d'autres clients qu'à des experts ou à des agences de communication. Mais la numérisation de la prospection de marchés ne s'arrête pas là. Pour assurer le futur de la prospection des marchés, le développement de MySwitzerland.com revêt également une importance stratégique.

ACTIVITÉ 6.1

DÉVELOPPER MYSWITZERLAND.COM

Les comportements changeants des voyageurs et leurs besoins de plus en plus variés obligent à mettre les priorités sur les clients et sur des actions de promotion ciblées, qui exigent un recours accru au marketing numérique. Pour Suisse Tourisme, cela signifie poursuivre le développement de la plateforme internet MySwitzerland.

MySwitzerland est l'épine dorsale de la communication de Suisse Tourisme avec ses clients. MySwitzerland est la plateforme d'information la plus complète de notre pays de voyage et de congrès, avec des informations pertinentes et à jour. En outre, MySwitzerland a reçu plusieurs prix. Le site de Suisse Tourisme a, par exemple, remporté en 2017 le Best of Swiss Web Award pour le meilleur site internet mobile.

Le système de gestion de contenus web (WCMS) est le composant principal du site internet MySwitzerland. La plateforme WCMS est en service depuis

2001. Une étude récente a conclu qu'après 16 ans de fonctionnement, le WCMS a atteint la fin de son cycle de vie. Une refonte complète et un redéploiement de la plateforme MySwitzerland sont indispensables. La mise en place du système très complexe et de ses périphériques doit durer jusqu'en 2019. La nouvelle version de MySwitzerland devrait être lancée à l'été 2019.

Dans sa nouvelle version, la plateforme internet MySwitzerland vise une interaction numérique continue avec les utilisateurs tout au long de leur parcours client. Le nouveau site devra servir de source d'inspiration en faveur de la Suisse, destination de voyage. Une réalité virtuelle parfaitement intégrée provoquera ces envies de voyage. Il est important que le développement de la base de données des contenus par secteur facilite la collaboration avec les entreprises touristiques et les organisations de promotion régionales. Leurs contenus doivent être mieux intégrés dans les campagnes de promotion nationales.

RENFORCER L'ATTRAIT DE L'OFFRE ET LA PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ

Conception et commercialisation de l'offre sont des éléments clés du secteur du tourisme. Des offres attrayantes qui répondent aux exigences des voyageurs sont indispensables pour faire face à la concurrence internationale. De ce fait, on accordera une grande attention à la structure et au développement permanent des offres et des prestations de l'industrie du tourisme. C'est également valable pour les efforts de promotion : pour éveiller l'intérêt des futurs clients et leur donner envie de voyager en Suisse, les offres et les services doivent être habilement regroupés et bien présentés.

Il existe des interdépendances entre la conception de l'offre et sa commercialisation. Un appel d'offres efficace présuppose une bonne connaissance des besoins des clients, et un marketing réussi ne peut se faire sans références aux offres ou aux prestations. La conception et la commercialisation de l'offre sont donc obligatoirement dépendantes l'une de l'autre et doivent être coordonnées. La numérisation devrait accentuer le mouvement, conception de l'offre et commercialisation continueront à se combiner. La politique du tourisme de la Confédération tient compte de cette évolution et fait de l'amélioration de l'attrait de l'offre touristique et du renforcement de sa présence sur le marché un objectif commun.

Améliorer l'attrait de l'offre et renforcer sa présence sur le marché ne peuvent se faire actuellement sans utiliser les outils de promotion de la politique du tourisme (cf. ch. 6). Ces deux domaines occupent une place de choix dans la répartition des subventions (cf. ch. 4). Les instruments de promotion de la politique du tourisme ont fait leurs preuves jusqu'à présent.

Améliorer l'attrait de l'offre touristique passe actuellement par la promotion de l'innovation, de la coopération et de la professionnalisation (Innotour) ainsi que par l'encouragement du secteur de l'hébergement. L'hébergement est actuellement du ressort de la SCH. Renforcer la présence sur le marché fait partie des attributions de Suisse Tourisme. La NPR, enfin, concentre ses efforts sur la promotion du tourisme (infrastructures touristiques, développement de l'offre, coopérations).

La politique du tourisme de la Confédération prévoit d'augmenter son soutien aux acteurs qui proposent des offres attrayantes et compétitives. Pour ce faire, la promotion des investissements sera développée après avoir fait l'objet d'un état des lieux et d'une analyse concernant d'éventuels besoins d'adaptation (cf. champ d'action 7). Le déroulement d'événements majeurs comme les Jeux olympiques d'hiver pourrait stimuler fortement le tourisme suisse. La politique du tourisme de la Confédération définit là un nouvel axe majeur et entend faire le meilleur usage possible de ces impulsions (cf. champ d'action 8).

CHAMP D'ACTION 7 : PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

Pour rester compétitif, le tourisme suisse doit absolument maintenir et développer tant la qualité que l'attrait de l'offre touristique. Cela signifie le plus souvent investir dans des infrastructures qui exigent beaucoup de capitaux, comme des remontées mécaniques ou des hôtels. Pour augmenter l'attrait de l'offre et s'adapter aux besoins évolutifs des clients, il faut faire régulièrement de gros investissements. Cela relève donc en principe du domaine de l'économie. Cependant, dans l'environnement concurrentiel actuel, et surtout avec des perspectives de retour limitées, investir dans les infrastructures touristiques représente un gros défi (cf. analyse SWOT). De plus, les infrastructures touristiques ont parfois le caractère de biens publics, d'où la tendance à investir trop peu et à laisser souvent le secteur public soutenir davantage ces investissements. On estime le volume d'investissements annuels dans les hôtels et les restaurants à environ 1 milliard de CHF, affecté pour un tiers environ à la construction de bâtiments neufs et pour deux tiers aux rénovations et à l'entretien²¹.

Actuellement, du côté de la Confédération, les investissements dans le tourisme relèvent princi-

palement de la SCH et de la NPR. La SCH accorde à titre subsidiaire des prêts en complément des bailleurs de fonds privés pour la rénovation ou l'acquisition d'établissements d'hébergement, que ce soit des nouveaux bâtiments ou des rachats. Les évaluations ont montré que la SCH contribue à la modernisation et à la compétitivité du secteur de l'hébergement dans les régions touristiques et les stations thermales. La NPR soutient aujourd'hui les régions de montagne, rurales et frontalières dans leur développement économique au niveau régional. Les infrastructures touristiques, comme les remontées mécaniques, les installations sportives ou les centres de congrès profitent aussi de ce genre de soutien. On peut également citer le Swiss Hospitality Investment Forum (SHIF). Le SHIF est une plateforme de connaissances et de contact consacrée à la vente, à l'investissement et au financement dans le secteur hôtelier. Le SHIF est une offre de la Foire Suisse, sponsorisée par la SCH, l'École hôtelière de Lausanne (EHL) et hotelleriesuisse. Le SECO en assure désormais le patronage.

Les défis permanents d'un secteur en constante mutation obligent à contrôler régulièrement la promotion des investissements quant à son efficacité, à déterminer les éventuels besoins d'adaptation ainsi qu'à optimiser et à développer les instruments en place, voire, le cas échéant, à les supprimer. L'activité suivante doit être mise en œuvre à cet effet.

ACTIVITÉ 7.1

ÉTABLIR UN ÉTAT DES LIEUX SUR LA PROMOTION ACTUELLE DES INVESTISSEMENTS

Les divers modèles, actuels et futurs, de promotion et de financement des investissements dans le secteur du tourisme doivent être analysés et évalués dans le cadre d'un groupe de travail. Ce groupe de travail devra, à l'aide de comparaisons internationales, donner un aperçu des outils de promotion disponibles en Suisse et montrer où sont les besoins d'adaptation, comment ces outils sont coordonnés entre eux et comment augmenter l'efficacité et l'efficacéité de la promotion. Il devra également faire cas des conséquences de la numérisation et des interfaces avec les mesures de promotion pertinentes d'autres politiques sectorielles menées au niveau fédéral.

Enfin, les conséquences de la législation sur les résidences secondaires et celles éventuelles du changement structurel doivent être évaluées. Selon l'art. 19 de la loi fédérale du 20 mars 2015 sur les résidences secondaires (LRS ; RS 702), l'ARE et le SECO sont tenus d'analyser régulièrement les effets de cette législation. La première mesure d'impact de ce type est prévue pour 2020. L'examen portera également sur les effets sur l'investissement et les circuits financiers dans le tourisme ainsi que sur les relations avec la lex Koller. En outre, l'analyse d'impact servira de base à une éventuelle révision de la législation sur les résidences secondaires. Des échanges réguliers auront lieu entre l'ARE, le SECO et la SCH pour préparer cette analyse.

²¹ Hotelleriesuisse/SCH 2017.

CHAMP D'ACTION 8 : GRANDS ÉVÉNEMENTS ET LEUR RÔLE MOTEUR

Les grands événements sont à même de stimuler le tourisme et le développement économique régional en Suisse. Les plus prometteurs sont les événements à retentissement international, comme les Jeux olympiques d'hiver ou d'autres grandes manifestations sportives, et les expositions universelles ou nationales.

Afin d'exploiter au mieux le potentiel des grands événements en tant qu'élément moteur du changement structurel du tourisme, les grands événements seront activement soutenus par la politique du tourisme, et ce avant, pendant et après l'événement. Une collaboration étroite avec les services fédéraux concernés, par exemple avec l'OFSPD dans le cadre des Jeux olympiques d'hiver, est indispensable.

Les intérêts de la politique du tourisme doivent être protégés, par exemple, en participant à des groupes de travail et en développant des stratégies de communication adaptées.

ACTIVITÉ 8.1

ACCOMPAGNER ACTIVEMENT LA CANDIDATURE DE SION 2026

Les Jeux olympiques d'hiver à Sion en 2026 pourraient donner un nouvel élan au tourisme suisse. On en attend des impulsions pour le tourisme, en particulier dans des domaines comme les effets sur les infrastructures et la demande, sur la qualité, la numérisation et l'entrepreneuriat ou sur les nouveaux modèles économiques.

Swiss Olympic est l'organisation faîtière des fédérations sportives suisses. Le 7 mars 2017, le conseil exécutif de Swiss Olympic s'est prononcé en faveur de la candidature sédunoise aux Jeux olympiques d'hiver de 2026 avec le projet « Sion 2026. Les Jeux au cœur de la Suisse ». Cette décision a été approuvée à l'unanimité par le Parlement du sport le 11 avril 2017. La phase d'invitation pour les Jeux olympiques d'hiver 2026 s'étend de septembre 2017

à octobre 2018. En octobre 2018, le Comité international olympique (CIO) décidera quelles demandes seront reçues dans la phase de candidature. La décision finale du CIO tombera en octobre 2019.

Le SECO est membre du groupe de travail interdépartemental (GTI) institué par le Conseil fédéral. La tâche de ce GTI est de conseiller et de soutenir Swiss Olympic et les promoteurs du projet. Pour le SECO, l'héritage des jeux sur le long terme est crucial (*legacy effect*). Le projet doit absolument montrer comment les jeux d'hiver 2026 contribueront au développement de la place touristique suisse avant, pendant et après les jeux. L'implication des acteurs locaux, régionaux, et surtout nationaux du secteur du tourisme est indispensable pour que les jeux profitent à tous. Dans cette perspective, le SECO accompagne activement la candidature de Sion 2026 dans le cadre de la politique du tourisme de la Confédération.

CHAMPS D'ACTION ET ACTIVITÉS EN RÉSUMÉ

CHAMPS D'ACTION	ACTIVITÉS
1. Coordination et coopération	1.1 Développer le Forum Tourisme Suisse (FTS) dans le sens d'une plateforme de dialogue et de coordination
2. Cadre réglementaire favorable au tourisme	2.1 Intensifier l'examen des mesures destinées à alléger les réglementations importantes pour le secteur du tourisme
3. Productivité des entreprises touristiques	3.1 Intensifier la promotion et le coaching des start-up 3.2 Améliorer la compétence et l'orientation stratégiques
4. Marché du travail dans le secteur du tourisme	4.1 Exploiter les potentiels pour renforcer le marché du travail dans le secteur du tourisme
5. Numérisation des processus et des modèles d'affaires	5.1 Promouvoir les projets de numérisation et le transfert de savoir 5.2 Développer les données et les statistiques
6. Numérisation de la prospection des marchés	6.1 Développer MySwitzerland.com
7. Promotion des investissements	7.1 Établir un état des lieux sur la promotion actuelle des investissements
8. Grands événements et leur rôle moteur	8.1 Accompagner activement la candidature de Sion 2026

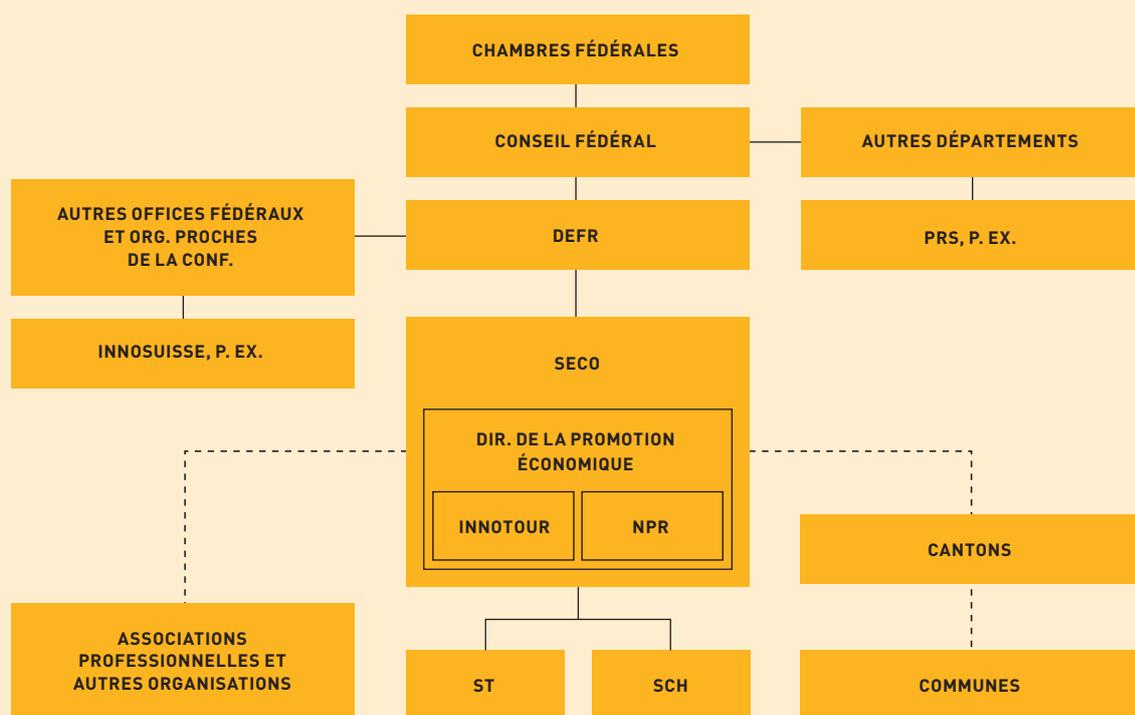


RESPONSABLES, ACTEURS ET INSTRUMENTS DE PROMOTION DE LA POLITIQUE SUISSE DU TOURISME

La politique fédérale du tourisme, ses responsables, ses acteurs et ses instruments de promotion font partie intégrante du système touristique suisse. Cette structure sera maintenue dans la nouvelle stratégie touristique. Dans un système d'économie de marché, la politique fédérale du tourisme conti-

nuera d'assumer des tâches particulières, d'entente avec les cantons, les communes et les branches qui dépendent du tourisme. La figure 8 présente les principaux responsables, acteurs et instruments de promotion de la politique suisse du tourisme.

Figure 8 : Responsables, acteurs et instruments de promotion de la politique suisse du tourisme



Source : figure originale.



iStock

Du côté de la Confédération, la mise en œuvre de la politique du tourisme incombe au SECO. De plus, quatre instruments de promotion existent pour mettre en œuvre la politique fédérale du tourisme : Innotour, qui encourage l'innovation, la coopération et la professionnalisation dans le domaine du tourisme, Suisse Tourisme (ST), la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) et la nouvelle politique régionale (NPR).

La nouvelle stratégie touristique optimisera la coordination des instruments de promotion actuels. Il convient en particulier d'améliorer l'échange d'informations, d'accroître l'efficacité des processus et de mieux exploiter les potentiels de synergie entre les instruments de promotion (Innotour,

Suisse Tourisme, SCH, NPR). Ce dispositif est complété par d'autres instruments de promotion qui ne concernent pas directement le tourisme, tels qu'Innosuisse, Switzerland Global Enterprise (S-GE) ou Présence Suisse. Étant donné que ces instruments touchent le tourisme, les points d'interfaces correspondants seront exploités activement dans le cadre de la politique du tourisme.

Les instruments de promotion contribuent en premier lieu à améliorer l'attrait des offres touristiques et à renforcer la présence de la place touristique suisse sur le marché (objectif 4), mais aussi à encourager l'entrepreneuriat (objectif 2) et à exploiter les opportunités du numérique (objectif 3). Les instruments de promotion sont décrits ci-après.

ENCOURAGEMENT DE L'INNOVATION, DE LA COLLABORATION ET DE LA PROFESSIONNALISATION DANS LE DOMAINE DU TOURISME (INNOTOUR)



L'encouragement par la Confédération de l'innovation, de la collaboration et de la professionnalisation dans le tourisme se fonde sur la loi fédérale du 30 septembre 2011 encourageant l'innovation, la coopération et la professionnalisation dans le domaine du tourisme (RS 935.22). Introduit pour une durée limitée en 1998 et prorogé à plusieurs reprises par la suite, cet instrument de promotion est devenu dès 2012 une composante à part entière de la politique du tourisme de la Confédération. L'industrie du tourisme dispose, avec Innotour, d'un instrument de promotion moderne pour relever les défis qui se présentent à elle.

Le tourisme est un secteur économique fragmené. Pour cette raison, la constitution d'offres touristiques complètes engendre des coûts de transaction élevés. Il n'est pas facile de mettre au point des offres innovantes intégrées, car il est difficile de distinguer et d'internaliser les coûts d'innovation et les rendements. Cette réalité suscite des incertitudes et entraîne un manque de coopération. Dans le cadre d'Innotour, mise sur pied d'offres touristiques entre entreprises occupe par conséquent une place très importante. Avec l'introduction en 2012 de sa troisième priorité, le développement et la diffusion du savoir (professionnalisation), Innotour apporte une contribution substantielle au développement de la place touristique suisse. Innotour encourage des projets de formation et de perfectionnement,

ainsi que des bases de connaissances, telles que les prévisions touristiques. Le Forum Tourisme Suisse (FTS) est également financé dans le cadre d'Innotour.

Les coûts d'Innotour sont supportés en majeure partie par les milieux touristiques eux-mêmes (au moins 50 %). Si Innotour crée des incitations, le financement et la gestion restent de la responsabilité des promoteurs des projets. Pour renforcer cette responsabilité individuelle, Innotour limite sa contribution financière à une aide initiale unique.

Pendant la période 2012-2015, Innotour disposait d'une enveloppe de plus de 20 millions de CHF. Au titre du programme d'impulsion 2016-2019 en faveur du tourisme, le Parlement a accepté de relever de 10 millions de CHF les ressources dédiées à Innotour pour la période 2016-2019. Ce montant supplémentaire, qui s'ajoute donc aux 20 millions de CHF déjà alloués, doit permettre notamment de soutenir des projets visant à accompagner la mise en œuvre de l'initiative sur les résidences secondaires et à en atténuer les effets.

Pour promouvoir l'entrepreneuriat et accroître la productivité, il est prévu notamment d'activer les potentiels entrepreneuriaux, notamment des propriétaires de résidences secondaires. Une contribution sera donc fournie à cette fin.

EXEMPLES DE PROJETS INNOTOUR : SUISSE ALPINE 2020 ET SUISSEMOBILE 2020

Dans le cadre du projet Suisse Alpine 2020 du Club alpin suisse (CAS), quelque 10 000 itinéraires pour différentes disciplines alpines seront numérisés d'ici à fin 2019 et publiés sur une plateforme moderne, où ils seront assortis d'informations complémentaires. L'objectif de ce projet est de consolider la position de numéro 1 de la Suisse dans le domaine des offres de loisirs et des offres touristiques durables.

Le projet SuisseMobile s'articule autour de deux axes. D'une part, il vise à étendre les offres estivales en hiver dans le but d'intégrer et de promouvoir des offres hivernales attrayantes dans les domaines des sentiers de randonnées d'hiver, des pistes de raquettes, des pistes de ski de fond et des pistes de luge. Un système homogène pour les offres d'été et d'hiver facilite l'orientation des utilisateurs et des touristes du monde entier. D'autre part, il s'agit de promouvoir, sur la plateforme SuisseMobile, des destinations et itinéraires d'alpinisme ayant été sélectionnés dans le cadre du projet Suisse Alpine 2020, selon des normes uniformisées.

Comme plusieurs instruments de promotion de la Confédération interviennent dans la promotion de l'offre touristique, un travail d'harmonisation s'avère nécessaire. Au sein de la promotion économique du SECO, ce sont, outre Innotour, la NPR et la SCH. Le soutien de la SCH est individuel et axé sur les investissements dans les infrastructures d'hébergement. La SCH se distingue ainsi clairement d'Innotour. Innotour et la NPR sont des instruments complémentaires. Si Innotour soutient en priorité des projets d'envergure nationale, la NPR se focalise sur les régions. Cela dit, Innotour peut également soutenir des projets locaux et régionaux dans toute la Suisse s'ils ont un caractère exemplaire. Lors de l'exécution de la législation Innotour, d'autres offices fédéraux, tels l'Office fédéral des routes (OFROU), l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), l'Office fédéral du sport (OFSP) et l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG), sont systématiquement consultés. Les interfaces entre les projets modèles régionaux Innotour et les projets touristiques NPR feront l'objet d'un examen approfondi lors de l'évaluation d'Innotour.

La dernière évaluation d'Innotour remonte à 2010. Sur la base des résultats de l'évaluation, la législation Innotour (loi fédérale et ordonnance d'application) a été entièrement révisée. Entrée en force en 2012, celle-ci a globalement fait ses preuves. L'instrument de promotion Innotour sera réexaminé sur la base de la nouvelle stratégie touristique. L'évaluation de 2018 comprendra une étude d'impact des projets soutenus pendant la période 2012-2017 et une analyse approfondie de la manière dont Innotour peut promouvoir et soutenir de façon ciblée l'entrepreneuriat et la numérisation dans le tourisme (cf. activités 3.2 et 5.1). Les résultats de l'évaluation serviront de base à d'éventuelles optimisations de la législation Innotour et des modalités d'exécution, qui seront entreprises, dans la mesure du possible, dans le cadre du message sur la promotion économique 2020-2023.

SUISSE TOURISME



Suisse.
tout naturellement.

En vertu de la loi fédérale du 21 décembre 1955 concernant Suisse Tourisme (RS 935.21 ; ci-après « loi »), Suisse Tourisme encourage la demande en faveur des destinations de voyage et des vacances en Suisse sur mandat de la Confédération. Les tâches de Suisse Tourisme sont énumérées de manière exhaustive dans la loi. Elles comprennent, d'une part, le marketing de base pour la place touristique suisse, comme le développement de la marque, la prospection des marchés et l'information de la clientèle. D'autre part, Suisse Tourisme a également une mission de coordination et de conseil. Dans le cadre de son mandat de coordination, l'organisation mène par exemple des campagnes thématiques par le biais de plateformes de marketing ouvertes. Quant à son mandat de conseil, Suisse Tourisme l'accomplit notamment dans le cadre du programme « Enjoy Switzerland ». Le développement de l'offre et la création de produits innovants sont assurés et intégrés dans le marketing en collaboration avec des destinations et des organismes partenaires.

La Confédération pilote Suisse Tourisme par l'intermédiaire de la surveillance effectuée par le Conseil fédéral et par le biais de nominations et d'approbations.

Suisse Tourisme est également actionnaire des sociétés Switzerland Travel Centre (STC) et Swiss Travel System (STS). STC est une plateforme de réservation de droit privé sur laquelle il est possible de réserver directement un billet de train ou une chambre auprès de 2000 établissements hôteliers de Suisse, et de positionner ceux-ci sur les canaux de vente internationaux. STS est une société de marketing des transports publics et des lignes ferroviaires panoramiques. Au nombre des tâches de l'entreprise fi-

gurent, outre les activités de promotion à l'étranger, la mise sur pied et l'élargissement du réseau de distribution dans le monde et la gestion et le développement d'un vaste assortiment de titres de transport pour les hôtes de l'étranger.

Les prestations de Suisse Tourisme complètent l'initiative privée. Suisse Tourisme intervient donc à titre subsidiaire. Elle se concentre sur les prestations fournies dans l'intérêt du tourisme suisse qui ne sont pas proposées de manière comparable par des prestataires commerciaux du secteur privé.

L'ordonnance du 2 décembre 2016 concernant Suisse Tourisme (RS 935.211 ; ci-après « ordonnance ») a récemment fait l'objet d'une révision totale. Celle-ci a permis d'effectuer des modifications exigées par le droit fédéral supérieur et de définir des règles claires en matière d'organisation et de gouvernement d'entreprise. Les dispositions relatives à l'organe de révision ont été adaptées et des dispositions visant à éviter les conflits d'intérêts et à améliorer la transparence dans la rémunération des organes dirigeants ont été introduites, de même que des dispositions fixant la rémunération des cadres de Suisse Tourisme.

La Confédération pilote Suisse Tourisme par l'intermédiaire de la surveillance effectuée par le Conseil fédéral et par le biais de nominations et d'approbations. Le SECO exerce la surveillance de Suisse Tourisme conformément à l'art. 2 de l'ordonnance. Le Conseil fédéral nomme la moitié des membres du comité de Suisse Tourisme, ainsi que le président et le vice-président, choisi au sein du comité. La nomination du directeur est également soumise à son approbation. Le SECO exécute la surveillance sur la base d'une convention concernant le controlling politique, le reporting et le monitoring (convention CRM), qui est conclue tous les quatre ans avec Suisse Tourisme. La convention CRM en cours a été signée pour la période 2016-2019. Elle règle notamment la procédure de surveillance, les rapports que Suisse Tourisme doit établir et, d'une manière générale, la collaboration entre le SECO et Suisse Tourisme.

Suisse Tourisme dispose d'un budget annuel de 90 millions de CHF environ (2015 : 96 millions, 2016 :

92 millions). La Confédération alloue à Suisse Tourisme, en vertu de l'art. 6 de la loi, des aides financières annuelles dans les limites des crédits autorisés. L'Assemblée fédérale fixe tous les quatre ans le cadre financier par arrêté fédéral simple. Le plafond des dépenses pour les années 2016 à 2019 se monte à 230 millions de CHF. Suisse Tourisme est également financée par les cotisations de ses membres. La cotisation est volontairement basse pour permettre l'affiliation du plus grand nombre possible d'acteurs du monde touristique et assurer une large intégration de l'organisation. Enfin, la Confédération attend de l'organisation qu'elle génère des fonds de tiers pour la promotion de la place touristique suisse. Pour cela, Suisse Tourisme peut fournir à ses membres et à des tiers des prestations directement imputables qui figurent dans le mandat confié par la loi. Une partie des fonds de tiers réunis par Suisse Tourisme provient des partenariats noués par l'organisation avec des acteurs économiques.

Du côté de la Confédération, Suisse Tourisme est la seule organisation qui a pour mission de stimuler la demande touristique. Les activités des organes de la Confédération responsables du domaine des visas, soit le Secrétariat d'État aux migrations (SEM) et les services consulaires, la touchent directement. Une fois par an, une réunion institutionnalisée est organisée entre les services concernés. Suisse Tourisme s'engage pour que les touristes des marchés lointains, comme la Chine, l'Inde et les pays du Golfe, obtiennent un visa pour la Suisse aussi facilement que possible, dans le respect des prescriptions en vigueur en matière de visas. S'agissant de la promotion de la culture, il existe une interface avec les activités de l'Office fédéral de la culture (OFC). Le but de la collaboration avec l'OFC est de valoriser davantage l'intérêt touristique des villes de culture et des biens culturels en Suisse, tout en respectant les intérêts spécifiques en matière



de protection. Une autre interface avec l'OFEV touche aux domaines du paysage, de l'environnement et du climat. Une collaboration est en place avec cet office pour exploiter la qualité du paysage en tant que capital touristique et utiliser à bon escient les instruments de promotion pertinents (notamment pour ce qui est des parcs et du patrimoine mondial de l'UNESCO). Les autres partenaires importants de Suisse Tourisme sont S-GE, qui aide les entreprises suisses à trouver et à exploiter des nouvelles possibilités d'exportation et qui se charge de la promotion de la place économique suisse à l'étranger, ainsi que Présence Suisse, qui est responsable de l'image de la Suisse à l'étranger et de la mise en œuvre de la stratégie du Conseil fédéral en matière de communication internationale. À l'intérieur de la politique fédérale du tourisme, des interfaces existent notamment avec Innotour et la NPR. Suisse Tourisme intervient ainsi dans divers projets Innotour en apportant son savoir-faire en matière de marketing. Enfin, dans le cadre du programme « Enjoy Switzerland », qui était autrefois financé en partie par la NPR, Suisse Tourisme conseille des destinations et des organismes partenaires dans le développement de l'offre et de produits novateurs.

EXEMPLE DE PROJET DE SUISSE TOURISME : LE GRAND TOUR DE SUISSE

Le Grand Tour de Suisse est un circuit touristique de 1600 kilomètres de long à travers la Suisse. Il permet de découvrir de nombreux points de vue remarquables et des possibilités d'excursions en empruntant des tronçons qui traversent les plus beaux paysages de Suisse. L'itinéraire, en forme de boucle, met en avant les atouts du tourisme

suisse. Les touristes peuvent le parcourir avec pratiquement tous les moyens de locomotion. Depuis 2017, le circuit peut être parcouru d'un bout à l'autre par les voitures électriques. Les responsables du projet sont l'association Grand Tour de Suisse, dont font partie toutes les régions touristiques de Suisse, Suisse Tourisme et des prestataires dans les régions et destinations. Le Grand Tour de Suisse est un succès : en 2016, il a permis de générer 290 000 nuitées supplémentaires.

Les activités de promotion de Suisse Tourisme seront réexaminées et développées sur la base de la nouvelle stratégie touristique. Pour cela, Suisse Tourisme fera l'objet d'une évaluation en 2018, qui aura pour but d'examiner les prestations fournies par l'organisation, d'identifier les potentiels d'optimisation et de formuler des recommandations. L'évaluation mettra l'accent sur le thème de la numérisation en raison des profonds bouleversements qu'elle entraîne dans le marketing touristique également. Elle analysera la répartition des tâches dans

le marketing touristique et le développement de la plateforme MySwitzerland (cf. champ d'action 6), et examinera la manière dont Suisse Tourisme peut contribuer à la réalisation des deux nouveaux objectifs de la politique fédérale du tourisme. Une comparaison internationale sera menée à cet effet. En 2019, une nouvelle convention CRM sera élaborée entre le SECO et Suisse Tourisme pour les années 2020 à 2023. Les principes actuels de la collaboration y seront maintenus.

CHAPITRE 6.3

SOCIÉTÉ SUISSE DE CRÉDIT HÔTELIER



La Société suisse de crédit hôtelier (SCH) est chargée de l'exécution de la loi fédérale du 23 juin 2003 sur l'encouragement du secteur de l'hébergement (RS 935.12). Elle est une coopérative de droit public qui bénéficie d'un prêt sans intérêt de 136 millions de CHF environ de la part de la Confédération. Pour la période 2012-2019, la SCH dispose d'un prêt supplémentaire²² de 100 millions de CHF. Les moyens engagés à partir du prêt supplémentaire sont considérés comme une augmentation durable du prêt de la Confédération à la SCH. Au 31 décembre 2016, la SCH avait utilisé 43 millions de CHF du prêt supplémentaire. Par ailleurs, elle est dotée d'un capital social de quelque 28 millions de CHF et ses réserves (bénéfice reporté compris) totalisent environ 16 millions de CHF. En plus de la Confédération, elle compte parmi ses membres des banques, des cantons, des organisations de l'hôtellerie et de l'économie et des associations.

Les activités de la SCH couvrent deux domaines. La société octroie des prêts à titre subsidiaire, en

complément des bailleurs de fonds privés, aux établissements d'hébergement sis dans les zones touristiques et les stations thermales pour la rénovation ou l'achat d'établissements, les nouvelles constructions et les reprises, si ceux-ci sont en phase avec les mécanismes du marché. Cela signifie que les entreprises doivent être en mesure de générer suffisamment de revenus sur le marché pour financer les intérêts et les amortissements des capitaux empruntés. La SCH contribue ainsi à l'exploitation du potentiel disponible dans le secteur de l'hébergement. À la fin de 2016, le volume des prêts s'élevait à 177 millions de CHF, répartis entre 277 établissements. Outre le financement, la SCH offre des prestations de conseil dans toute la Suisse. Celles-ci englobent principalement des évaluations, des expertises en lien avec la législation sur les résidences secondaires, des études de faisabilité et des programmes d'impulsion dans le cadre desquels les structures d'hébergement de certaines régions sont analysées et évaluées en détail. Pour éviter toute

²² Le prêt supplémentaire accordé en 2011 par le Parlement pour la période 2012-2015 est une mesure visant à atténuer les effets du franc fort. Il devait permettre à la SCH de disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour monter au créneau en cas d'assèchement du crédit. Pour que la SCH puisse aider efficacement le secteur de l'hébergement à relever les défis structurels, le Parlement a décidé en 2015 de prolonger le prêt supplémentaire à la SCH pour les années 2016 à 2019.

distorsion sur le marché du conseil, les recettes générées par les prestations de la SCH doivent couvrir les coûts. En plus de ces deux champs d'activité, la SCH met à la disposition de la branche les connaissances acquises dans le cadre de son activité au sens d'un transfert de savoir. Dans l'ensemble, la SCH doit accomplir sa tâche en s'autofinçant et couvrir ses pertes éventuelles par le biais de ses réserves.

En 2015, l'ordonnance sur l'encouragement du secteur de l'hébergement (RS 935.121, du 18 février 2015) a été entièrement révisée, un nouveau règlement interne a été adopté et les statuts de la SCH ont été modifiés. La révision a permis d'actualiser les dispositions d'exécution, de moderniser et d'assouplir la notion d'hébergement, et d'élargir légèrement le périmètre d'encouragement en l'adaptant au territoire d'impact de la NPR. La marge de manœuvre financière concernant le montant du prêt a été augmentée pour que la SCH puisse contribuer dans une large mesure à combler les lacunes de financement, à moderniser les structures d'hébergement et à renforcer la compétitivité du secteur de l'hébergement.

La SCH est soumise à la surveillance du Conseil fédéral. Les statuts et le règlement interne de la SCH doivent être approuvés par le Conseil fédéral. En vertu de l'art. 16, al. 2, de la loi fédérale sur l'encouragement du secteur de l'hébergement, la surveillance est confiée au DEFR. De plus, le DEFR nomme le président et quatre membres de l'administration, l'organe de direction stratégique de la SCH. Le SECO exécute la surveillance sur la base d'une convention CRM pour les années 2016 à 2019. La convention CRM entre le SECO et la SCH est conclue tous les quatre ans. Elle règle notamment la procédure de surveillance, les rapports que la SCH doit établir et, d'une manière générale, la collaboration entre le SECO et la SCH.

L'évaluation de 2013²³ montre que l'activité d'encouragement de la SCH a une incidence positive sur la compétitivité des établissements d'hébergement. Les investissements cofinancés par la SCH de 2007 à 2012 ont permis d'accroître d'environ 25 % le nombre de lits et de collaborateurs dans les établissements concernés. La SCH contribue dans une large mesure à combler les lacunes de financement dans le secteur de l'hébergement. Ce faisant, elle fixe des intérêts aussi favorables que possible et peut aussi prévoir des conditions avantageuses en ce qui

concerne les délais d'amortissement, mais toujours dans le respect du principe de l'autofinancement. De 2007 à 2012, les investissements cofinancés par la SCH ont atteint environ 28 % du volume total des investissements dans le secteur de l'hébergement dans l'Espace alpin suisse. En parallèle, la SCH expertise dans le cadre de son activité de conseil des investissements considérables, qui peuvent être financés par un autre canal (investisseurs, banques, contributions financières des cantons). Dans le cadre de son activité relevant du transfert de savoir, la SCH a lancé, en collaboration avec Gastro-Suisse, l'Hotel Innovations-Award, pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat dans le secteur de l'hébergement. Le prix récompense les meilleurs projets sous la forme d'un soutien gracieux durant leur phase de développement. Au nombre des autres exemples à ranger dans la catégorie du transfert de savoir figurent l'Hotel Finance Forum et la publication Annuaire de l'hôtellerie suisse, tous deux en collaboration avec hotelleriesuisse, et le coparrainage du Swiss Hospitality Investment Forum. Ces plateformes permettent également de mettre l'accent sur de nouveaux thèmes, comme la productivité, la tarification et l'innovation. Dans le cadre de programmes d'impulsion, la SCH aide les régions à s'adapter au changement structurel dans le secteur de l'hébergement. Ce soutien peut prendre la forme d'un conseil ou d'un coaching pour définir des objectifs en vue de réaliser des mesures, ou d'ateliers consacrés à l'élaboration du plan d'affaires, à la qualification, à la planification de la succession ou à la législation sur les résidences secondaires.



²³ Helbling Business Advisors AG 2013.

EXEMPLE DE PROJET DE LA SCH : LES LÖTSCHENTALER

Le projet de coopération « Les Lötschentaler » a vu le jour en 2011. Durant ses premières années, il a mis l'accent sur des aspects commerciaux et de gestion. Le renouvellement des infrastructures a été ajouté en 2016 et les investissements nécessaires ont été déclenchés. Le financement de petits établissements hôteliers dans les régions de

montagne n'est pas simple, mais il est néanmoins possible quand l'approche est adéquate.

La SCH a participé au projet en apportant son expertise et en octroyant des prêts. Elle s'est également engagée activement pour structurer le financement de manière durable et supportable. La coopération exemplaire des partenaires financiers, dont des banques, le canton du Valais et l'Aide suisse aux montagnards, a permis de mener à bien les trois projets d'investissement.

L'évaluation intermédiaire du train de mesures de la politique du tourisme 2013 a montré que la modernisation des dispositions d'exécution relatives à l'encouragement du secteur de l'hébergement a des incidences positives. Environ 45 % du volume des nouveaux prêts approuvés revient à des projets qui bénéficient directement de cette modernisation. Le prolongement du prêt supplémentaire a permis d'accroître encore le volume des prêts et

de garantir l'activité d'encouragement de la SCH à l'avenir. Un potentiel de développement réside dans l'amélioration de la coordination de l'encouragement du secteur de l'hébergement entre la SCH et la NPR. Il sera coordonné sur la base de la nouvelle stratégie touristique de la Confédération. Pour ce qui est de la surveillance de la SCH, il est prévu d'élaborer une nouvelle convention CRM pour les années 2020 à 2023.



NOUVELLE POLITIQUE RÉGIONALE



La Confédération et les cantons soutiennent les régions de montagne, les autres régions rurales et les régions frontalières dans leur développement économique au titre de la nouvelle politique régionale (NPR). Cet instrument vise à améliorer les conditions-cadre des entreprises, à accroître leur capacité d'innovation et à encourager la création de valeur afin de renforcer la compétitivité des régions. Il aide ainsi les régions bénéficiaires à créer ou à maintenir des emplois. Régie par la loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale (RS 901.0), la NPR est entrée en force en 2008. Sa mise en œuvre s'articule autour de trois volets :

Volet 1 : l'axe principal de la NPR est de promouvoir les idées, les projets et les programmes de qualité qui rendent les régions plus compétitives en leur apportant une aide financière directe. La participation de la Suisse à des programmes transfrontaliers de l'UE est également encouragée.

Volet 2 : un deuxième axe, qui s'inscrit en appui du premier, vise à renforcer la coordination et la collaboration de la politique régionale avec les autres politiques fédérales à incidence territoriale. On citera par exemple la politique du tourisme, la politique de l'innovation, la politique agricole, la politique de l'environnement, le développement territorial, ainsi que des stratégies et des politiques supérieures, tel que le développement cohérent du territoire.

Volet 3 : le troisième axe, lui aussi en appui du premier, soutient les personnes chargées de la mise en œuvre de la NPR dans les cantons et les régions. Par l'intermédiaire du Centre du réseau de développement régional (regiosuisse), la Confédération propose des prestations de mise en réseau, d'échange de connaissances et de formation continue des participants. Les bases de la politique régionale sont également élaborées dans le cadre du volet 3.

La NPR accorde des aides financières sous la forme de contributions à fonds perdu et de prêts à taux préférentiels ou sans intérêt en faveur de projets d'infrastructures. Les fonds servent d'abord au lancement de projets. Le financement à long terme est limité aux managements régionaux et aux managements des systèmes régionaux d'innovation (RIS). Les programmes d'encouragement sont financés conjointement par la Confédération et les cantons, la contribution cantonale devant être au moins égale à celle de la Confédération. Les bénéficiaires d'aides financières doivent contribuer adéquatement aux projets. Pour éviter des distorsions de concurrence, la NPR encourage en règle générale des projets dans les domaines préconcurrentiel et interentreprises. Le soutien à des entreprises se limite à des infrastructures présentant le caractère d'un bien public (dont les installations touristiques).

Pour la période d'encouragement 2016-2019, 140 millions de CHF de contributions à fonds perdu et 250 millions de CHF de prêts ont été alloués aux programmes cantonaux, supracantonaux et transfrontaliers pour la mise en œuvre de la NPR. De plus, des aides financières et des prêts à hauteur de respectivement 50 millions et 150 millions de CHF au maximum sont prévus dans le cadre du programme d'impulsion pour le tourisme. Les objectifs sont fixés dans des conventions-programmes quadriennales entre la Confédération et les cantons. Le choix des projets qui sont concrètement soutenus à l'aide des fonds NPR relève de la compétence des cantons.

Les domaines prioritaires sont fixés par le Parlement dans le programme pluriannuel NPR. Pour la période 2016-2023 en cours, les domaines de l'industrie et du tourisme ont été désignés comme prioritaires. Dans le domaine de l'industrie, il est prévu notamment de renforcer la capacité d'innovation des PME. Dans ce but, la NPR encourage entre six et sept RIS dans toute la Suisse. Ces réseaux généralement

intercantonaux servent à renforcer les échanges régionaux entre entreprises, établissements de recherche et de formation et pouvoirs publics. Dans le domaine du tourisme, les projets soutenus visent à aider à affronter le changement structurel et à améliorer la compétitivité des différentes destinations. En tant que pilier de l'exportation, le tourisme joue un rôle important dans les zones éligibles de la NPR, raison pour laquelle la NPR encourage de nombreux projets touristiques. Durant la dernière période programmatique, un quart des contributions à fonds perdu et trois quarts des prêts ont servi à encourager des projets touristiques. Le programme d'impulsion 2016-2019 de la Confédération fournira un soutien accru au tourisme pendant quatre ans. Les fonds de la NPR permettront de soutenir des projets visant à moderniser le secteur de l'hébergement, à encourager l'amélioration de la qualité et le développement des produits, à renforcer les coopérations et à optimiser les infrastructures importantes pour les destinations.

La Confédération et les cantons soutiennent une multitude de projets touristiques, contribuant ainsi à renforcer durablement un pilier important de l'économie des régions de montagne et des espaces ruraux. Fait par exemple l'objet d'un soutien le développement de produits et de services touristiques commercialisables tels que les forfaits touristiques, les activités à l'intérieur et à l'extérieur ou encore les processus de développement de marques. La NPR soutient aussi des coopérations intersectorielles, des plateformes de coordination et de marketing ainsi que des processus de restructuration d'organisations touristiques. Le soutien de projets d'infrastructures orientés vers la création de valeur ajoutée est d'une importance particulière pour l'industrie touristique. On peut citer par exemple des installations de transport touristiques, des bains thermaux, des installations de wellness, des infrastructures de congrès ou encore des installations sportives d'importance suprarégionale.

EXEMPLE DE PROJET DE LA NPR : RÉGION DU PARC NATIONAL – RÉGION DE SANTÉ

Le but du projet est d'allier des offres innovantes issues des branches du tourisme et de la santé dans la Basse-Engadine et de les commercialiser. Ce faisant, la région attire une nouvelle clientèle du segment en pleine croissance du « tourisme de la santé » et augmente la valeur ajoutée régionale. Effet corollaire positif du projet : une offre de soins de santé pour la population locale et les touristes parfaitement coordonnée, avantageuse et dont le financement est assuré à long terme.

Dans le cadre de ce projet, plusieurs groupes de travail interdisciplinaires planchent sur le développement de produits innovants. Une équipe a par exemple mis au point une offre pour les hôtes

souffrant d'une intolérance alimentaire. Depuis, huit hôtels et pensions, neuf logements de vacances, six restaurants et cinq entreprises artisanales de la région se sont regroupés pour offrir aux personnes concernées un séjour sans souci dans la région (c.-à-d. sans gluten ni lactose). Cette offre, qui se fonde sur les effets régionaux du réseau, est unique en son genre en Suisse.

D'autres produits novateurs ciblent les clients qui souhaitent compléter leur randonnée sur la Via Engiadina par une prévoyance santé personnelle, ou les vacanciers qui souhaitent faire soigner leur animal domestique par un vétérinaire. La gamme de produits est complétée par des exposés et des séries d'excursions proposés par des experts régionaux du secteur de la santé et par un bureau nouvellement créé pour l'organisation de congrès médicaux.

Grâce à ses possibilités d'encouragement, la NPR est une composante importante de la politique du tourisme de la Confédération qui complète les autres instruments de promotion. Le soutien d'offres et de projets touristiques novateurs dans le secteur de

l'hébergement nécessite une concertation claire et une bonne coordination entre la NPR, Innotour et la SCH. Des procédures de coordination sont prévues à cet effet.



iStock



PRINCIPES D'ACTION

**Deux principes guident la politique fédérale du tourisme :
la durabilité et la subsidiarité.**

DURABILITÉ

Lors de la mise en œuvre de la politique du tourisme de la Confédération, les lignes directrices et les objectifs de la stratégie du Conseil fédéral pour le développement durable sont généralement pris en considération. L'accent est mis sur la dimension économique du développement durable (« capacité économique ») tout en évitant, dans la mesure du possible, les conséquences négatives sur l'environnement et la société. L'objectif est de préserver les ressources naturelles et de favoriser une utilisation plus rationnelle des ressources, autrement dit de découpler la croissance touristique de la consommation des ressources.

En lien avec la durabilité dans le tourisme, il convient également de mentionner l'importance de préserver et d'améliorer la qualité des paysages et du tissu bâti de la place touristique suisse, qui contribue grandement à l'attrait de la Suisse en tant que destination de voyage. Des paysages naturels et cultivés n'ayant pas subi d'altération, des villes et lieux chargés d'histoire, des sites et des musées remarquables ainsi qu'une grande diversité culturelle portée par des traditions vivantes, sans oublier la création contemporaine, sont de précieux atouts pour le tourisme suisse et sont considérés comme des conditions-cadre essentielles. Ces atouts doivent être préservés et consolidés sur la durée, une tâche complexe et stimulante qui suppose une étroite coordination et coopération de la politique du tourisme avec d'autres politiques sectorielles. C'est pourquoi le SECO exerce, avec les services compétents du DFI et du DETEC, des activités de coordination et de coopération en vue de préserver et d'améliorer la qualité des paysages et du tissu bâti (culture du bâti) de la place touristique suisse.

Par ailleurs, il importe également de veiller à ce que les mesures mises en œuvre au titre de la politique du tourisme de la Confédération contribuent à la réalisation des 17 objectifs de développement durable (ODD) fixés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'ONU. L'année 2017 a été décrétée « Année internationale du tourisme durable pour le développement » par les Nations Unies. La manifestation de clôture de cette année thématique, qui aura lieu le 19 décembre 2017 à Genève, est activement soutenue par la politique du tourisme de la Confédération.

En tant que principe d'action, la durabilité est un thème transversal pertinent pour tous les objectifs, champs d'action et activités de la stratégie touristique de la Confédération, en ce sens qu'elle permet de renforcer la compétitivité et l'attrait du tourisme. La politique du tourisme contribue également à rationaliser l'utilisation des ressources, à préserver et à améliorer la qualité des paysages et du tissu bâti de la place touristique suisse et à conforter le statut du secteur du tourisme en tant que fournisseur d'emplois qualifiés, en particulier dans les régions périphériques qui en manquent cruellement. Enfin, les aspects du développement durable sont également mentionnés dans les bases légales des quatre instruments de promotion que sont Innotour, Suisse Tourisme, la NPR et la SCH.

Un état des lieux concernant le respect des principes du développement durable dans la politique du tourisme est prévu durant la période 2018-2019, qui tiendra compte des points essentiels des évaluations de durabilité et pourra s'appuyer sur les résultats de l'état des lieux réalisé durant la période 2014-2015. Celui-ci a montré que la durabilité est prise en considération aussi bien dans la politique du tourisme que dans ses instruments de promotion, et qu'une grande importance est accordée aux principes du développement durable lors de l'exécution de la politique du tourisme.

SUBSIDIARITÉ

La politique fédérale du tourisme intervient à titre subsidiaire en complément de l'action des acteurs privés, des cantons et des communes. Cela signifie qu'elle soutient des acteurs privés ou d'autres acteurs publics quand ceux-ci ne sont pas en mesure d'accomplir seuls des tâches d'intérêt public. La politique fédérale du tourisme crée des incitations en faveur de l'activité économique, de l'innovation et de l'initiative individuelle. Ces incitations doivent toutefois s'inscrire dans le prolongement des propres prestations des acteurs de l'économie touristique.

La subsidiarité est également un principe important de la promotion touristique. La SCH et la NPR allouent leurs prêts à titre subsidiaire, en complément des bailleurs de fonds privés. En d'autres termes, les fonds fédéraux sont toujours accordés

en collaboration avec des bailleurs de fonds privés, en complément de ceux-ci. Le marketing touristique de Suisse Tourisme intervient lui aussi à titre subsidiaire. Suisse Tourisme n'offre que des prestations qui ne sont pas proposées de manière comparable par des acteurs commerciaux du secteur privé. En ce qui concerne Innotour, la subsidiarité se reflète dans le fait que les aides financières sont des financements initiaux uniques destinés à lancer des projets. La NPR est une tâche commune de la Confédération, des cantons, des communes, des organismes de développement régional et des acteurs privés. Elle se fonde sur le principe de la subsidiarité. À ce titre, elle soutient les stratégies et les objectifs de développement définis par les cantons et par les régions dans le but de renforcer leur compétitivité.





CHAPITRE 8

BIBLIOGRAPHIE

ARE 2016 = Office fédéral du développement territorial (2016), *Le concept touristique régional global (CTG) : recommandation aux services fédéraux*, Ittigen, juillet.

Avenir Suisse (2017), *Strukturwandel im Schweizer Berggebiet: Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen*, Zurich, février.

BAKBASEL (2016), *Benchmarking du tourisme – Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale*, rapport de synthèse du « Programme de benchmarking international du tourisme suisse : étape de projet 2014-2015 », Bâle, janvier.

BAKBASEL (2017), *Nachfrageanalyse im Schweizer Alpenraum*, Bâle, janvier.

BMWFJ 2010 = Ministère fédéral de l'économie, de la famille et de la jeunesse (2010), *Neue Wege im Tourismus – Die neue österreichische Tourismusstrategie*, Vienne, février.

BMW 2017 = Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie (2017), *Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung: 18. Legislaturperiode*, Berlin, mars.

Conseil fédéral (2010), *Stratégie de croissance pour la place touristique suisse*, Berne, 18 juin.

Conseil fédéral (2013), *Rapport sur la situation structurelle du tourisme suisse et sur la stratégie du Conseil fédéral pour l'avenir*, Berne, 26 juin.

Conseil fédéral (2015), *Politique de la Confédération pour les espaces ruraux et les régions de montagne*, rapport donnant suite à la motion 11.3927 Maissen, Berne, 18 février.

Conseil fédéral (2017a), *Jeunes entreprises à forte croissance en Suisse*, rapport donnant suite au postulat 13.4237 Derder, Berne, mars.

Conseil fédéral (2017b), *État de la mise en œuvre des mesures d'allégement administratif : rapport intermédiaire*, Berne, septembre.

Conseil fédéral (2017c), *Conséquences de la numérisation sur l'emploi et les conditions de travail : risques et opportunités*, rapport donnant suite aux postulats 15.3854 Reynard et 17.3222 Derder, Berne, novembre.

Ecoplan (2016), *Le marché du travail dans le tourisme : faits et chiffres*, Berne, octobre.

Helbling Business Advisors AG (2013), *Evaluation SGH 2013: Definitiver Schlussbericht*, Zurich, 22 mai.

Hotelleriesuisse/SCH 2017 = hotelleriesuisse / Société suisse de crédit hôtelier (2017), *Annuaire de l'hôtellerie suisse 2017*, Berne/Zurich.

MiBACT 2017 = Ministère des biens et activités culturels et du tourisme (2017), *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022*, Rome.

OCDE (2016), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2016*, Paris.

République française (2014), *Le point sur... la stratégie tourisme*, Paris, 20 juin.

RMS 2016 = Remontées mécaniques suisses (2016), *Faits & chiffres de la branche des remontées mécaniques suisses*, Berne.

SECO 2016 = Secrétariat d'État à l'économie (2016), *Programme de mise en œuvre de la politique du tourisme 2016-2019*, Berne, 29 janvier.

WEF 2017 = Forum économique mondial (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, Genève.



iStock

CHAPITRE 9

ANNEXE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition de la clientèle de l'hôtellerie suisse selon le pays d'origine, arrivées hôtelières 2016	Page 12
Figure 2 : Évolution de la productivité réelle du travail par secteur	Page 13
Figure 3 : Compétitivité-prix du tourisme suisse	Page 15
Figure 4 : Évolution du nombre de nuitées selon les régions	Page 16
Figure 5 : Aperçu des principaux éléments de la politique du tourisme de la Confédération	Page 27
Figure 6 : Liens du SECO avec les offices fédéraux d'importance majeure pour la politique touristique	Page 34
Figure 7 : Plateforme de dialogue et de coordination	Page 37
Figure 8 : Responsables, acteurs et instruments de promotion de la politique suisse du tourisme	Page 54

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFF	Administration fédérale des finances
ARE	Office fédéral du développement territorial
BNS	Banque nationale suisse
CAS	Club alpin suisse
CDEP	Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique
CDR	Conférence des directeurs d'offices de tourisme régionaux de Suisse
CER-E	Commission de l'économie et des redevances du Conseil des États
CHF	Franc suisse
CIO	Comité international olympique
Convention CRM	Convention concernant le controlling politique, le reporting et le monitoring
COT	Conférence de la Confédération pour l'organisation du territoire
DC	Direction consulaire
DDPS	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DFF	Département fédéral des finances
DFI	Département fédéral de l'intérieur
DFJP	Département fédéral de justice et police
EHL	École hôtelière de Lausanne
EPT	Équivalent(s) plein temps
EUR	Euro
FST	Fédération suisse du tourisme
FTS	Forum Tourisme Suisse
HESTA	Statistique de l'hébergement touristique
NPR	Nouvelle politique régionale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OFAC	Office fédéral de l'aviation civile

OFAG	Office fédéral de l'agriculture
OFC	Office fédéral de la culture
OFCOM	Office fédéral de la communication
OFEV	Office fédéral de l'environnement
OFJ	Office fédéral de la justice
OFPER	Office fédéral du personnel
OFROU	Office fédéral des routes
OFS	Office fédéral de la statistique
OFSP0	Office fédéral du sport
OFT	Office fédéral des transports
ÖHT	Banque hôtelière et touristique autrichienne (Österreichische Hotel- und Tourismusbank)
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONU	Organisation des Nations Unies
PASTA	Statistique de la parahôtellerie
PME	Petites et moyennes entreprises
PRS	Présence Suisse
RIS	Systèmes régionaux d'innovation
RS	Recueil systématique du droit fédéral
SCH	Société suisse de crédit hôtelier
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SEM	Secrétariat d'État aux migrations
SHIF	Swiss Hospitality Investment Forum
ST	Suisse Tourisme
STC	Switzerland Travel Centre
STS	Swiss Travel System
TSA	Compte satellite du tourisme
UE	Union européenne
WCMS	Système de gestion de contenus web

MEMBRES DU GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT

Nom	Fonctions
Eugen Arpagaus	Chef du Service de l'économie et du tourisme (Amt für Wirtschaft und Tourismus) du canton des Grisons
Eric Bianco	Chef du Service du développement économique du canton du Valais
Thomas Bieger	Recteur de l'Université de Saint-Gall, professeur ordinaire d'économie d'entreprise spécialisé dans le tourisme, président du conseil d'administration de Jungfrau Holding AG, président de la SCH
Heinz Brand	Conseiller national
Dominique de Buman	Conseiller national, président du comité de la FST, président des RMS
Fredi Gmür	CEO des Auberges de jeunesse suisses, membre du comité de la FST, président de la communauté d'intérêts Parahôtellerie Suisse
Reto Gurtner	Président du conseil d'administration et de la direction de Weisse Arena AG
Christian Laesser	Directeur de l'Institut de gestion systémique et de gouvernance publique (Institut für Systemisches Management und Public Governance) de l'Université de Saint-Gall
Philippe Lathion	Président de Mountain Resort Real Estate Fund SICAV
Philippe Nantermod	Conseiller national
Marcel Perren	Directeur de Lucerne Tourisme, vice-président du comité de la FST, membre du comité de Suisse Tourisme, président de la CDR
Casimir Platzer	Président de GastroSuisse, membre du comité de la FST, membre du comité de Suisse Tourisme, hôtelier à Kandersteg
Stefano Rizzi	Directeur de la Division de l'économie (Divisione dell'economia) du canton du Tessin
Matthias Schnyder	Secrétaire général adjoint de la CDEP, représentant des cantons
Hans Stöckli	Conseiller aux États, membre du comité de la FST, président de la destination touristique Jura-Trois-Lacs
Andreas Züllig	Président d'hotelleriesuisse, hôtelier à Lenzerheide







