

**Benchmarking du tourisme –
Les plus grandes villes suisses
en comparaison internationale**

Septembre 2017



Performance et compétitivité des plus grandes villes suisses dans la comparaison internationale

Résumé établi dans le cadre du «Programme de benchmarking international pour le tourisme suisse, actualisation 2016-2017»

Editeur

BAK Economics AG pour le compte de

Canton de Berne, beco – Berner Wirtschaft
Canton des Grisons, Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)
Canton du Valais, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung (DWE)
Canton de Vaud, SPECo, SCRIS, Office du Tourisme
Canton du Tessin, Dipartimento delle finanze e dell'economia
Lucerne Tourisme, Engelberg-Titlis Tourismus

Avec le soutien d'Innotour, outil de promotion du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



Communication

Marc Bros de Puechredon, T +41 61 279 97 25
marc.puechredon@bak-economics.com

Chef de projet

Benjamin Studer, T +41 61 279 97 38
benjamin.studer@bak-economics.com

Rédaction

Benjamin Studer
Johannes Trunzer

Copyright

L'ensemble des contenus de la présente publication, notamment les textes et les graphiques, relève de la protection des droits d'auteur, propriété de BAK Economics AG. Il est formellement interdit de copier la présente publication en totalité ou en partie, ou de la reproduire sous quelque forme que ce soit, pour la transmettre à des tiers, gratuitement ou moyennant paiement. La publication peut faire l'objet de citations avec indication de la source («source: BAK Economics»).

Copyright © 2017 by BAK Economics AG
Tous droits réservés

Performance et compétitivité des plus grandes villes suisses dans la comparaison internationale

Au cours des quinze dernières années, le tourisme urbain a acquis une importance croissante. Entre 2001 et 2016, la demande touristique dans les villes suisses a progressé de plus de 40% en termes de nuitées hôtelières, alors que dans le reste de la Suisse, la demande a enregistré un recul d'un peu plus de 5%. Force est de constater qu'en Suisse, le tourisme urbain constitue le moteur d'un secteur touristique atone. Aussi, l'évolution historique du tourisme urbain mérite d'être examinée de plus près. Dans le cadre du «Programme de benchmarking international du tourisme suisse», BAK Economics établit chaque année une comparaison internationale permettant d'évaluer la performance et la compétitivité des destinations urbaines en Suisse. La performance est analysée au moyen du «BAK TOPINDEX»; quant à la compétitivité, elle est mesurée à l'aide d'une sélection de facteurs de compétitivité relatifs aux trois domaines suivants: l'offre d'hébergement, la demande en hébergement et l'attractivité touristique. A cette fin, les cinq plus grandes villes suisses (Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich) seront soumises à une comparaison avec des partenaires internationaux de benchmarking, à savoir Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brisgau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone et Vienne. Parallèlement, la comparaison intégrera la valeur médiane de cet échantillon.

Performance économique

L'objectif du benchmarking de la performance consiste à identifier les destinations urbaines les plus prisées par les touristes. Pour évaluer la performance respective des différentes villes étudiées, plusieurs paramètres seront indexés et rassemblés sous le critère de performance «BAK TOPINDEX». Ainsi seront examinés l'évolution des nuitées hôtelières (20%), le taux d'occupation des lits hôteliers (50%) et la rentabilité (30%) des destinations urbaines. Le «BAK TOPINDEX» permet alors de mesurer la performance économique des destinations urbaines dans le domaine touristique et d'établir une comparaison à l'échelle internationale.

L'évolution des nuitées hôtelières mesure la performance en termes de volume, soit l'évolution des parts de marché. Au cours des cinq dernières années (2011-2016), la demande a progressé dans toutes les villes suisses. Lausanne s'est démarquée comme la ville helvétique la plus performante; elle affiche une croissance annuelle de 2,6%. Elle est talonnée par Bâle (+2,4% par an) et Zurich (+2,3%). Certes, Genève et Berne enregistrent aussi une petite progression du nombre de nuitées (0,9, respectivement 0,7%), mais cette croissance s'avère beaucoup moins dynamique. Cependant, cette croissance n'a pas empêché les destinations urbaines suisses de perdre du terrain au niveau international. La valeur médiane de l'échantillon affiche une forte augmentation des nuitées hôtelières au cours des cinq dernières années (2011-2016), de l'ordre de 3,9% par an en moyenne. Aussi, il convient de retenir que, comparativement, les cinq plus grandes villes suisses ont connu une évolution inférieure à la moyenne et qu'elles perdent des parts de marché. Dans huit sur dix des villes partenaires du benchmarking, situées à l'étranger, le nombre de nuitées hôtelières aura progressé davantage que dans les villes suisses; Heidelberg (+6,0% par an) emporte le palmarès, et de loin.

Le taux d'occupation des lits hôteliers disponibles constitue un paramètre important pour connaître le taux d'utilisation des capacités existantes. Dans les destinations urbaines ciblées par la présente étude, les taux d'occupation des lits d'hôtels sont relativement similaires (44% à 61%). Seule Barcelone crée la surprise en pavoisant avec le résultat extraordinaire de 75,6 %. Zurich est la seule ville suisse qui, en 2016, aura été en mesure de réaliser un taux d'occupation (56,4%) supérieur à la valeur médiane de l'échantillon (55,8%). Toutefois, Berne et Genève, affichant un taux d'occupation de 55,5%, respectivement de 53,2%, n'en sont pas loin. En revanche, Lausanne et Bâle font figure de lanterne rouge de l'échantillon, leur taux d'occupation se situant à 45,9%, respectivement à 43,5%.

Quant aux prix relatifs, les divergences entre les différentes villes s'avèrent largement plus significatives. Les prix relatifs des hôtels, traduisant le rendement réalisé par nuitée vendue, constituent un indicateur permettant de connaître la **rentabilité** d'une destination. Plus les prix facturés dans une destination sont élevés, meilleure est – tendanciellement – la rentabilité et, par ricochet, la performance de la destination. Le calcul est fondé sur les tarifs facturés par nuitée dans l'ensemble de l'hôtellerie. Les prix sont calculés par rapport à la moyenne des cinq plus grandes villes du pays. Dans ce contexte, on a recours aux prix relatifs, afin d'être en mesure d'établir une comparaison de la rentabilité entre les différents pays étudiés, en faisant abstraction du fait que, dans le domaine du tourisme, les prix sont fortement déterminés par des facteurs coûts à composantes essentiellement nationales. Parmi les destinations urbaines visées dans la présente étude, c'est à Barcelone qu'en 2016 les hôtels ont réussi à imposer les prix relatifs les plus élevés (voir tab.1). Florence et Prague lui emboîtent le pas, suivie par Genève, en quatrième position. Les autres destinations urbaines suisses se situent en-deçà de la valeur médiane de l'échantillon, étant précisé que Bâle, Zurich et Lausanne ne manquent la moyenne que de très peu. En revanche, à Berne, la rentabilité est très modeste, comparée aux autres destinations urbaines.

Tab. 1 «BAK TOPINDEX»

Destination	TOPINDEX 2016	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2015	Pos. 2010	Pos. 2007
1 Barcelona	5.8	4.9	6.0	6.0	1	1	1
2 Praha	4.8	4.9	4.2	5.6	3	13	2
3 Firenze	4.7	3.6	4.6	5.6	2	7	8
4 Heidelberg	4.6	5.8	4.3	4.4	8	10	14
5 Verona	4.6	4.3	4.7	4.6	12	9	3
6 Salzburg	4.5	4.8	4.4	4.6	6	12	10
7 München	4.5	4.7	4.2	4.9	4	3	7
7 Wien	4.5	5.4	4.4	4.1	5	4	5
Valeur moyenne	4.4	4.3	4.3	4.6			
9 Genève	4.3	3.1	4.1	5.4	7	2	4
10 Freiburg	4.2	3.6	4.4	4.4	9	6	13
11 Stuttgart	4.2	5.3	3.8	4.1	11	15	15
12 Zürich	4.2	3.9	4.3	4.1	9	5	6
13 Lausanne	3.7	4.0	3.4	4.0	15	11	12
14 Basel	3.7	3.9	3.2	4.2	14	8	9
15 Bern	3.6	3.0	4.3	2.9	13	14	11

Indice, valeur médiane de l'échantillon complet des destinations urbaines = 3,5 points, l'échantillon complet comprend: 27 villes suisses et 17 villes européennes

Source: BAK Economics, divers offices statistiques, trivago

Si l'on met en parallèle l'évolution des nuitées hôtelières, le taux d'occupation et la rentabilité, pour en déduire le «**BAK TOPINDEX**» 2016 comme indicateur du succès d'une destination urbaine, l'on constate que Barcelone (5,8 points sur les 6 points qui peuvent être atteints) est la ville la mieux placée de l'échantillon (voir tab. 1). Ce résultat, Barcelone le doit tant à son excellent taux d'occupation qu'à sa rentabilité extraordinaire. Parmi les 5 plus grandes villes suisses, c'est Genève qui – à l'instar des dernières années – réalise le meilleur résultat puisqu'elle atteint le 9^{ème} rang (2015: 7^{ème} rang). Cependant, pour la première fois, Genève, dotée de 4,3 points seulement, se retrouve reléguée en-dessous de la valeur médiane de l'échantillon de 4,4, conséquence de la contreperformance au niveau des nuitées hôtelières. En revanche, la rentabilité reste excellente et le taux d'occupation surclasse la moyenne. Zurich a également dû céder son 9^{ème} rang atteint en 2015 et se classe désormais 12^{ème}. Toutefois, la différence par rapport au 9^{ème} rang de Genève est marginale puisqu'elle n'est que d'un dixième de point. Si Zurich a réussi à se classer deuxième des destinations urbaines suisses, c'est parce qu'elle bénéficie d'un taux d'occupation conséquent et d'une solide rentabilité.

A l'instar de 2015, Lausanne, Bâle et Berne font figure de lanterne rouge. Bien qu'à Lausanne, l'évolution des nuitées hôtelières et la rentabilité s'éloignent à peine de la moyenne, la ville se fait clairement distancée par les autres villes de référence au niveau du taux d'occupation. Il en va de même pour Bâle; certes, la rentabilité est encore relativement élevée, mais le taux d'occupation est minime. Si Berne a réussi à atteindre un très bon taux d'occupation, la très faible évolution des nuitées hôtelières, et surtout la rentabilité médiocre, empêchent la ville d'atteindre un meilleur score.

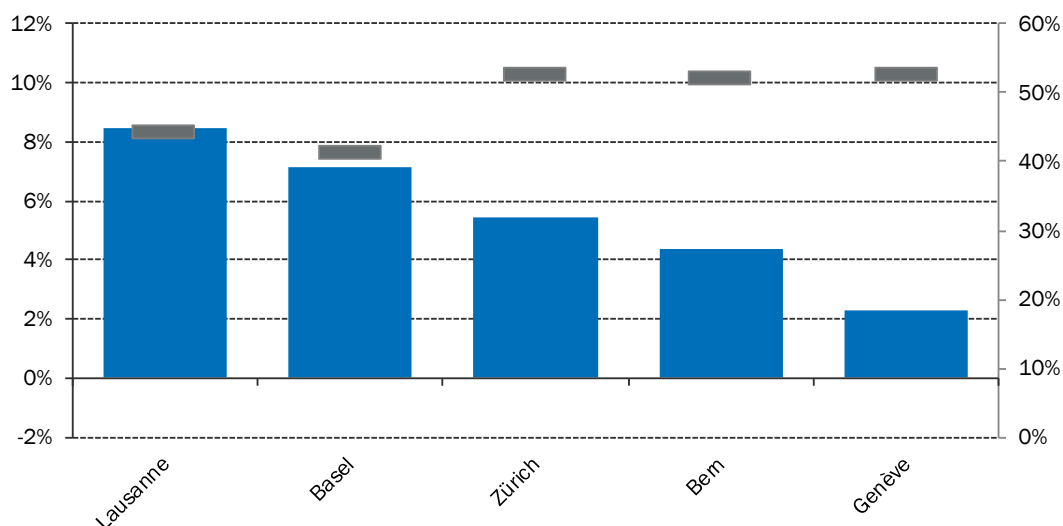
Cependant, le mauvais classement des villes suisses doit être vu dans le contexte de la sélection des villes faisant partie de l'échantillon du benchmarking. En effet, les villes suisses doivent affronter la concurrence de destinations urbaines hyper-performantes. Si l'on élargit le benchmarking en intégrant l'ensemble de l'échantillon du «**BAK TOPINDEX**», soit actuellement 40 villes européennes au total, le résultat des villes suisses se présente sous un meilleur angle. Même Berne, la plus mauvaise élève en 2016, affiche alors une performance supérieure à la moyenne de toutes les villes, qui est de 3,5 points pour l'ensemble des indicateurs secondaires, ainsi que pour le «**BAK TOPINDEX**».

Evolution actuelle dans les 5 plus grandes villes suisses

L'évolution de la performance pendant l'année en cours sera également prise en considération afin de respecter l'actualité de l'analyse. Eu égard aux données disponibles, cet exercice sera limité aux seules destinations suisses. Au premier semestre 2017, la demande a connu une expansion dynamique dans les 5 villes suisses (voir fig. 1), et plus particulièrement à Lausanne qui, par ailleurs, enregistre la plus forte progression moyenne de la demande au cours des 5 dernières années. En effet, le nombre de nuitées a progressé d'un peu plus de 8%, soit légèrement plus qu'à Bâle qui indique une hausse de la demande de 7,2%. Zurich et Berne ont également enregistré une expansion sensible de la demande de l'ordre de 5,4, respectivement de 4,4%. Seule Genève est en recul, le nombre de nuitées n'ayant augmenté que d'un peu plus de 2%. Par ailleurs, dans toutes ces villes, à l'exception de Bâle, le taux d'occupation des lits hôteliers est plus élevé qu'au premier semestre 2016. Genève

se classe au 1^{er} rang avec un peu plus de 52,9%, étroitement talonnée par Zurich et Berne. En revanche, à Lausanne et à Bâle, les lits hôteliers semblent délaissés, le taux d'occupation dépassant à peine les 40%.

Fig. 1 Evolution de la demande et du taux d'occupation au 1^{er} semestre 2017



Barres: variation du nombre de nuitées hôtelières en %, échelle de gauche; bâtons horizontaux: taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles en %, échelle de droite
Source: BAK Economics, OFS

Compétitivité

La compétitivité d'une destination urbaine se compose de trois volets: l'offre d'hébergement, la demande d'hébergement et l'attractivité touristique.

Le domaine de l'**offre d'hébergement** sera représenté à l'aide de la structure du parc hôtelier et de la taille des établissements car certaines caractéristiques structurelles peuvent s'avérer avantageuses pour la performance touristique.

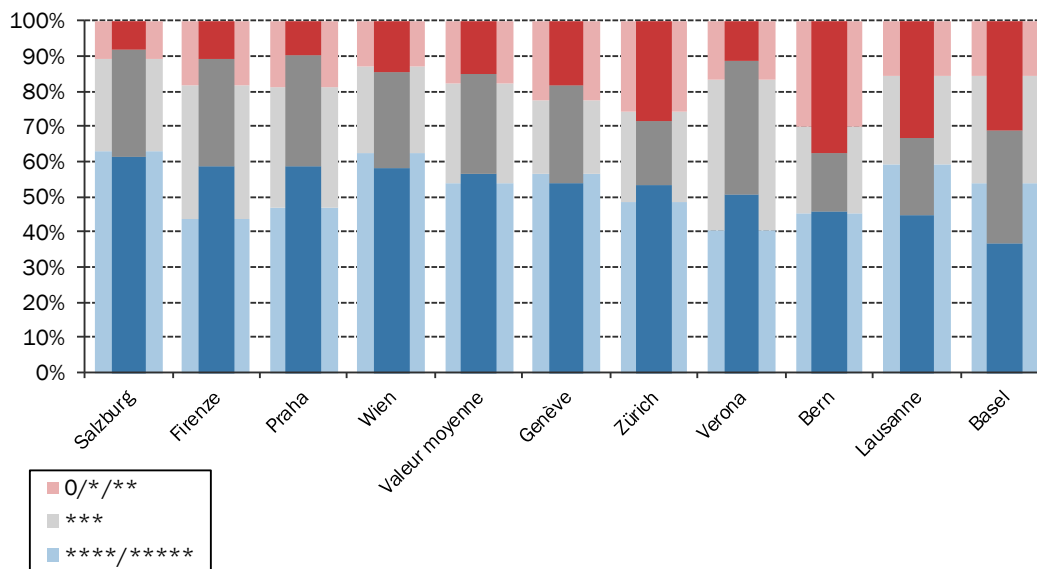
Fréquemment, les établissements hôteliers supérieurs (hôtels de grand standing et de luxe) sont en mesure de réaliser une meilleure utilisation des capacités et, ce qui plus est, d'attirer une clientèle tendanciellement plus aisée, plus dépensière, dont non seulement les hébergements touristiques, mais encore d'autres activités touristiques, peuvent tirer profit. Par conséquent, une structure hôtelière comptant davantage de lits dans les établissements de grand standing peut être considérée comme tendanciellement favorable pour la performance d'une destination.

A Salzbourg, en 2016, plus de 60% des lits relevaient de l'hôtellerie de grand standing et de luxe; c'est le score le plus élevé de l'échantillon (voir fig. 2). Salzbourg est étroitement talonnée par Florence, Prague et Vienne, où cette catégorie d'hôtel représente presque 60% du parc hôtelier. Parmi les villes suisses, Genève et Zurich détiennent la proportion la plus importante de cette catégorie d'hôtel; avec chacune un peu plus de 53%, elles se situent juste en dessous de la moyenne de l'échantillon. Cependant, Genève dispose d'une proportion d'hôtels 3 étoiles nettement plus importante que Zurich, alors que Zurich compte une quote-part élevée, soit presque 30%, de lits dans la catégorie des hôtels non classés ou à 1 ou 2 étoiles. Berne, Lau-

sanne et Bâle se retrouvent dans le peloton de queue, la proportion d'établissements de catégorie supérieure y étant relativement faible. Toutefois, Bâle dispose d'une importante proportion de lits dans la catégorie 3 étoiles.

L'évolution de la **structure hôtelière** de 2006 à 2016 montre que dans 50% environ des destinations étudiées, la proportion d'hôtels de grand standing et de luxe n'a pas varié sensiblement. Si à Florence, Prague et Vienne, on observe une nette tendance à la hausse, en Suisse, seule Zurich aura enregistré une expansion notable dans ce segment (+5%); à Berne, cette augmentation se cantonne à 0,5%. Mais, parallèlement, dans les deux villes, la catégorie 3 étoiles a régressé. A Lausanne et à Bâle, c'est l'hôtellerie de grand standing et de luxe qui, par rapport à 2006, a beaucoup décliné (-14%, respectivement -17%).

Fig. 2 Structure hôtelière



Part des lits hôteliers par catégorie d'étoiles en %, bâton large = 2006, bâton fin = 2016
 Source: BAK Economics, divers offices statistiques

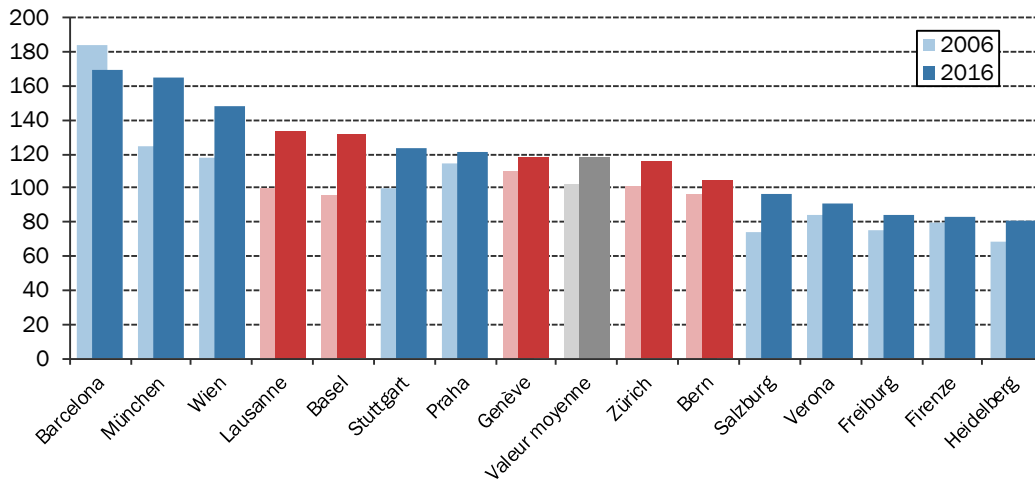
La taille moyenne des établissements permet de conclure à l'étendue des économies d'échelle que les entreprises d'une destination urbaine sont en mesure de mettre en œuvre. En effet, une exploitation touristique de grande taille peut réaliser des économies d'échelle (*Economies of scale*), ce qui signifie que, plus le volume produit est important, plus le coût moyen de production sera bas.

Dans les villes visées par l'étude, la taille moyenne des établissements hôteliers est très variable. En 2016, c'est à Barcelone, Munich et Vienne que la taille moyenne des établissements hôteliers est la plus importante; c'est donc dans ces trois villes que les établissements ont les meilleures chances de bénéficier des économies d'échelle (voir fig. 3). Mais Lausanne, Bâle et Genève ne sont pas en reste: la taille de leurs hôtels est, en moyenne, supérieure à la valeur médiane de l'échantillon. Zurich et Berne affichent un score juste en dessous de la moyenne.

Dans la quasi-totalité des destinations urbaines sous étude, la taille moyenne des établissements a connu une expansion au cours des 10 dernières années, ce qui

constitue un changement structurel positif. Ce n'est qu'à Barcelone que l'on observe une réduction de la taille des établissements hôteliers. Munich, bien placée en 2016, est la ville où le nombre de lits par établissement a le plus fortement augmenté (+40 lits). Parmi les villes suisses, Bâle et Lausanne enregistrent une très nette augmentation de la taille des établissements (+35 lits, respectivement +34 lits). Mais à Genève, à Zurich et à Berne, on assiste également à une hausse du nombre de lits, mais dans une moindre mesure.

Fig. 3 Taille des établissements

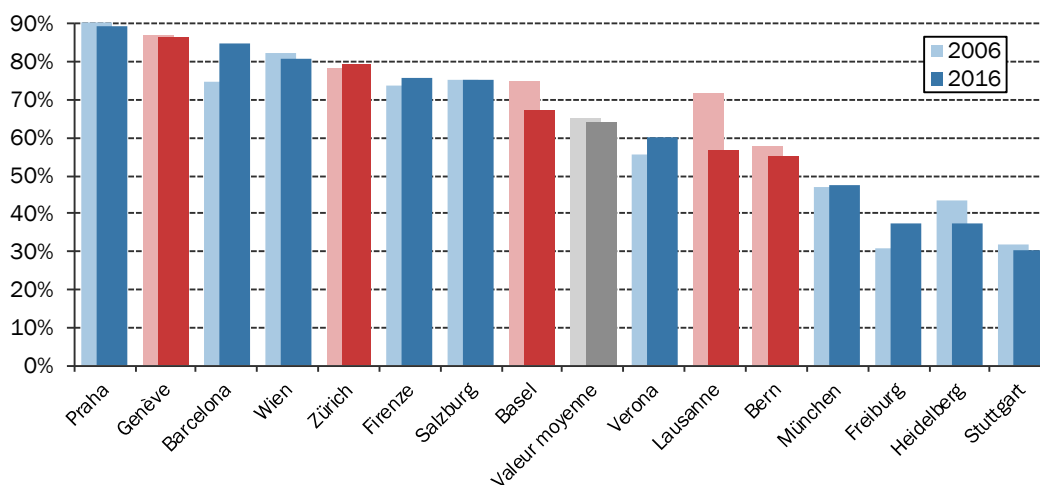


Nombre moyen de lits par établissement
Source: BAK Economics, divers offices statistiques

Quant à la **demande en hébergement**, c'est l'**internationalité**, soit l'origine géographique des clients séjournant à l'hôtel, qui fera l'objet d'une analyse. Une importante proportion de clients étrangers traduit une solide notoriété à l'international, phénomène porteur d'une croissance plus ample.

Prague, qui peut se vanter de vendre presque 90% de ses nuitées hôtelières aux touristes étrangers, se positionne comme la ville la plus internationale des villes étudiées (voir fig. 4). Genève prend le 2^{ème} rang du classement: 86% des touristes qui y séjournent sont étrangers. Zurich (79%) et Bâle (67%) bénéficient également d'une notoriété hors pair à l'étranger. En revanche, Lausanne et Berne hébergent moins de clients étrangers (57% respectivement 55%) que la valeur médiane (64%), et force est de constater que, depuis 2006, la proportion de touristes étrangers visitant ces deux villes a diminué de façon significative. Il se peut que le franc suisse fort ait joué en leur défaveur; toutefois, Genève, Zurich et Berne étant moins concernées par cette baisse, d'autres facteurs sont à envisager.

Fig. 4 Internationalité



Quote-part des touristes étrangers en %
Source: BAK Economics, divers offices statistiques

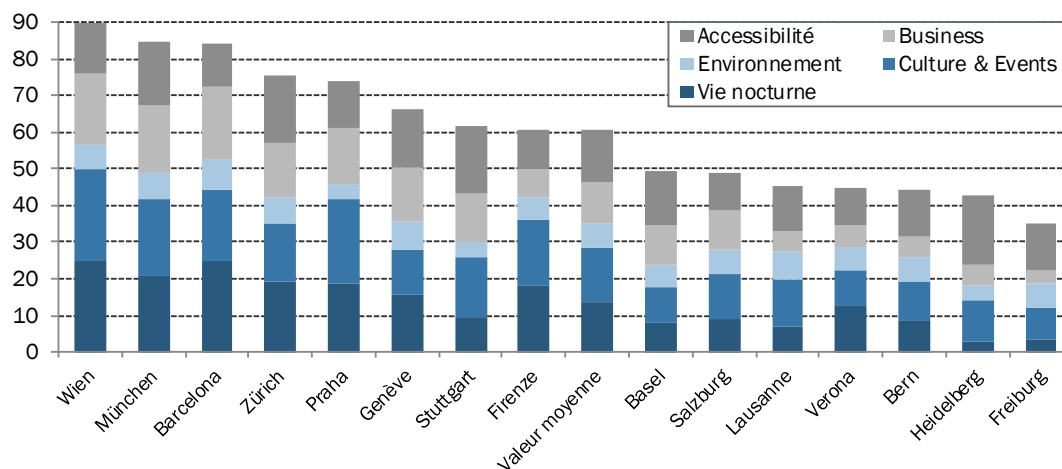
Au-delà de l'offre en hébergement et de la demande en hébergement, il convient de tenir compte de l'**attractivité** touristique pour jauger la compétitivité d'une destination touristique. A cette fin, BAK a élaboré l'indicateur «BAK attractivité des villes» qui se compose de cinq critères différents («vie nocturne», «culture», «nature & environnement», «accessibilité» et «business»)

Vienne emporte le palmarès du «BAK attractivité des villes» en réalisant un score de presque 90 points sur 100, résultat qui s'explique essentiellement par une offre particulièrement attractive dans les catégories «vie nocturne», ainsi que «culture & événements», catégories pour lesquelles Vienne obtient le maximum de points (voir fig. 5). Munich se classe au 2^{ème} rang et Barcelone au 3^{ème}. Alors que Barcelone est particulièrement prisée par les touristes pour ses atouts dans les domaines «nature & environnement» et «business», Munich se distingue par une forte attractivité dans tous les domaines, mais tout particulièrement pour son «accessibilité» et son offre «business».

Parmi les destinations urbaines suisses, c'est Zurich qui, en se classant 4^{ème}, tire le mieux son épingle du jeu; on lui reconnaît une attractivité supérieure à la moyenne dans toutes les catégories. Son «accessibilité» constitue un atout indéniable et seule Heidelberg fait encore mieux. Mais Zurich n'est pas un cas isolé: Genève obtient également un résultat global supérieur à la moyenne. Elle marque des points grâce à un environnement et une nature très attractifs, mais aussi pour son excellent équipement en matière de «business».

Certes, dans l'ensemble, Bâle, Lausanne et Berne s'avèrent moins attractives que la valeur médiane de l'échantillon, mais elles ne sont pas pour autant dépourvues d'atouts, du moins dans certains domaines. Ainsi, si Lausanne et Berne peuvent mettre en avant des conditions parfaitement séduisantes dans le domaine «nature & environnement», Bâle peut faire valoir son accessibilité, somme toute relativement bonne.

Fig. 5 BAK attractivité des villes



Indice de l'attractivité touristique 2016.

100 points au total peuvent ainsi être obtenus. Pour les critères «sor-ties» et «culture», 25 points peuvent être atteints dans chacune des catégories, 20 dans les catégories «business» et «accessibilité» et 10 dans la catégorie «nature & environnement».

Source: BAK Economics

Le tourisme urbain en Suisse perd des parts de marché, mais maintient le cap malgré l'envolée brusque du franc suisse

En 2016, Genève aura été la plus performante des destinations urbaines suisses étudiées, palmarès qu'elle affiche traditionnellement depuis 2010. Bien que le nombre des nuitées hôtelières ait connu une évolution nettement plus faible par rapport à la moyenne, son excellente rentabilité a permis à Genève de se hisser au 9^{ème} rang des 15 classés. Zurich, 2^{ème} meilleure destination urbaine suisse, se classe 12^{ème}, résultat étagé principalement par un robuste taux d'occupation.

La réévaluation brusque du franc suisse qui avait suivi la suppression du plafonnement du cours de change CHF/Euro en janvier 2015, avait eu pour conséquence un renchérissement sensible des offres touristiques suisses pour la clientèle étrangère. Ce constat se reflète d'ailleurs au niveau du classement du «BAK TOPINDEX»: en 2004, Genève, la ville suisse la mieux classée, occupait le 4^{ème} rang; en 2015, elle était 7^{ème} et voilà qu'en 2016, elle se trouve reléguée au 9^{ème} rang. Zurich, à son tour, a été obligée de céder du terrain par rapport à l'année précédente. Force est de constater que les 10 villes constituant le benchmark à l'étranger ont enregistré une demande largement plus vigoureuse; aussi, la comparaison des 15 destinations urbaines met en évidence l'érosion des parts de marché que le tourisme urbain suisse a essuyée, en 2016, à l'instar de 2015.

Cependant, même si le tourisme urbain suisse a régressé au niveau de la comparaison internationale des villes, il s'est montré nettement moins sensible aux variations des cours de change que le tourisme alpin, par exemple. Ainsi, en 2016, malgré les conditions plus défavorables, le tourisme urbain suisse a enregistré une progression sensible de 1,3% au niveau des nuitées hôtelières. Mais cette croissance est principalement portée par les citoyens suisses qui se sont montrés plus friands de séjours au pays que la clientèle étrangère. Par ailleurs, le premier semestre 2017, caracté-

sé par une hausse de la demande dans les cinq villes suisses étudiées, est de bon augure pour l'année en cours.

En termes de compétitivité touristique, les villes suisses se situent approximativement au milieu de l'échantillon de référence. On observe quelques divergences entre les différentes villes, étant précisé que les structures touristiques se sont partiellement modifiées. Dans plusieurs villes suisses, la proportion de touristes étrangers a baissé de façon évidente – conséquence, entre autres, du cours élevé du franc suisse. Par ailleurs, à Bâle et à Lausanne, on compte moins d'hôtels 4 et 5 étoiles. Mais, c'est précisément dans ces deux villes que, pendant la même période d'observation, la taille moyenne des établissements hôteliers a considérablement augmenté. Genève et Zurich sont toujours excellemment placées dans l'échantillon en raison du grand nombre de visiteurs étrangers qu'elles attirent. Le critère de l'indicateur «BAK attractivité des villes» reflète un constat similaire: globalement, Genève et Zurich sont réputées être des villes avec une offre particulièrement attrayante.