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 2012–2013 »

Janvier 2014

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Direction de la promotion économique

Mentions légales

Une publication de

BAKBASEL sur demande des autorités suivantes :

Le Canton de Berne, beco – Berne Économie
Le Canton des Grisons, Office de l'Économie et du Tourisme (AWT)
Le Canton du Valais, Service du Développement économique (SDE)
Le Canton de Vaud, SELT, SCRIS, Office du Tourisme
Le Canton du Tessin, Ministère des Finances et de l'Économie
Luzern Tourismus, Engelberg-Titlis Tourismus

Gestion de projet

Natalia Held

Rédaction

Marco Matzler
Natalia Held
Rebekka Rufer

Adresse

BAK Basel Economics AG
Güterstrasse 82
CH-4053 Basel
Tél. : +41 61 279 97 00
Fax : +41 61 279 97 28
info@bakbasel.com
http://www.bakbasel.com

Encouragé par le Secrétariat d'Etat à l'Économie SECO

© 2014 by BAK Basel Economics AG

Les droits d'auteur du présent rapport sont la propriété de BAK Basel Economics SA et des donneurs d'ordre.

L'utilisation et la diffusion d'informations issues du présent rapport est autorisée à condition de citer la source de la manière suivante: «Source: BAKBASEL».

Préface

Le présent rapport relatif au «programme de benchmarking international du tourisme suisse», élaboré à l'attention des professionnels du tourisme, ainsi que des acteurs publics et institutionnels, constitue une base de données et d'analyses complètes de la performance et de la compétitivité de la Suisse comme pays de tourisme. Cette comparaison internationale intègre plus de 200 destinations et régions touristiques. Le nouvel outil « best practices » propose une information complémentaire, pratique et pertinente. Par ailleurs, depuis deux ans, les porteurs du projet ont accordé davantage de poids à la diffusion de l'expertise au moyen de la communication et de l'interaction.

La prédominance des régions touristiques autrichiennes s'est encore accentuée par rapport à la période d'observation 2010-2011, et la performance des destinations autrichiennes dans le tourisme hivernal alpin est impressionnante. Ainsi, notre voisin accapare les 14 premiers rangs du classement; Lech-Zürs s'y attribue la première place; ce n'est qu'en 15e position que l'on trouve une région touristique qui n'est pas autrichienne, à savoir la destination de Val Gardena, située dans le Tyrol du Sud. La performance se fonde sur l'évolution des nuitées, le taux d'occupation et la rentabilité. Le résultat du tourisme estival est plus hétérogène puisque huit destinations autrichiennes, quatre italiennes, deux suisses et une destination allemande se partagent les 15 premières places. Fait remarquable, la destination Lucerne se hisse à la tête du palmarès d'été ; à l'instar de la destination Interlaken, classée 7e, elle tire profit des marchés lointains, qui sont en plein boom. Il convient de rappeler que, dans la comparaison internationale, les villes suisses tirent également leur épingle du jeu.

Le rapport comprend une multitude de résultats intéressants. Aussi, la devise du rapport de benchmarking « apprendre ce que nous enseignent les meilleurs » est parfaitement justifiée ! Il est donc rassurant de voir que même les petites destinations, qui ne disposent pas nécessairement d'une grande marque, sont en mesure de s'imposer sur le marché du tourisme. A titre d'exemple, on peut citer les deux destinations autrichiennes de Rennweg / Katschberg et du Grossartal et en conclure que la marque n'est pas le seul gage de réussite. Dans le domaine du tourisme, il y a de la place pour tous, petites et grandes destinations.

Le Secrétariat d'état à l'économie SECO remercie BAKBASEL de la réalisation du rapport, ainsi que les cantons et destinations y ayant participé de leur soutien financier et leur aide. Le programme de benchmarking international pour le tourisme suisse est un instrument d'observation et d'analyse ouvrant des perspectives à la branche du tourisme. N'hésitez pas à vous en servir!

Secrétariat d'Etat à l'économie

Dr Eric Jakob

Ambassadeur
Chef de la Direction de la promotion économique

Sommaire

Synthèse **9**
La Suisse, pays de tourisme 9
Le tourisme alpin 10
Les destinations urbaines 13
Les destinations d'excursion 14
Etudes de cas - Good Practice 15

1 Introduction **17**
1.1 Etat des lieux et objectifs 17
1.1.1 Objectifs et bénéfices 17
1.1.2 Le «BAK DESTINATIONSMONITOR®» 18
1.2 Plan du rapport final 19

1ère partie : LA SUISSE, PAYS DE TOURISME **21**

2 Le tourisme suisse dans la comparaison internationale **23**
2.1 La performance du secteur touristique suisse 23
2.1.1 L'évolution de la demande touristique 23
2.1.2 Taux d'occupation des capacités d'hébergement 26
2.1.3 L'évolution du nombre de personnes actives occupées 27
2.2 La compétitivité du tourisme suisse 28
2.2.1 La compétitivité en termes de prix 28
2.2.2 La qualification de la main-d'œuvre et l'emploi 30
2.2.3 L'offre hôtelière 32
2.2.4 Conditions cadres 36

2e partie: LE TOURISME ALPIN **39**

3 Les régions alpines dans la comparaison internationale **41**
3.1 Le tourisme dans l'arc alpin 41
3.1.1 L'importance du tourisme alpin 42
3.1.2 L'offre et la demande dans le tourisme alpin 44
3.1.3 L'évolution de l'offre et de la demande 46
3.2 La performance des régions alpines suisses dans la comparaison internationale 48
3.2.1 L'évolution de la demande touristique 48
3.2.2 Le taux d'occupation des capacités d'hébergement 50
3.3 Les facteurs de compétitivité de l'industrie d'hébergement dans la comparaison internationale 51
3.3.1 L'offre d'hébergement 51
3.3.2 La demande d'hébergement 54

4 Les destinations alpines **57**
4.1 Le palmarès des destinations alpines 57
4.1.1 Le palmarès des destinations au cours de l'année touristique 58
4.1.2 Le palmarès des destinations en hiver 61
4.1.3 Le palmarès des destinations en été 62
4.2 La compétitivité du tourisme alpin 64
4.2.1 L'offre 64
4.2.2 La demande 67
4.2.3 L'attractivité touristique 69

3e partie : LE TOURISME URBAIN 73

5 Les principales villes suisses dans la comparaison internationale 75
5.1 Benchmarking de la performance 75
5.2 Compétitivité 77
5.2.1 Offre d'hébergement 77
5.2.2 Demande d'hébergement 78
5.2.3 Attractivité de l'offre touristique 79

4e partie: LE TOURISME D'EXCURSION 83

6 Comparaison des destinations d'excursion suisses 85
6.1 Benchmarking de la performance 86
6.2 La compétitivité 89
6.2.1 L'offre d'hébergement 89
6.2.2 La demande en hébergement 92
6.2.3 L'attractivité de l'offre touristique 93

5e partie : ETUDES DE CAS DE « GOOD PRACTICE » 95

7 Exemples de Good Practice 97
7.1 Objectifs et méthodologie 97
7.2 Etudes de cas 97
7.2.1 Remonte-pente à énergie solaire Tenna 97
7.2.2 Stanserhorn Cabrio 99
7.2.3 Interlaken – destination pour adeptes de sports extrêmes et d'aventure 101
7.2.4 Bollywood à Engelberg 103
7.2.5 Rocks Resort à Flims/Laax 104
7.2.6 Sponsoring industriel à Garmisch-Partenkirchen par BMW 106
7.2.7 Hasengold à Bellwald 108
7.2.8 Arosa – Festival de l'humour 110
7.2.9 Offensive de qualité du tourisme suisse 112
7.2.10 Alpine Pearls 114
7.3 Conclusion 116

Sommaire des tableaux

Tab. 0-1 Le palmarès des 15 destinations en hiver 10
Tab. 0-2 Le palmarès des 15 destinations en été 10
Tab. 0-3 Le palmarès des 15 destinations alpines 12
Tab. 0-4 «BAK TOPINDEX» 13
Tab. 2-1 L'indice « Travel & Tourism Competitiveness » I 37
Tab. 2-2 L'indice « Travel & Tourism Competitiveness » II 38
Tab. 4-1 Le palmarès des 15 destinations alpines 59
Tab. 4-2 Le palmarès des 15 destinations alpines en hiver 61
Tab. 4-3 Le palmarès des 15 destinations alpines en été 63
Tab. 5-1 «BAK TOPINDEX» 76
Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX» 87

Table des illustrations

Fig. 0-1 Indice BAK attractivité des destinations d'excursion – les 10 meilleures destinations de l'échantillon 14
Fig. 2-1 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en Suisse et dans ses pays voisins 24
Fig. 2-2 Parts de croissance réalisées par les régions touristiques, 2000 – 2012 25
Fig. 2-3 Parts de croissance des zones TS, 2000 – 2012 25
Fig. 2-4 Parts de croissance selon marchés d'origine, 2000 – 2012 26
Fig. 2-5 Taux d'utilisation des lits de l'hôtellerie suisse, comparaison internationale 26
Fig. 2-6 Évolution du nombre d'actifs occupés dans la comparaison internationale (2000 – 2011) 27
Fig. 2-7 Indices du niveau de prix relatif de l'hôtellerie/restauration 29
Fig. 2-8 Coûts horaires bruts du travail, hôtellerie/restauration (comparaison 2000-2012) 30
Fig. 2-9 Indices des niveaux de prix relatifs des principaux produits intermédiaires, 2012 30
Fig. 2-10 Niveau de qualification en Suisse, hôtellerie/restauration et économie dans son ensemble (2000 et 2012) 31
Fig. 2-11 Niveau de qualification dans l'hôtellerie/restauration, comparaison entre la Suisse et pays voisins (2000 et 2012) 31
Fig. 2-12 Structure de l'emploi dans l'industrie hôtelière suisse 31
Fig. 2-13 Taille moyenne des établissements hôteliers (2000 vs 2012) 32
Fig. 2-14 Évolution structurelle de l'hôtellerie suisse 32
Fig. 2-15 Structure de l'hôtellerie 33
Fig. 2-16 Structure de l'hôtellerie II 34
Fig. 2-17 Structure de l'hôtellerie III 35
Fig. 2-18 Investissements immobiliers au niveau des hôtels et restaurants, en comparaison au total des activités de construction à usage professionnel 36
Fig. 3-1 Les régions de l'arc alpin 41
Fig. 3-2 Part de marché du tourisme alpin, au niveau mondial 42
Fig. 3-3 Quote-part des personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration par rapport à l'emploi global (2011) 43
Fig. 3-4 Proportions de lits hôteliers dans l'Espace alpin, par type d'hébergement 44
Fig. 3-5 Volume de nuitées dans l'Espace alpin, par type d'hébergement 45
Fig. 3-6 Évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique, 1995 - 2012 46
Fig. 3-7 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison hivernale (novembre – avril) 47
Fig. 3-8 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison estivale (mai – octobre) 47
Fig. 3-9 Évolution du nombre de lits d'hôtel sur l'année touristique, 2000 - 2012 48
Fig. 3-10 Évolution du nombre de nuitées hôtelières, année touristique (2000 – 2012) 49
Fig. 3-11 Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'hiver (2000 – 2012) 49
Fig. 3-12 Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'été (2000 – 2012) 49
Fig. 3-13 Le taux d'occupation dans l'hôtellerie par année touristique 50
Fig. 3-14 Utilisation des structures hôtelières en saison hivernale (novembre à avril) 51
Fig. 3-15 Utilisation des structures hôtelières en saison estivale (de mai à octobre) 51
Fig. 3-16 Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2012 vs. 2000) 52
Fig. 3-17 La structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel par catégorie d'hôtels 53
Fig. 3-18 La structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2012 54
Fig. 3-19 La saisonnalité de la demande touristique 55
Fig. 3-20 La structure de la demande : nuitées hôtelières selon les marchés d'origine 56
Fig. 4-1 Composantes du «BAK TOPINDEX» 58
Fig. 4-2 Les 15 gagnants 2012 60

Fig. 4-3 Le palmarès des destinations de l'arc alpin 60
Fig. 4-4 Les 15 grandes gagnantes de la saison hivernale 2012 62
Fig. 4-5 Les 15 grandes gagnantes de la saison estivale 2012 64
Fig. 4-6 Structure hôtelière: quote-part des lits hôteliers par catégories d'étoiles 65
Fig. 4-7 La structure hôtelière: estimation du nombre de lits selon les catégories d'hébergement en 2012 66
Fig. 4-8 La taille des établissements: nombre de lits par établissement 66
Fig. 4-9 La taille des destinations: estimation du nombre de nuitées par type d'hébergement en 2012 67
Fig. 4-10 L'intensité touristique 68
Fig. 4-11 Le caractère saisonnier de la demande touristique 68
Fig. 4-12 L'attractivité touristique des domaines skiables en 2012 69
Fig. 4-13 Les pistes des domaines skiables 70
Fig. 4-14 L'altitude des domaines skiables 70
Fig. 4-15 La diversité de l'offre estivale en 2012 71
Fig. 5-1 Taille des établissements 77
Fig. 5-2 Structure hôtelière 78
Fig. 5-3 Internationalité 79
Fig. 5-4 BAK attractivité des villes 80
Fig. 6-1 Les destinations d'excursion en Suisse 85
Fig. 6-2 Importance de l'hôtellerie/restauration 86
Fig. 6-3 Les grandes gagnantes 2012 88
Fig. 6-4 Evolution de la valeur ajoutée réelle dans l'hôtellerie/restauration 89
Fig. 6-5 Evolution du nombre de PAO dans l'hôtellerie/restauration 89
Fig. 6-6 Structure hôtelière I 90
Fig. 6-7 Structure hôtelière II 91
Fig. 6-8 Taille des établissements 91
Fig. 6-9 Nuitées hôtelières selon pays d'origine de la clientèle 92
Fig. 6-10 BAK- attractivité des destinations d'excursion 93

Synthèse

Depuis plus de dix ans, BAKBASEL réalise des analyses détaillées relatives à la compétitivité internationale du tourisme suisse, ayant pour objet de dresser un état des lieux précis de la performance et des facteurs de compétitivité des destinations et régions.

Dans le cadre du « programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », conduit sur ordre des principales régions touristiques suisses (Valais, Berne, Grisons, Vaud, Tessin, Suisse centrale), BAKBASEL analyse en profondeur la compétitivité internationale du secteur touristique suisse. L'étude « benchmarking du tourisme – le tourisme suisse dans la comparaison internationale » résume les principaux enseignements de la étape de projet 2012-2013. Cette étude se compose de cinq volets: « la Suisse, pays de tourisme », « le tourisme alpin », « le tourisme urbain », « le tourisme d'excursion » et « bonnes pratiques ». L'étude est structurée de manière à ce que chacun des volets constitue un rapport à part entière. L'ensemble des cinq volets offre une vision détaillée de la performance et de la compétitivité du tourisme suisse.

La Suisse, pays de tourisme

Au cours de la période d'observation 2000 à 2012, le tourisme suisse aura fait preuve d'une performance inférieure à la moyenne. En effet, alors que dans les pays voisins la demande touristique a enregistré une progression, en Suisse, elle a marqué le pas. Le même constat vaut pour le taux d'occupation et le nombre de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration; la Suisse s'est montrée moins performante, notamment au début du XXIe siècle et au cours de deux dernières années observées.

L'examen des facteurs déterminant la compétitivité révèle qu'un des problèmes majeurs qui touchent le tourisme suisse résulte du niveau de prix. Les différences de prix s'expliquent majoritairement par le coût plus important des produits intermédiaires et le coût du travail, nettement plus élevé en Suisse. Certes, entre 2001 et 2009, ces écarts se sont réduits de 28 à 15 points, soit presque de moitié ; mais, depuis 2009, la situation des prix dans l'hôtellerie/restauration suisse, confrontée à la concurrence internationale, s'est dégradée de façon dramatique. L'amélioration de sa compétitivité en termes de prix, obtenue en quelque dix années d'efforts laborieux, a été anéantie par le cours élevé du franc en un rien de temps. Dès 2010, on observait à nouveau des prix supérieurs de 26%, ce qui signifie que la divergence était quasiment au même niveau qu'en 2000. En 2012, le constat s'avère encore plus catastrophique, les écarts des prix par rapport à ceux pratiqués dans les pays voisins étant nettement plus marqués – les prix dans l'hôtellerie/restauration suisse étaient de 34% supérieurs à ceux des pays limitrophes.

Un autre point faible du tourisme suisse est son offre d'hébergement. D'une part, l'économie touristique suisse est essentiellement composée d'établissements de petite taille. D'autre part, près d'un hôtel sur deux n'est pas classé dans une catégorie d'hôtels. Ce phénomène permet de supposer qu'il y a un déficit structurel, bien que, ces deux dernières années, de plus en plus d'établissements aient demandé leur classement.

En revanche, le tourisme suisse peut s'appuyer sur des atouts. Parmi les facteurs de compétitivité où il excelle, il convient de citer les ressources humaines. Comparé à d'autres pays, le personnel intervenant dans le domaine du tourisme en Suisse dispose d'une bonne qualification et le marché du travail suisse fait preuve d'une grande flexibilité. D'une manière générale, en dépit des prix élevés et d'une offre d'hébergement un peu défaillante, la compétitivité du secteur touristique suisse est jugée excellente. A en croire l'indice «Travel & Tourism Competitiveness», la Suisse serait même le pays ayant l'offre touristique la plus compétitive du monde.

Le tourisme alpin

L'analyse du tourisme alpin est dédiée, d'une part, au tourisme dans l'ensemble des régions alpines et, d'autre part, aux différentes destinations alpines.

Le tourisme alpin, calculé en termes d'arrivées de touristes depuis l'étranger, représente 3,1% du marché mondial, mais son développement étant moins dynamique que celui du tourisme mondial, l'Espace alpin continue de perdre des parts de marché. Cependant, avec un total d'approximativement 7,5 millions de lits et de 496 millions de nuitées, l'Espace alpin reste une valeur sûre du tourisme.

La comparaison avec l'échantillon international permet de constater que la performance des régions touristiques suisses est, certes, très divergente, mais qu'elle reste toujours en dessous de la moyenne. En termes de compétitivité, force est de constater que l'offre d'hébergement présente un certain nombre de déficits structurels. La forte proportion de résidences secondaires constitue notamment un défi majeur. Dans les années à venir, il s'agira, d'une part, d'optimiser l'impact de l'« initiative résidences secondaires » et d'autre part, d'activer le grand nombre de lits d'hébergement actuellement inutilisés, appelés « lits froids ».

Le palmarès des destinations alpines

Dans le cadre du « programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », BAKBASEL analyse régulièrement la performance de 149 destinations touristiques alpines européennes. Le « BAK TOPINDEX » constitue l'outil permettant de mesurer la performance des destinations et de les comparer à leurs concurrentes internationales. Il s'agit d'un indicateur intégrant l'évolution de la demande, le taux d'occupation et la productivité. Le « BAK TOPINDEX » peut être établi pour la saison estivale, la saison hivernale ou pour l'ensemble de l'année touristique.

Tab. 0-1 Le palmarès des 15 destinations en hiver

Pos. 2012	Destination	Région	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	**5.3**	3.4	5.8	5.6	3	1	2
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	**5.2**	4.9	5.8	4.6	1	3	3
3	Paznaun	Tyrol	**5.1**	4.4	5.7	4.5	2	4	5
4	Grossarltal	Salzbourg	**5.0**	5.4	5.4	4.0	5	4	10
5	Ötztal Tourismus	Tyrol	**4.9**	4.4	5.6	4.0	6	10	15
6	Tux - Finkenberg	Tyrol	**4.9**	3.8	6.0	3.7	4	7	4
7	St.Anton am Arlberg	Tyrol	**4.8**	3.5	5.0	5.5	8	9	7
8	Skiregion Obertauern	Salzbourg	**4.7**	3.2	5.3	4.6	7	2	1
9	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.6**	4.0	5.0	4.3	21	16	29
9	Rennweg / Katschberg	Carinthie	**4.6**	3.9	5.6	3.4	14	17	6
9	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tyrol	**4.6**	4.6	5.0	4.0	12	11	18
12	Mayrhofen	Tyrol	**4.6**	3.7	5.4	3.8	11	13	14
13	Stubai Tirol	Tyrol	**4.6**	4.2	5.6	3.1	16	24	24
14	Saalbach-Hinterglemm	Salzbourg	**4.5**	4.1	4.7	4.6	19	6	11
15	Val Gardena	Haut-Adige	**4.5**	4.0	4.5	4.9	10	13	12

« BAK TOPINDEX » saison hivernale, valeur moyenne pour l'arc alpin = 3.5
Source: BAKBASEL

Tab. 0-2 Le palmarès des 15 destinations en été

Pos. 2012	Destination	Région	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Luzern	Suisse centrale	**5.0**	3.8	5.8	4.5	2	2	1
2	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	4.0	5.4	4.7	4	4	11
3	Merano et environs	Haut-Adige	**4.9**	4.1	6.0	3.5	1	2	6
4	Garda trentino	Trentin	**4.9**	4.2	6.0	3.4	3	5	5
5	Salzburg et environs	Salzbourg	**4.8**	4.7	5.2	4.3	7	7	4
6	Achensee	Tyrol	**4.7**	3.8	5.6	3.7	6	1	3
7	Interlaken	Oberland bernois	**4.6**	3.7	5.3	4.1	8	8	8
8	Oberstdorf	Allgäu	**4.5**	3.9	5.1	4.0	10	8	13
9	Grossarltal	Salzbourg	**4.5**	5.2	4.8	3.6	11	14	32
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	**4.5**	4.7	4.3	4.7	5	5	7
11	Alpe di Siusi	Haut-Adige	**4.5**	4.4	4.6	4.3	17	19	15
12	Rennweg / Katschberg	Carinthie	**4.4**	4.1	5.6	2.7	13	12	2
12	Kaiserwinkl	Tyrol	**4.4**	3.7	5.3	3.4	17	24	18
14	Tannheimer Tal	Tyrol	**4.4**	4.1	5.1	3.4	15	16	22
15	Südtirols Süden	Haut-Adige	**4.3**	3.9	4.8	3.7	19	20	27

« BAK TOPINDEX » saison estivale, valeur moyenne pour l'arc alpin = 3.5
Source: BAKBASEL

Pour la saison d'hiver 2012, le «BAK TOPINDEX» place la destination Lech-Zürs dans le Vorarlberg au premier rang. Lech-Zürs doit cette première place à un excellent taux d'occupation et à une très forte rentabilité. D'ailleurs, cette destination caracole depuis 2007 dans les trois premiers rangs du ranking. Lech-Zürs peut se réjouir de nombreux atouts. Le domaine skiable très attractif et l'offre d'hébergement de qualité confèrent aux deux bourgs de Lech et Zürs un rayonnement qui leur assure un taux d'occupation extraordinaire, bien que la destination fasse payer les nuitées au prix fort.

La destination tyrolienne de Serfaus-Fiss-Ladis occupe le deuxième rang, grâce, notamment, à un très fort taux d'occupation. Si Serfaus-Fiss-Ladis peut se vanter de nombreux points forts, c'est en tout premier lieu son orientation familiale qui lui vaut cette appréciation. Au troisième rang, on trouve Paznaun, station dont les hôtels peuvent également afficher un excellent taux d'occupation. En 2012, on ne trouve aucune destination suisse sur une des 15 meilleures places du classement. En effet, cette saison d'hiver a été clairement dominée par le succès des destinations autrichiennes. Aussi, les quatorze premiers rangs sont attribués à des destinations autrichiennes et la 15e place est occupée par la destination italienne du Val Gardena.

Contrairement au tableau des résultats d'hiver, monopolisé par les destinations autrichiennes, les performances en été sont plus hétérogènes. Ainsi, sur les quinze premiers rangs, on trouve deux destinations suisses, une allemande, quatre italiennes et huit autrichiennes. Leur répartition sur les différentes régions et pays composant l'arc alpin prouve que la clé du succès du tourisme alpin n'est pas actionnée par un seul facteur ; la performance peut très bien être portée par des conditions cadres différentes.

La destination suisse de Lucerne occupe la tête du classement. Cette destination affiche un excellent taux d'occupation et le nombre de nuitées hôtelières, vendues très cher, est en hausse. Ce résultat est d'autant plus remarquable que l'année 2012 n'a pas été une année facile pour le tourisme suisse, notamment en raison du cours élevé du franc suisse. Déjà en 2007, 2008 et 2010, Lucerne s'était distinguée comme la destination d'été la plus performante. Cette ville, idéalement placée au bord du lac des Quatre-Cantons, offre une multitude de pôles d'intérêt attirant les touristes. Les 2e et 3e places reviennent au Kleinwalsertal en Autriche et au territoire de Merano en Italie, tous deux étant des destinations bénéficiant d'un très fort taux d'occupation. Il est vrai que le territoire de Merano est favorisé par son climat relativement doux. De nombreuses destinations occupant les quinze premiers rangs tirent profit de leur ville et des offres culturelles attractives qu'elle propose ; c'est là un avantage décisif.

La deuxième destination suisse ayant réussi à se hisser dans le ranking est Interlaken, classée septième, où les hôtels se réjouissent également d'un taux d'occupation relativement élevé. Interlaken profite principalement d'une combinaison gagnante «lacs et montagne». Par ailleurs, cette destination dans l'Oberland bernois est excellemment positionnée sur le marché asiatique, en forte expansion. Pendant l'été, cette clientèle a fourni 30% de la demande à Interlaken, devançant ainsi la demande en nuitées de la clientèle originaire de l'Europe occidentale (23%).

Si l'on considère l'année touristique dans sa totalité, il s'avère que le Kleinwalsertal se démarque comme la destination la plus prisée de l'Espace alpin. Cette destination située dans le Vorarlberg est abonnée aux premières places du «BAK TOPINDEX»; en 2012, elle doit sa position en tête du ranking à son formidable taux d'occupation et à ses prix relatifs. Le Kleinwalsertal fait la part belle aux familles et bénéficie du raccordement au domaine skiable allemand d'Oberstdorf. Autre avantage de cette destination: elle est autant appréciée en hiver que pendant les mois d'été.

La destination GrossarItal, dans la région de Salzbourg, régulièrement classée au premier rang, se trouve reléguée au deuxième rang du «BAK TOPINDEX» pour l'année touristique 2012. Grâce à un taux d'occupation élevé et une belle évolution du nombre de nuitées, cette destination s'est maintenue en 2012 parmi les mieux classées. Elle bénéficie d'une offre d'hébergement bien structurée comptant une forte proportion de lits dans la gamme supérieure, et relativement peu de lits en résidences secondaires.

Pour l'année touristique 2012, la ville de Lucerne en Suisse centrale est la seule destination suisse ayant réussi à se hisser dans le TOP 15 du «BAK TOPINDEX». Ainsi, se placent cinquième, elle est la destination suisse la plus performante en 2012. Lucerne peut se vanter d'un bon taux d'occupation et a pu augmenter sa part de marché, étant précisé que c'est surtout en été que cette ville fait le bonheur des touristes.

Ce qui frappe au regard du TOP 15 du «BAK TOPINDEX» 2012, c'est que l'on y trouve un très grand nombre de destinations autrichiennes. En effet, onze destinations sur les quinze les plus performantes sont situées dans l'Espace alpin autrichien, alors qu'une seule est suisse. Le même constat s'applique aux

destinations allemandes, alors que l'Italie a tout de même placé deux destinations dans le TOP 15 (Seiser Alm, Val Gardena).

Tab. 0-3 Le palmarès des 15 destinations alpines

Pos. 2012	Destination	Région	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	4.0	5.6	4.5	4	2	8
2	Grossarltal	Salzbourg	**4.9**	5.3	5.4	3.8	1	1	6
3	Rennweg / Katschberg	Carinthie	**4.8**	4.1	6.0	3.1	2	3	1
4	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	**4.6**	4.8	5.0	3.9	3	4	3
5	Luzern	Suisse centrale	**4.5**	4.0	5.0	3.9	6	8	5
6	Salzburg et environs	Salzbourg	**4.4**	4.8	4.7	3.7	16	14	4
7	Tannheimer Tal	Tyrol	**4.4**	4.5	5.2	3.1	11	24	41
8	Tux - Finkenberg	Tyrol	**4.4**	4.1	5.0	3.6	5	8	9
8	Achensee	Tyrol	**4.4**	3.9	5.2	3.3	7	89	7
10	Mayrhofen	Tyrol	**4.4**	3.7	5.0	3.8	10	6	15
11	Alpe di Siusi	Haut-Adige	**4.3**	4.4	4.4	4.2	9	8	11
11	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzbourg	**4.3**	6.0	4.3	3.3	21	18	63
13	Oberstdorf	Allgäu	**4.3**	4.0	4.6	4.0	12	7	12
14	Innsbruck et environs	Tyrol	**4.3**	4.2	4.6	3.7	12	27	18
15	Val Gardena	Haut-Adige	**4.2**	4.1	4.1	4.6	8	17	16

« BAK TOPINDEX » année touristique, valeur moyenne pour l'arc alpin = 3.5
Source: BAKBASEL

Les analyses démontrent que les destinations suisses ont été moins performantes en 2012 qu'en 2010. Le tourisme suisse a été pénalisé par une demande défaillante, en particulier celle émanant des marchés d'Europe occidentale, ce qui lui a valu quelques années difficiles. Une des raisons principales de ce phénomène réside dans le cours de change défavorable du franc suisse par rapport à l'euro. Néanmoins, en 2012, plusieurs destinations suisses ont réussi à tirer leur épingle du jeu, en hiver autant qu'en été, et à faire preuve d'une performance supérieure à la moyenne.

Les destinations urbaines

Au cours des années passées, le tourisme urbain a constamment gagné en importance. Les cinq plus grandes villes suisses Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich sont soumises à une comparaison internationale avec les destinations urbaines Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brisgau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Verone et Vienne.

Tab. 0-4 «BAK TOPINDEX»

Pos. 2012	Destination	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Barcelona	**5.7**	4.3	6.0	6.0	1	1
2	München	**5.0**	5.2	4.8	5.1	3	7
3	Wien	**4.7**	4.8	4.7	4.7	6	5
4	Praha	**4.7**	4.2	4.3	5.6	8	2
5	Firenze	**4.6**	3.9	4.6	5.2	4	8
6	Salzburg	**4.5**	4.5	4.4	4.8	11	10
7	Genève	**4.5**	2.8	4.3	5.9	5	3
8	Freiburg	**4.5**	4.3	4.7	4.2	2	13
9	Heidelberg	**4.4**	4.6	4.2	4.7	10	14
	Valeur moyenne	**4.4**	4.0	4.4	4.6		
10	Zürich	**4.3**	3.6	4.7	4.1	7	4
11	Verona	**4.2**	3.0	4.3	4.7	9	6
12	Stuttgart	**3.9**	4.5	3.7	3.9	14	15
13	Basel	**3.9**	4.1	3.6	4.3	13	9
14	Lausanne	**3.7**	3.1	3.7	3.9	12	12
15	Bern	**3.5**	3.3	4.3	2.4	15	11

Indice, valeur moyenne de l'échantillon total des destinations urbaines = 3.5 points
Source: BAKBASEL

En 2012, conformément au «BAK TOPINDEX», Genève aura été la ville la plus performante des 5 plus grandes destinations urbaines suisses. Le nombre de nuitées à Genève n'a, certes, connu qu'une évolution médiocre, mais grâce à son excellente rentabilité et à un très bon taux d'occupation, Genève se hisse au 7e rang de l'échantillon international, alors que Zurich, deuxième ville la plus performante en Suisse, reste légèrement en retrait de la moyenne des villes de référence. Toutefois, son excellent taux d'occupation vaut à Zurich le 10e rang de l'échantillon. A l'instar de l'année 2011, la majeure partie des villes suisses a dû y laisser des plumes. Bien que, de manière générale, le tourisme urbain soit moins réactif aux fluctuations du cours de change que d'autres formes de tourisme, le franc fort l'a néanmoins impacté. Toutefois, force est de constater que le tourisme urbain en Suisse continue sa progression, bien qu'à un rythme moins tonique qu'auparavant.

L'analyse des facteurs de compétitivité se subdivise en trois catégories: l'offre d'hébergement, la demande en hébergement et l'attractivité touristique des destinations urbaines. Il apparaît clairement que Genève est la plus compétitive de toutes les destinations urbaines suisses, puisque, pour l'ensemble des facteurs de compétitivité étudiés, elle affiche des résultats supérieurs à la moyenne. Lausanne et Zurich surclassent la moyenne pour trois des quatre facteurs répertoriés. Selon l'indice «BAK attractivité des villes», Zurich et Genève sont les deux villes suisses disposant d'une offre particulièrement attractive.

Les destinations d'excursion

L'analyse du tourisme d'excursion concerne des destinations qui se positionnent principalement en tant que destinations pour des excursions d'une journée ou des séjours de courte durée. L'échantillon comprend exclusivement des destinations suisses, puisque la concurrence à laquelle sont confrontées les destinations d'excursion est moins internationale que nationale.

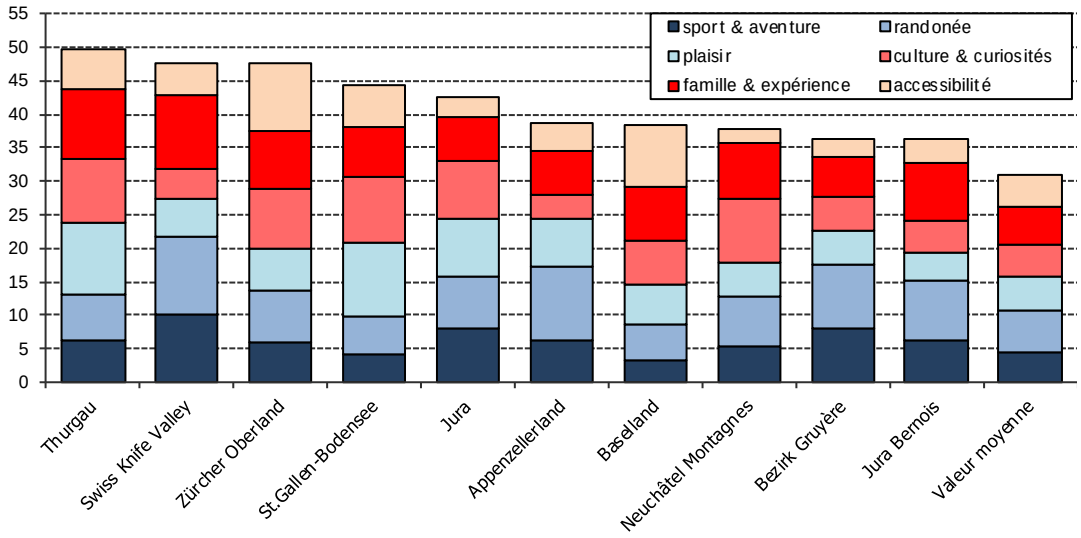
Dans un premier temps, le benchmarking détermine, à l'aide du «BAK TOPINDEX», les destinations d'excursion les plus performantes; cet outil tient compte de l'évolution du nombre de nuitées, du taux d'occupation et des prix relatifs. Par ailleurs, l'évolution de la valeur ajoutée brute et du nombre des personnes actives occupées fait également objet d'analyse. En résumé, le «BAK TOPINDEX» révèle qu'en 2012, La Sarine aura été la destination d'excursion la plus performante. Si, pour juger de la performance, l'on tient compte de l'évolution de la valeur ajoutée brute et du nombre de personnes actives occupées, il s'avère que pour ces trois paramètres, outre La Sarine, Ägerital/Sattel et le district de la Gruyère font également partie des 10 meilleures destinations.

L'analyse des facteurs de compétitivité se subdivise dans les trois catégories suivantes: l'offre d'hébergement, la demande en hébergement, ainsi que l'attractivité touristique des destinations d'excursion.

L'examen des facteurs déterminant la compétitivité dans le domaine de l'offre d'hébergement se consacre, d'une part, à la structure hôtelière pour explorer le classement par étoiles, mais aussi à la taille des établissements. Quant à la demande, on cherche à connaître l'internationalité de la demande touristique. L'attractivité touristique et la diversité de l'offre, hors hébergement, font l'objet d'une notation dans le cadre de l'indice « BAK attractivité des destinations d'excursion », développé par BAKBASEL.

En résumé, on peut constater que la destination Saint-Gall - Lac de Constance se place parmi les dix meilleurs eu égard aux cinq facteurs de compétitivité représentés dans l'indice. Bâle-Campagne arrive parmi les dix meilleurs pour quatre des cinq facteurs. Les destinations d'excursion Ägerital/Sattel et La Sarine se classent dans le TOP 10 pour tous les indicateurs de l'offre d'hébergement.

Fig. 0-1 Indice BAK attractivité des destinations d'excursion – les 10 meilleures destinations de l'échantillon



Indice d'évaluation de l'offre touristique 2012, nombre maximal de points = 100
Source: BAKBASEL

Etudes de cas - Good Practice

Les études réalisées jusqu'à présent étaient majoritairement de nature quantitative, examinant les résultats des décisions prises en amont. La présentation de quelques exemples de bonne, respectivement de meilleure pratique, permet de mieux mettre en relief les processus ayant engendré ces décisions et évolutions. En effet, les exemples de bonne pratique constituent le but premier du benchmarking: il s'agit de tirer un enseignement des expériences des meilleurs («learning from the best»).

De la généralisation des exemples découlant des différentes études de cas, on peut retenir les caractéristiques suivantes comme les plus prometteuses:

- Consolidation des ressources/ mieux fédérer les compétences des différentes destinations touristiques: si elles veulent améliorer leur positionnement sur le marché et leur marketing, elles doivent chercher des partenaires pour une coopération dans l'intérêt de tous.
- Extension des activités sur les marchés lointains: il semble peu probable que la clientèle en provenance des marchés lointains puisse remplacer à moyen terme celle originaire des marchés traditionnels situés en Europe occidentale. Néanmoins, les marchés asiatiques sont les marchés porteurs ; ils sont en mesure de garantir la croissance et un meilleur taux d'occupation saisonnier, à condition d'y être bien positionnés. Les habitudes souvent anticycliques de cette clientèle en font un réservoir fort intéressant, car elle permet de remplir en basse saison des capacités qui restent fréquemment inutilisées.
- Recentrage sur le marché domestique: c'est une option souvent intéressante, notamment pour les très petites destinations touristiques ne disposant pas de d'instruments de marketing transfrontalier, car, devant la concurrence, elles n'auraient aucune chance de survivre à long terme.
- Construction d'une marque: de plus en plus souvent, les destinations touristiques cherchent à se démarquer des autres par des atouts spécifiques qu'elles commercialisent activement. Sur un marché saturé et face à une concurrence monopolistique, cette manière de procéder est indispensable si l'on ne veut pas être noyé dans la masse.
- Gestion économiquement et écologiquement durable: en Suisse, la majorité des structures touristiques est gérée par des entreprises privées et donc presque exclusivement à but lucratif. Que certains acteurs recherchent en tout premier lieu un profit rapide est un danger certain. Afin de barrer la route à ces tendances contraires au développement durable, des directives ont été adoptées, qui, d'ailleurs, sont en grande partie le fruit d'initiatives populaires privées (nouveau plan de zonage, initiative des Alpes, initiative résidences secondaires, etc.).
- Mettre à profit le progrès technique: le progrès technique ouvre de nouvelles perspectives en termes de transport, d'efficacité, de sécurité, de communication et de marketing. Il convient de ne surtout pas passer à côté, si l'on veut rester compétitif.

1 Introduction

1.1 Etat des lieux et objectifs

Depuis plus de dix ans, BAKBASEL réalise des analyses détaillées relatives à la compétitivité internationale du secteur touristique suisse. Ces travaux ont pour objet de dresser un état des lieux précis des performances et des facteurs de compétitivité des destinations et régions et de les analyser systématiquement. Afin de procéder à des analyses de benchmarking international, des méthodes et concepts ont été mis en place, une base de données dédiée a été établie, qui fait l'objet d'une actualisation et d'un élargissement permanents. Les données sont disponibles pour les unités administratives les plus réduites, ce qui garantit une grande flexibilité pour la représentation d'une destination et permet à tout moment l'intégration de nouvelles destinations.

Ce benchmarking est intégré dans le projet « programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », réalisé par BAKBASEL sur ordre du SECO (Innotour) et des principales régions touristiques suisses (VS, BE, GR, VD, TI, Suisse centrale). Le benchmarking international du tourisme permet une saisie et une analyse systématique de la performance économique du tourisme suisse. Les informations pertinentes du secteur touristique sont ainsi réunies, analysées et mises à disposition des professionnels du tourisme.

Un des principaux aspects de ce programme d'analyse consiste à élaborer des thèses et des recommandations, pour les mettre à disposition des professionnels du tourisme. Ainsi, ce programme permet d'élaborer des pistes d'actions à entreprendre en vue d'une optimisation de la compétitivité du tourisme suisse et de son positionnement sur le marché. Les thèses et recommandations visant directement les destinations, les décideurs du secteur touristique seront en mesure de les mettre en œuvre immédiatement. Par ailleurs, la mise à jour et l'élargissement de la base de données garantit un monitoring permanent des mesures d'optimisation.

La présente étude « benchmarking du tourisme – le tourisme suisse dans la comparaison internationale » résume les principaux résultats des travaux effectués dans le cadre du « programme de benchmarking international pour le tourisme suisse» et conclut également la phase 2012-2013 du projet. Le présent rapport est le cinquième de ce type ; il fait suite aux études du même nom, réalisées en 2010 et 2011, ainsi qu'aux deux études précédentes, intitulées « performance et compétitivité du tourisme alpin » (2007), respectivement « facteurs du succès du tourisme alpin » (2005).

1.1.1 Objectifs et bénéfices

Le projet « programme de benchmarking international pour le tourisme suisse » vise les objectifs détaillés ci-dessous :

- Réaliser un processus de benchmarking continu pour le tourisme suisse

  La performance de l'économie touristique suisse est saisie et analysée de façon systématique et continue. La performance et la compétitivité de la Suisse en tant que pôle touristique et de ces destinations et régions dans la comparaison internationale constituent le cœur de ces analyses.

- Améliorer la compétitivité du tourisme suisse grâce à des analyses comparatives internationales

  Le benchmarking offre la possibilité d'identifier les points forts et les points faibles des destinations et des régions touristiques. Ainsi, les prestataires du secteur touristique peuvent acquérir une meilleure connaissance de leur situation concurrentielle et donc mieux gérer leur positionnement sur le marché. Par ailleurs, l'analyse des forces et des faiblesses facilite la définition de mesures d'optimi-

sation. Ainsi, l'analyse permet de dégager des connaissances qui contribuent à une prise de décision pertinente.

- «Learning from the best»

  Traditionnellement, les analyses de benchmarking visent avant tout à identifier les meilleurs, afin de se mesurer à eux, de percevoir les différences et de déterminer ce qui leur permet d'obtenir les meilleurs résultats, le tout dans le but de mettre à profit ce savoir-faire. En d'autres termes, il s'agit de tirer des enseignements des meilleurs acteurs. Cette façon de procéder offre l'avantage d'une mise en œuvre rapide de solutions, tout en minimisant les risques.

- Accès simple et rapide aux informations pertinentes pour le secteur du tourisme via l'outil en ligne de gestion électronique des informations, le « BAK DESTINATIONSMONITOR® »

  Cet outil en ligne, le « BAK DESTINATIONSMONITOR® », reprend les principaux paramètres du secteur touristique suisse. Grâce à son application en ligne, les décideurs et les acteurs du secteur touristique suisse sont en mesure d'obtenir rapidement des analyses de benchmarking individualisées, aisément exploitables et dotées d'un graphisme très lisible.

Le projet « programme de benchmarking international pour le tourisme suisse » est générateur d'une plus-value importante pour le secteur touristique suisse:

- Meilleure connaissance de sa propre position concurrentielle

  « Comment nous positionnons-nous par rapport à nos principaux concurrents ? »

- Identification de potentiels de marché et de croissance

  « Quels sont nos points forts ? »

- Identification d'écarts de performance (performance gaps) et donc des domaines dans lesquels une action corrective serait nécessaire

  « Quels sont les domaines où nous devons mieux faire ? »

- Monitoring et controlling de l'efficacité des mesures d'optimisation engagées

  « Les mesures prises sont-elles efficaces ? »

- Recommandations pour une optimisation de la compétitivité et des performances du secteur touristique suisse

  « Que devons-nous faire ? »

1.1.2 Le «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

L'application en ligne « BAK DESTINATIONSMONITOR® » (http://www.destinationsmonitor.ch/), un outil informatique stratégique pour les régions et destinations touristiques, constitue la cheville ouvrière des activités de benchmarking de BAKBASEL. Cet outil en ligne, facile à utiliser, permet de réaliser un benchmarking international simple, complet, individuel et bien visualisé. Outre les indicateurs de performances, cet outil d'analyse comprend de nombreux indicateurs permettant une comparaison internationale de la compétitivité. L'application en ligne comprend plusieurs modules : « régions alpines », « destinations alpines », « destinations urbaines » et « destinations d'excursion » ; elle offre pour chacun des modules une série d'indicateurs adaptés et s'appuie sur un échantillon de plus de 300 régions et destinations.

En effet, le « BAK DESTINATIONSMONITOR® » est bien plus qu'un simple outil de données informatiques. Il propose une large palette d'analyses, permettant aux utilisateurs d'analyser et d'interpréter eux-mêmes les données mises à leur disposition. Par ailleurs, le « BAK DESTINATIONSMONITOR® » joue aussi le rôle d'une plate-forme d'information très large, puisqu'il collecte non seulement les travaux, analyses et données issues du « programme de benchmarking international pour le tourisme suisse », mais aussi d'autres

informations pertinentes pour le tourisme (études, rapports, statistiques, news, liens hypertextes, contacts, etc.).

1.2 Plan du rapport final

Le présent rapport « benchmarking du tourisme – le tourisme suisse dans la comparaison internationale » est subdivisé en cinq chapitres. Dans la première partie, le secteur touristique suisse est soumis à une comparaison internationale. Les deuxième, troisième et quatrième parties traitent des formes de tourisme pertinentes au niveau du secteur touristique suisse. La deuxième partie propose une comparaison internationale des régions et destinations alpines ; la troisième partie traite des destinations urbaines et la quatrième partie se penche sur le tourisme d'excursion. Le cinquième et dernier volet, tenant compte de l'objectif du benchmarking - «learning from the best», présente des exemples choisis de bonnes pratiques dans le domaine du tourisme. Le présent rapport est structuré de manière à ce que chacun des volets constitue un rapport à part entière. Ensemble, les cinq parties offrent un aperçu détaillé des performances et de la compétitivité du tourisme suisse.

1ère partie : La Suisse, pays de tourisme

La première partie traite du secteur touristique suisse dans son ensemble. La Suisse en tant que site touristique fait l'objet d'une comparaison internationale. Ainsi, le tourisme suisse est comparé à l'économie touristique des pays voisins qui, d'une part, connaissent une structure touristique comparable à celle de la Suisse, et qui, d'autre part, constituent ses principaux concurrents. Les analyses du secteur touristique suisse examinent essentiellement ses performances et sa compétitivité. Dans ce contexte, certaines conditions cadres déterminant le tourisme sont prises en compte, à l'instar de la compétitivité en termes de prix ou encore les structures de coût.

2e partie : Le tourisme alpin

La partie intitulée « tourisme alpin » étudie les régions touristiques et destinations alpines. En ce qui concerne les régions de villégiature de l'Espace alpin, ce sont les principales régions touristiques suisses qui seront soumises à une comparaison internationale. L'étude vise à déterminer les performances de ces régions touristiques au cours des dernières années et à connaître leur positionnement eu égard aux facteurs importants pour l'hébergement marchand. Quant au tourisme alpin, les analyses se focalisent sur les destinations alpines. Ces analyses ont tout d'abord pour objet d'indiquer quelles sont les destinations alpines les plus performantes, mais examinent également les destinations particulièrement bien positionnées au vu de certains facteurs de compétitivité.

3e partie : Le tourisme urbain

La troisième partie est consacrée aux performances et à la compétitivité des grandes destinations urbaines en Suisse. Ces dernières années, le tourisme urbain avait clairement le vent en poupe. Aussi, il mérite toute notre attention. Pour ce faire, l'économie touristique des cinq principales villes suisses est soumise à une comparaison internationale. Il s'agit de déterminer le positionnement de ces destinations par rapport aux concurrentes internationales et de mettre en relief leurs points forts et leurs points faibles.

4e partie : Le tourisme d'excursion

Le quatrième volet, libellé « tourisme d'excursion », s'adresse principalement aux régions rurales où le tourisme est plutôt pratiqué de manière extensive. Parmi celles-ci, on trouve principalement des destinations recherchées par les touristes pour les excursions à la journée ou des séjours de courte durée. Ces régions étant moins exposées à la concurrence internationale que les destinations touristiques alpines et les destinations urbaines, l'étude ne concerne que des destinations suisses.

5e partie : Good Practice – bonnes pratiques

Les études menées jusqu'à présent sont majoritairement de nature quantitative et examinent les résultats de décisions prises dans le passé. La présentation de quelques exemples de meilleures ou de bonnes pratiques dans ce cinquième volet du rapport permet de mieux mettre en relief les processus ayant précédé

ces décisions et évolutions. La présentation de ces exemples de bonnes pratiques correspond à l'objectif originel du benchmarking, puisqu'il s'agit d'apprendre («Learning from the best»). Les études de cas permettent de tirer profit des expériences des autres.

1ère partie : LA SUISSE, PAYS DE TOURISME

La première partie du rapport est consacrée au tourisme suisse et à son positionnement par rapport à la concurrence internationale. La comparaison avec les pays voisins comprend l'analyse de la performance, ainsi que l'examen des principaux facteurs déterminant la compétitivité pendant la période étudiée, de 2000 à 2012.

L'analyse des paramètres pertinents révèle qu'au cours de la période étudiée, les performances du tourisme suisse restent en-deçà de la moyenne. En effet, en Suisse, la demande touristique a marqué le pas, alors qu'elle a progressé dans les pays voisins. De même, dans l'hôtellerie suisse, le taux d'occupation des lits et le nombre de personnes actives occupées affichent un résultat moins positif que dans les pays de référence. Il convient de souligner que la performance suisse aura été particulièrement médiocre au début du XXIème siècle et pendant les deux années d'observation.

L'étude des facteurs déterminant la compétitivité permet de déceler le problème majeur du tourisme suisse, à savoir son manque de compétitivité en termes de prix. L'origine de ce différentiel de prix est, avant tout, à rechercher dans le niveau élevé des coûts du travail et des produits intermédiaires. Certes, entre 2001 et 2009, ce différentiel de prix s'est réduit de 28 points à 15 points, soit presque de moitié, mais, depuis 2009, la situation de l'hôtellerie/restauration suisse, confrontée à une concurrence internationale, a connu une détérioration dramatique. L'amélioration de sa compétitivité en termes de prix, obtenue en un peu moins de dix années d'efforts laborieux, a été anéantie par le cours élevé du franc en un rien de temps. Dès 2010, on constatait que le clivage des prix était à nouveau supérieur à 26% ; l'écart était donc quasiment revenu au niveau de 2000. En 2012, le constat s'avère encore plus catastrophique, les écarts des prix par rapport à ceux pratiqués dans les pays voisins étant nettement plus marqués – les prix dans l'hôtellerie/restauration suisse étaient supérieurs de 34% à ceux des pays limitrophes.

Un autre point faible du tourisme suisse est son offre d'hébergement. D'une part, l'économie touristique suisse est essentiellement composée d'établissements de petite taille. D'autre part, près d'un hôtel sur deux n'est pas classé dans une catégorie d'hôtel en termes d'étoiles. Ce phénomène permet de supposer un déficit structurel, bien que, ces deux dernières années, de plus en plus d'établissements aient demandé leur classement.

En revanche, le tourisme suisse peut aussi s'appuyer sur des atouts. Parmi les facteurs de compétitivité où il excelle, il convient de citer les ressources humaines. Comparé aux autres pays, le personnel intervenant dans le domaine du tourisme en Suisse dispose d'une bonne qualification et le marché du travail suisse fait preuve d'une grande flexibilité.

D'une manière générale, en dépit des prix élevés et d'une offre en hébergement un peu défaillante, la compétitivité du secteur touristique suisse est jugée excellente. A croire le « Travel & Tourism Competitiveness Index », la Suisse serait même le pays proposant le tourisme le plus compétitif du monde.

2 Le tourisme suisse dans la comparaison internationale

Le deuxième chapitre traite du secteur touristique suisse dans sa globalité. Il compare le tourisme suisse aux secteurs touristiques des pays voisins. En effet, les pays limitrophes de la Suisse servent de référence, car, d'une part, ils disposent d'un tourisme similaire, et, d'autre part, ils constituent les principaux concurrents du tourisme suisse. La première partie (chapitre 2.1) étudie de manière détaillée les performances du secteur touristique suisse. Plusieurs paramètres permettent d'illustrer la performance du tourisme suisse pendant la période entre 2000 et 2012 et de la comparer à celle de ses concurrents directs. Le chapitre 2.2 traite de la compétitivité du tourisme suisse, en accordant une importance particulière aux conditions cadres déterminant le tourisme, telles que la compétitivité en termes de prix, les structures de coûts et la structure de l'offre.

2.1 La performance du secteur touristique suisse

Afin d'étudier la performance du secteur touristique suisse, il convient d'analyser l'évolution de la demande touristique, le taux d'occupation des capacités d'hébergement et l'évolution de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration.

2.1.1 L'évolution de la demande touristique

L'étude de la demande touristique se fait à l'aide des statistiques des nuitées hôtelières comptabilisées entre 2000 et 2012. L'analyse ne comporte pas seulement une comparaison internationale, mais elle détaille également les contributions à la croissance selon les marchés d'origine et relève les régions qui ont le plus dopé la demande touristique en Suisse.

La figure 2.1 présente **l'évolution du nombre de nuitées hôtelières** en Suisse et dans les pays voisins. Il s'avère que, pendant toute cette période, le secteur touristique suisse a marqué le pas et qu'il n'a pas été en mesure de suivre la cadence des pays limitrophes. Entre 2000 et 2012, le nombre de nuitées hôtelières en Suisse a augmenté de 0,1% seulement en moyenne annuelle, ce qui correspond au plus mauvais résultat de tous les pays étudiés. La croissance cumulée entre 2000 et 2012 atteint tout juste 1,4% en Suisse, alors que les pays voisins affichent des taux de croissance de 10%, voire plus.

C'est principalement au cours des premières années de la période étudiée que la croissance de la demande touristique en Suisse aura connu une évolution très médiocre. Entre 2000 et 2003, le nombre de nuitées hôtelières a même baissé de 2,8% en moyenne, alors que, dans les pays voisins, il n'accusait qu'une stagnation.

Cependant, dès 2004, des processus de rattrapage ont permis au tourisme suisse d'améliorer considérablement sa performance. En effet, de 2005 à 2007, la croissance dépassait les 4% par an, et même en 2008, le nombre de nuitées hôtelières a encore progressé de 2,8%, étant précisé que, pendant cette même période (2005 à 2007), la majeure partie des pays voisins de la Suisse a enregistré des taux de croissance positives. Toutefois, les taux de croissance moyens enregistrés dans les quatre pays voisins de la Suisse (UE4), c'est-à-dire la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Autriche, ont été deux fois inférieurs à ceux du tourisme suisse, et, en 2008, le nombre de nuitées a carrément stagné.

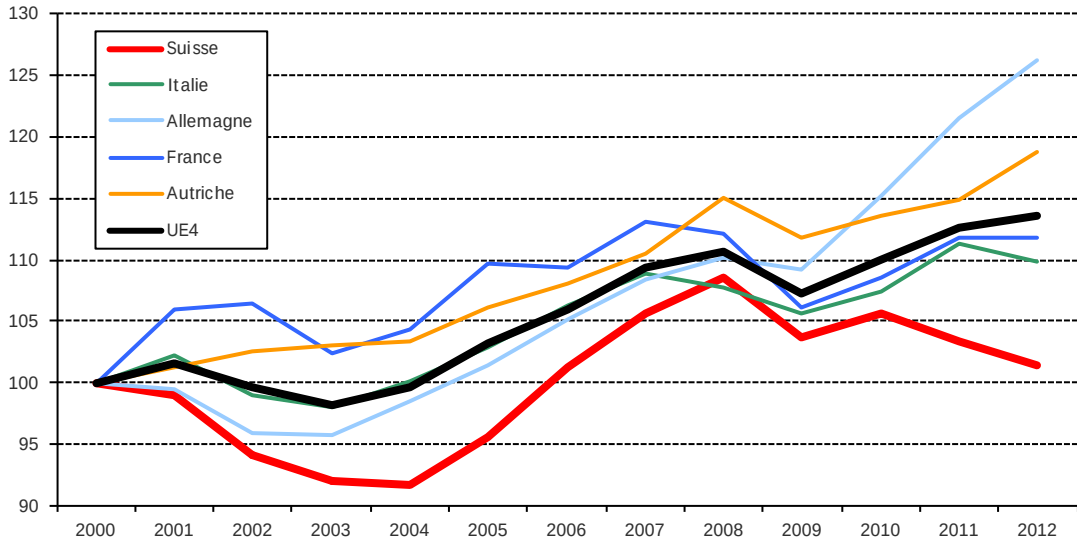
Pendant l'année de crise 2009, l'ensemble des pays sous étude, à l'exception de la France, a connu une évolution négative du nombre de nuitées ; mais le plus fort recul a été relevé en Suisse (-4,5%). En 2010, alors qu'un processus de rattrapage se mettait en place dans les pays voisins (+3,4%), la Suisse faisait à

nouveau office de lanterne rouge, le nombre de nuitées hôtelières n'ayant que faiblement progressé (+1,8%).

Si, jusqu'en 2010, la tendance est identique en Suisse et dans les pays limitrophes, l'évolution est divergente en 2011 et 2012: les voisins de la Suisse ont enregistré une progression substantielle du nombre de nuitées (4,9%) ; en revanche, l'hôtellerie suisse a perdu 4,0%, pénalisée, entre autres, par le franc fort.

Sur l'ensemble de la période étudiée, l'Allemagne a réalisé la plus forte augmentation du nombre de nuitées hôtelières. En effet, en 2012, l'hôtellerie allemande a enregistré 25% de nuitées de plus qu'en 2000 (+2,0% par an). L'Autriche affiche elle aussi une forte croissance du nombre de nuitées hôtelières de l'ordre de 1,4% par an (+18,8% en chiffres absolus). Par conséquent, le tourisme autrichien, principal concurrent de la Suisse, aura connu une croissance supérieure de 1,3 point à celle du tourisme suisse.

Fig. 2-1 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en Suisse et dans ses pays voisins



Indexé, année civile 2000 = 100
CH : estimation BAKBASEL pour 2004
Source: BAKBASEL, OFS, Eurostat

L'évaluation du nombre des nuitées hôtelières pendant la période d'observation révèle un tableau plutôt morose pour la Suisse. Toutefois, par moment, l'évolution s'affiche très dynamique. L'analyse qui suit vise à démontrer l'origine de cette forte croissance passagère. À cette fin, elle relève les contributions des différentes régions suisses à la croissance, ainsi que les marchés d'origine (voir figures 2-2, 2-3 et 2-4).

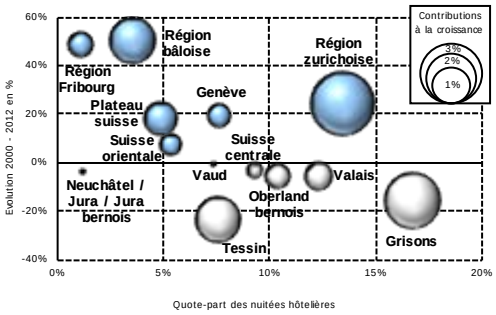
La figure 2-2 présente la **quote-part de croissance réalisée par les différentes régions de villégiature suisses**. L'axe des ordonnées montre l'évolution de la demande ; l'axe des abscisses, la quote-part de la demande globale réalisée par chacune des régions. La taille des cercles traduit la dimension de la quote-part. La quote-part apportée à la croissance dépend, d'une part, de l'importance que revêt une région touristique pour la demande globale, et, d'autre part, de la progression de la demande. Ainsi, malgré une croissance modérée, une région à très fort attrait touristique peut très bien fournir une contribution importante à la croissance. A l'inverse, des régions touristiques de moindre importance, mais affichant un taux de croissance important, peuvent également fournir une grosse quote-part de croissance.

Entre 2000 et 2012, la plus forte quote-part de croissance a été fournie par la région de Zurich. 3,3 points de la croissance globale du nombre de nuitées hôtelières en Suisse y ont été réalisés. La région Bâle fait à son tour état d'une croissance relativement élevée. Bien que les trois régions métropolitaines de Zurich,

Bâle et Genève n'attirent ensemble qu'un petit quart de la demande touristique globale, elles fournissent 82% de la croissance. En revanche, les régions de villégiature dans le sud de la Suisse, le Valais, les Grisons et le Tessin, pourtant très réputées pour leur tourisme, n'apportent qu'une contribution négative de 4,9 points.

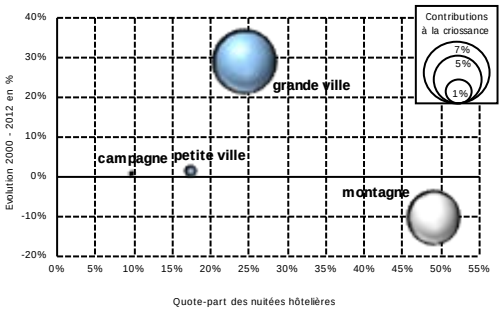
La figure 2-3 présente la **quote-part de croissance du nombre de nuitées**, ventilée **par zones TS** (Tourisme suisse), sigle qui correspond à la forme prédominante du tourisme pratiqué dans une zone donnée. Il existe quatre catégories de zone: «grande ville», «petite ville», «campagne» et «montagne». Entre 2000 et 2012, le nombre de nuitées hôtelières totalisé pour l'ensemble de la Suisse a progressé de 1,4%, soit un peu plus de 461 000 nuitées. Cette progression est exclusivement portée par les grandes villes qui ont affiché une augmentation de 29%, soit 2,14 millions de nuitées. Par conséquent, les grandes villes ont connu une augmentation des nuitées quatre fois supérieure à celle enregistrée pour l'ensemble de la Suisse. Les régions de montagne, perdant 10% de leurs nuitées pendant la période d'observation, ont vu leur croissance reculer.

Fig. 2-2 Parts de croissance réalisées par les régions touristiques, 2000 – 2012



Parts de croissance, part et évolution du nombre de nuitées hôtelières, en Suisse
Source: OFS, calculs BAKBASEL

Fig. 2-3 Parts de croissance des zones TS, 2000 – 2012

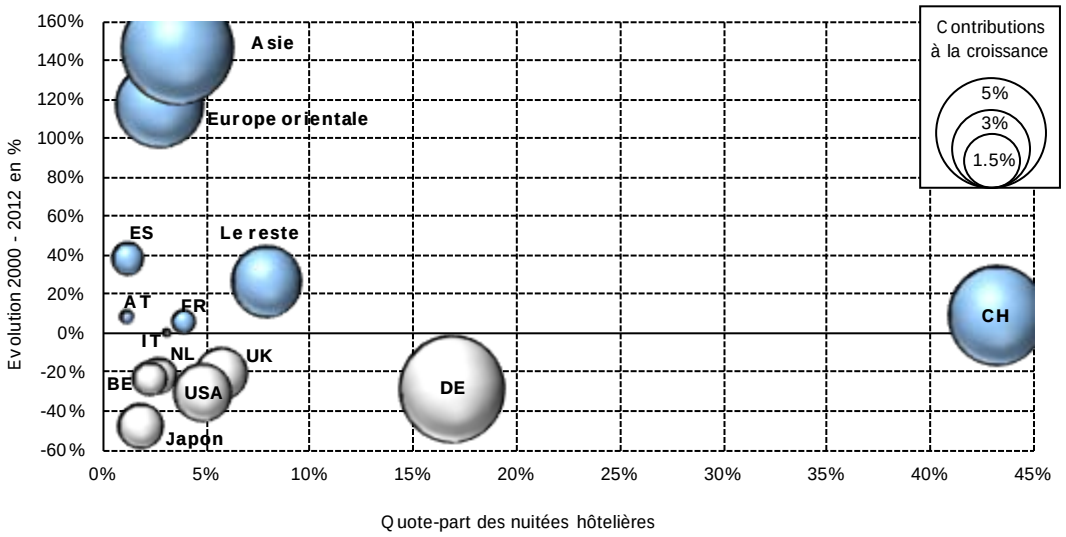


Parts de croissance, part et variation du nombre de nuitées hôtelières, en Suisse
Source: OFS, calculs BAKBASEL

La figure 2-4 montre la **quote-part de la croissance réalisée par les différents marchés d'origine**. Pendant la période d'observation, l'Asie fournit la part du lion avec 5,2 points de la croissance globale; la clientèle nationale n'est donc plus le principal réservoir de croissance. La clientèle asiatique, bien que représentant une proportion relativement modeste de la demande globale (à peine 4%), augmente tellement vite qu'elle fournit somme toute une contribution substantielle à la croissance. Néanmoins, la clientèle suisse n'est pas en reste. Les nuitées effectuées par les touristes suisses sont déterminantes pour la demande totale (43%) et, en progression de 9,5% en chiffres absolus, elles affichent d'ailleurs une croissance solide.

Après la Suisse, l'Allemagne représente – et de loin - le principal marché d'origine (17%). Aussi, la demande ayant chuté de presque 30%, la contribution négative à la croissance est de taille (4,8 points). De même, les autres marchés d'origine, tels que la France, l'Italie, la Belgique ou le Royaume-Uni, ainsi que les marchés éloignés comme les Etats-Unis et le Japon, n'ont apporté qu'une contribution minime, voire une contribution négative à la croissance. Les principales raisons en sont, entre autres, les répercussions de la crise économique de 2008 et la récente réévaluation du franc suisse.

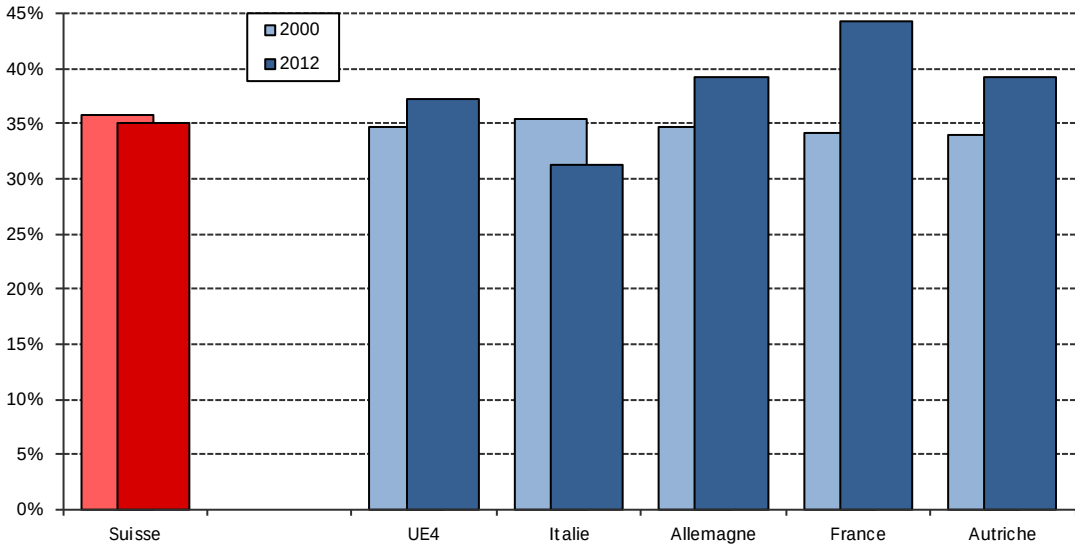
Fig. 2-4 Parts de croissance selon marchés d'origine, 2000 – 2012



Parts de croissance, part et évolution du nombre de nuitées en hôtel, en Suisse
Source: OFS, calculs BAKBASEL

2.1.2 Taux d'occupation des capacités d'hébergement

Fig. 2-5 Taux d'utilisation des lits de l'hôtellerie suisse, comparaison internationale



Taux d'occupation brut des lits d'hôtel en %
Source: BAKBASEL, OFS, Eurostat

Pour juger de la performance du tourisme suisse, il convient de s'intéresser non seulement à l'évolution de la demande, mais aussi à l'**utilisation des capacités d'hébergement**. La comparaison des taux d'occu-

pation des lits disponibles dans l'hôtellerie permet de prendre en compte un facteur économique important, à savoir le taux d'occupation des capacités d'hébergement.

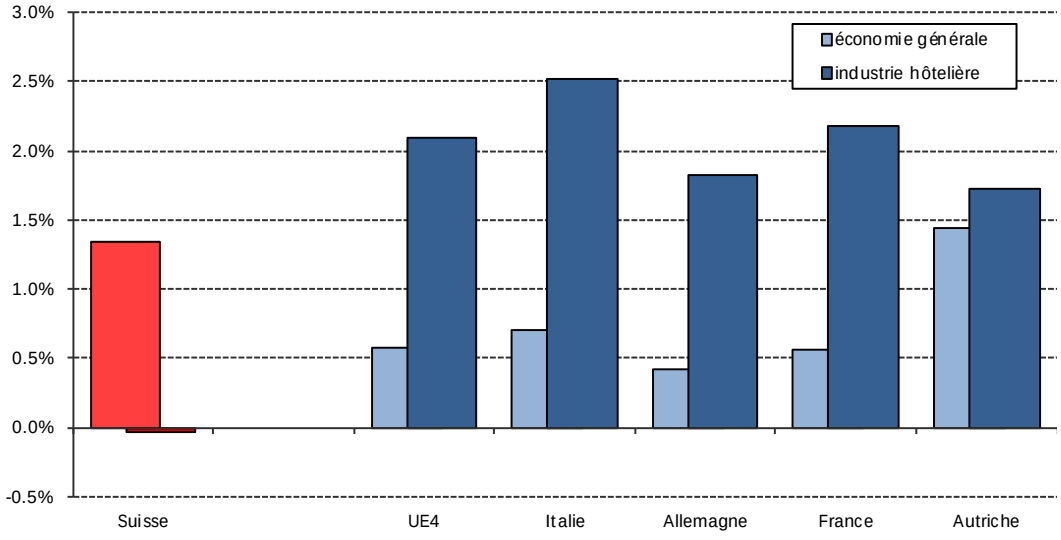
En 2012, le taux d'occupation des lits disponibles dans l'hôtellerie suisse était approximativement de 35%, un résultat inférieur de 2 points environ à la moyenne des pays voisins. A l'exception de l'Italie, tous les autres pays ont enregistré des taux d'occupation nettement plus élevés. Ce constat vaut tout particulièrement pour la France (44%).

Depuis 2000, le taux d'occupation de l'hôtellerie suisse est en léger recul (-0,7 point). Par rapport aux pays voisins, cette évolution correspond à une tendance négative, puisqu'en 2000, la Suisse se plaçait encore en tête du classement. Pendant la période étudiée, les pays limitrophes, à l'exception de l'Italie, ont, quant à eux, réussi à améliorer sensiblement leur taux d'occupation: ainsi, l'Allemagne a enregistré une progression de 4 points, l'Autriche de 5 points et la France de 10 points. Seule l'Italie a subi la même contreperformance que la Suisse, le taux d'occupation 2012 y étant inférieur à celui enregistré en 2000.

2.1.3 L'évolution du nombre de personnes actives occupées

Pour bien évaluer la performance d'une destination touristique, il convient non seulement de connaître l'évolution de la demande touristique et du taux d'occupation, mais encore l'**évolution du nombre de personnes actives occupées**. Le tourisme est un employeur important. Ainsi, il permet, notamment dans les régions périphériques, de développer des emplois qui n'auraient aucune chance d'exister dans une région reculée sans tourisme. De surcroît, le tourisme permet de créer des emplois qui ne sont pas uniquement réservés aux plus qualifiés. En cela, le tourisme remplit donc une importante mission macroéconomique. Par conséquent, sur le plan macroéconomique, on peut estimer qu'une destination touristique est performante dès lors qu'elle crée des emplois.

Fig. 2-6 Évolution du nombre d'actifs occupés dans la comparaison internationale (2000 – 2011)



Evolution du nombre d'actifs occupés dans l'hôtellerie/restauration et dans l'économie dans son ensemble, en % par an
Source: BAKBASEL

Malheureusement, il n'existe pas de statistiques spécifiques à l'emploi ou au nombre d'actifs occupés pour le seul secteur du tourisme, puis dans son ensemble. Aussi, pour cette analyse, l'hôtellerie/restauration

sera considérée comme l'activité centrale du secteur touristique. Toutefois, il convient de préciser que cette façon de procéder ne couvrira qu'une partie de la branche du tourisme, et que l'hôtellerie/restauration n'est pas exclusivement dédiée au tourisme. En effet, et plus particulièrement dans la restauration, une proportion importante des emplois est justifiée par la consommation générée par la population locale.

La figure 2-6 présente l'évolution annuelle moyenne du nombre d'actifs occupés dans l'hôtellerie/restauration suisse et dans l'économie dans son ensemble, comparée à celle des pays voisins. À l'inverse de ces derniers, le nombre de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration suisse est en stagnation. Par ailleurs, dans tous les pays de référence, le nombre d'actifs occupés a plus fortement progressé dans l'hôtellerie/restauration que leur nombre dans l'économie dans son ensemble, ce qui n'a pas été le cas en Suisse. L'hôtellerie-restauration suisse en tant qu'employeur se sera donc montrée nettement moins efficace pendant la période sous étude. Certes, en employant 5,3% du nombre total de personnes actives occupées, l'hôtellerie/restauration suisse fait toujours figure d'employeur conséquent, mais son importance est en perte de vitesse depuis le début du millénaire (2000 : 6,1%).

2.2 La compétitivité du tourisme suisse

Le chapitre 2.1 montre que, pendant la période 2000 à 2012, le tourisme suisse a été moins performant que celui des pays voisins. Le chapitre 2.2 cherche à détailler les raisons de cette contreperformance. A cette fin, plusieurs facteurs déterminant la compétitivité feront l'objet d'une étude approfondie. Mais la présente analyse vise aussi à examiner le potentiel du secteur touristique suisse. Ainsi, elle permettra de mieux connaître le positionnement du tourisme suisse dans la comparaison internationale.

2.2.1 La compétitivité en termes de prix

La compétitivité en termes de prix est un facteur déterminant. Ce sont principalement les prix relatifs par rapport à ceux pratiqués dans les pays concurrents qui jouent un rôle important. L'élasticité des prix est donc relativement importante. Dans la mesure où, à l'instar du nombre de personnes actives occupées, il n'y a pas beaucoup de données spécifiques disponibles pour l'ensemble du secteur touristique, les comparaisons présentées ci-dessous se limitent à l'hôtellerie/restauration, cœur du métier touristique.

Au cours de la période comprise entre 2000 et 2012, la **compétitivité des prix** pratiqués dans l'hôtellerie/restauration suisse a subi de profonds changements. Si le niveau de prix dans les pays voisins était encore inférieur de 28% à celui de la Suisse en 2000, cette différence s'est fortement réduite par la suite, pour atteindre environ 13% en 2007. Par conséquent, entre 2000 et 2007, l'écart des prix a baissé de 15 points, ce qui équivaut à une réduction supérieure à la moitié.

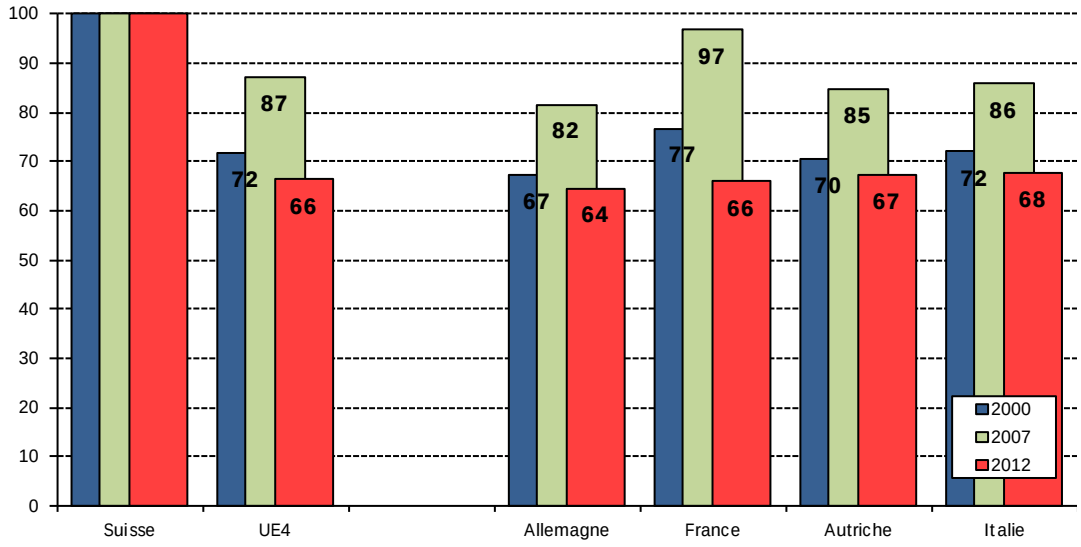
En 2008 et 2009, en raison des fluctuations monétaires, l'écart était à nouveau un peu plus important ; mais, eu égard à l'euro fort de 2007, ce phénomène peut être considéré comme une normalisation. En 2009, malgré cette divergence plus importante des prix, la compétitivité restait intacte, l'hôtellerie/restauration des pays voisins n'étant plus moins chère que de 15%. Pour mieux comprendre le phénomène, il convient d'établir une comparaison avec l'année 2001 : le taux de change franc suisse/ euro était alors le même, en glissement annuel, qu'en 2009 (1,51 CHF/EUR). Il s'agit donc d'une évolution corrigée des variations monétaires. De 2001 à 2009, l'écart entre les prix s'est réduit de 28 à 15 points, donc presque de moitié. Aussi, la Suisse a su limiter son manque de compétitivité en matière de prix en corrigeant favorablement les coûts des produits intermédiaires, du travail et de diverses autres prestations.

Cependant, depuis 2009, la situation de l'hôtellerie/restauration suisse, confrontée à la concurrence internationale, s'est détériorée de façon dramatique en termes de prix. Les progrès laborieusement obtenus au bout de dix ans ont été anéantis en peu de temps par le cours élevé du franc suisse. Ainsi, en 2010, les

écarts de prix avaient presque retrouvé leur niveau de 2000, soit 26%. La situation s'est avérée encore plus dévastatrice en 2012 : l'hôtellerie/restauration des pays limitrophes affichait des prix inférieurs de 34% à ceux pratiqués en Suisse.

Devant ces considérables différences des prix, une exploration de l'origine de ces écarts s'impose. Aussi, on examinera ci-après les deux principaux générateurs de coûts du secteur touristique, à savoir les produits intermédiaires et le travail.

Fig. 2-7 Indices du niveau de prix relatif de l'hôtellerie/restauration

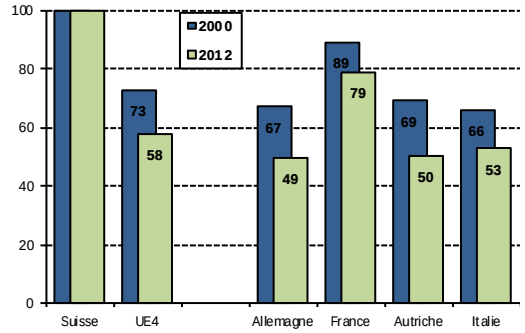


Indices du niveau de prix relatif, Suisse = 100
Source: Eurostat, OCDE, calculs BAKBASEL

La visualisation des **coûts du travail** se fait par le biais des coûts bruts par heure travaillée **dans l'hôtellerie/restauration**, sur la base des chiffres de 2000 et 2012. La figure 2-8 montre qu'en 2012, les coûts du travail dans l'hôtellerie/restauration des pays voisins se situaient à 36% en dessous de ceux de l'hôtellerie/restauration suisse. Les différences sont particulièrement flagrantes si l'on compare la Suisse à l'Autriche et à l'Allemagne, puisque l'écart est quasiment de 50 points. La comparaison entre l'année 2000 et l'année 2012 révèle que les différences se sont accrues pendant la période étudiée. En effet, elles ont progressé de 15 points.

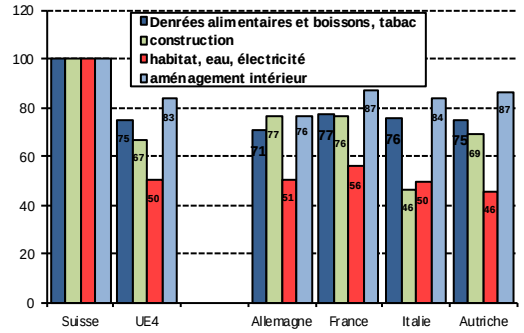
L'hôtellerie/restauration suisse subit également un gros désavantage au niveau des **coûts des produits intermédiaires**. Pour illustrer cette réalité économique, la figure 2-9 présente les indices des niveaux de prix de certaines branches majeures fournissant des produits intermédiaires à l'hôtellerie/restauration. Les différences sont particulièrement flagrantes au niveau de l'agrégat de branches « habitat, eau, électricité », ainsi que dans l'industrie du bâtiment (50, respectivement 33 points). Mais la branche des « produits alimentaires et boissons », de même que celle de l'aménagement intérieur affichent, elles aussi, d'importantes divergences, atteignant 25, respectivement 17 points.

Fig. 2-8 Coûts horaires bruts du travail, hôtellerie/restauration (comparaison 2000-2012)



Coûts horaires du travail, en EUR, indexés: CH = 100
Source: BAKBASEL

Fig. 2-9 Indices des niveaux de prix relatifs des principaux produits intermédiaires, 2012



Indice des niveaux de prix relatifs, Suisse = 100
Source: Eurostat, BAKBASEL

2.2.2 La qualification de la main-d'œuvre et l'emploi

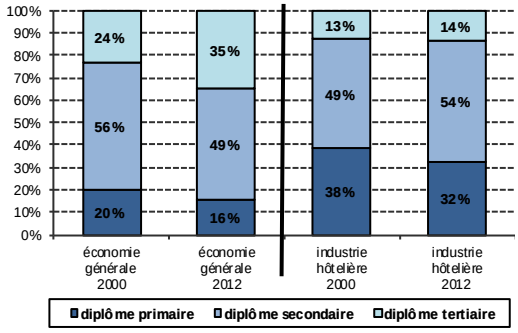
La main-d'œuvre intervenant dans la branche du tourisme fournit sa prestation directement au client. Prestataires et clients entrant en contact direct, la qualification des effectifs est déterminante car la qualité de la prestation fournie est fortement tributaire de la qualification du prestataire. Afin d'évaluer le niveau de qualification de la main-d'œuvre intervenant dans la branche du tourisme, la structure de la qualification des effectifs de l'hôtellerie/restauration suisse sera comparée à celle de l'économie dans son ensemble et à celle de l'hôtellerie/restauration des pays limitrophes. La structure de l'emploi dans cette branche sera également soumise à une comparaison avec celle de l'économie dans son ensemble. La période d'étude correspond aux douze dernières années.

La main-d'œuvre employée par l'hôtellerie/restauration suisse présente un **niveau de qualification** nettement inférieur à l'économie dans son ensemble (voir figure 2-10). Toutefois, ce constat s'explique par la nature même des prestations fournies : en effet, cette branche nécessite plus que d'autres l'exécution d'une multitude de tâches plutôt simples et répétitives. Il n'est donc pas surprenant que l'hôtellerie/restauration emploie une part importante de main-d'œuvre ayant pour seul diplôme celui d'une formation primaire. En 2012, leur proportion était d'environ un tiers, soit deux fois plus que dans l'économie dans son ensemble. Par ailleurs, la comparaison avec l'économie dans son ensemble montre que la proportion de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration ayant un diplôme tertiaire est en stagnation, alors que, pendant cette période, elle a progressé de 11 points dans l'économie dans son ensemble. En revanche, la quote-part des personnes actives occupées ne disposant que d'un diplôme de niveau primaire s'est réduite de 4 points dans l'hôtellerie/restauration, respectivement de 6 points dans l'économie dans son ensemble.

La figure 2-11 montre qu'en Suisse, le niveau de qualification des employés dans l'hôtellerie-restauration est supérieur à celui de leurs homologues des pays voisins. Ainsi, la proportion des personnes actives occupées disposant d'une qualification tertiaire est nettement plus élevée dans l'hôtellerie/restauration suisse qu'ailleurs. En Suisse, la formation aux métiers du tourisme a une longue tradition et les possibilités de formation ont encore augmenté au cours de ces dernières années. Outre les diverses possibilités de formation aux métiers non touristiques, le domaine du tourisme et de l'hôtellerie/restauration offre un grand éventail de stages et de formation continue (SECO 2010). Le tourisme suisse offre des formations pour tous les niveaux: formation professionnelle initiale (apprentissage), formation professionnelle supérieure, haute école spécialisée (Bachelor, Master) et université (Bachelor, Master). Au-delà des institutions de formation initiale et continue financées par l'Etat, la Suisse dispose d'une particularité sous forme de nombreuses hautes écoles spécialisées privées de renommée internationale (SECO 2010). Ainsi, le haut niveau de qualification des effectifs dans l'hôtellerie/restauration s'explique aussi par un engagement

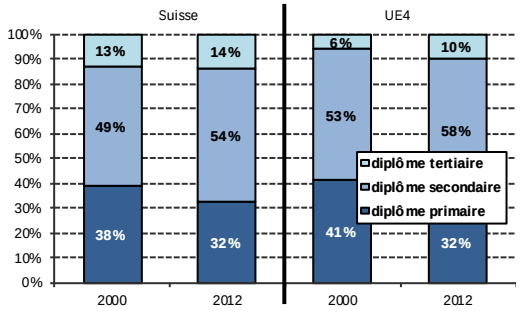
croissant des entreprises de la branche en faveur d'une meilleure formation initiale et/ou continue. Considérée sous l'angle de la durée, la structure de qualification dans l'hôtellerie/restauration révèle que dans les pays voisins, l'amélioration de la qualification a été supérieure, mais il convient d'ajouter que le niveau en Suisse était plus élevé à l'origine.

Fig. 2-10 Niveau de qualification[1] en Suisse, hôtellerie/restauration et économie dans son ensemble (2000 et 2012)



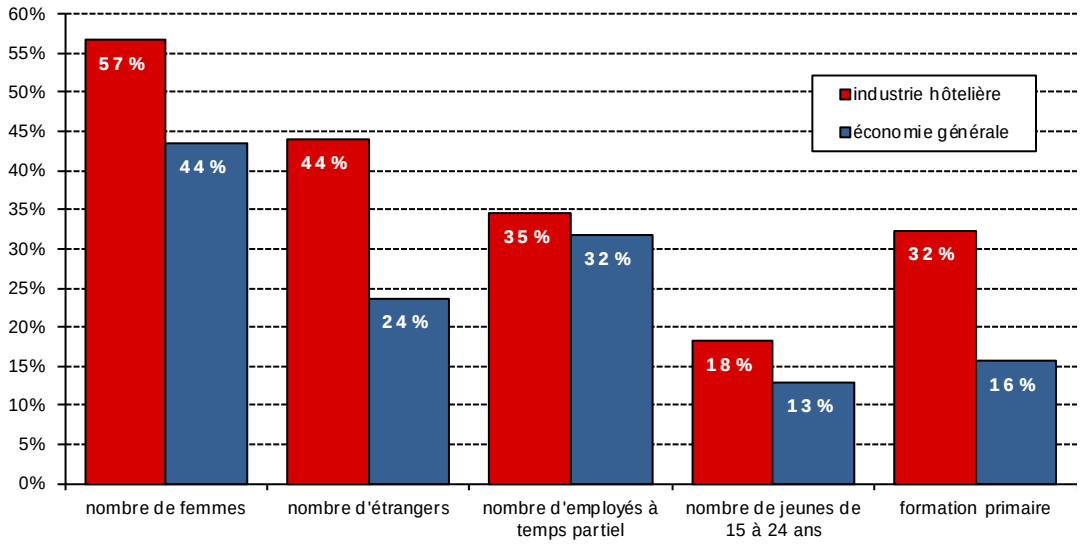
Parts en %
Source: OFS

Fig. 2-11 Niveau de qualification dans l'hôtellerie/restauration, comparaison entre la Suisse et pays voisins (2000 et 2012)



Parts en %
UE4 = valeur moyenne Allemagne, Autriche, France, Italie
Source: OFS, Eurostat

Fig. 2-12 Structure de l'emploi dans l'industrie hôtelière suisse



En 2012, parts en %
Source: OFS: BESTA, OFS: ESPA, BAKBASEL

[1] Le niveau de formation est défini en fonction du dernier diplôme obtenu. Parmi les formations tertiaires, on compte les écoles supérieures, les écoles supérieures spécialisées et les formations universitaires (niveaux 5-6 ISCED 1997). Parmi les formations secondaires, on compte l'apprentissage, les écoles de maturité commerciale ou professionnelle (niveaux 3-4 ISCED 1997). La formation dite primaire regroupe les diplômes scolaires obligatoires, les formations accélérées et assimilées (niveaux 0-2 ISCED 1997).

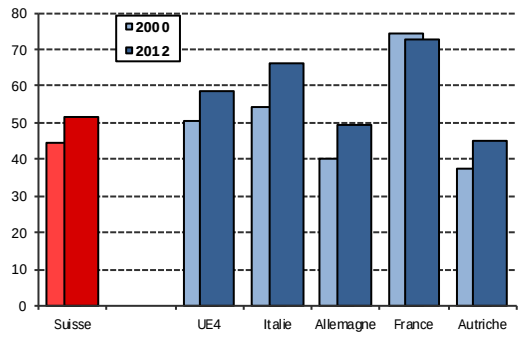
L'examen de la **structure de l'emploi** dans l'hôtellerie/restauration indique que la branche est investie d'une importante fonction sociale. En effet, l'hôtellerie/restauration suisse offre des emplois s'adressant aux personnes ayant habituellement des difficultés à s'insérer dans le marché du travail ; de ce fait, elle contribue à une augmentation générale du taux d'activité en Suisse. La figure 2-12 illustre le fait qu'en 2010, dans l'hôtellerie/restauration, on trouvait plus de femmes, plus d'étrangers, plus d'employés à temps partiel, plus de jeunes et plus de main-d'œuvre peu qualifiée que dans la moyenne de l'économie. Force est de constater que depuis 2000, c'est essentiellement la proportion de main d'œuvre féminine et étrangère qui a sensiblement augmenté (+8, respectivement +9 points). La proportion de main-d'œuvre travaillant à temps partiel et celle des jeunes et de personnes ayant seulement un niveau de formation primaire a baissé.

2.2.3 L'offre hôtelière

Ce paragraphe est dédié à l'offre hôtelière du tourisme suisse. D'une part, il compare la taille moyenne des établissements hôteliers suisses à celle que l'on trouve dans les pays voisins ; d'autre part, il examine la structure de l'hôtellerie suisse. Enfin, il s'intéresse aux investissements que l'hôtellerie suisse a réalisés au vu du maintien et de la modernisation de ses structures.

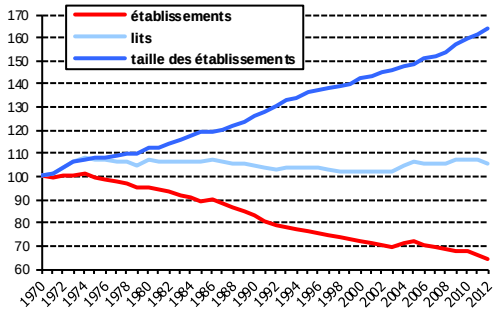
Les grands établissements hôteliers ont un avantage de taille, dans la mesure où ils ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle (« economies of scale »). Plus le volume de la production augmente, plus les coûts moyens de production pourront être réduits, ce qui favorise la compétitivité des établissements touristiques, et donc le secteur touristique dans sa globalité.

Fig. 2-13 Taille moyenne des établissements hôteliers (2000 vs 2012)



Taille des établissements touristiques: nombre de lits par établissement
Source: OFS, Eurostat

Fig. 2-14 Évolution structurelle de l'hôtellerie suisse



Indice 1970 = 100
Source: OFS, prévisions BAK

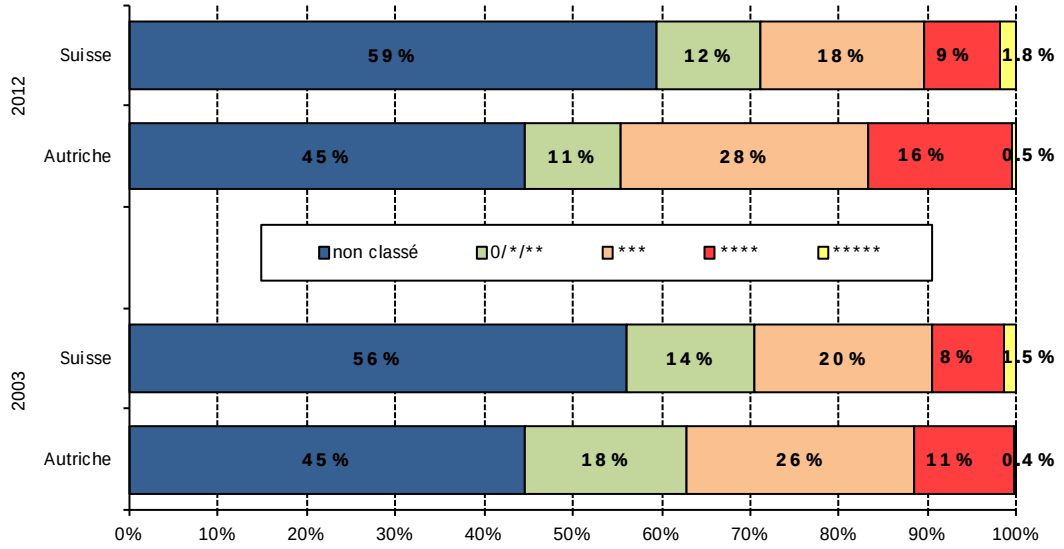
La figure 2-13 expose la **taille moyenne des établissements** hôteliers suisses et établit une comparaison internationale pour les années 2000 et 2012. La taille moyenne des établissements hôteliers suisses était de 51 lits environ par hôtel. Ce résultat montre que la moyenne suisse était inférieure à la moyenne UE4 (59 lits par hôtel). C'est surtout l'hôtellerie française qui, avec une moyenne de 73 lits par établissement, affiche un ordre de grandeur nettement plus important ; mais, même comparée à l'hôtellerie italienne, la structure hôtelière suisse est plutôt sous-dimensionnée (66 lits par hôtel). Seuls les établissements hôteliers allemands et autrichiens sont en moyenne encore plus petits que les établissements suisses.

Dans l'ensemble des pays de référence, à l'exception de la France, la taille moyenne des hôtels a augmenté. En 2012, la taille moyenne des établissements hôteliers suisses dépassait de 6,8 lits la taille enregistrée en 2000 (UE4: +8,1 lits par hôtel). C'est surtout dans la vision à long terme que cette évolution devient

évidente. La figure 2-14 présentant l'évolution du nombre de lits, du nombre des établissements hôteliers et leur taille depuis le début des années 70, rend évident une tendance représentative du **changement structurel** dans l'hôtellerie suisse. Le nombre d'établissements a diminué, alors que le nombre de lits est resté constant. On peut en conclure que la taille moyenne des établissements hôteliers a connu une croissance constante. Ce constat vaut tout particulièrement pour la dernière décennie observée.

Ce n'est pas seulement la taille des établissements hôteliers qui constitue un facteur important : la **structure hôtelière**, c'est-à-dire le classement selon la catégorie d'étoiles est également déterminant pour que l'offre soit compétitive. Une offre hôtelière comportant une forte proportion d'hôtels de grand standing, voire de luxe, présente l'avantage d'attirer essentiellement une clientèle aisée, ce qui est profitable à l'ensemble des activités touristiques. Par ailleurs, ces établissements hôteliers de grand standing ou de luxe sont, en règle générale, plus à même d'utiliser au mieux leurs capacités. Inversement, une forte proportion d'établissements non classés peut être révélatrice d'un déficit en termes de qualité. Ces déficits peuvent résulter, d'une part, d'une absence d'investissements entraînant une qualité défaillante au niveau de l'infrastructure ; d'autre part, on observe fréquemment un manque de connaissances en matière de gestion et de souci de qualité, mais aussi de volonté d'agrandir l'offre d'hébergement. Ce constat vaut en particulier pour les établissements de très petite taille, tributaires de surcroît de leur volet restauration. Pour les établissements non classés (sans étoile), il est souvent difficile de recruter du personnel qualifié en raison de son coût. Si, dans de nombreux hôtels non classés, on déplore la faiblesse de la qualité, c'est aussi en grande partie à cause d'un manque de standards de qualité.

Fig. 2-15 Structure de l'hôtellerie



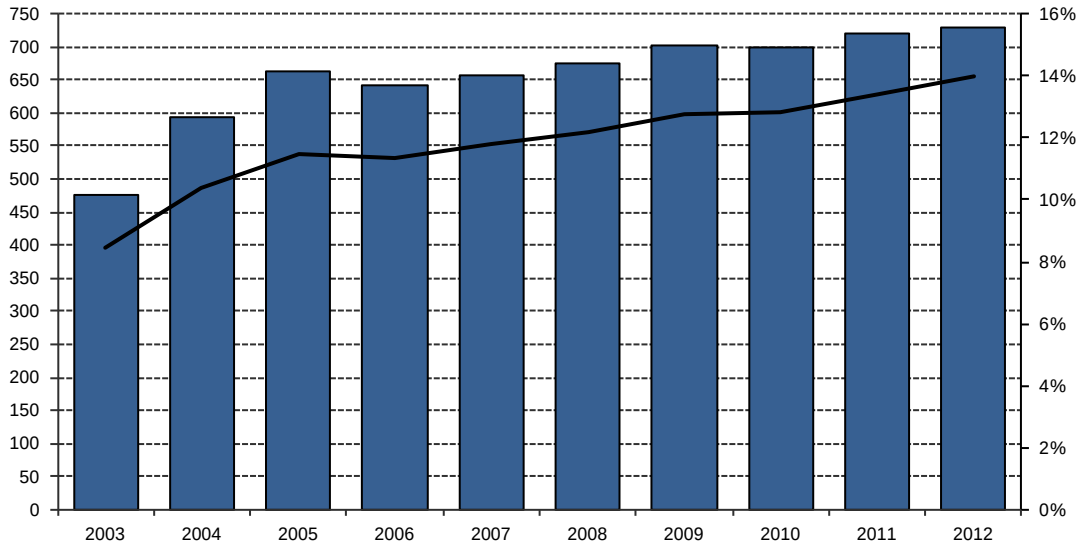
Parts de lits dans chaque catégorie, en %
Source: OFS, Statistik Austria, Ministère fédéral de l'Économie et du Travail

Les classifications et labels de qualité n'étant pas harmonisés au niveau international, il n'est pas simple de procéder à une comparaison internationale de la structure hôtelière. Seule l'hôtellerie autrichienne a été en mesure de livrer des statistiques comparables à l'échelle internationale. La comparaison avec l'hôtellerie autrichienne permet de supposer que la Suisse présente des déficits au niveau de sa structure hôtelière. Ce constat est corroboré par le fait qu'en Suisse, une très grosse proportion des établissements hôteliers n'est pas classée. En effet, en 2012, cette proportion était de 59% en Suisse, alors qu'elle n'atteignait que 45% approximativement en Autriche (voir figure 2-15). Ce chiffre signifie qu'en 2012, 3 hôtels suisses sur 5 n'étaient pas classés. Depuis 2003, en Autriche, la quote-part d'hôtels non classés n'a pas augmenté, alors qu'elle a légèrement progressé en Suisse.

Outre la classification par nombre d'étoiles établie par l'association hotelleriesuisse, d'autres normes de qualité existent pour l'hôtellerie suisse. Afin de ne pas surestimer la proportion d'hôtels non classés, ces normes sont intégrées dans l'analyse, bien qu'elles n'aient pas la même notoriété et qu'elles soient tendanciellement moins utilisées que la classification par étoiles. Le classement des hôtels en cinq catégories par GastroSuisse fait partie de ces standards de qualité. En 2012, près de 41% des 5 225 établissements hôteliers suisses[2] étaient classés par étoiles selon le classement d'hotelleriesuisse et environ 10% en fonction du classement proposé par GastroSuisse (506 hôtels). La même année, parmi les 59% d'établissements non classés (cf. fig. 2-15), presque 12% (372 établissements) ont été classés par Gastrosuisse. Cependant, parmi les 497 hôtels classés par Gastrosuisse, se trouvent aussi des établissements déjà classés en fonction de leur nombre d'étoiles.

Il existe aussi le label de qualité Q attribué par la Fédération suisse du tourisme. La figure 2-16 indique, d'une part, le nombre d'hôtels faisant partie du programme Q, et, d'autre part, leur proportion dans le nombre total d'établissements hôteliers. Depuis 2003, le nombre d'hôtels participant au programme qualité n'a cessé d'augmenter ; leur nombre est passé de 476 à 729 en 2012. Il en va de même pour la proportion d'hôtels qui affichent le label Q ; cette proportion est passée de 8,4% en 2003 à 14% en 2012. Néanmoins, beaucoup d'établissements participant au programme qualité se sont déjà vu décerner des étoiles par hotelleriesuisse.

Fig. 2-16 Structure de l'hôtellerie II



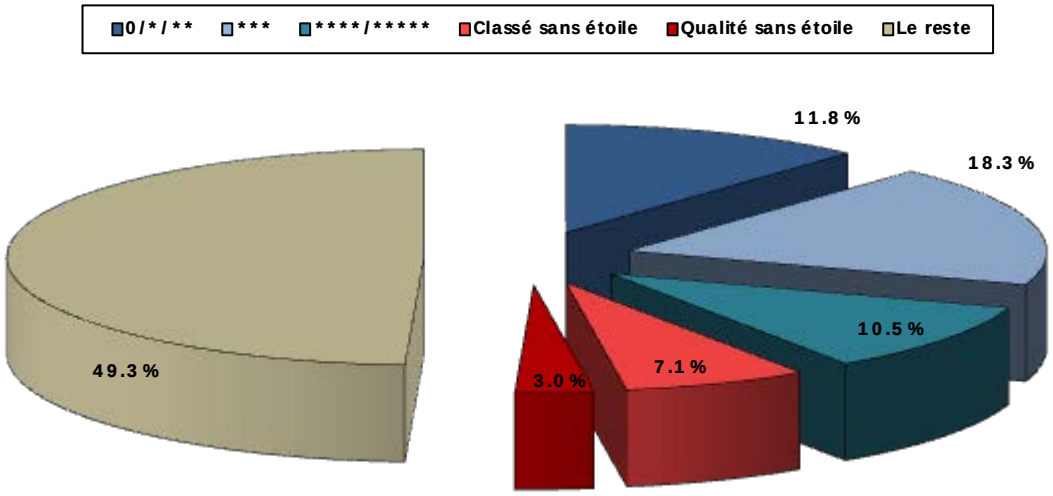
Échelle de gauche: nombre d'établissements engagés dans le programme qualité
Échelle de droite: quote-part dans l'ensemble des établissements
Source: Fédération suisse du tourisme, calculs BAKBASEL

La figure 2-17 constitue un résumé des classifications des établissements hôteliers suisses pour l'année 2012. Il en ressort que près de 40% des 5 225 établissements hôteliers existant au total ont été classés en fonction du système d'étoiles d'hotelleriesuisse. Parmi les hôtels visés par cette classification, environ 12% ne peuvent prétendre à aucune étoile, ou, tout au plus, à une ou deux étoiles. 18% affichent 3 étoiles et 11% se sont vus décerner quatre ou cinq étoiles. 7% des hôtels ont exclusivement participé au classement de Gastrosuisse. Par conséquent, en 2012, 2 651 des 5 225 hôtels, soit un peu moins de 51%, étaient classés. Autrement dit : 2 574 hôtels, soit 49%, n'intégraient aucun classement, ce qui signifie qu'en Suisse, en 2012, presque un établissement sur deux ne s'imposait aucun critère de qualité.

[2] Nombre d'hôtels selon ESPA (OFS)

Si l'on compare cette analyse des classifications d'hôtels suisses avec celle établie en 2010, on ne peut que se réjouir d'une réelle amélioration. Alors que la quote-part des hôtels classés en fonction des étoiles attribuées par hotelleriesuisse est restée stable (2010: 40%, 2012: 41%), les établissements ayant obtenu le label de qualité Q par la Fédération suisse du tourisme, et plus particulièrement ceux classés par Gastrosuisse, sont désormais plus nombreux. En effet, le nombre et, par ricochet, la proportion des établissements classés en fonction d'un de ces programmes a augmenté au cours de deux dernières années : le nombre d'établissements participant au label de qualité Q, attribué par la Fédération suisse du tourisme a augmenté de 30, leur proportion de 1%. Quant à la classification proposée par Gastrosuisse, le nombre d'établissements concernés a sensiblement progressé de 350 (2010: 156 hôtels, 2012: 506 hôtels) ; leur proportion est donc passée de 3 à 10%.

Fig. 2-17 Structure de l'hôtellerie III

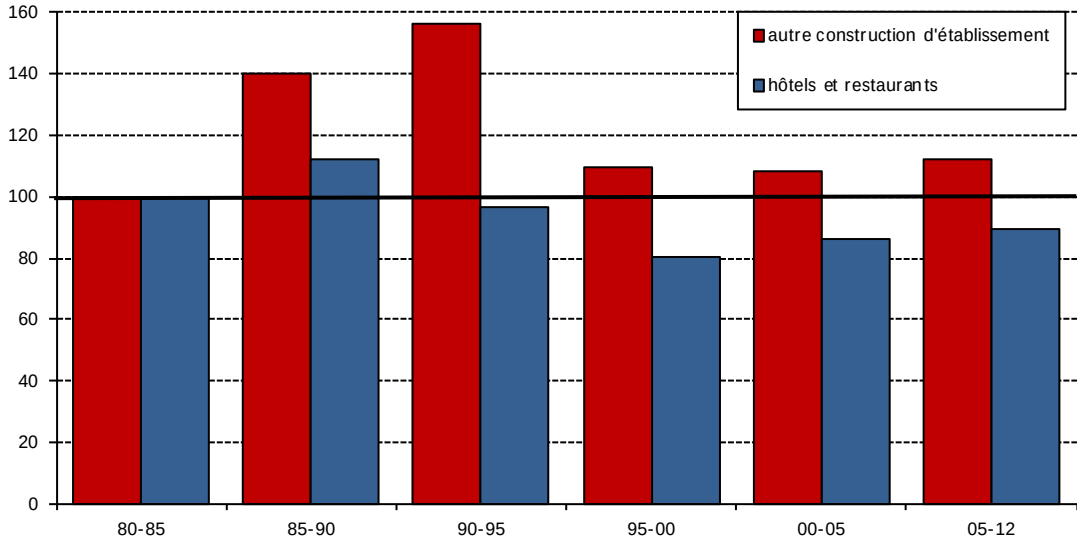


Les différentes classifications de l'hôtellerie 2012; classé sans étoile = classé par GastroSuisse et non par hotelleriesuisse, qualité sans étoile = classé par le programme qualité et non par hotelleriesuisse ou GastroSuisse
Source: OFS, GastroSuisse, Fédération Suisse du Tourisme, prévisions de BAKBASEL

Une offre hôtelière de grande qualité exige un investissement permanent. C'est à cette unique condition que la qualité de la prestation peut être maintenue, voire améliorée. Afin de vérifier si, dans le passé, l'hôtellerie suisse a procédé aux investissements nécessaires pour maintenir à niveau son offre ou s'il existe un déficit en termes d'investissements, l'évolution des investissements immobiliers dans le domaine des hôtels et restaurants sera examinée ci-après.

La figure 2-18 indique l'évolution des **investissements immobiliers** au niveau des hôtels et restaurants, ainsi que les investissements au niveau des autres activités de construction à usage professionnel en Suisse. Il s'avère que, pendant toute cette période, les hôtels et les restaurants ont nettement moins bénéficié des investissements que les autres catégories de construction à usage professionnel. Il semble que, notamment dans les années 90, l'hôtellerie/restauration suisse ait éprouvé des difficultés pour débloquer les fonds nécessaires. Ce constat s'explique en grande partie par le fait qu'à cette époque, la rentabilité de la branche était particulièrement faible et que les instituts financiers étaient peu enclins à mettre à disposition les crédits nécessaires. Aussi, cette réticence à investir dans le secteur de l'hôtellerie/restauration, plongeant le niveau d'investissement en dessous de celui des années 80, permet de supposer que l'hôtellerie suisse accuse un déficit d'investissements et que le grand nombre de projets hôteliers actuellement au programme en Suisse semble indiquer que ce déficit ait été identifié.

Fig. 2-18 Investissements immobiliers au niveau des hôtels et restaurants, en comparaison au total des activités de construction à usage professionnel



Indexé, période 1980-1985=100
Source: BAKBASEL

2.2.4 Conditions cadres

La compétitivité du secteur touristique ne dépend pas uniquement des prix, de l'offre et de la qualification. Il convient de citer d'autres facteurs, tels que la fiscalité des entreprises et la réglementation du marché du travail et du marché des produits. Eu égard à ces facteurs, l'économie touristique suisse dispose d'avantages comparatifs vis-à-vis de ses voisins.

Les résultats du «Travel & Tourism Competitiveness Report»[3], rapport diffusé à intervalles réguliers par le Forum économique mondial, donnent une évaluation globale et générale de la performance du tourisme suisse. Ce rapport offre un aperçu utile des principales **conditions cadres** impactant les destinations touristiques et permet d'établir une comparaison internationale. L'indice clé pour définir la compétitivité des destinations touristiques est le «Travel & Tourism Competitiveness Index» (TTCI). Le TTCI ne cherche pas à évaluer la performance des destinations touristiques, mais plutôt leur potentiel touristique.

Le TTCI 2013 place la Suisse en première position du classement, devant les 139 pays de référence (voir tableau 2-1). Selon le «Travel & Tourism Competitiveness Index», la Suisse est le pays le plus compétitif du monde en matière de tourisme. Ainsi, dans pratiquement tous les domaines pris en compte pour ce classement, la Suisse se situe en haut du tableau; pour seulement deux des 14 domaines étudiés, la Suisse ne figure pas dans les 20 premiers. Ces deux domaines dans lesquels la Suisse n'est pas au meilleur niveau sont, d'une part, la compétitivité en termes de prix, traitée précédemment, et, d'autre part, l'hospitalité, répertoriée sous « affinité pour les voyages et le tourisme ».

En revanche, le tourisme suisse excelle dans les domaines de l'écologie, du développement durable et de la sécurité ; il se distingue par la qualité de ses ressources humaines.

[3] cf. FEM 2011

Tab. 2-1 L'indice « Travel & Tourism Competitiveness » I

	Suisse		Allemagne		Autriche		France		Italie	
	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.
Indice global	**1**	**5.7**	**2**	**5.4**	**3**	**5.4**	**7**	**5.3**	**26**	**4.9**
Conditions réglementaires	**1**	**5.9**	**8**	**5.6**	**2**	**5.8**	**9**	**5.6**	**50**	**4.9**
Lois et directives	17	5.2	33	4.9	37	4.9	25	5.0	100	4.2
Développement durable	2	6.0	4	5.8	6	5.6	11	5.6	53	4.7
Sécurité	2	6.3	14	6.0	7	6.1	33	5.5	44	5.3
Santé et hygiène	10	6.5	2	6.9	1	7.0	6	6.7	29	6.0
Priorité donnée au voyage et au tourisme	11	5.7	77	4.3	22	5.4	35	5.0	79	4.3
Contexte / infrastructure pour entreprises	**1**	**5.4**	**6**	**5.3**	**11**	**5.1**	**7**	**5.2**	**29**	**4.8**
Infrastructure: voie aérienne	9	5.4	7	5.4	30	4.4	8	5.4	24	4.6
Infrastructure: voie routière et ferrée	3	6.4	6	6.2	15	5.6	5	6.2	39	4.5
Infrastructures pour le tourisme	5	6.7	23	5.7	1	7.0	17	6.1	1	7.0
Infrastructures TI/communication	6	5.6	11	5.4	20	5.0	15	5.2	31	4.3
Compétitivité en termes de prix	139	3.0	125	3.7	131	3.5	140	3.0	134	3.4
Capital humain, culturel et naturel	**2**	**5.6**	**7**	**5.3**	**9**	**5.2**	**11**	**5.2**	**14**	**5.1**
Capital humain	1	6.1	18	5.5	17	5.6	35	5.2	41	5.1
Formation initiale et continue	1	6.2	7	5.9	9	5.9	23	5.5	45	5.0
Disponibilité de personnels qualifiés	2	6.0	53	5.1	45	5.2	87	4.9	41	5.2
Affinités pour voyages et tourisme	25	5.2	61	4.7	12	5.5	48	4.8	72	4.6
Ressources écologiques	19	5.0	31	4.7	49	4.0	30	4.7	34	4.4
Ressources culturelles	6	6.2	4	6.3	12	5.9	8	6.0	7	6.1

Échelle de 1 à 7, base de comparaison : 140 pays, 2013
Source: FEM, présentation de BAKBASEL

Le tableau 2-2 présente l'évolution globale de l'indice « Travel & Tourism Competitiveness », ainsi que celle des trois principales catégories analysées, pendant la période allant de 2007 à 2013. Il en ressort que, depuis 2007, la Suisse est en tête du classement; même au niveau des sous-catégories, elle tient toujours un des trois premiers rangs. Les faiblesses constatées au niveau des prix relatifs et dans la catégorie « affinités pour les voyages et le tourisme » perdurent pendant toute la période d'observation. Toutefois, de légères améliorations sont intervenues depuis 2007; au final, pour 2013, la Suisse se place en tête du classement pour l'ensemble des catégories principales, à l'exception de celle du « capital humain, culturel et naturel ».

Quant à l'avenir, les résultats de l'indice « Travel & Tourism Competitiveness », de même que certains des paramètres précédemment exposés permettent de conclure à un bon positionnement de la Suisse. Cependant, deux problèmes majeurs persistent : d'une part, il y a un réel déficit au niveau de la structure d'hébergement qui concerne essentiellement les hôtels de catégorie moyenne, mais aussi ceux de grand standing et de luxe. Parallèlement, la proportion d'établissements hôteliers non classés reste trop importante. D'autre part, la compétitivité en termes de prix constitue toujours un défi majeur pour l'hôtellerie suisse, d'autant plus que les efforts consentis au début et au milieu des années 2000 ont aussitôt été réduits à néant par le cours élevé du franc suisse.

Tab. 2-2 L'indice « Travel & Tourism Competitiveness » II

		Suisse		Allemagne		Autriche		France		Italie	
		Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.
2013	Indice global	1	5.7	2	5.4	3	5.4	7	5.3	26	4.9
	Conditions réglementaires	1	5.9	8	5.6	2	5.8	9	5.6	50	4.9
	Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.4	6	5.3	11	5.1	7	5.2	29	4.8
	Capital humain, culturel et naturel	2	5.6	7	5.3	9	5.2	11	5.2	14	5.1
2011	Indice global	1	5.7	2	5.5	4	5.4	3	5.4	27	4.9
	Conditions réglementaires	1	6.0	12	5.7	3	5.9	7	5.7	45	5.0
	Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.6	2	5.6	12	5.2	8	5.4	27	4.8
	Capital humain, culturel et naturel	2	5.5	5	5.3	10	5.1	9	5.2	15	4.8
2009	Indice global	1	5.7	3	5.4	2	5.5	4	5.3	28	4.8
	Conditions réglementaires	1	6.0	13	5.6	4	5.9	8	5.7	46	5.0
	Contexte/infrastructure pour entreprises	1	5.5	3	5.4	6	5.2	7	5.2	26	4.7
	Capital humain, culturel et naturel	2	5.5	9	5.2	7	5.2	11	5.1	22	4.7
2008	Indice global	1	5.6	3	5.4	2	5.4	10	5.2	28	4.8
	Conditions réglementaires	1	5.9	6	5.7	4	5.9	12	5.6	41	5.0
	Contexte/infrastructure pour entreprises	2	5.5	3	5.4	8	5.3	7	5.3	24	4.8
	Capital humain, culturel et naturel	3	5.4	9	5.1	7	5.2	12	4.8	15	4.7
2007	Indice global	1	5.7	3	5.5	2	5.5	12	5.2	33	4.8
	Conditions réglementaires	2	5.8	6	5.6	3	5.8	13	5.3	42	4.8
	Contexte/infrastructure pour entreprises	2	5.4	3	5.2	12	5.0	5	5.1	30	4.4
	Capital humain, culturel et naturel	2	5.8	6	5.6	1	5.9	28	5.3	32	5.2

Echelle de 1 – 7, pays de comparaison: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139, 2013 = 140
Source: FEM, présentation de BAKBASEL

2e partie: LE TOURISME ALPIN

Le tourisme alpin fait l'objet de la 2e partie du rapport. L'étude mettra d'abord l'accent sur l'Espace alpin dans son ensemble, ainsi que sur les régions de villégiature alpines (chapitre 3). Le chapitre 4 sera consacré aux destinations alpines.

Le tourisme alpin, calculé en termes d'arrivées de touristes étrangers, représente 3,1% du marché mondial ; toutefois, le tourisme alpin connaissant un développement moins dynamique que le tourisme mondial, l'Espace alpin continue de perdre des parts de marché. Avec un total approximatif de 7,5 millions de lits et 464 millions de nuitées, l'Espace alpin reste néanmoins une région touristique majeure.

La comparaison avec l'échantillon international permet de constater que la performance des régions touristiques suisses varie, certes, énormément, mais qu'elle reste partout en dessous de la moyenne. En termes de compétitivité, force est de constater que l'offre d'hébergement présente un certain nombre de déficits structurels. Notamment, le nombre important de résidences secondaires constitue un défi particulier. Dans les années à venir, il s'agira, d'une part, d'optimiser l'impact de l'« initiative résidences secondaires » et, d'autre part, d'activer le grand nombre de lits d'hébergement actuellement inutilisés, les dénommés « lits froids ».

L'examen des destinations alpines révèle que le Kleinwalsertal, le GrossarItal et le Rennweg am Katschberg en Autriche sont les destinations les plus appréciées. En occupant le cinquième rang du classement, Lucerne est la destination la plus prisée de Suisse; elle est d'ailleurs la seule destination suisse ayant réussi à se placer dans le TOP 15. Cette année, les régions touristiques de Kufstein et de Scuol ont été parmi les grandes gagnantes. En hiver, les destinations autrichiennes monopolisent les quatorze meilleures places du classement. En tête de liste, on trouve les destinations de Lech-Zürs, Serfaus-Fiss-Ladis et Paznaun. L'été, ce sont Lucerne (Suisse), le Kleinwalsertal (Autriche), ainsi que Merano (Italie) qui sont les destinations les plus prisées.

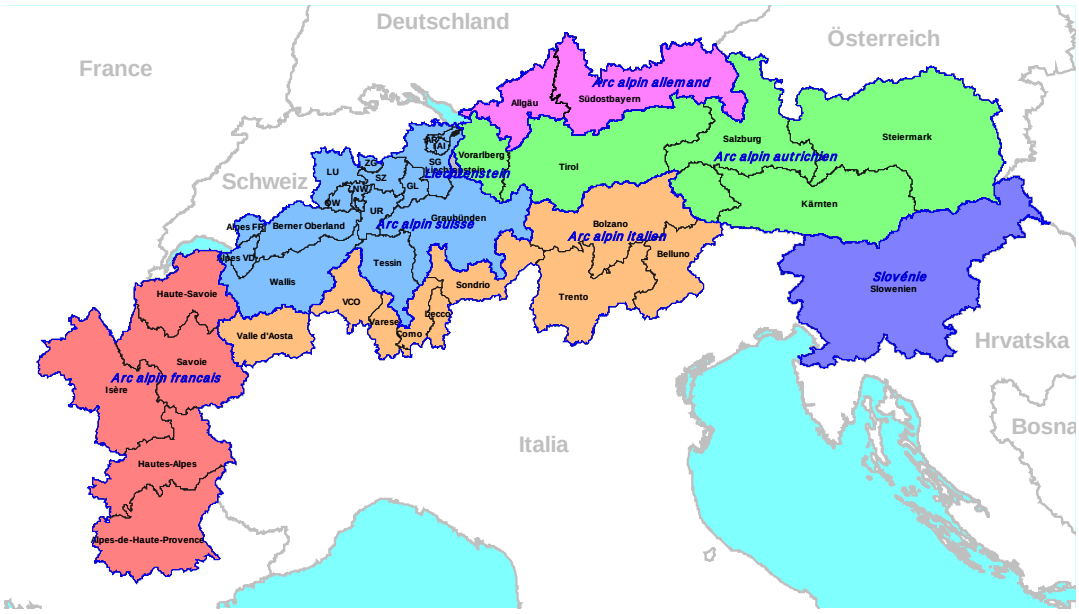
L'étude évalue non seulement la performance, mais également les facteurs déterminant la compétitivité des destinations alpines. Ainsi, elle indique les destinations particulièrement bien placées en termes de facteurs importants de compétitivité (Best Practice). A cette fin, l'étude développera certains facteurs de compétitivité fondamentaux, tels que l'offre, la demande, l'attractivité et la diversité touristique.

3 Les régions alpines dans la comparaison internationale

Le 3e chapitre est consacré aux régions alpines. La première partie de ce chapitre aborde la situation du tourisme dans l'Espace alpin. Elle détaille l'importance du tourisme alpin dans les différentes parties de l'arc alpin, pays par pays, en se fondant sur le nombre de touristes en provenance de l'étranger, ainsi que sur le nombre de lits et de nuitées en hébergement marchand. La seconde partie de ce chapitre procède à une comparaison des régions de villégiature suisses avec une sélection de régions de benchmarking. Cette comparaison permet de connaître la performance des régions de villégiature suisses (chapitre 3.2) et leur positionnement en termes de facteurs déterminants pour la compétitivité (chapitre 3.3).

La définition géographique de l'Espace alpin retenue pour les analyses de benchmarking se fonde, à quelques exceptions près, sur le périmètre défini par la Convention alpine. La zone géographique prise en compte pour la présente étude comprend 40 régions touristiques situées en Allemagne, en Autriche, en France, en Italie, au Liechtenstein, en Slovénie et en Suisse (cf. figure 3-1).

Fig. 3-1 Les régions de l'arc alpin



40 régions situées dans les pays suivants : CH, AT, FR, DE, IT, LI, SI
Source: BAKBASEL

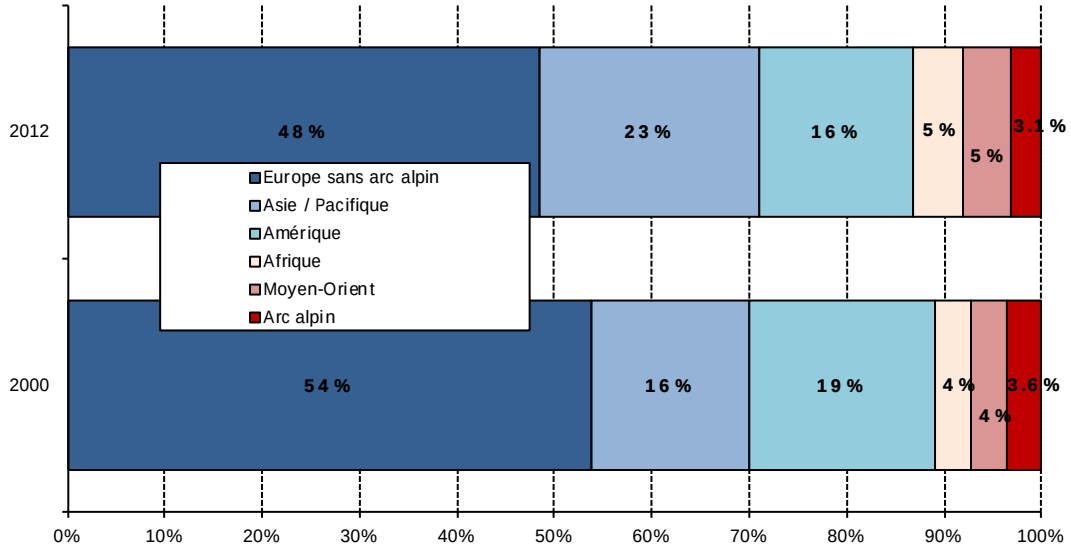
3.1 Le tourisme dans l'arc alpin

C'est surtout dans les régions périphériques, souvent structurellement faibles, que le tourisme joue un rôle économique majeur en générant des emplois et des revenus. Le chapitre 3.1 évalue l'importance du secteur touristique; il détaille la proportion du tourisme alpin dans le tourisme mondial et en définit l'importance pour l'emploi régional. Par ailleurs, ce chapitre analyse le volume de l'offre d'hébergement et de la demande en hébergement. Enfin, il consacre quelques lignes à l'évolution de la demande touristique et l'offre au cours du temps.

3.1.1 L'importance du tourisme alpin

De nos jours, après l'industrie pétrolière et l'industrie automobile, le tourisme est devenu le troisième pilier de l'économie mondiale. Actuellement, avec les télécommunications et l'électronique, il fait partie des principales branches connaissant une forte croissance. Ainsi, de 1970 à 2010 (OMT 2013), le nombre de personnes ayant effectué des voyages à l'étranger est passé de 166 millions à plus de 940 millions par an. Cette évolution est la conséquence d'une prospérité croissante, d'une augmentation du temps libre, de l'amélioration constante des infrastructures de transport, ainsi que d'une expansion rapide de l'offre touristique. L'organisation mondiale du tourisme (OMT) estime que le nombre de touristes arrivant en provenance de l'étranger atteindra les 1,4 milliards à l'horizon 2020 (OMT 2013).

Fig. 3-2 Part de marché du tourisme alpin, au niveau mondial



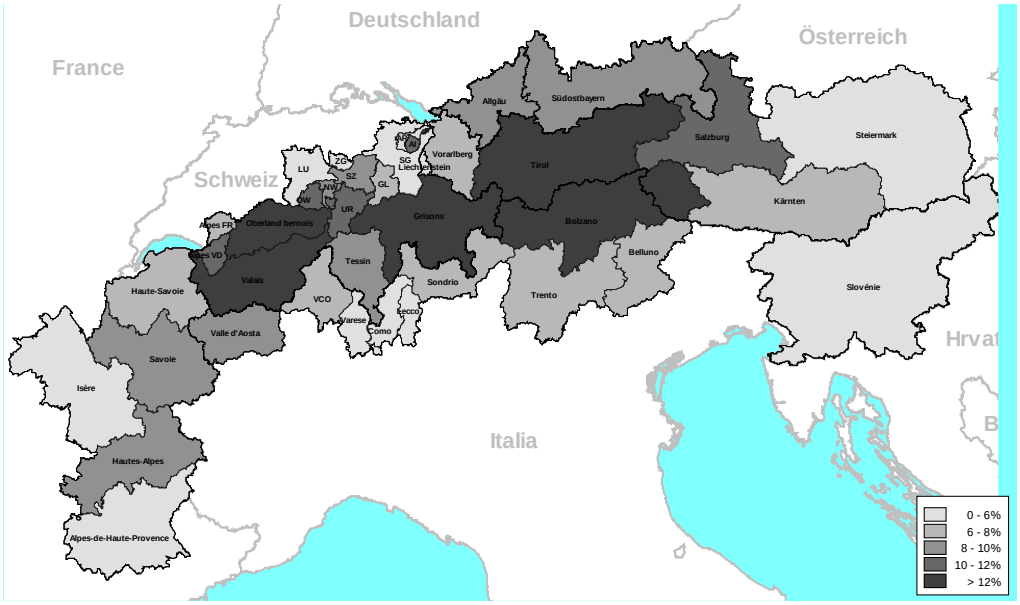
Quote-part des arrivées internationales, à échelle mondiale
Source: BAKBASEL

Le tourisme dans sa globalité est donc un marché au fort potentiel de croissance. En 2000, on comptait, à échelle mondiale, 677 millions de touristes circulant hors de leur pays d'origine ; douze années plus tard, ce nombre avait passé la barre d'un milliard (1 035 000). En un peu plus d'une décennie, les **déplacements internationaux de touristes** ont donc plus que doublé (53%). Le Moyen-Orient a le plus profité de cette croissance et a gagné des parts de marché (+116%). Pendant la période allant de 2000 à 2012, l'Afrique et la région d'Asie/Pacifique ont eux aussi réussi à augmenter leur part de marché (+112%, respectivement +100%). En revanche, le tourisme alpin affiche un tableau plus morose. Certes, selon les estimations de BAKBASEL, le nombre de touristes à l'international arrivant à destination des Alpes a progressé de 33%, mais c'est nettement moins que la croissance mondiale du secteur (53%) et, depuis 2000, le tourisme alpin a perdu des parts de marché. L'Amérique et le reste de l'Europe (sans l'Espace alpin) ont connu une évolution similaire. Toutefois, l'Espace alpin reste toujours parmi les destinations touristiques les plus recherchées du monde. En 2012, le tourisme alpin a accueilli plus de 32 millions de touristes venus de l'étranger, ce qui correspond à une proportion du marché mondial de près de 3,1% (voir figure 3-2). En 2000, cette proportion était encore de 3,6%.

Pour bien saisir l'importance du tourisme pour l'Espace alpin, il convient d'étudier l'**impact du tourisme sur l'emploi**. Bien qu'il n'y ait pas de paramètres dédiés spécifiquement à cet impact, il existe des indications concernant l'hôtellerie/restauration qui constitue le segment central du tourisme. Si dans l'ensemble

de l'Espace alpin, près de 7% des personnes actives occupées travaillent dans l'hôtellerie/restauration, on peut supposer que la proportion effective du secteur touristique en termes d'emploi est significativement plus élevée. La comparaison des chiffres de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration avec les données issues de différentes études relatives à la valeur ajoutée générée par le tourisme permet de conclure à un chiffre deux fois supérieur pour l'ensemble de la branche ; cette approche tient compte des effets directs et indirects, mais aussi du fait que le chiffre des effectifs dans l'hôtellerie/restauration ne concerne pas tous les domaines du tourisme et ne reflète que les effets directs. En effet, dans les régions fortement touristiques, la quote-part d'emploi comptabilisée par l'hôtellerie/restauration est nettement inférieure à la quote-part effectivement réalisée par le secteur touristique (jusqu'à un facteur 3), alors que dans les régions touristiquement peu exploitées, cette quote-part est moins sous-estimée. BAKBASEL considère que, dans les régions de l'Espace alpin, environ 15% des personnes actives occupées doivent leur emploi directement ou indirectement aux activités touristiques.

Fig. 3-3 Quote-part des personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration par rapport à l'emploi global (2011)



Quote-part en %
Source: BAKBASEL

La figure 3-3 montre la proportion des personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration par rapport à l'emploi global dans les régions alpines. Pour les raisons précédemment exposées, les chiffres de l'emploi dans l'hôtellerie/restauration ne reflètent pas complètement l'envergure absolue du tourisme; ils donnent toutefois une indication intéressante quant à l'importance du tourisme, qui varie d'une région à l'autre.

L'Oberland bernois, les Grisons, le Tyrol, le Haut-Adige, le Valais, les Alpes vaudoises et Salzbourg constituent les sept régions où, en 2011, la quote-part de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration était supérieure à 10%. Dans ces régions, le tourisme est donc l'activité économique prédominante. Cette conclusion est étayée par différentes études conduites dans plusieurs de ces régions et relatives à la valeur ajoutée générée. Ainsi, pour le Valais, l'effet direct et indirect sur l'emploi a été évalué

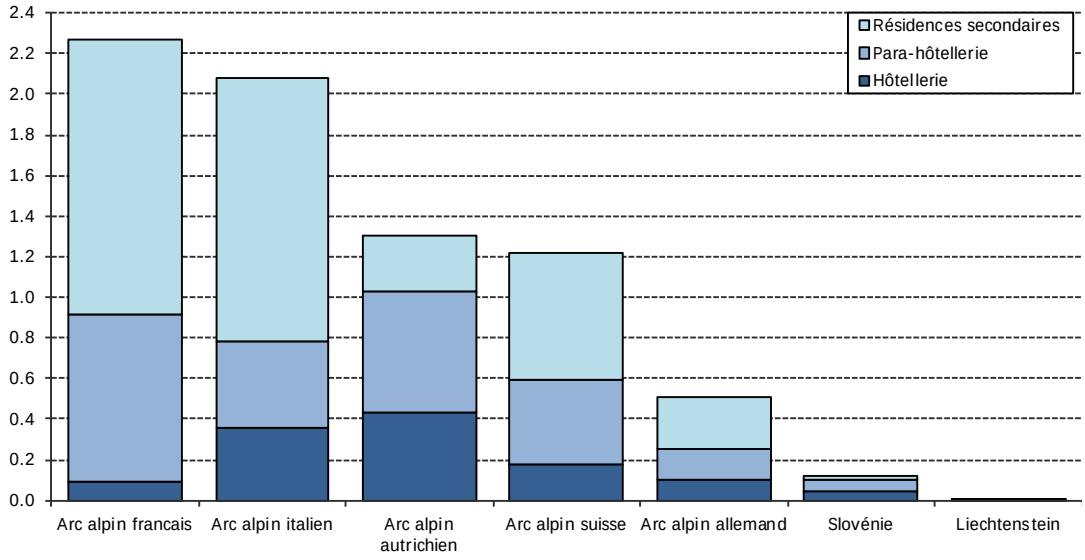
à 27%, alors que l'effet sur la valeur ajoutée générée se chiffre à 25%[4]. Dans le canton des Grisons, le tourisme représente même plus de 30% de la performance économique régionale[5].

Toutefois, le tourisme n'est pas l'activité économique principale dans toutes les régions de l'Espace alpin. Ainsi, dans les régions du Liechtenstein, de Lecco, de l'Isère, de Slovénie et de Varèse, où la proportion d'actifs occupés dans l'hôtellerie/restauration est inférieure à 4%, d'autres branches dominent le tissu économique régional.

3.1.2 L'offre et la demande dans le tourisme alpin

Afin d'appréhender le volume global du tourisme dans l'Espace alpin, l'étude évalue l'importance des capacités d'hébergement, ainsi que le volume de la demande dans l'Espace alpin et dans ses régions. Le volume de la demande est mesuré à l'aide du nombre de nuitées et la capacité d'hébergement par le biais du nombre de lits hôteliers. Pour de nombreuses régions alpines, il n'existe pas de données précises indiquant le volume de l'offre et de la demande. En ce qui concerne la parahôtellerie et en particulier les résidences secondaires, les données disponibles sont rares, voire inexistantes. Aussi, BAKBASEL a utilisé d'autres sources de données, pas nécessairement spécifiques au tourisme, pour estimer le volume global de ces paramètres. Par conséquent, les informations ci-après se fondent en partie sur des estimations et non sur des données directement saisies sur le terrain.

Fig. 3-4 Proportions de lits hôteliers dans l'Espace alpin, par type d'hébergement



Nombre de lits, en millions, 2012
Source: Divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

Pour l'année 2012, BAKBASEL évalue à 7,5 millions le **nombre de lits disponibles** dans l'Espace alpin, tel que défini en début de chapitre, dont approximativement 3,8 millions appartiennent à la catégorie des résidences secondaires. Dans le présent rapport sont considérés comme résidences secondaires les logements non marchands, soit les résidences secondaires qui ne font pas l'objet d'une location à des fins commerciales. Le nombre des lits d'hôtel s'élève à environ 1,2 million au total, alors que la parahôtellerie

[4] cf. Rütter et al. (2001)

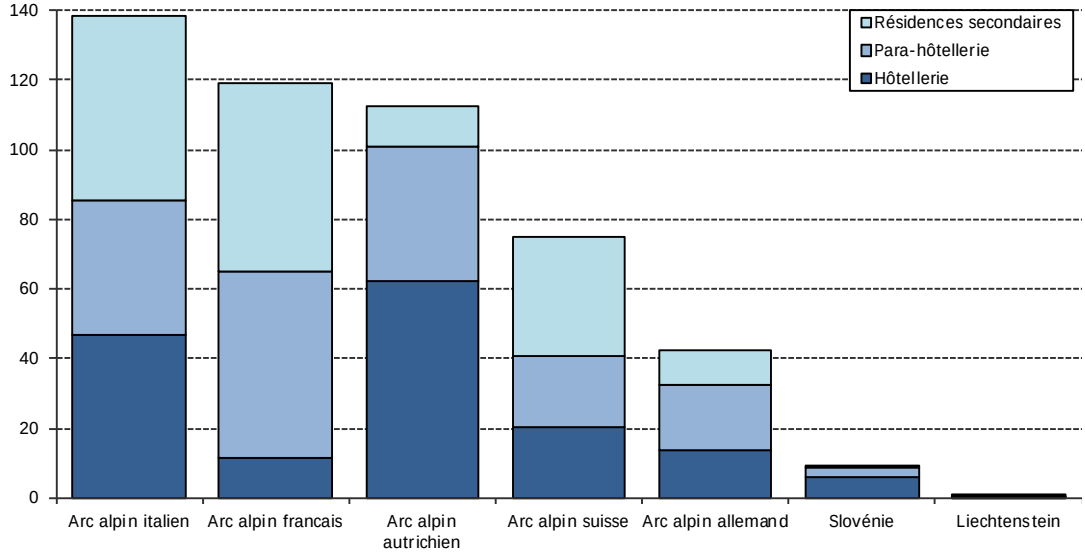
[5] cf. HTW Coire (2008)

en propose environ 2,5 millions. Dans l'Espace alpin, la quote-part de lits marchands s'élève à environ 50% sur l'ensemble de l'arc alpin, mais seul un lit marchand sur six est un lit d'hôtel.

C'est dans les régions alpines françaises et italiennes que l'on compte le plus de lits d'hébergement (fig. 3-4). Ensemble, ces deux pays comptabilisent plus de 2 millions de lits pour touristes, étant précisé que dans les deux pays, la quote-part de lits dans les résidences secondaires est particulièrement élevée. Quant aux Alpes autrichiennes et suisses, les estimations font état d'un nombre de lits nettement inférieur. Ces deux régions disposent de 1,3, respectivement 1,2 million de lits, étant précisé que la proportion de lits marchands est nettement supérieure dans l'Espace alpin autrichien qu'en Suisse. Sans compter les lits en résidences secondaires, ce sont les régions alpines autrichiennes qui offrent le plus grand nombre de lits. Quant aux régions alpines allemandes, elles comptent près d'un demi-million de lits d'hébergement. Les deux plus petites régions de l'échantillon sont la Slovénie répertoriant 122 000 lits et le Liechtenstein avec environ 7 500 lits.

Dans la mesure où le taux d'occupation des lits faisant l'objet d'une utilisation commerciale est nettement supérieur à celui des lits des résidences secondaires, souvent occupés pendant la seule haute saison - soit durant une période assez courte – le nombre de nuitées diffère du nombre de lits d'hébergement. Pour 2012, le **volume global de la demande** est évalué à 496 millions de nuitées. Contrairement aux chiffres concernant les lits d'hébergement, les nuitées sont réparties de manière égale entre les trois types d'hébergement: l'hôtellerie et les résidences secondaires représentent une part de 34% chacune, alors que la parahôtellerie absorbe un peu moins de 35% de la demande.

Fig. 3-5 Volume de nuitées dans l'Espace alpin, par type d'hébergement



Nombre de nuitées en hôtel, 2012, en millions
Source: Divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

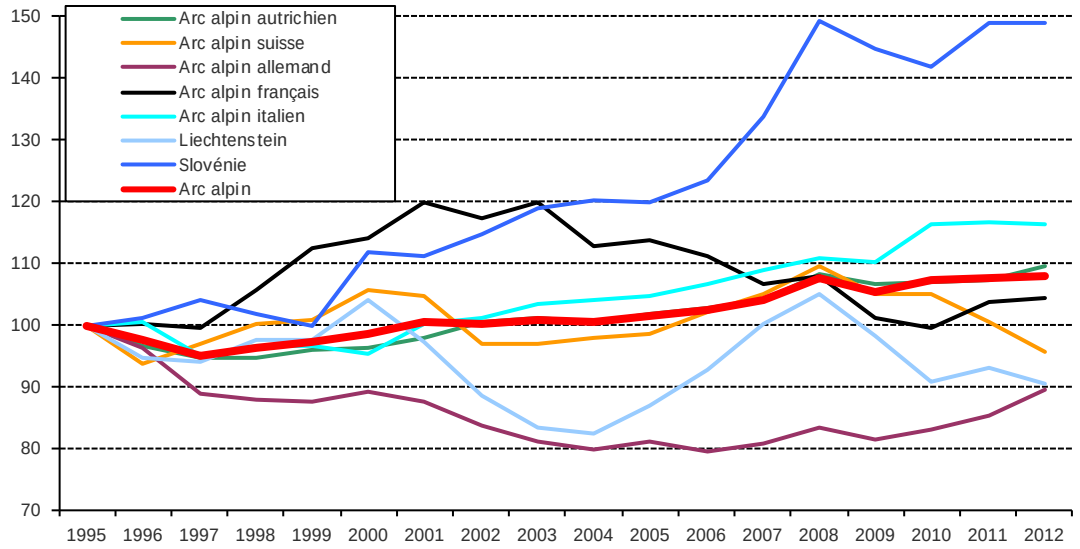
Par ailleurs, la répartition des nuitées et du nombre de lits dans les différentes régions alpines révèle également des différences significatives (fig. 3-5). C'est l'Autriche qui enregistre une demande particulièrement importante par rapport au nombre de lits disponibles. En ce qui concerne la demande globale, trois pays sortent du lot, à savoir les régions alpines de France, d'Italie et d'Autriche. En 2012, on comptabilisait plus de 110 millions de nuitées pour chacune des trois régions. Les régions alpines suisses suivent de loin avec environ 75 millions de nuitées. L'espace alpin allemand enregistrait environ 42,4 millions de nuitées, la Slovénie 9,3 millions et le Liechtenstein approximativement 380 000 nuitées.

3.1.3 L'évolution de l'offre et de la demande

Le volume de la demande globale et le nombre de lits ne peuvent qu'être estimés pour en évaluer le niveau. Les données étant incomplètes, chiffrer l'évolution de la demande n'est guère possible. Aussi, disposant de données comparables sous forme de séries temporelles pour l'hôtellerie/restauration, l'étude se focalise à titre d'exemple pour l'ensemble de la demande et le nombre de lits sur l'évolution du nombre de lits d'hôtel et les nuitées hôtelières.

La figure 3-6 montre l'**évolution du nombre de nuitées hôtelières** pendant l'année touristique (de novembre à octobre), pour la période 1995 à 2012. Il s'avère que, depuis le milieu des années 90, le tourisme alpin n'a guère progressé. Durant la période étudiée, il affiche une croissance annuelle de 8,1% en chiffres absolus, alors que, de 1995 à 2012, à l'échelle mondiale, les activités touristiques ont connu un développement très dynamique et constitué dès lors un marché porteur (+96%).

Fig. 3-6 Évolution du nombre de nuitées en hôtel sur l'année touristique, 1995 - 2012



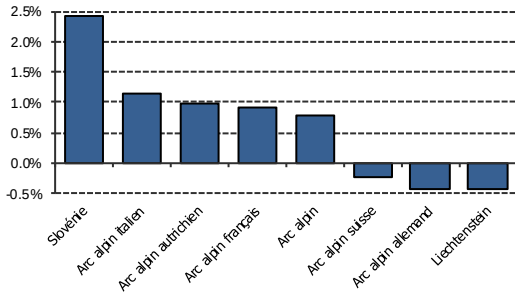
Indice 100 = 1995
Source : Divers offices statistiques, BAKBASEL

Pendant cette même période d'observation, les Alpes autrichiennes ont connu une évolution similaire à l'ensemble de l'Espace alpin. C'est la Slovénie qui a emporté le palmarès, le nombre de nuitées hôtelières y ayant progressé de 49% depuis 1995. Bien évidemment, le niveau de départ était très bas. Avec une croissance de 16%, l'Espace alpin italien se place en deuxième position, devant les Alpes françaises (+4,5%). En revanche, les Alpes suisses ont perdu 4,3%, restant largement en dessous de la moyenne (+8,1%). Cette contreperformance a été constatée vers la fin de la période d'observation. Si la région alpine allemande fait office de lanterne rouge, puisque, depuis 1995, elle a perdu environ 10,5% de la demande, le Liechtenstein fait également partie des perdants; pendant la période sous étude, la demande y a reculé de 9,5%.

Les figures 3-7 et 3-8 présentent l'**évolution du nombre de nuitées hôtelières**, ventilée **par saison**. Si l'on considère l'Espace alpin dans son ensemble, il s'avère que c'est principalement le tourisme d'hiver qui aura attiré un maximum de touristes. En effet, en chiffres absolus, le tourisme d'hiver a connu une expansion de presque 15%, alors que, pendant la saison d'été, le tourisme n'a progressé que de maigres 3,1%. En étudiant les différentes sous-régions nationales des Alpes, la situation s'affiche plus nuancée. Dans les Alpes suisses, le tourisme a reculé autant en hiver qu'en été (-4,0%, respectivement -4,6%). Les

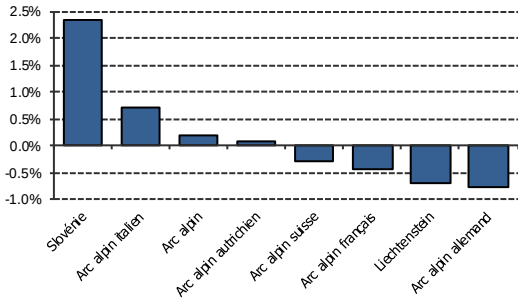
régions alpines autrichiennes ont réalisé une performance légèrement supérieure pendant la saison d'hiver (+18,2%) que l'Espace alpin dans son ensemble, alors qu'elles ont vu le nombre de nuitées stagner pendant l'été. Dans les Alpes françaises et italiennes, la demande a progressé en hiver (+21,5%, respectivement +16,9%) ; mais, contrairement aux Alpes françaises qui ont enregistré un net recul pendant l'été (-7,5%), dans les Alpes italiennes, le nombre de nuitées a également progressé pendant la saison d'été (+12,8%). En Allemagne, les régions alpines ont enregistré une baisse de la demande, en été comme en hiver, à l'instar du Liechtenstein. En revanche, en Slovénie, le tourisme a progressé pendant les deux saisons.

Fig. 3-7 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison hivernale (novembre – avril)



1995-2012, en %
Source: Divers offices statistiques

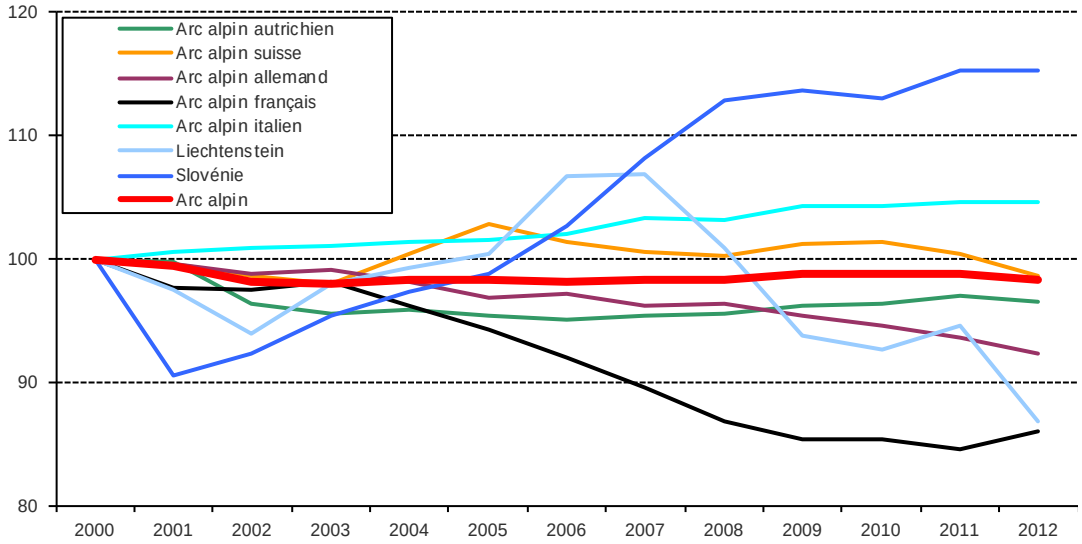
Fig. 3-8 Évolution du nombre de nuitées hôtelières en saison estivale (mai – octobre)



1995-2012, en %
Source: Divers offices statistiques

Pendant la période 2000 à 2012, l'**offre de lits d'hôtel** est restée stable dans l'ensemble de l'Espace alpin (-1,6%) ; dans les Alpes suisses, on ne constate qu'une variation insignifiante du nombre de lits d'hôtel (-1,3%). La Slovénie fait montre d'une forte augmentation du nombre de lits pendant la période observée (+15%). En revanche, c'est en France que l'on observe la plus forte diminution du nombre de lits (-14%), alors que les Alpes allemandes ont enregistré la plus grande perte en termes de nuitées.

Fig. 3-9 Évolution du nombre de lits d'hôtel sur l'année touristique, 2000 - 2012



Indice 2000 = 100
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

3.2 La performance des régions alpines suisses dans la comparaison internationale

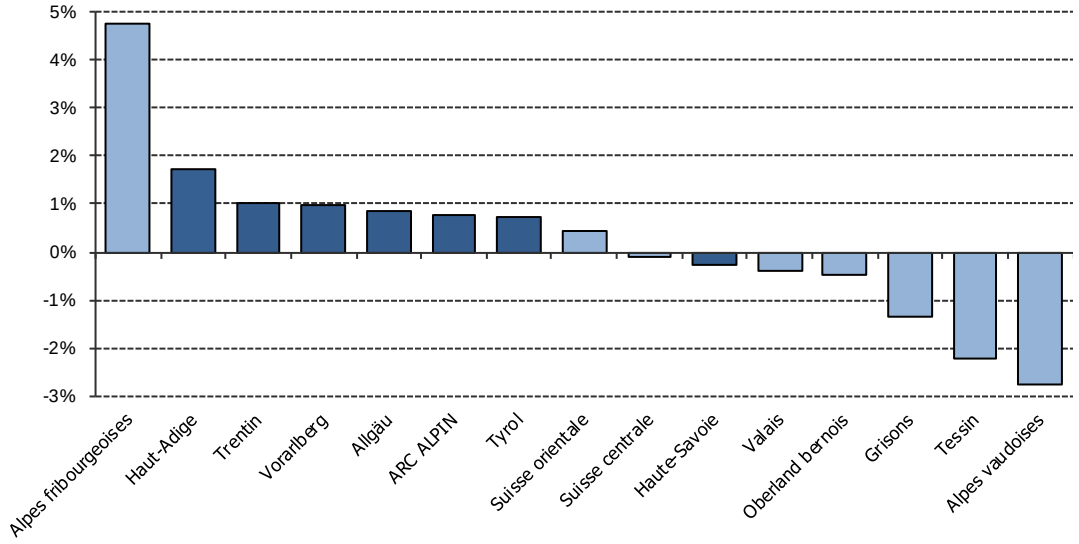
Les chapitres 3.2 et 3.3 explorent la performance et la compétitivité des régions alpines suisses. Le périmètre de l'Espace alpin suisse comprend le Valais, les Grisons, le Tessin, l'Oberland bernois, la Suisse orientale, la Suisse centrale, ainsi que les Alpes vaudoises. Ces régions sont comparées à des régions hors de la Suisse qui comptent parmi leurs principales concurrentes. La comparaison les confronte aux régions autrichiennes du Tyrol et du Vorarlberg, à la région allemande de l'Allgäu, à la Haute-Savoie en France et aux deux régions italiennes de Bolzano et du Trentin.

Afin d'évaluer la performance, le chapitre 3.2.1 analysera l'évolution de la demande touristique, puis le chapitre 3.2.2 examinera l'utilisation des capacités d'hébergement.

3.2.1 L'évolution de la demande touristique

Force est de constater que dans les régions faisant partie de cette étude, la **demande en nuitées hôtelières évolue** de façon très divergente. Alors que, de 2000 à 2012, dans les Alpes fribourgeoises, le nombre de nuitées en hôtel a progressé de 4,8% par an en moyenne, cette même demande a reculé de 2,7% par an dans les Alpes vaudoises et de 2,2% dans le Tessin. Parallèlement, dans l'ensemble de l'Espace alpin, le nombre de nuitées a augmenté de 0,8% par an en moyenne. Mais les Alpes fribourgeoises sont la seule région qui a été en mesure de répertorier un nombre de nuitées nettement supérieur à celui de l'Espace alpin. Les Alpes vaudoises et le Tessin ne sont pas les seules régions à avoir perdu des nuitées ; les Grisons ont également dû affronter une perte significative (-1,4% par an). Dans l'Oberland bernois et le Valais, le nombre de nuitées hôtelières a certes diminué pendant la période d'observation, mais de façon moins importante. En Suisse centrale, la demande a marqué le pas ; en Suisse orientale, elle a connu une légère croissance.

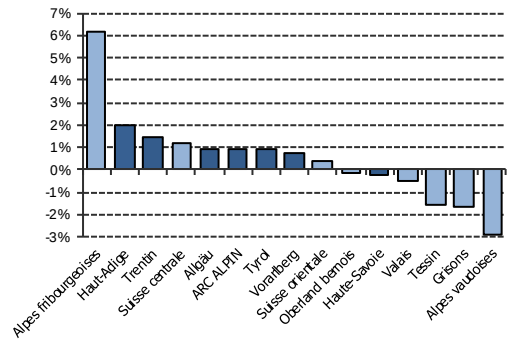
Fig. 3-10 Évolution du nombre de nuitées hôtelières, année touristique (2000 – 2012)



Variation annuelle moyenne, en %
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

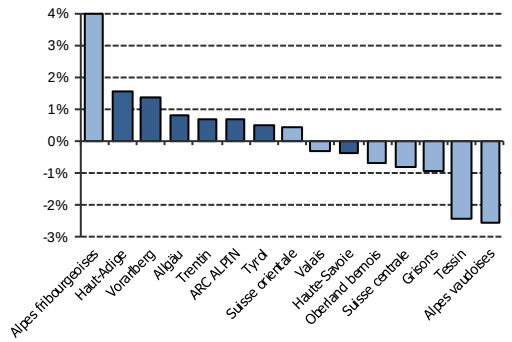
Les figures 3-11 et 3-12 affichent l'**évolution de la demande par saison**. Les Alpes fribourgeoises se démarquent à nouveau par l'augmentation la plus importante du nombre de nuitées hôtelières en été et en hiver. Mais la Suisse centrale a également connu une saison d'hiver caractérisée par une progression supérieure à la moyenne (+1,2% par an Espace alpin : +0,9% par an). La Suisse orientale enregistre de même une légère progression; en revanche, les autres régions suisses affichent toutes un repli. Pendant la saison d'été, à l'exception des Alpes fribourgeoises, aucune région suisse n'aura réalisé une croissance notable (Espace alpin : +0,7%). La Suisse orientale a progressé légèrement, alors que toutes les autres régions suisses affichent un repli du nombre de nuitées hôtelières, étant précisé que le recul a été le plus flagrant dans les Alpes vaudoises (-2,5% par an).

Fig. 3-11 Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'hiver (2000 – 2012)



Variation moyenne par an, en %
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

Fig. 3-12 Évolution du nombre de nuitées en hôtel pendant la saison d'été (2000 – 2012)



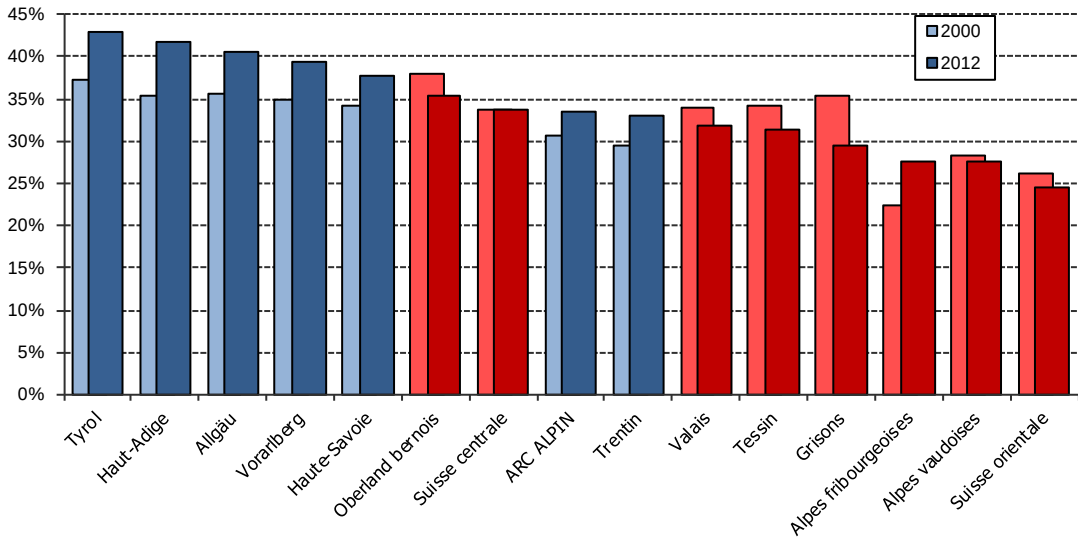
Variation moyenne par an, en %
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

3.2.2 Le taux d'occupation des capacités d'hébergement

La comparaison des chiffres relatifs à l'**utilisation des structures hôtelières** pendant toute la durée de l'année touristique place en tête du classement les régions du Tyrol, du Tyrol du Sud, ainsi que l'Allgäu ; leur taux d'occupation dépasse les 40% en 2012. L'Oberland bernois (35%) et la Suisse centrale (34%) affichent également des taux d'occupation supérieurs à la moyenne de l'ensemble de l'Espace alpin (33%). Le Valais et le Tessin, où le taux d'occupation frôle les 32%, connaissent, eux aussi, un résultat solide. La Suisse orientale se situe en queue du peloton – son taux d'occupation atteint à peine 25%.

En 2012, la région autrichienne du Tyrol et la région italienne du Tyrol du Sud affichent non seulement le meilleur score en termes de taux d'occupation, mais elles auront encore connu la plus forte progression depuis 2000 (+5,8, respectivement +6,4 points). L'Allgäu et les Alpes fribourgeoises ne sont pas en reste: dans ces deux régions, le taux d'occupation a progressé de plus de 5 points. En revanche, contrairement à toutes les régions de référence à l'étranger, où l'évolution est orientée à la hausse, les autres régions suisses ont dû encaisser un repli, à l'exception de la Suisse centrale où le taux d'occupation n'a pas varié pendant toute la période d'observation.

Fig. 3-13 Le taux d'occupation dans l'hôtellerie par année touristique

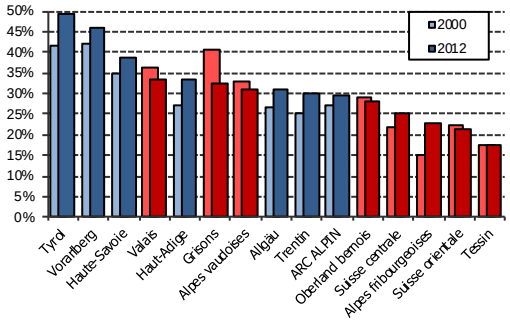


Taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles, en %
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

Le Tyrol, région de villégiature par excellence, arrive aussi en tête du classement des meilleurs taux d'occupation (49%) en hiver, suivi par la région autrichienne du Vorarlberg, où le taux d'occupation atteint 46%. L'écart entre le Tyrol, n°1 du classement, et la Haute-Savoie qui se place en troisième position, dépasse les 10 points. Parmi les régions suisses, trois régions parviennent à des résultats supérieurs à la moyenne: le Valais, les Grisons et les Alpes vaudoises. L'Oberland bernois, la Suisse centrale, les Alpes fribourgeoises, la Suisse orientale et le Tessin – la lanterne rouge du classement avec environ 17% – réalisent des taux d'occupation inférieurs à l'ensemble de l'Espace alpin. En revanche, en été, le Tessin tire bien mieux son épingle du jeu, puisqu'au cours de cette saison, l'hôtellerie tessinoise pavoise avec un taux d'occupation de 45%, troisième meilleur résultat de toutes les régions étudiées. La Suisse centrale et l'Oberland bernois affichent également un score supérieur à la moyenne: leur taux d'occupation dépasse les 42%. Dans les autres régions touristiques suisses, les taux d'occupation restent en retrait par rapport à la moyenne et se situent entre 24 et 32%.

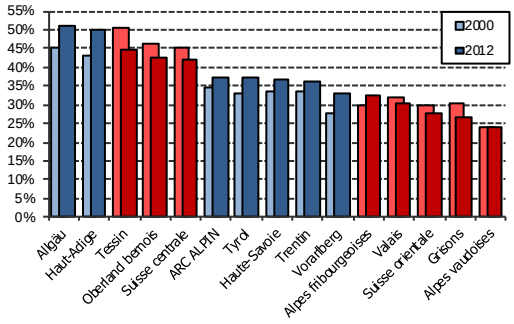
Pendant les mois d'hiver 2012, le taux d'occupation dont font état les régions suisses, s'est amélioré par rapport à l'année 2000, notamment dans les Alpes fribourgeoises et en Suisse centrale. Les Alpes fribourgeoises affichent même la deuxième plus forte progression de tout l'échantillon. En glissement annuel, c'est le Tyrol qui peut s'enorgueillir du la croissance la plus spectaculaire. Pour la seule saison d'été, c'est dans l'Allgäu et dans le Tyrol du Sud que le taux d'occupation a le plus progressé. Quant aux régions suisses, seules les Alpes fribourgeoises ont fait état d'une amélioration de leur taux d'occupation.

Fig. 3-14 Utilisation des structures hôtelières en saison hivernale (novembre à avril)



Taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles, en %
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

Fig. 3-15 Utilisation des structures hôtelières en saison estivale (de mai à octobre)



Taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles, en %
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

3.3 Les facteurs de compétitivité de l'industrie d'hébergement dans la comparaison internationale

Après avoir étudié dans le chapitre précédent la performance des régions de villégiature suisses, ce chapitre examine leur positionnement en matière de facteurs de compétitivité au niveau de l'hôtellerie/restauration. D'un côté, c'est la structure de l'offre d'hébergement qui fera l'objet d'analyse, alors que, pour la demande, ce seront la saisonnalité et l'origine des touristes qui seront analysées.

3.3.1 L'offre d'hébergement

Différentes études portant sur les déterminants de la compétitivité touristique des régions alpines ont démontré que la structure d'hébergement revêt une importance majeure[6]. En effet, pour le tourisme alpin, la taille des établissements, l'offre hôtelière de qualité et une gestion intensive des lits constituent les conditions indispensables du succès économique. Aussi, ces trois caractéristiques seront examinées dans les régions faisant l'objet du benchmarking.

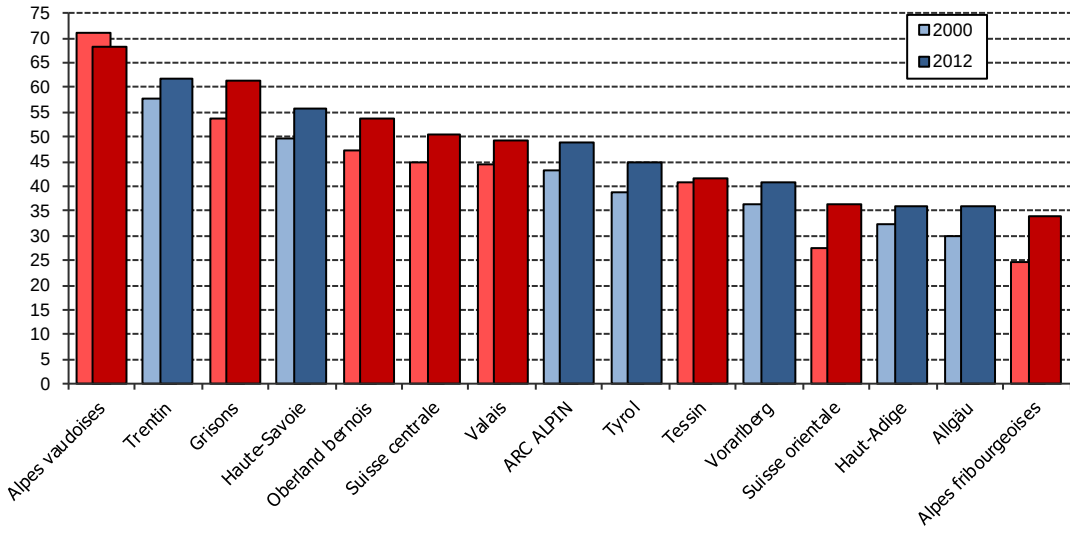
Les régions de villégiature comptant une forte proportion de grands établissements hôteliers sont favorisées par rapport aux destinations touristiques n'ayant que des établissements plus modestes, du fait des économies d'échelle qu'elles sont en mesure de réaliser. C'est principalement la compétitivité en termes de prix qui s'en trouve optimisée, car les établissements hôteliers de plus grande taille peuvent produire à des coûts moyens plus avantageux. La figure 3-16 présente la **taille moyenne des établissements** dans les régions étudiées. À l'exception du Tessin, de la Suisse orientale et des Alpes fribourgeoises, les régions de villégiature suisses disposent d'établissements dont la taille est supérieure à la moyenne. Ce constat vaut tout particulièrement pour les Alpes vaudoises, les Grisons et l'Oberland bernois. L'importante pression

[6] voir BAKBASEL 2010

concurrentielle oblige la Suisse à s'interroger sur une structure des coûts plus efficace, car c'est en Suisse que le coût du travail et le coût des produits intermédiaires sont proportionnellement plus élevés qu'ailleurs (voir chapitre 2.2.1). Ce n'est que dans le Trentin et en Haute-Savoie que l'on peut trouver des établissements d'aussi grande taille.

Au cours des dernières années, dans la plupart des régions touristiques, on a assisté à un changement structurel visant à augmenter la taille moyenne des établissements hôteliers. Dans les Alpes fribourgeoises et en Suisse orientale, ce changement structurel est le plus flagrant: ainsi, en 2012, un hôtel moyen comptait 9,5, respectivement 8,6 lits de plus qu'en 2000. Seules les Alpes vaudoises accusent une tendance inverse, puisque les établissements ont perdu 3 lits en moyenne. Cependant, même si, dans les Alpes vaudoises, une baisse significative de la taille des établissements hôteliers a été enregistrée, la taille moyenne (environ 68 lits par hôtel) des hôtels de cette région – une parmi les régions étudiées - était toujours la plus importante.

Fig. 3-16 Taille moyenne des établissements hôteliers (comparaison 2012 vs. 2000)

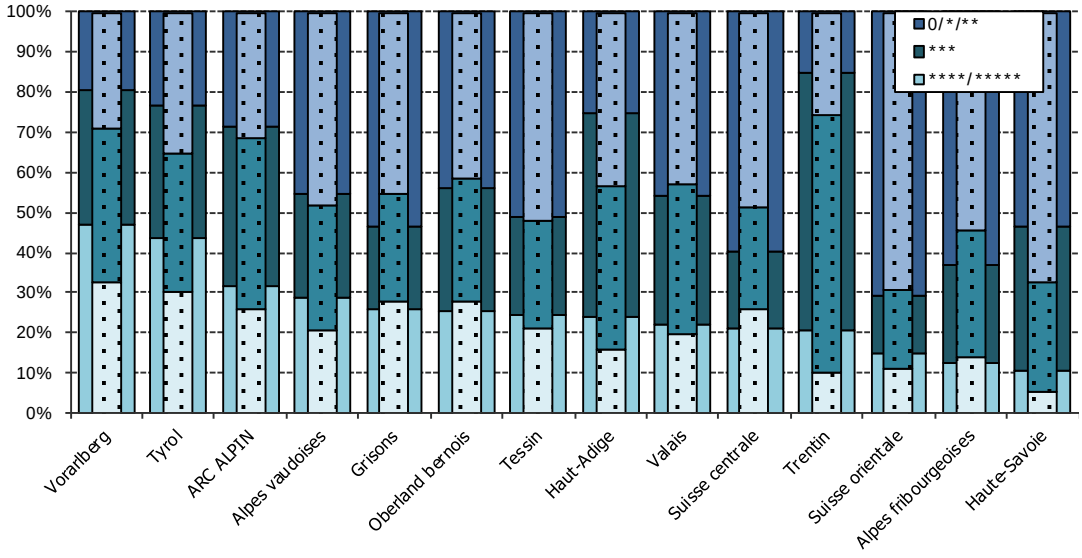


Nombre de lits par établissement
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

La compétitivité d'une région touristique est déterminée non seulement par la taille des établissements hôteliers, mais aussi par la structure hôtelière. De manière générale, une région qui compte une forte **proportion d'établissements de première catégorie et de luxe** est plus à même d'exploiter ses structures et donc de réaliser un meilleur rendement. Par ailleurs, l'hôtellerie de première catégorie et de luxe attire tendanciellement une clientèle plus aisée – un fait qui profite à l'ensemble des entreprises évoluant dans le secteur touristique.

En 2012, ce sont les régions autrichiennes du Vorarlberg et du Tyrol qui affichent le plus fort taux d'hôtels de première catégorie et de luxe, avec 47%, respectivement 44%. Dans les grandes régions de villégiature suisses, la structure hôtelière est similaire. La quote-part d'hôtels de première catégorie et de luxe (établissements à 4 et 5 étoiles) représente environ un cinquième, voire même un quart de tout le parc hôtelier. Mais la proportion des établissements non classés ou n'ayant qu'une ou deux étoiles est relativement élevée. Les trois régions alpines suisses qui enregistrent le plus petit nombre de nuitées reflètent une configuration légèrement différente. Ainsi, les Alpes vaudoises disposent d'une proportion d'hôtels de première catégorie et de luxe plus importante, alors que cette gamme d'hôtels est nettement moins présente en Suisse orientale et dans les Alpes fribourgeoises. Ce n'est qu'en Haute-Savoie que le nombre d'hôtels de standing et de luxe est encore plus faible.

Fig. 3-17 La structure hôtelière : nombre de lits d'hôtel par catégorie d'hôtels



Part de lits par catégorie d'hôtels, en %, bâton large = 2012, bâton fin = 2000, aucune donnée disponible pour l'Allgäu
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

L'évaluation sur plusieurs années de la structure hôtelière selon la catégorie d'étoiles montre que les deux régions disposant en 2012 de la plus grande proportion d'hôtels de première catégorie et de luxe sont aussi les régions ayant le plus étoffé cette gamme depuis 2000: ainsi, en 2012, le Vorarlberg et le Tyrol disposent d'une proportion d'hôtels à quatre et cinq étoiles de 14, respectivement de 13 points supérieure à celle répertoriée en 2000. Mais en réalité, à l'exception de la Suisse centrale, de l'Oberland bernois et des Grisons, où le nombre d'hôtels de grand standing a reculé, la majeure partie des régions observées a vu la proportion d'hôtels de quatre ou cinq étoiles augmenter.

Une autre composante non négligeable pour juger de la compétitivité des régions touristiques alpines en matière d'offre d'hébergement est la **structure d'hébergement**. Plus l'offre d'hébergement est gérée de manière intensive et professionnelle, plus les capacités touristiques peuvent être utilisées de manière rentable. Par conséquent, il convient de privilégier les formes d'hébergement permettant le meilleur taux d'occupation. Dans ce contexte, c'est le grand nombre de résidences secondaires, laissées vacantes et non louées, qui pose problème, puisque ce phénomène engendre généralement des coûts d'infrastructure élevés, une consommation importante des surfaces et une multiplication du bâti dans les villages[7].

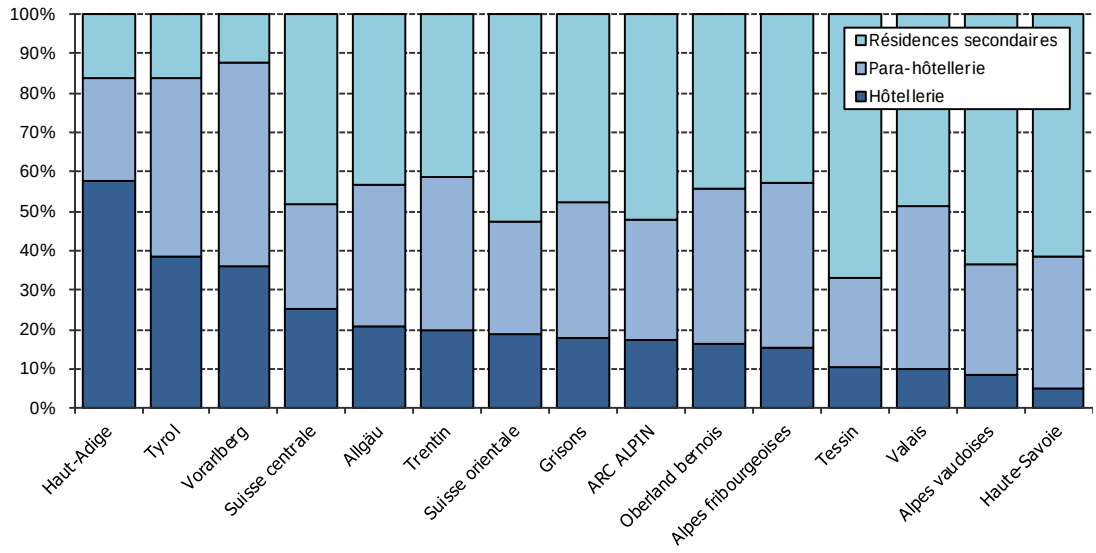
La figure 3-18 présente la structure d'hébergement des régions alpines suisses dans la comparaison internationale. Elle reflète la proportion particulièrement élevée de lits dans les résidences secondaires en Suisse. En effet, dans de nombreuses régions de villégiature, la quote-part de résidences secondaires dépasse les 50%. Par ailleurs, dans de nombreuses régions suisses, l'hôtellerie ne constitue qu'une proportion mineure de l'offre d'hébergement. Ainsi, dans les régions du Valais, du Tessin et des Alpes vaudoises, seul un lit pour touriste sur dix relève de l'hôtellerie.

Les chiffres relatifs à l'offre d'hébergement montrent que l'industrie touristique des régions alpines suisses est pénalisée par la forte proportion de « lits froids ». Ce problème a été cerné et l'adoption de l'« initiative résidences secondaires » constitue un premier pas dans la recherche d'une solution. Dans un proche avenir, les conditions cadres du développement touristique (et économique) des régions de montagne et des pôles touristiques concernés en premier lieu devraient évoluer. Il est à supposer que l'on assistera à

[7] voir BAKBASEL 2010

une restructuration accélérée. Dans les années à venir, il faudra, d'une part, mettre à profit le mieux possible les retombées de l'« initiative résidences secondaires », et, d'autre part, s'atteler à remettre dans le circuit marchand le grand nombre de « lits froids ». Des mesures d'incitation fiscale ou monétaire pourraient être imaginées, mais aussi la mise en place de mesures visant à faciliter la location des résidences secondaires.

Fig. 3-18 La structure d'hébergement : estimation de la part de chaque type d'hébergement, 2012



Estimation de la quote-part de lits par type d'hébergement, en %
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

3.3.2 La demande d'hébergement

Afin d'évaluer la demande en hébergement, l'étude se focalise sur deux thématiques: d'une part, elle examine la demande sur l'année pour savoir si elle est répartie de façon équilibrée; d'autre part, elle s'interroge sur les marchés d'origine des touristes visitant les différentes régions étudiées.

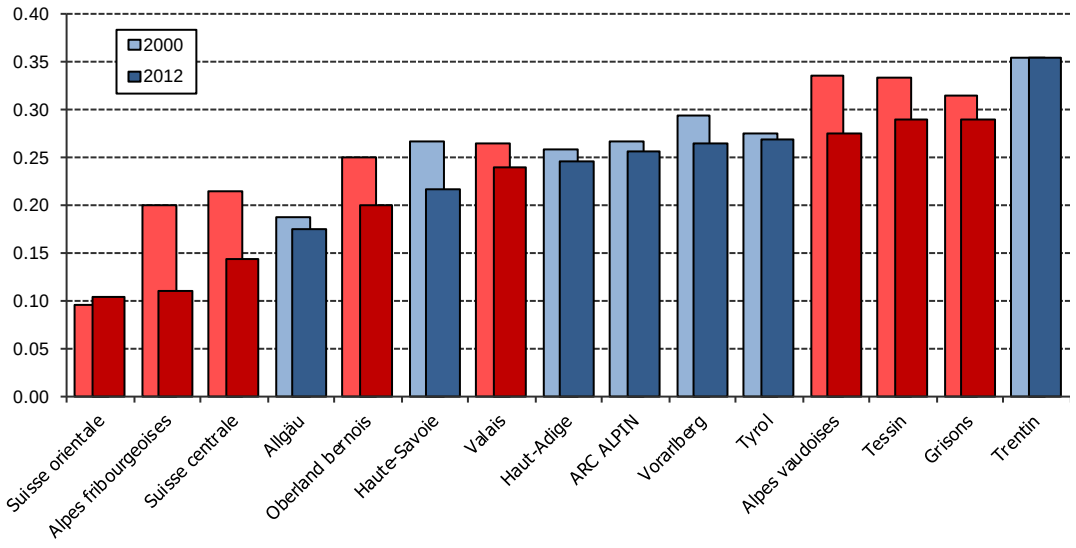
Les régions où la fréquentation touristique se répartit de façon équilibrée sur l'année ont un avantage majeur par rapport aux régions où la demande est caractérisée par une forte saisonnalité, car elles sont en mesure d'utiliser leurs capacités de manière optimale. Leurs infrastructures n'ont pas besoin d'être dimensionnées en fonction des seules périodes de haute saison et les capacités d'hébergement peuvent donc être mieux exploitées.

La figure 3-19 exprime le coefficient GINI, représentatif de la répartition des nuitées hôtelières sur les 12 mois de l'année. Le coefficient GINI est un indicateur de la **saisonnalité de la demande**. Plus la valeur est basse, plus la demande est répartie de manière égale sur l'année. Si le volume de la demande est le même sur les 12 mois de l'année, le coefficient GINI est égal à 0,01. Si le volume de l'offre est concentré sur un seul mois, le coefficient GINI est de 0,915.

En Suisse, cinq régions touristiques affichent une répartition parfaitement équilibrée sur l'année, à savoir, la Suisse orientale, les Alpes fribourgeoises, la Suisse centrale, l'Oberland bernois et le Valais. En revanche, dans les Grisons, le Tessin et les Alpes vaudoises, la répartition de la demande est relativement inégale. Le Tessin connaît un pic de fréquentation en été, alors qu'en hiver, peu de voyageurs y font une halte pour passer la nuit. Ainsi, le Tessin réalise plus de 42% de sa demande pendant les mois d'été, de

juillet à septembre. Dans le canton des Grisons, la répartition en dents de scie de la demande sur l'année résulte moins d'une prédilection des touristes sur une saison, que d'une demande relativement faible en intersaison. Depuis 2000, la demande s'est mieux répartie, notamment dans les Alpes vaudoises et fribourgeoises, ainsi qu'en Suisse centrale, dans l'Oberland bernois et en Haute-Savoie. Seuls la Suisse orientale et le Trentin ont connu en 2012 une répartition de la demande moins équilibrée qu'en 2000.

Fig. 3-19 La saisonnalité de la demande touristique



Coefficient GINI
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

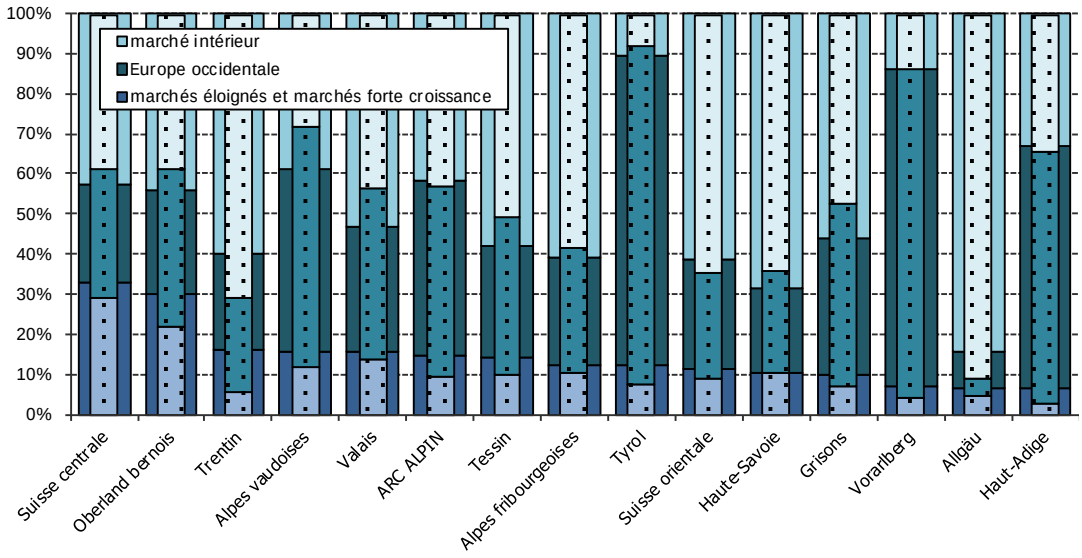
L'analyse des nuitées hôtelières en fonction du pays d'origine des touristes sert principalement à déterminer le bon positionnement d'une région sur les **marchés lointains et porteurs**. Les régions accueillant une proportion plus importante de touristes en provenance de ces pays profitent d'une meilleure pénétration sur les marchés internationaux. La notoriété ainsi acquise les fait bénéficier d'un meilleur potentiel de croissance sur les marchés internationaux.

La figure 3-20 montre que, parmi les régions alpines suisses, quatre sont mieux positionnées que le reste sur les marchés lointains et porteurs, illustration du rayonnement international du tourisme suisse. La Suisse centrale et l'Oberland bernois sont les principaux pôles d'attraction pour les touristes en provenance de marchés éloignés et porteurs, puisque leur proportion dans ces deux régions atteint 33%, respectivement 30%. C'est surtout la clientèle asiatique qui est très friande de ces deux régions. Dans les deux régions autrichiennes, le Tyrol et le Vorarlberg, plus des trois quarts des nuitées sont générés par la clientèle originaire d'Europe occidentale, alors que la région allemande de l'Allgäu ne recrute que 16% de ses clients hors Allemagne ; elle est donc fortement orientée vers le marché domestique.

Pendant la période d'observation allant de 2000 à 2010, dans l'ensemble de l'Espace alpin, la quote-part de nuitées effectuées par les clients venant de l'Europe occidentale et du pays même a baissé (-1,9, respectivement -1,5 point), alors que les clients originaires des marchés lointains et porteurs sont plus nombreux (+3,4 points). Dans les Alpes vaudoises, l'Oberland bernois, les Grisons, le Tessin et le Valais, la baisse du nombre de nuitées (plus de 10 points) générées par les touristes d'Europe occidentale est particulièrement flagrante. Cette défaillance s'explique principalement par le cours de change très défavorable à la zone euro depuis quelques années. La tendance vers une plus forte présence de la clientèle originaire des marchés lointains et porteurs se confirme dans les régions suisses. Ainsi, depuis le début de la période d'observation, l'Oberland bernois, le Tessin et les Alpes vaudoises ont vu arriver de plus en plus de tou-

ristes en provenance de ces marchés ; mais c'est dans le Trentin que leur quote-part a le plus progressé. Toutefois, la clientèle suisse a aussi été au rendez-vous, sauf dans la Suisse orientale.

Fig. 3-20 La structure de la demande : nuitées hôtelières selon les marchés d'origine



Parts de nuitées hôtelières par marché d'origine, en %. Bâton large = 2012, bâton fin = 2000. La colonne «Europe occidentale » regroupe les huit marchés occidentaux traditionnels (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, chaque fois sans le marché intérieur).
Source: Divers offices statistiques, BAKBASEL

4 Les destinations alpines

Après le 3e chapitre, centré sur les régions, respectivement les sous-régions nationales formant l'Espace alpin, le 4e chapitre est consacré aux destinations alpines. Dans ce contexte spécifique, le terme de destination correspond au territoire choisi par le touriste pour y effectuer son voyage. Une destination comporte l'ensemble des équipements nécessaires destinés à recevoir des touristes, à savoir l'hébergement, la restauration et les loisirs. Le touriste est donc consommateur d'un bouquet de prestations proposé dans un territoire donné. Pour sélectionner la destination de son voyage, le client établit une comparaison des prestations proposées par différents territoires; il choisira ensuite celui qui correspond au mieux à ses attentes et besoins[8]. En conclusion, on peut dire que les destinations touristiques qui offrent une palette de prestations relativement similaires, constituent véritablement les unités mises en concurrence au sein du tourisme alpin.

Les études ci-après se réfèrent à un échantillon international de 149 destinations de l'Espace alpin européen. Afin de garantir leur comparabilité, le présent rapport ne tiendra compte que des destinations enregistrant au moins 100 000 nuitées annuelles et comptant plus de cinq établissements hôteliers. La liste complète des destinations étudiées est jointe en annexe.

Le 4e chapitre examine tout d'abord la performance des destinations alpines (chapitre 4.1). A cette fin, il présente la destination la plus performante de l'année touristique, de la saison hivernale et de la saison estivale. Ensuite, le chapitre 4.2 explore quelques facteurs déterminants au regard desquels ces destinations sont particulièrement bien placées (best practice).

4.1 Le palmarès des destinations alpines

Depuis de nombreuses années, BAKBASEL étudie la performance des destinations dans l'Arc alpin. Afin de mesurer la réussite des destinations et de les comparer au niveau international, on a recours à l'indice «BAK TOPINDEX», un paramètre dérivé de l'évolution des parts de marché, du taux d'occupation des chambres d'hôtel et de la rentabilité d'une destination. Le « BAK TOPINDEX » peut être calculé pour l'année touristique entière, ou séparément pour la saison d'été et la saison d'hiver.

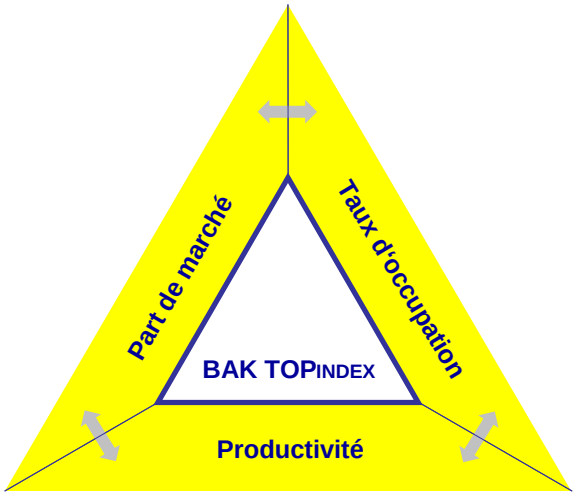
L'évolution relative des nuitées hôtelières[9] (pondération 20%) mesure la performance en termes de volume, c'est-à-dire le développement des parts de marché. Le taux d'occupation des lits d'hôtels (pondération 50%) permet de connaître le taux d'utilisation des capacités d'hébergement, composante économique importante. Les tarifs relatifs des hôtels (pondération 30%) constituent un indicateur de la rentabilité d'une destination, c'est-à-dire des revenus dégagés par nuitée. Cette analyse se fonde sur les prix relatifs, car, au niveau du tourisme (alpin), les prix sont fortement influencés par des facteurs coûts, essentiellement dictés par les conditions nationales. Ainsi, dans l'optique d'une mesure de la performance, les prix devront démontrer la rentabilité d'une destination touristique par rapport à d'autres destinations de référence.

Par conséquent, une destination est performante à partir du moment où elle réussit à doper sa part de marché, à utiliser ses capacités de façon optimale et à réaliser, parallèlement, une rentabilité élevée par nuitée.

[8] voir Bieger (2002)

[9] L'évolution des nuitées d'hôtels est mesurée pour les cinq dernières périodes. On ne dispose pas de données concernant les destinations suisses en 2004. Les données mensuelles correspondantes ont été calculées à partir de la moyenne des valeurs de 2003 et 2005.

Fig. 4-1 Composantes du «BAK TOPINDEX»



Source: BAKBASEL

4.1.1 Le palmarès des destinations au cours de l'année touristique

Pendant l'année touristique 2012, le Kleinwalsertal aura été, d'après le **«BAK TOPINDEX»**, la destination la plus performante de tout l'Espace alpin. Cette destination située dans le Vorarlberg est abonnée aux premiers rangs du «BAK TOPINDEX»; en 2012, elle doit sa première place à son excellent taux d'occupation et à ses prix relatifs. Le Kleinwalsertal est excellemment positionné comme destination à vocation familiale et profite de surcroît du fait d'être reliée au domaine skiable d'Oberstdorf en Allemagne. Cette destination est privilégiée parce qu'elle est très fréquentée autant en hiver qu'en été.

Au deuxième rang du «BAK TOPINDEX» 2012 se trouve la destination Grossarltal, située dans le territoire de Salzbourg; elle cède ainsi la première place qu'elle occupait régulièrement dans le passé. Grâce à un taux d'occupation élevé et une évolution favorable du nombre de nuitées, le Grossarltal s'est maintenu en 2012 en haut du tableau. Cette destination bénéficie d'une structure d'hébergement de qualité, disposant d'une importante proportion de lits dans les hôtels de standing, sans être concurrencée par un grand nombre de lits dans des résidences secondaires.

Les destinations Rennweg am Katschberg et Serfaus-Fiss-Ladis se classent troisième, respectivement quatrième. Rennweg am Katschberg en Carynthie, de même que Serfaus-Fiss-Ladis dans le Tyrol, peuvent se réjouir d'un excellent taux d'occupation. Serfaus-Fiss-Ladis profite aussi du fait qu'un lit sur deux relève de l'hôtellerie haut de gamme et de luxe.

En 2012, la destination Lucerne en Suisse centrale aura été la seule destination suisse ayant réussi à se hisser dans le TOP 15 du «BAK TOPINDEX». Ainsi, Lucerne, en se plaçant cinquième, a été la destination suisse la plus performante de l'année touristique 2012. Lucerne a enregistré un très bon taux d'occupation et une expansion de ses parts de marché. Cet excellent score, Lucerne le doit principalement à sa performance extraordinaire pendant l'été.

Le classement des 15 meilleurs du «BAK TOPINDEX» 2012 met en relief le grand nombre de destinations autrichiennes. Ainsi, onze des quinze meilleures destinations sont situées dans l'Espace alpin autrichien, alors que l'on n'y trouve qu'une seule destination suisse et pas davantage de destinations allemandes.

L'Espace alpin italien héberge deux destinations répertoriées au niveau du TOP 15 (Seiser Alm, Val Gardena).

Tab. 4-1 Le palmarès des 15 destinations alpines

Pos. 2012	Destination	Région	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	4.0	5.6	4.5	4	2	8
2	Grossarltal	Salzbourg	**4.9**	5.3	5.4	3.8	1	1	6
3	Rennweg / Katschberg	Carinthie	**4.8**	4.1	6.0	3.1	2	3	1
4	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	**4.6**	4.8	5.0	3.9	3	4	3
5	Luzern	Suisse centrale	**4.5**	4.0	5.0	3.9	6	8	5
6	Salzburg et environs	Salzbourg	**4.4**	4.8	4.7	3.7	16	14	4
7	Tannheimer Tal	Tyrol	**4.4**	4.5	5.2	3.1	11	24	41
8	Tux - Finkenberg	Tyrol	**4.4**	4.1	5.0	3.6	5	8	9
8	Achensee	Tyrol	**4.4**	3.9	5.2	3.3	7	89	7
10	Mayrhofen	Tyrol	**4.4**	3.7	5.0	3.8	10	6	15
11	Alpe di Siusi	Haut-Adige	**4.3**	4.4	4.4	4.2	9	8	11
11	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzbourg	**4.3**	6.0	4.3	3.3	21	18	63
13	Oberstdorf	Allgäu	**4.3**	4.0	4.6	4.0	12	7	12
14	Innsbruck et environs	Tyrol	**4.3**	4.2	4.6	3.7	12	27	18
15	Val Gardena	Haut-Adige	**4.2**	4.1	4.1	4.6	8	17	16

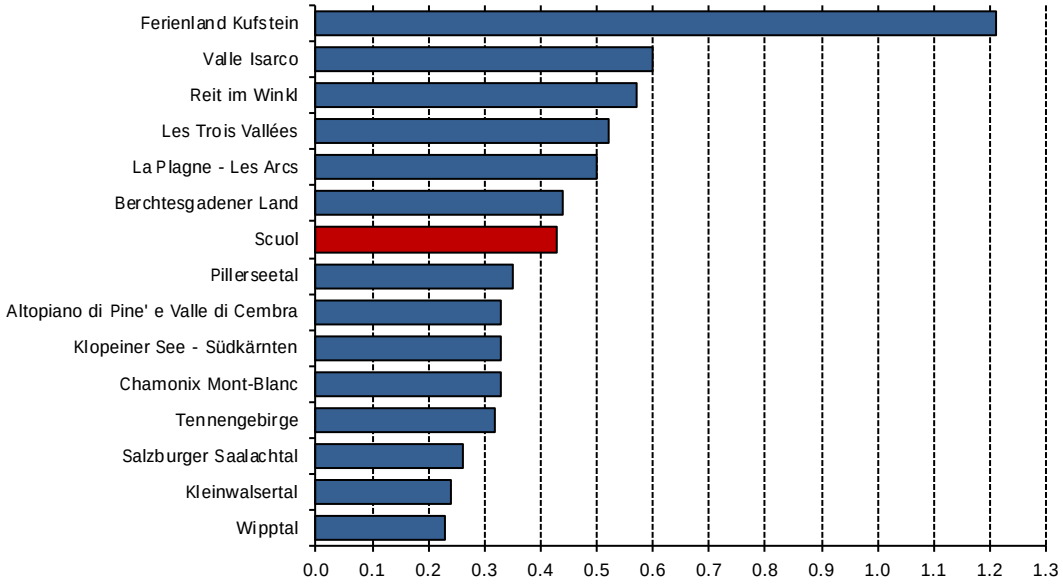
« BAK TOPINDEX » année touristique, valeur moyenne pour l'arc alpin = 3.5
Source: BAKBASEL

En complément, le tableau 4-1 présente l'évolution de la performance des destinations depuis 2007. Il s'avère que le Kleinwalsertal, porté par une évolution favorable des nuitées, a pu considérablement dopé sa performance de 2007 à 2009 et de 2011 à 2012. En 2008, le Grossarltal, placé au deuxième rang, est passé du 6^{e} rang au 1er rang et a pu se maintenir à cette place jusqu'en 2011 ; pourtant, il ne s'agit pas d'une destination de grand renom.

Si l'on compare les performances de 2007 à celles de 2012, il s'avère que la destination autrichienne Alpinworld Leogang Saalfelden remporte la palme de la plus forte amélioration: en 2007, cette destination se positionnait encore à la 63^{e} place, alors qu'en 2012, elle s'est propulsée à la 11^{e} place. La destination tyrolienne Tannheimer Tal enregistre également une énorme amélioration de sa performance, en passant de la 41^{e} place en 2007 à la 17^{e} place en 2012. Aussi bien dans la destination Alpinworld Leogang Saalfelden que dans le Tannheimer Tal, le nombre des nuitées d'hôtel et le taux d'occupation se sont améliorés de manière significative.

La comparaison du «BAK TOPINDEX» 2011 avec la version 2012 révèle également quelques changements. Les destinations qui ont le plus évolué depuis l'année précédente sont énumérées dans la figure 4-2. Le **grand vainqueur** des 149 destinations observées est de loin la région de villégiature de Kufstein. Cette destination a vu le nombre de nuitées considérablement progresser et le taux d'occupation s'est également amélioré. La destination suisse Scuol a fait, elle aussi, un bond en avant, passant du 74^{e} rang en 2011 au 35^{e} rang en 2012. Scuol doit sa progression à un gain en termes de parts de marchés et à un meilleur taux d'occupation.

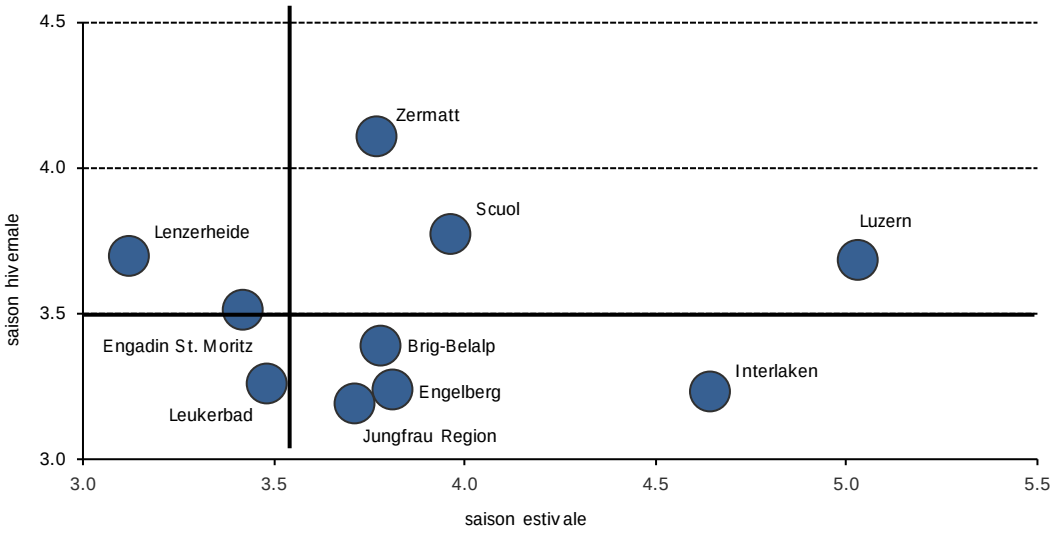
Fig. 4-2 Les 15 gagnants 2012



Progression des valeurs indexées du «BAK TOPINDEX» entre 2011 et 2012, en points
Source: BAKBASEL

La figure 4-3 montre les **destinations suisses les plus performantes** en 2012. Le tableau détaille la performance en été et en hiver dans le «BAK TOPINDEX» de 2012.

Fig. 4-3 Le palmarès des destinations de l'arc alpin



« BAK TOPINDEX saisons estivale et hivernale 2012, valeur moyenne de l'arc alpin = 3.5
Source: BAKBASEL

En plus de Lucerne, classée parmi les 15 meilleures destinations de l'arc alpin, les destinations Zermatt, Interlaken, Scuol, Engelberg, Brig-Belalp, la région de la Jungfrau, Engadin St. Moritz, Leukerbad et Lenzerheide comptent parmi les dix destinations suisses les plus performantes. Zermatt, Scuol, Lenzer-

heide et Lucerne présentent une performance supérieure à la moyenne pendant la saison hivernale. Pendant les mois d'été, l'ensemble des destinations, à l'exception de Leukerbad, Engadin St. Moritz et Lenzerheide, surclasse la valeur moyenne de l'Espace alpin qui est de 3,5 points. La meilleure performance estivale a été enregistrée pour Lucerne, et ce non seulement en comparaison aux autres destinations suisses, mais encore par rapport à l'ensemble des destinations de l'Espace alpin. Pendant les mois d'hiver, c'est Zermatt qui se profile comme la destination suisse la plus performante.

Les analyses de la performance des destinations suisses ont démontré qu'elles ont perdu du terrain par rapport à 2010. Le tourisme suisse a été pénalisé par une demande défaillante, en particulier celle émanant des marchés d'Europe occidentale, ce qui lui a valu quelques années difficiles. Une des raisons principales de ce phénomène réside dans le cours de change défavorable du franc suisse par rapport à l'euro. Néanmoins, en 2012, plusieurs destinations suisses ont réussi à tirer leur épingle du jeu, en hiver comme en été, et à faire preuve d'une performance supérieure à la moyenne.

4.1.2 Le palmarès des destinations en hiver

Tab. 4-2 Le palmarès des 15 destinations alpines en hiver

Pos. 2012	Destination	Région	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	**5.3**	3.4	5.8	5.6	3	1	2
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrol	**5.2**	4.9	5.8	4.6	1	3	3
3	Paznaun	Tyrol	**5.1**	4.4	5.7	4.5	2	4	5
4	GrossarItal	Salzbourg	**5.0**	5.4	5.4	4.0	5	4	10
5	Ötztal Tourismus	Tyrol	**4.9**	4.4	5.6	4.0	6	10	15
6	Tux - Finkenberg	Tyrol	**4.9**	3.8	6.0	3.7	4	7	4
7	St.Anton am Arlberg	Tyrol	**4.8**	3.5	5.0	5.5	8	9	7
8	Skiregion Obertauern	Salzbourg	**4.7**	3.2	5.3	4.6	7	2	1
9	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.6**	4.0	5.0	4.3	21	16	29
9	Rennweg / Katschberg	Carinthie	**4.6**	3.9	5.6	3.4	14	17	6
9	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tyrol	**4.6**	4.6	5.0	4.0	12	11	18
12	Mayrhofen	Tyrol	**4.6**	3.7	5.4	3.8	11	13	14
13	Stubai Tirol	Tyrol	**4.6**	4.2	5.6	3.1	16	24	24
14	Saalbach-Hinterglemm	Salzbourg	**4.5**	4.1	4.7	4.6	19	6	11
15	Val Gardena	Haut-Adige	**4.5**	4.0	4.5	4.9	10	13	12

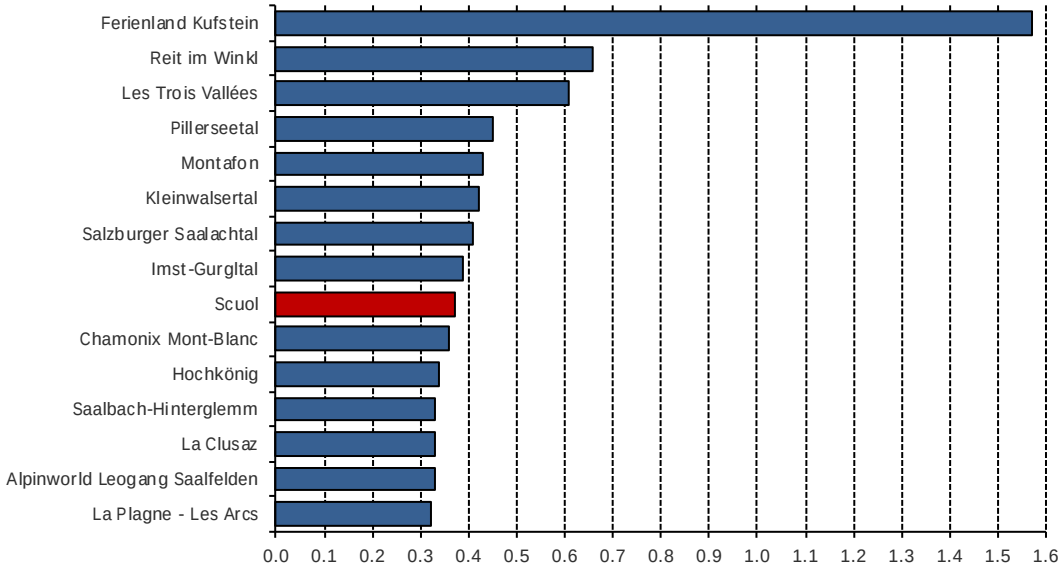
« BAK TOPINDEX » saison hivernale, valeur moyenne pour l'arc alpin = 3.5
Source: BAKBASEL

Pour la **saison d'hiver** 2012, le **«BAK TOPINDEX»** place la destination Lech-Zürs dans le Vorarlberg au premier rang. Lech-Zürs doit cette première place à un excellent taux d'occupation et à une très forte rentabilité. De fait, cette destination caracole dans les trois premiers rangs du classement depuis 2007. Lech-Zürs peut se réjouir de nombreux atouts. Le domaine skiable très attractif et l'offre d'hébergement de qualité confèrent aux deux bourgs de Lech et Zürs un rayonnement qui leur assure un taux d'occupation extraordinaire, bien que la destination fasse payer les nuitées au prix fort.

La destination tyrolienne de Serfaus-Fiss-Ladis occupe le deuxième rang, notamment en raison d'un très fort taux d'occupation. Si Serfaus-Fiss-Ladis peut se vanter de nombreux points forts, c'est en tout premier lieu son orientation familiale qui lui vaut cette appréciation. Au troisième rang, on trouve Paznaun, station dont les hôtels peuvent également afficher un excellent taux d'occupation. En hiver 2012, aucune destination suisse ne figure dans les 15 meilleures places du classement. En effet, cette saison d'hiver a été clairement dominée par le succès des destinations autrichiennes. Les quatorze premiers rangs sont attribués à des destinations autrichiennes et la 15^{e} place est occupée par la destination italienne du Val Gardena.

Pour la saison d'hiver, les variations constatées au niveau du classement 2012 par rapport à celui de 2007 sont moins sensibles que celles de l'année touristique. Le Kleinwalsertal, en ayant engrangé des parts supplémentaires de marché et dopé sa rentabilité, a gagné 20 places et fait figure de locomotive. En revanche, le domaine skiable d'Obertauern a perdu 7 places entre 2007 et 2012.

Fig. 4-4 Les 15 grandes gagnantes de la saison hivernale 2012



Progression des valeurs indexées du «BAK TOPINDEX» entre 2011 et 2012, en points
Source: BAKBASEL

Une seule destination suisse aura réussi à faire partie des **grandes gagnantes** de la saison d'hiver 2012 et de l'année touristique – il s'agit à nouveau de Scuol qui a connu une expansion de ses parts de marché et de son taux d'occupation. La destination ayant fait le plus grand bond en avant par rapport à 2011 est la région de villégiature de Kufstein. Le même constat vaut pour l'année touristique.

4.1.3 Le palmarès des destinations en été

Contrairement au tableau des résultats d'hiver, monopolisé par les destinations autrichiennes, les **performances estivales** sont plus hétérogènes. Ainsi, on trouve deux destinations suisses, une allemande, quatre italiennes et huit autrichiennes sur les quinze premiers rangs. Leur répartition sur les différentes régions et pays composant l'Espace alpin prouve que le succès du tourisme alpin n'est pas conditionné par un seul facteur, mais peut intervenir sous l'effet de différentes conditions cadres.

La destination suisse de Lucerne occupe la tête du classement. Cette destination affiche un excellent taux d'occupation et le nombre de nuitées, vendues très cher, est en hausse. Ce résultat est d'autant plus remarquable que l'année 2012 n'a pas été une année facile pour le tourisme suisse, notamment en raison du cours élevé du franc suisse. Déjà en 2007, 2008 et 2010, Lucerne s'était distinguée comme la destination d'été la plus performante. Lucerne, idéalement placée au bord du lac des Quatre Cantons, propose une multitude d'offres intéressantes qui attirent les touristes. Les 2^{e} et 3^{e} places reviennent au Kleinwalsertal en Autriche et à la région de Merano en Italie, tous deux étant des destinations bénéficiant d'un très fort taux d'occupation. Il est vrai que la région de Merano est favorisée par son climat relativement doux. De nombreuses destinations parmi les quinze premières du classement s'appuient sur la ville au cœur de la destination et sur son offre culturelle attractive pour étayer leur réputation.

La deuxième destination suisse ayant réussi à se hisser dans le classement est Interlaken, en septième position, dont les hôtels se réjouissent également d'un taux d'occupation relativement élevé. Interlaken tire profit d'une combinaison gagnante «lacs et montagne». Par ailleurs, cette destination dans l'Oberland bernois est excellemment positionnée sur le marché asiatique, en forte expansion. Pendant l'été, à Interlaken, cette clientèle a fourni 30% de la demande, devançant ainsi la demande en nuitées de la clientèle originaire de l'Europe occidentale (23%).

Tab. 4-3 Le palmarès des 15 destinations alpines en été

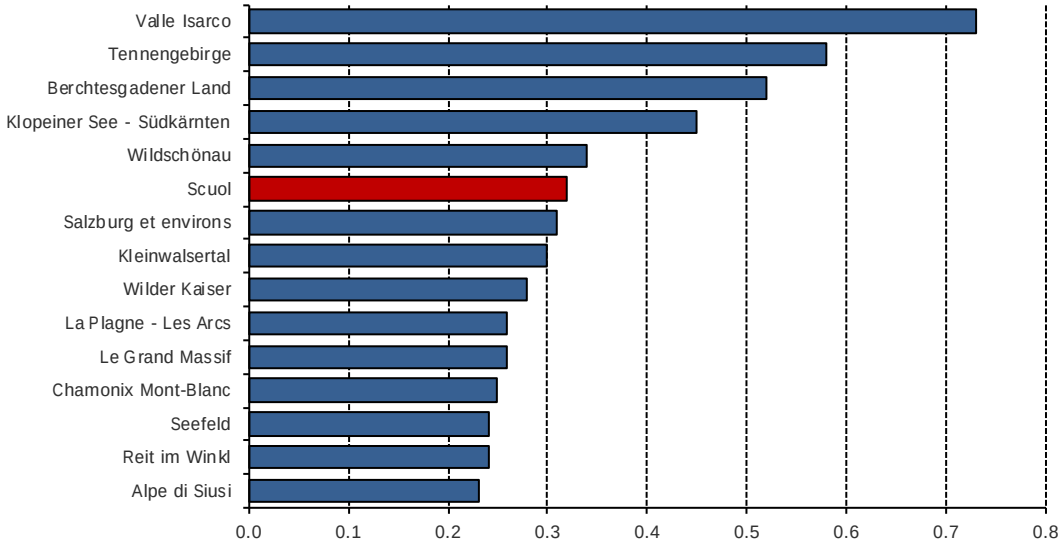
Pos. 2012	Destination	Région	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Luzern	Suisse centrale	**5.0**	3.8	5.8	4.5	2	2	1
2	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	4.0	5.4	4.7	4	4	11
3	Merano et environs	Haut-Adige	**4.9**	4.1	6.0	3.5	1	2	6
4	Garda trentino	Trentin	**4.9**	4.2	6.0	3.4	3	5	5
5	Salzburg et environs	Salzbourg	**4.8**	4.7	5.2	4.3	7	7	4
6	Achensee	Tyrol	**4.7**	3.8	5.6	3.7	6	1	3
7	Interlaken	Oberland bernois	**4.6**	3.7	5.3	4.1	8	8	8
8	Oberstdorf	Allgäu	**4.5**	3.9	5.1	4.0	10	8	13
9	GrossarItal	Salzbourg	**4.5**	5.2	4.8	3.6	11	14	32
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	**4.5**	4.7	4.3	4.7	5	5	7
11	Alpe di Siusi	Haut-Adige	**4.5**	4.4	4.6	4.3	17	19	15
12	Rennweg / Katschberg	Carinthie	**4.4**	4.1	5.6	2.7	13	12	2
12	Kaiserwinkl	Tyrol	**4.4**	3.7	5.3	3.4	17	24	18
14	Tannheimer Tal	Tyrol	**4.4**	4.1	5.1	3.4	15	16	22
15	Südtirols Süden	Haut-Adige	**4.3**	3.9	4.8	3.7	19	20	27

« BAK TOPINDEX » saison estivale, valeur moyenne arc alpin = 3.5
Source: BAKBASEL

Si l'on compare les destinations les plus performantes de l'été 2012 sur la durée, il s'avère que, depuis 2007, Lucerne s'est toujours placée en première ou deuxième position du classement. La destination autrichienne de GrossarItal a effectué le plus grand bond en avant, puisque, de la 32^{e} place en 2007, elle est passée à la 9^{e} place en 2012. Le Tyrol du Sud (Italie), ainsi que le Kleinwalsertal, le Tannheimer Tal et le Kaiserwinkl (toutes les 3 en Autriche) ont également réussi à remonter le classement de plus de 5 rangs. La seule destination ayant vraiment subi une perte nette est Rennweg am Katschberg en Carynthie qui s'était classée 2^{e} en 2007 et qui est passée 12^{e} en 2012.

La **super gagnante** du «BAK TOPINDEX» de l'été 2012 est la destination italienne du Valle Isarco qui se place loin devant. Cette destination, encore cantonnée à la 110^{e} place en 2011, a fait un énorme bond en avant et se place 39^{e} en 2012, portée par une nette augmentation de ses parts de marché. La destination suisse de Scuol compte, elle aussi, à nouveau parmi les 15 grandes gagnantes. Dans son cas, c'est un meilleur taux d'occupation qui lui vaut cet avancement.

Fig. 4-5 Les 15 grandes gagnantes de la saison estivale 2012



Progression des valeurs indexées du «BAK TOPINDEX» entre 2011 et 2012, en points
Source: BAKBASEL

4.2 La compétitivité du tourisme alpin

Ce sous-chapitre est consacré à l'examen des facteurs déterminant la compétitivité des destinations alpines. L'analyse énumère les destinations les plus performantes au vu des différents facteurs essentiels de la compétitivité (best practice). A cette fin, on a recours à quelques facteurs fondamentaux permettant d'identifier la compétitivité dans le domaine de l'offre, de la demande, de l'attractivité touristique et de la diversité. Il s'agit de facteurs qui, dans le cadre du benchmarking de ces dernières années, ont montré leur pertinence pour le développement prospère d'une destination[10]. L'analyse se focalise sur la structure d'hébergement, les économies d'échelle réalisables au niveau de l'établissement et au niveau de la destination, l'intensité touristique de la destination, le caractère saisonnier de la demande, ainsi que la diversité de l'offre en été et l'attractivité touristique en hiver.

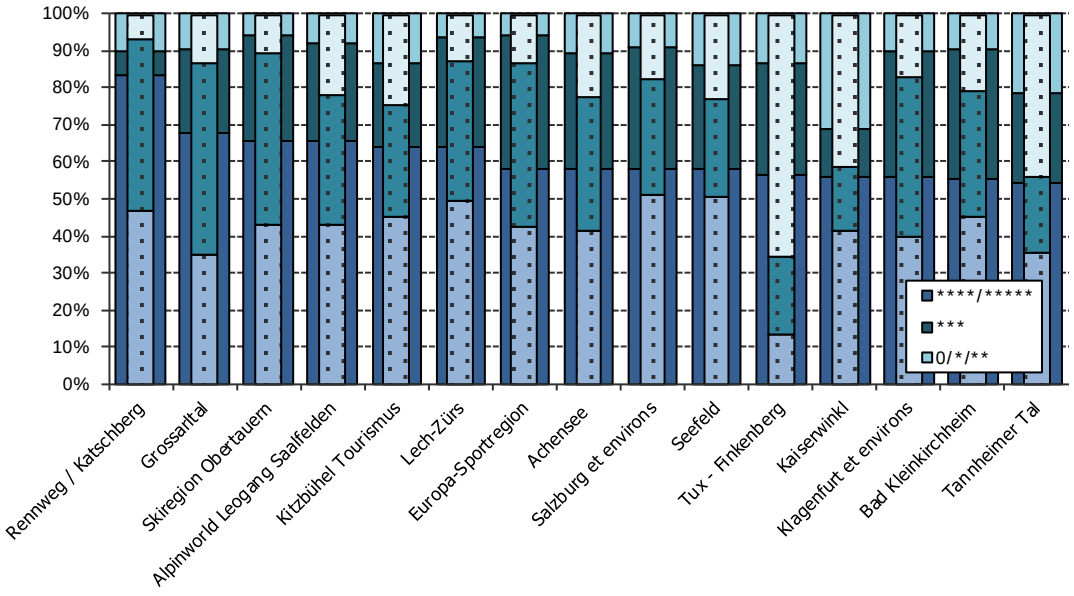
4.2.1 L'offre

La figure 4-6 traduit la structure de l'hôtellerie selon la classification par étoiles. Elle répertorie les destinations regroupant le plus grand nombre de lits d'hôtel dans le segment du grand standing et du luxe. Ces destinations sont avantagées par le fait que les capacités sont tendanciellement mieux utilisées dans les hôtels de catégorie supérieure, et que, par ailleurs, ce type d'hôtels héberge une clientèle plus dépensière.

C'est dans la destination de Rennweg am Katschberg que la part des lits dans des **établissements hôteliers de première catégorie et de luxe** est particulièrement haute. On y trouve 4 à 5 lits dans cette catégorie. Les autres destinations représentées montrent un taux d'hôtels à quatre et cinq étoiles entre 66 et 53%. Gstaad est la seule destination suisse présentant la plus grande part de lits dans des établissements hôteliers de première catégorie et de luxe. Mis à part Gstaad, les autres destinations du classement sont toutes en Autriche.

[10] voir BAKBASEL 2010

Fig. 4-6 Structure hôtelière: quote-part des lits hôteliers par catégories d'étoiles



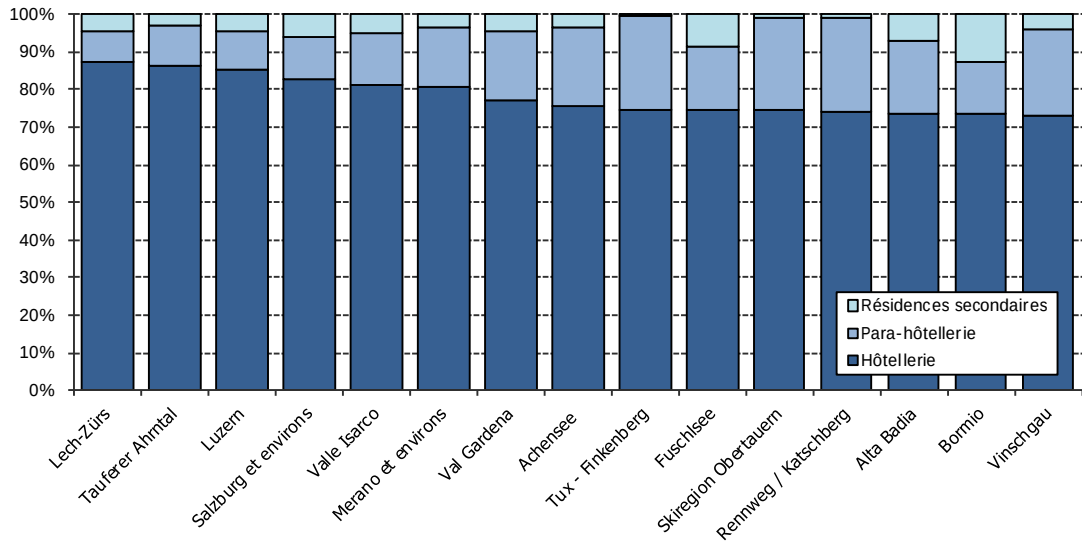
Part des lits hôteliers selon catégories par étoiles en %, bâton large = 2012, bâton fin = 2000
Source: diverse offices statistiques, BAKBASEL

Depuis 2000, on constate un glissement des proportions de lits vers les hôtels de catégorie supérieure. Ainsi, entre 2000 et 2012, la quote-part des hôtels de première catégorie et de luxe a partout augmenté. Bien que cette augmentation ait atteint des taux à deux chiffres dans presque toutes les destinations, la plus forte progression a été relevée à Tux-Finkenberg (43 points) et à Rennweg am Katschberg (36 points).

La figure 4-7 affiche la structure d'hébergement, soit le **nombre de lits par type d'hébergement**. Elle représente les destinations ayant proposé en 2012 la quote-part de lits hôteliers la plus élevée. Dans ces destinations, les lits sont gérés de manière intensive et professionnelle, ce qui entraîne une meilleure utilisation des capacités d'hébergement et, atout indiscutable, ces destinations sont moins confrontées au problème des « lits froids ». Contrairement au classement selon la structure hôtelière, les destinations autrichiennes se montrent moins prédominantes dans cette figure, puisqu'elle répertorie aussi une destination suisse, Lucerne, ainsi que sept destinations italiennes.

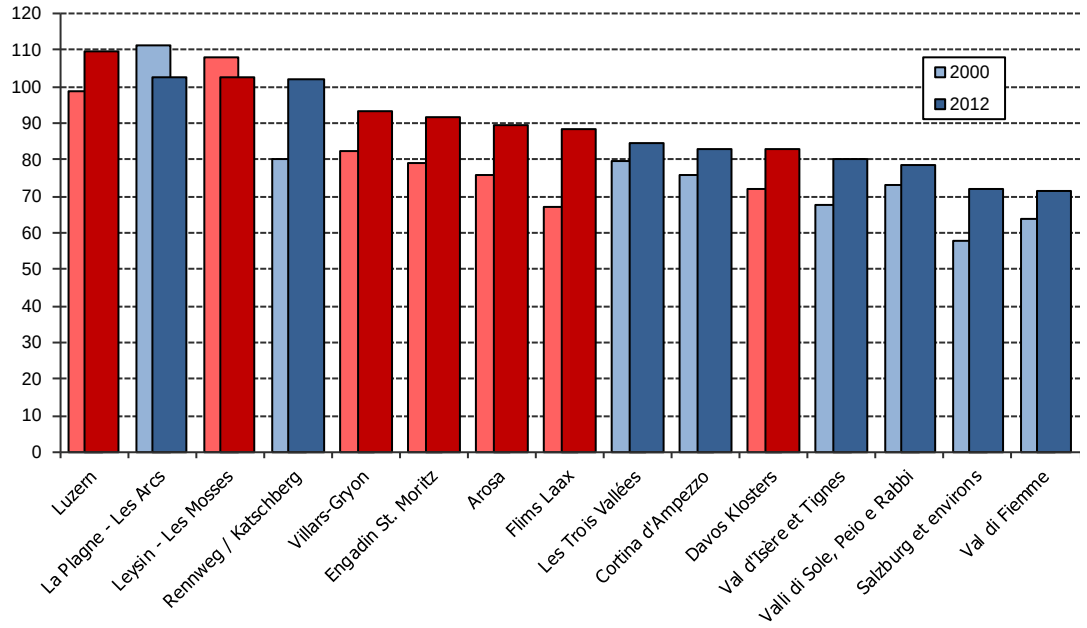
La figure 4-8 évalue les économies d'échelle qui pourraient être réalisées au niveau des entreprises. A titre d'indicateur de la **taille des établissements**, on a recours au nombre de lits par hôtel. Les destinations regroupant des établissements hôteliers de plus grande taille ont l'avantage de pouvoir bénéficier des économies d'échelle, ce qui n'est pas le cas des destinations touristiques ne disposant que de petits hôtels. En général, un établissement de plus grande taille est en mesure de produire à des coûts moindres, et, par ricochet, d'être plus compétitif en termes de prix. C'est pourquoi Lucerne est la destination suisse la mieux placée, puisqu'ici les établissements hôteliers disposent en moyenne de 110 lits et peuvent donc au mieux profiter des économies d'échelle (economies of scale). Mais Lucerne n'est pas la seule destination suisse : parmi les 15 meilleures destinations classées, on trouve aussi Leysin-Les Mosses, Villars-Gryon, Engadin St Moritz, Arosa, Flims-Laax et Davos Klosters. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les établissements suisses, confrontés à des coûts de travail et des produits intermédiaires plus élevés, sont davantage contraints à rechercher des réductions de coûts.

Fig. 4-7 La structure hôtelière: estimation du nombre de lits selon les catégories d'hébergement en 2012



Nombre de lits selon les catégories d'hébergement en %
Source: divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

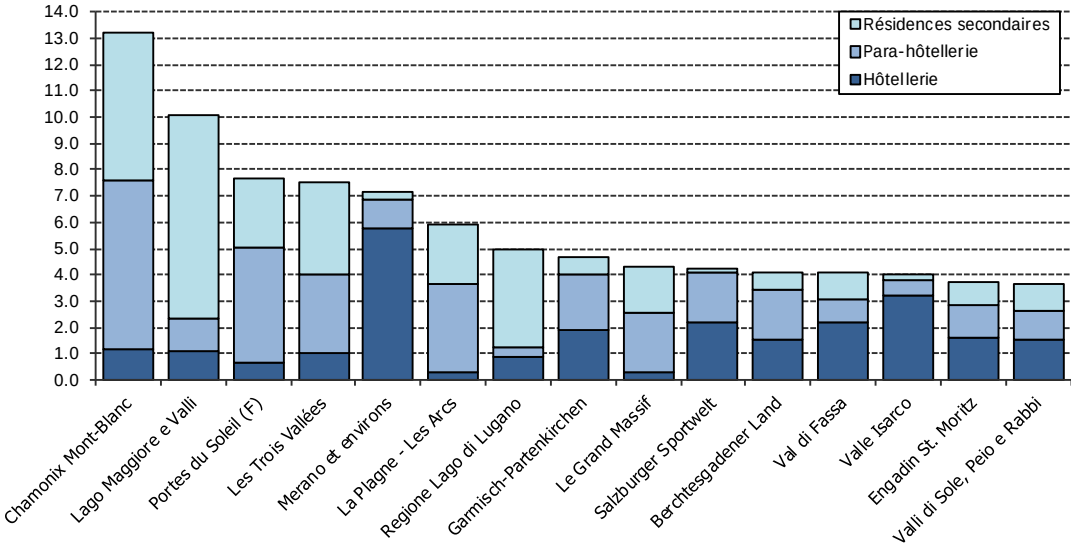
Fig. 4-8 La taille des établissements: nombre de lits par établissement



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

4.2.2 La demande

Fig. 4-9 La taille des destinations: estimation du nombre de nuitées par type d'hébergement en 2012



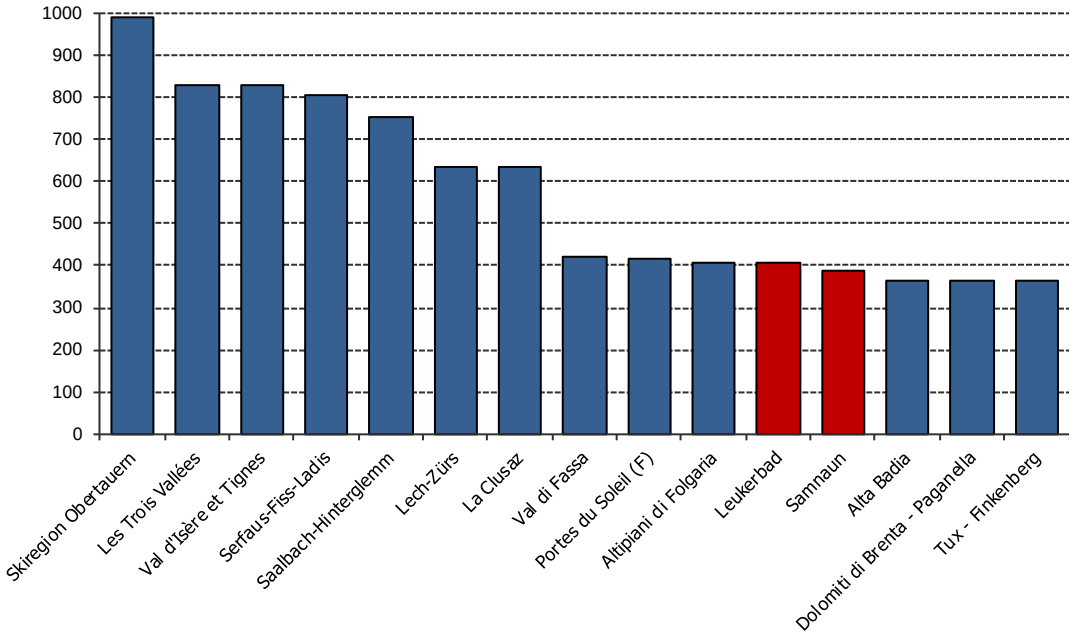
Nombre de nuitées hôtelières en millions en 2012
Source: divers offices statistiques, estimations BAKBASEL

Le tourisme alpin correspond à un marché hautement fragmenté, mais, au niveau international, **les grandes destinations** bénéficient d'une notoriété plus forte que les petites. La figure 4-9 montre 15 destinations de l'arc alpin qui sont les plus grandes en termes de nuitées, tous types d'hébergement confondus, à savoir l'hôtellerie, la parahôtellerie et des résidences secondaires. Chamonix Mont-Blanc est de loin la plus grande avec plus de 13 millions de nuitées, suivie par la destination Lago Maggiore e Valli qui, elle, comptabilise 10 millions de nuitées, dont 7,7 millions correspondent à des nuitées en résidences secondaires. Les 3^{e}, 4^{e} et 5^{e} places reviennent aux destinations Portes du Soleil (F), respectivement Les Trois Vallées et Merano qui comptabilise chacune un peu plus de 7 millions de nuitées.

La figure 4-10 énumère les destinations présentant la plus forte **intensité touristique**, que l'on mesure à l'aide du nombre global de nuitées par habitant. L'intensité touristique, aussi appelée la densité d'une destination, exerce un effet positif sur la compétitivité des destinations alpines, puisqu'elle traduit la possibilité de profiter de réseaux et de *cluster*. Par ailleurs, les régions et destinations à forte intensité touristique font preuve d'une plus forte mobilisation en faveur du tourisme, ce qui se traduit par une meilleure hospitalité et davantage de compréhension à l'égard des touristes. Le domaine skiable autrichien d'Obertauern est la destination affichant la plus forte intensité touristique, le rapport entre le nombre de nuitées et d'habitants y étant supérieur à 1 000. Leukerbad est la destination suisse ayant l'intensité touristique la plus importante avec environ 405 nuitées par habitant.

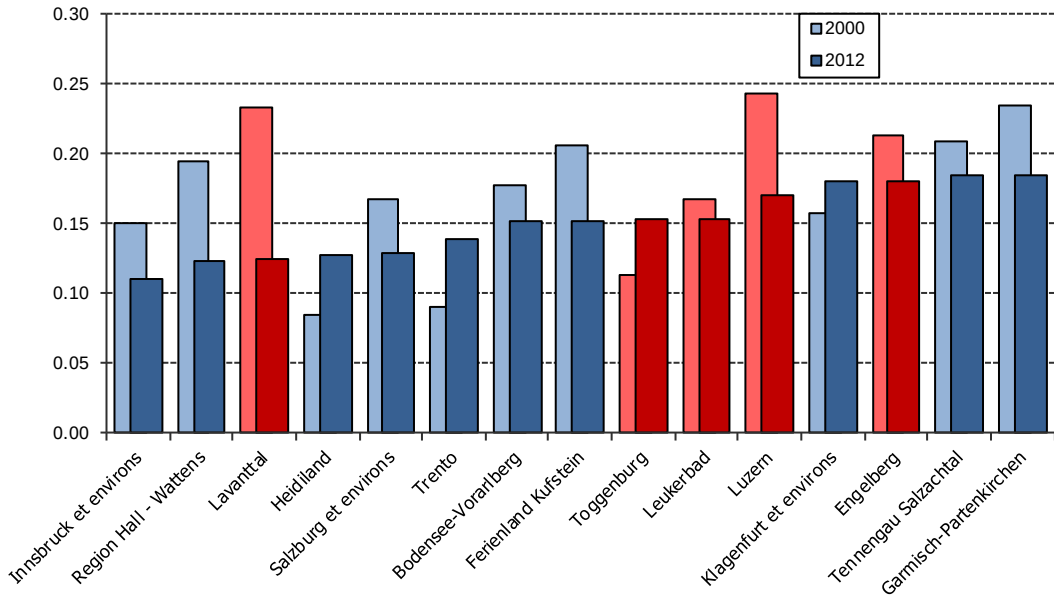
Pour ce qui est de l'intensité touristique, il est judicieux de mentionner qu'une trop forte densité peut aussi se révéler néfaste, parce que les destinations présentant une forte intensité touristique sont fréquemment des stations créées de toute pièce, sans âme et sans identité nationale. Mais une focalisation extrême sur le secteur touristique est susceptible d'engendrer une dépendance défavorable de ce segment économique (monoculture économique).

Fig. 4-10 L'intensité touristique



Nombre de nuitées par habitant en 2012
Source: BAKBASEL

Fig. 4-11 Le caractère saisonnier de la demande touristique



Le coefficient GINI
Source: divers offices statistiques, BAKBASEL

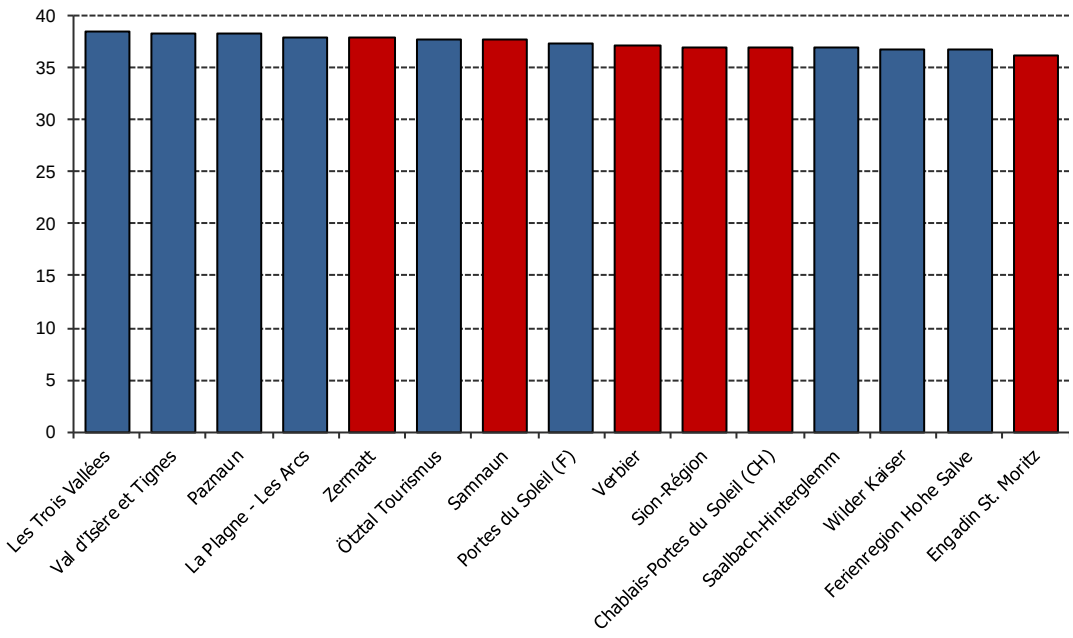
La **saisonnalité** de la demande touristique est un autre facteur primordial qui se répercute sur la performance d'une destination. Ainsi, les destinations bénéficiant d'une demande équilibrée sur l'année affichent en moyenne une meilleure utilisation de leurs capacités d'accueil.

Conformément à la figure 4-11, Innsbruck et ses environs, ainsi que la région Hall-Wattens sont les destinations bénéficiant de la demande touristique la plus équilibrée. L'étude des 15 destinations subissant les variations les plus faibles au cours de l'année montre, d'une part, que cinq régions suisses font partie de ce groupe, et, d'autre part, qu'il s'agit pour la plupart de destinations comprenant un centre urbain. Ces destinations peuvent compter sur le tourisme d'affaires, de séminaires et de congrès pour combler l'absence de touristes en basse saison.

Depuis 2000, on a pu constater que dans la plupart des destinations sous étude, les fluctuations saisonnières accusent une amplitude moindre. Ce constat vaut tout particulièrement pour la région Hall-Wattens, le Lavanttal, la région de villégiature Kufstein, Lucerne et Garmisch-Partenkirchen. En revanche, à Trento, Heidiland, Toggenburg et Klagenfurt, la saisonnalité de la demande s'est accentuée.

4.2.3 L'attractivité touristique

Fig. 4-12 L'attractivité touristique des domaines skiables en 2012



Indice permettant de mesurer l'attractivité et la diversité des domaines skiables [11]
Source: BAKBASEL

La performance des destinations alpines est non seulement conditionnée par les facteurs déterminant la compétitivité, mais aussi par quelques variables de l'offre, spécifiques à la saison. Ainsi, en hiver, c'est très clairement l'**attractivité du domaine skiable** qui sera décisif pour le choix du touriste, alors que, pen-

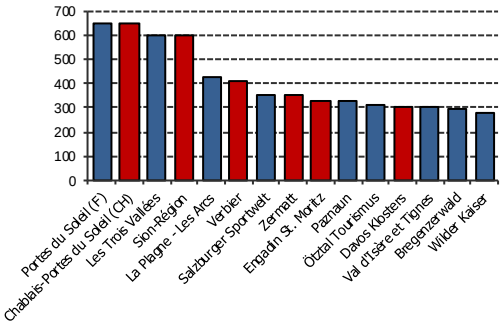
[11]Une description détaillée de la méthodologie permettant d'évaluer les indicateurs relatifs à l'attractivité et à la diversité figure dans le glossaire de l'outil en ligne «BAK DESTINATIONSMONITOR®», accessible par le lien suivant: www.destinationsmonitor.ch

dant la saison estivale, c'est la diversité de l'offre qui sera primordiale pour définir la performance d'une destination[12].

Dans la mesure où le domaine skiable est essentiel pour le tourisme d'hiver, il est particulièrement important qu'une destination qui se veut compétitive puisse afficher une offre attrayante pour le skieur. La figure 4-12 répertorie les 15 destinations disposant des domaines skiables les plus attractifs. Elles sont toutes caractérisées par un enneigement garanti, par des remontées mécaniques pour la plupart modernes et par un grand domaine skiable avec des pistes de différents degrés de difficulté. La Suisse peut se réjouir de compter sur son territoire 6 destinations parmi les 15 stations de ski les plus attractives, à savoir Zermatt, Samnaun, Verbier, Sion-Région, Chablais Portes du Soleil (CH) et Engadin St.Moritz. Toutes ces destinations disposent d'un vaste domaine skiable, souvent transfrontalier.

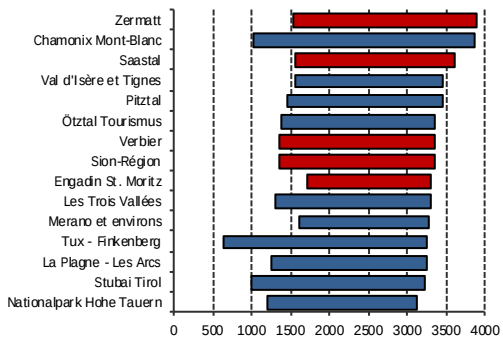
Les figures 4-13 et 4-14 relèvent chacune un élément déterminant pour juger de l'attractivité d'un domaine skiable, dont l'un est le **nombre et la longueur des pistes**, et l'autre l'**altitude du domaine skiable**. Dans les deux cas, il s'agit « d'avantages naturels », puisque ce sont des paramètres qui, pour des raisons topographiques et par respect pour l'environnement, ne sont guère influençables. Dans le TOP 15 des stations disposant du meilleur choix de pistes, on trouve à nouveau 6 destinations suisses: Chablais-Portes du Soleil (CH), Sion-Région, Verbier, Zermatt, Engadin St. Moritz et Davos Klosters. Si Zermatt peut se vanter de posséder le domaine skiable le plus haut, les domaines skiables de Saastal, Verbier, Sion-Région et Engadin St. Moritz se situent également à très haute altitude et se classent parmi les 15 stations les plus élevées.

Fig. 4-13 Les pistes des domaines skiables



Nombre de kilomètres des pistes, en 2012
Source: BAKBASEL

Fig. 4-14 L'altitude des domaines skiables



Altitude des domaines skiables en m, en 2012
Source: BAKBASEL

La figure 4-15 présente les destinations proposant l'**offre estivale la plus attractive**. L'attractivité touristique d'une destination est mesurée à l'aide de l'indicateur « BAK attractivité estivale ». Cet indicateur global se fonde sur une centaine d'indicateurs individuels pour déterminer l'attractivité de l'offre touristique dans les catégories suivantes: « sport & aventure », « randonnée & excursions », « famille & activités », « bien-être & plaisir » et « culture & évènements »[13].

En été, c'est la destination Engadin St.Moritz qui se démarque par la plus grande diversité de l'offre. Elle atteint 71 points sur 100 pour l'ensemble de l'indicateur mesurant l'attractivité touristique. En effet, Engadin St. Moritz séduit dans l'ensemble des catégories. Grâce au pôle d'activité St.Moritz Centrum, la destination est en mesure de proposer une offre très variée dans les catégories « culture & évènements », ainsi que « plaisir & détente », mais, dans la mesure où cette destination peut s'appuyer sur l'ensemble de

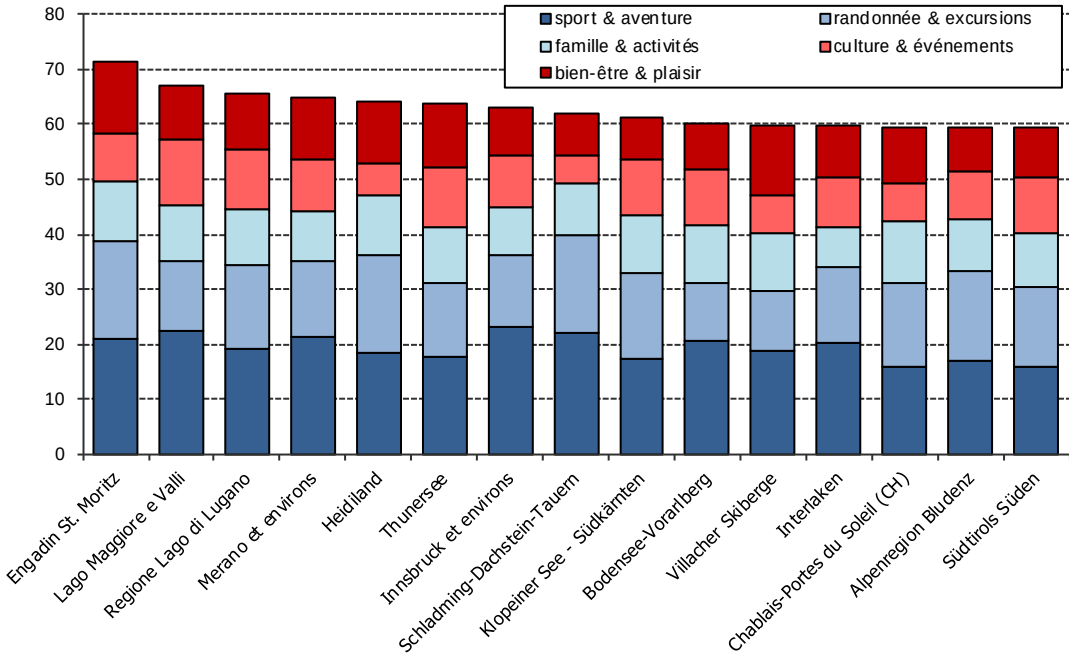
[12] voir BAKBASEL 2010

[13] voir note de bas de page 11

l'Oberengadin, elle réussit également à marquer des points en matière de randonnées, d'activités sportives et d'aventure et d'activités spécifiquement conçues pour les familles.

Les autres destinations atteignent un nombre de points relativement similaire. Néanmoins, il convient de souligner que, parmi les 15 destinations les plus attractives en été, on compte sept destinations suisses : Engadin St. Moritz, le lac Majeur et ses vallées (2e position), la région du lac de Lugano (3), Heidiland (5), le lac de Thoune (6), Interlaken (12) et Chablais-Portes du Soleil (CH) (13).

Fig. 4-15 La diversité de l'offre estivale en 2012



Indice permettant de mesurer l'attractivité et la diversité de l'offre estivale
Source: BAKBASEL

3e partie : LE TOURISME URBAIN

La troisième partie du présent rapport est consacrée au tourisme urbain. Les cinq plus grandes villes suisses - Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich - font l'objet d'une comparaison internationale avec les destinations urbaines de Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brisgau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone et Vienne.

Au cours de ces dernières années, le tourisme urbain a énormément gagné en importance. Entre 2000 et 2012, la demande touristique dans les villes suisses a progressé de presque 30 % en termes de nuitées hôtelières, alors que dans le reste de la Suisse, la demande a subi un léger recul. Aussi, il convient d'observer de plus près le tourisme urbain. Dans le cadre du «programme de benchmarking international pour le tourisme suisse», BAKBASEL établit chaque année une comparaison internationale permettant d'évaluer la performance et la compétitivité des destinations urbaines en Suisse.

Conformément aux résultats du «BAK TOPINDEX» 2012, Genève est la destination urbaine la plus performante des grandes villes suisses. Certes, le nombre de nuitées n'a connu qu'une faible progression ; mais grâce à son excellente rentabilité, Genève se place au 7e rang du classement. Par ailleurs, Zurich réussit à se démarquer de la moyenne des villes de référence et, portée par un très bon taux d'occupation, se hisse au 10e rang. Toutefois, comme en 2011, les destinations urbaines suisses ont essuyé des pertes. De plus, bien que de manière générale, le tourisme urbain se montre moins sensible aux fluctuations des cours de change que le tourisme alpin, la performance des villes suisses a été clairement pénalisée par le franc fort qui les mettait en porte-à-faux par rapport à d'autres destinations urbaines. Néanmoins, le tourisme urbain suisse poursuit sa croissance, même si celle-ci se révèle moins vigoureuse.

L'analyse des facteurs de concurrence s'articule autour de trois catégories : l'offre d'hébergement, la demande en hébergement et l'attractivité touristique des destinations urbaines. Quant à la compétitivité, on peut constater en conclusion que, parmi les destinations urbaines suisses, Genève s'avère la plus performante, puisqu'elle surclasse la valeur moyenne de l'échantillon, tous critères de compétitivité confondus. Lausanne et Zurich ont réussi la même performance pour trois des quatre critères définis. D'après l'indicateur BAK «attractivité des villes», Zurich et Genève sont les destinations urbaines suisses proposant une offre touristique particulièrement attractive. Par conséquent, force est de constater que les deux villes suisses les plus performantes, à savoir Genève et Zurich, sont aussi celles qui, en termes de compétitivité, tirent le mieux leur épingle du jeu.

5 Les principales villes suisses dans la comparaison internationale

Au cours de ces dernières années, le tourisme urbain a énormément gagné en importance. Entre 2000 et 2012, la demande touristique dans les villes suisses a progressé de presque 30% en termes de nuitées hôtelières, alors que dans le reste de la Suisse, la demande a subi un léger recul. Aussi, il convient d'observer de plus près le tourisme urbain. Dans le cadre du «programme de benchmarking international pour le tourisme suisse», BAKBASEL établit chaque année une comparaison internationale permettant d'évaluer la performance et la compétitivité des destinations urbaines en Suisse. Le «BAK TOPINDEX», outil permettant d'analyser la performance, est présenté ci-dessous. La compétitivité touristique est évaluée à l'aide de divers facteurs indicateurs de la compétitivité dans le domaine de l'offre d'hébergement, de la demande en hébergement et de l'attractivité touristique. Pour ce faire, les cinq villes les plus grandes de Suisse (Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich) ont été soumises à une comparaison internationale. L'échantillon comprend dix partenaires internationaux de benchmarking, à savoir: Barcelone, Florence, Fribourg-en-Brisgau, Heidelberg, Munich, Prague, Salzbourg, Stuttgart, Vérone et Vienne. La comparaison tiendra également compte de la valeur moyenne de cet échantillon.

5.1 Benchmarking de la performance

L'objectif du benchmarking de la performance des destinations urbaines consiste à déterminer les destinations urbaines qui ont le plus de succès. Pour évaluer la performance, on examine l'évolution des nuitées hôtelières (20%) et celle du taux d'occupation des lits d'hôtel (50%), ainsi que l'évolution du rendement par nuitée (30%) dans les destinations urbaines. Ensuite, ces paramètres seront indexés et rassemblés sous le critère de performance «BAK TOPINDEX». Ce «BAK TOPINDEX» permettra alors de mesurer la performance des destinations urbaines et de les comparer au niveau international.

L'évolution des nuitées hôtelières mesure la performance en termes de volume, soit l'évolution des parts de marché. La valeur moyenne de l'échantillon affiche une progression des nuitées hôtelières de 3,3% par an en moyenne au cours des cinq dernières années (2007 – 2012). Parmi les cinq villes les plus grandes de Suisse, aucune n'a pu enregistrer une performance supérieure à la valeur moyenne. Bâle, qui affiche une croissance de plus de 2,7% par an en moyenne, s'est montré la plus performante des villes suisses. Zurich atteint une croissance moyenne de 1,3% par an. Bern et Lausanne affichent une légère hausse de 0,7%, respectivement 0,2%, alors qu'à Genève, les nuitées hôtelières ont diminué de 0,6% en moyenne par an.

Le taux d'occupation des lits d'hôtel disponibles constitue, du point de vue économique, un paramètre important pour connaître le taux d'utilisation des capacités existantes. Dans les destinations urbaines visées par la présente étude, les taux d'occupation des lits d'hôtel sont relativement similaires (46 à 56%). Seule Barcelone crée la surprise en pavoisant avec un excellent résultat de 67%. En 2012, dans l'ensemble des villes suisses, à l'exception de Zurich (55%), le taux d'occupation se situe en dessous de la valeur moyenne de l'échantillon (53%), même si Berne et Genève approchent ce seuil de très peu.

En revanche, au niveau des prix relatifs, les différences entre les villes sont plus significatives. Les prix relatifs des hôtels sont un indicateur pour connaître **la rentabilité** d'une destination, puisqu'ils traduisent le rendement réalisé par nuitée. Le calcul est fondé sur les tarifs facturés dans l'ensemble de l'hôtellerie. Les prix sont déterminés par rapport à la moyenne des cinq villes les plus grandes du pays. Parmi les destinations urbaines visées dans la présente étude, l'hôtellerie de Barcelone a réussi à imposer les prix relatifs les plus élevés, suivie par l'hôtellerie genevoise. Les autres villes suisses se situent en dessous de la valeur moyenne de l'échantillon, même si Bâle, Lausanne et Berne suivent de très près. En revanche, à

Berne, la rentabilité s'avère particulièrement modeste, comparée à celle obtenue par d'autres destinations urbaines.

Tab. 5-1 «BAK TOPINDEX»

Pos. 2012	Destination	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Barcelona	**5.7**	4.3	6.0	6.0	1	1
2	München	**5.0**	5.2	4.8	5.1	3	7
3	Wien	**4.7**	4.8	4.7	4.7	6	5
4	Praha	**4.7**	4.2	4.3	5.6	8	2
5	Firenze	**4.6**	3.9	4.6	5.2	4	8
6	Salzburg	**4.5**	4.5	4.4	4.8	11	10
7	Genève	**4.5**	2.8	4.3	5.9	5	3
8	Freiburg	**4.5**	4.3	4.7	4.2	2	13
9	Heidelberg	**4.4**	4.6	4.2	4.7	10	14
	Valeur moyenne	**4.4**	4.0	4.4	4.6		
10	Zürich	**4.3**	3.6	4.7	4.1	7	4
11	Verona	**4.2**	3.0	4.3	4.7	9	6
12	Stuttgart	**3.9**	4.5	3.7	3.9	14	15
13	Basel	**3.9**	4.1	3.6	4.3	13	9
14	Lausanne	**3.7**	3.1	3.7	3.9	12	12
15	Bern	**3.5**	3.3	4.3	2.4	15	11

Indice, valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon des destinations urbaines = 3.5 points, l'échantillon comprenant 26 villes suisses et 17 villes européennes
Source: BAKBASEL

En mettant en parallèle l'évolution des nuitées hôtelières, le taux d'occupation et la rentabilité pour en déduire le **«BAK TOPINDEX»** 2012 comme indicateur du succès d'une destination urbaine, on constate que Barcelone (5,7 points) est la ville la mieux placée de l'échantillon. Ce résultat, Barcelone le doit tant à un excellent taux d'occupation qu'à une extraordinaire rentabilité. La valeur moyenne des destinations urbaines étudiées est de 4,4 points dans le «BAK TOPINDEX». Ainsi, dans l'échantillon retenu pour l'étude, Genève est la ville suisse la plus performante. Genève se classe au 7e rang avec 4,5 points, grâce, notamment, à son excellente rentabilité, bien que l'évolution des nuitées se soit révélée médiocre. Alors que Genève surclasse la moyenne de l'échantillon du « BAK TOPINDEX », Zurich, Bâle, Lausanne et Berne restent en dessous. Toutefois, Zurich, bénéficiant d'un très bon taux d'occupation, se place au 10e rang, juste en dessous de la valeur moyenne. Bâle, Lausanne et Berne font office de lanterne rouge du classement. Bâle s'en sort honorablement grâce à une évolution très favorable des nuitées hôtelières ; sa rentabilité est tout à fait à la hauteur de la qualité de l'échantillon, mais le taux d'occupation a été relativement faible. Lausanne n'a pas réussi à gagner suffisamment de parts de marché ; en revanche, le chiffre d'affaires réalisé par nuitée et le taux d'occupation ont été relativement avantageux. Berne a certes très bien utilisé les capacités hôtelières, mais l'évolution des nuitées restant en retrait par rapport à la moyenne et, surtout, la très faible rentabilité, font que la ville reste à la traîne.

Barcelone est la destination urbaine la plus performante de l'échantillon pris en compte pour la présente étude et cela ne se limite pas à la seule année 2012 ; depuis 2007, année du premier «BAK TOPINDEX», Barcelone monopolise le premier rang. En revanche, les grandes villes suisses ont toutes reculé par rapport au palmarès 2007. La raison principale en est le cours de change du franc suisse et, par ricochet, le manque de compétitivité au niveau des prix.

5.2 Compétitivité

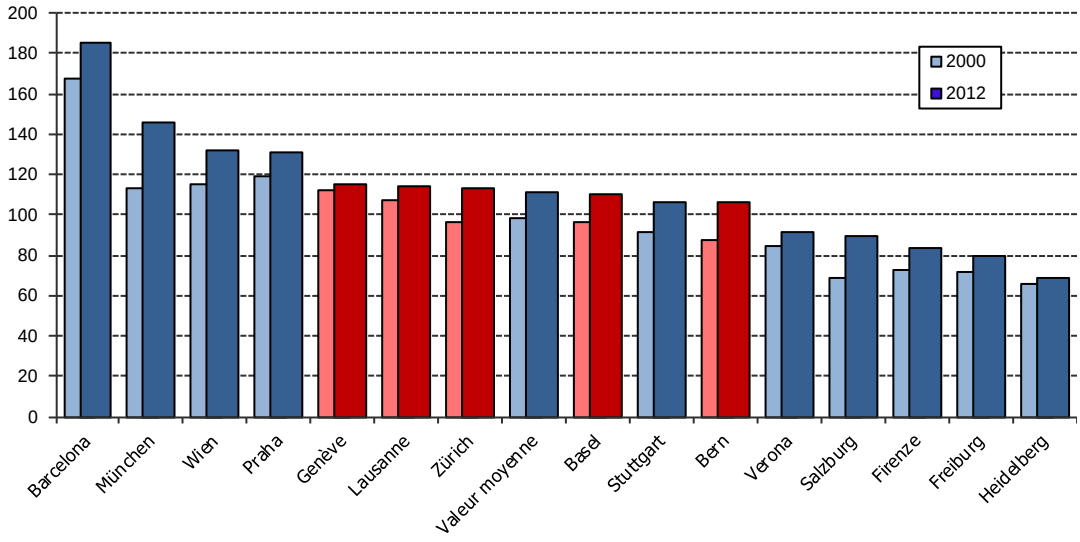
Le chapitre 5.1 ayant analysé la performance des destinations urbaines, il s'agit dès à présent d'identifier les raisons du succès ou de l'échec d'une destination. Pour procéder à l'analyse des facteurs pertinents, le paragraphe suivant examinera certains facteurs réputés déterminants pour la compétitivité. Ces facteurs seront ventilés en trois catégories, à savoir l'offre d'hébergement, la demande en hébergement et l'attractivité touristique.

5.2.1 Offre d'hébergement

Le segment de l'offre d'hébergement est représenté à l'aide de la structure hôtelière et de la taille des établissements, certaines caractéristiques d'ordre structurel pouvant influer favorablement la performance touristique.

La **taille moyenne des établissements** permet de déterminer les bénéfices qu'une destination urbaine est en mesure de dégager sous forme d'économies d'échelle que seul un établissement touristique de taille supérieure peut réaliser. Les économies d'échelle expriment la corrélation entre quantité produite et coût moyen : plus la première est importante, plus bas est le second. Dans les villes visées par l'étude, la taille moyenne des établissements hôteliers diffère énormément. En 2012, Barcelone, Munich et Vienne ont été les villes qui ont le plus profité de cet effet de taille. Mais, dans la moyenne, Genève, Lausanne et Zurich disposent aussi d'établissements hôteliers dont la taille est supérieure à la valeur moyenne de l'échantillon. Bâle et Berne se situent légèrement en dessous de la moyenne.

Fig. 5-1 Taille des établissements



Nombre moyen des lits par établissement hôtelier
Source: BAKBASEL

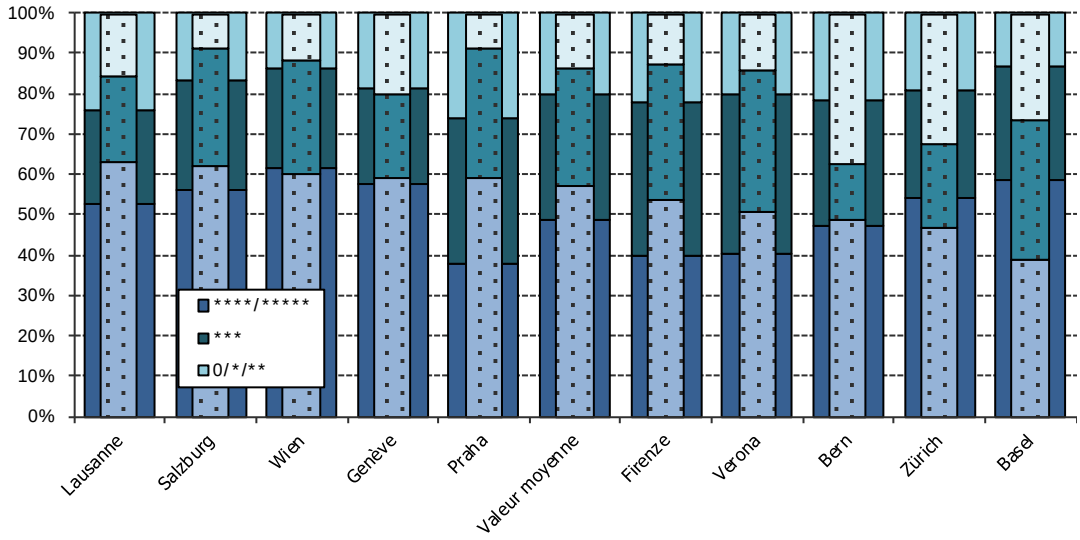
Dans l'ensemble des villes a été constaté un changement structurel pendant la période d'observation - la taille des établissements a augmenté. Munich, très bien placée en 2012, a enregistré la plus forte progression du nombre de lits par établissement (+32 lits). Pour Barcelone, Vienne et Prague, les villes disposant, après Munich, des plus grands hôtels en 2012, le même constat s'impose. En Suisse, c'est à Berne, Zurich et Bâle que la taille des établissements a très nettement augmenté (+19 lits, respectivement +17 lits, puis

+14 lits). En revanche, le nombre de lits par établissement n'a que faiblement progressé à Lausanne et à Genève (valeur moyenne de l'échantillon: +13 lits).

Il a été observé qu'une destination est tendanciellement plus performante si elle dispose d'une proportion plus importante d'établissements hôteliers de niveau supérieur (hôtels quatre étoiles et de luxe), car ce type d'établissement arrive généralement à optimiser l'utilisation de ses capacités. Par ailleurs, ils attirent tendanciellement une clientèle plus fortunée, ce qui profite également à d'autres entreprises touristiques hors du secteur hébergement.

L'évaluation des **structures hôtelières** dans les destinations urbaines sous étude indique qu'en 2012, une ville suisse, à savoir Lausanne, héberge la plus forte proportion d'hôtels quatre étoiles et de luxe. En effet, presque deux tiers des hôtels de cette ville sont des établissements haut de gamme. Genève affiche également un pourcentage important (60%) d'hôtels quatre ou cinq étoiles et se situe, tout comme Lausanne, au-dessus de la moyenne de 57%. Berne, Zurich et Bâle se retrouvent plutôt en queue de peloton, leur proportion d'hôtels haut de gamme étant relativement modeste. En revanche, Bâle propose une très importante proportion de lits dans la catégorie des hôtels 3 étoiles.

Fig. 5-2 Structure hôtelière



Quote-part des lits selon catégorie d'hôtel, en %, bâtons larges = 2000, bâtons minces = 2012, pas de données relatives aux villes allemandes et à Barcelone
Source: BAKBASEL

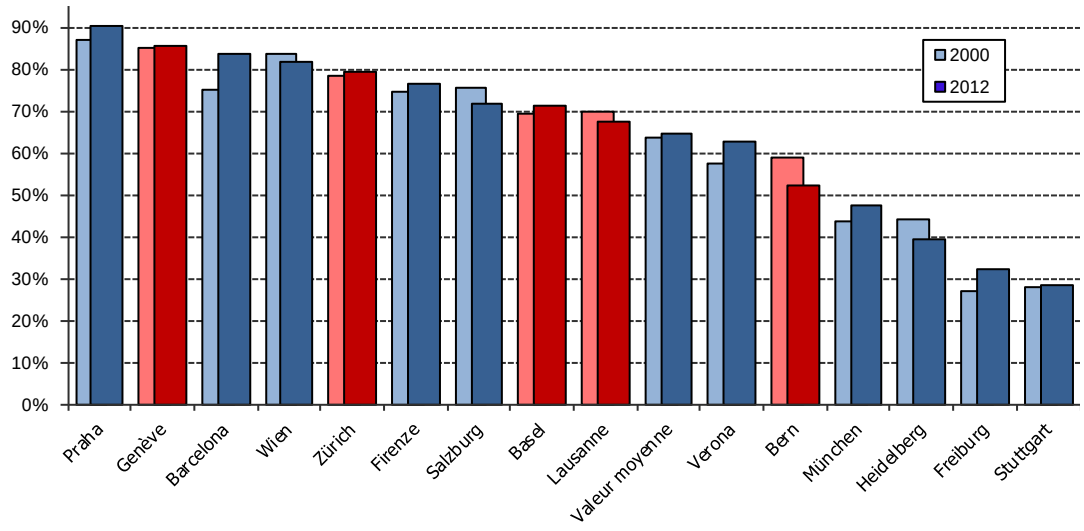
L'évolution de la structure hôtelière entre 2000 et 2012 montre que, dans la majeure partie des destinations, la proportion des hôtels quatre étoiles et de luxe a augmenté. En Suisse, c'est à Lausanne que ce phénomène est le plus flagrant (+10 points). Seules Prague (+21 points) et Florence (+14 points) ont fait mieux. A Genève et à Berne, la progression a été faible (+1,6 respectivement +1,5 points). Quant à Zurich et Bâle, non seulement la proportion d'hôtels haut de gamme répertoriée en 2012 est faible, mais elle a surtout fortement baissé.

5.2.2 Demande d'hébergement

Un des facteurs déterminant la compétitivité côté demande étant l'origine géographique des touristes effectuant un séjour, ce paramètre fera également l'objet d'un examen.

Dans ce contexte, l'analyse des nuitées hôtelières en fonction de l'**origine géographique de la clientèle** permet en tout premier lieu de savoir dans quelle mesure une destination urbaine est prisée au-delà des frontières du pays. Les destinations urbaines fréquentées par une proportion importante de clients étrangers connaissent une meilleure pénétration des marchés internationaux. Ces villes sont réputées et ont donc davantage de chances de progression sur les marchés internationaux. Sa quote-part de 90% de nuitées hôtelières réservées par les touristes étrangers fait de Prague la destination ayant la plus forte notoriété parmi les villes étudiées. Pour les destinations suisses, les résultats sont très divergents. Ainsi, Genève talonne Prague avec une proportion de 86% de nuitées effectuées par la clientèle étrangère. Zurich (80%), Bâle (71%) et Lausanne (67%) sont également très fortement plébiscitées par les touristes étrangers. En revanche, à Berne, seuls 52% de la clientèle sont constitués de touristes étrangers, soit nettement moins que la valeur moyenne (65%). Ceci s'explique, entre autres, par le fait que Berne, en tant que capitale, voit une très forte proportion de ses chambres d'hôtels occupées par les hommes politiques suisses et représentants de groupes d'intérêt. Par ailleurs, il a été observé que la clientèle fréquentant les hôtels bernois pendant la période sous étude a été de moins en moins internationale. Le même constat s'applique aux villes de Heidelberg et Salzbourg, mais aussi à Lausanne, où la proportion de touristes étrangers a considérablement baissé entre 2000 et 2012. En revanche, Bâle, Zurich et Genève font partie des villes qui ont su imposer leur notoriété sur les marchés internationaux.

Fig. 5-3 Internationalité



Quote-part des touristes étrangers en %
Source: BAKBASEL

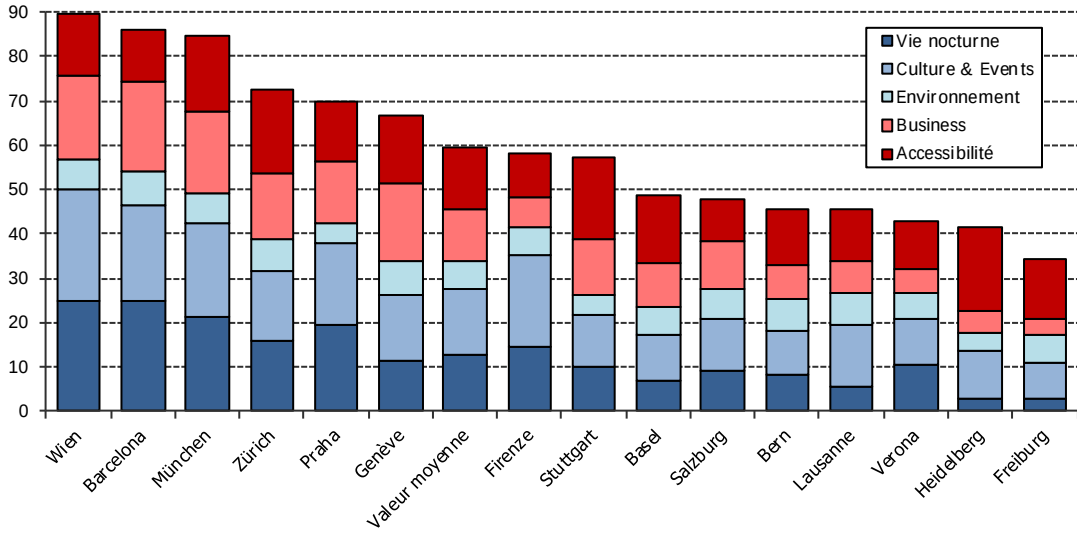
5.2.3 Attractivité de l'offre touristique

La compétitivité d'une destination touristique n'est pas seulement déterminée par l'offre et la demande d'hébergement; d'autres offres touristiques jouent également un rôle. Afin d'en tenir compte, l'attractivité touristique hors hébergement comme facteur de compétitivité est prise en considération dans le chapitre suivant.

BAKBASEL a développé un indicateur largement étayé, permettant de mesurer l'attractivité touristique des destinations urbaines, appelé «BAK attractivité des villes». L'indicateur se compose de 5 segments, retraçant l'attractivité des destinations urbaines. Ce sont «sorties», «culture», «nature & environnement»,

«accessibilité» et «business». Au total, 19 indicateurs individuels ont été pris en considération, afin de mesurer l'attractivité dans les différentes catégories. L'évaluation est faite sur la base des points attribués aux villes. 25 points peuvent être atteints pour chacune des catégories «sorties» et «culture»; 20 points dans les catégories «business» et «accessibilité» et 10 points pour le segment «nature & environnement», soit un total de 100 points maximum.[14]

Fig. 5-4 BAK attractivité des villes



Indice de l'attractivité touristique 2012, en points, nombre maximal de points = 100
Source: BAKBASEL

Le classement BAK « attractivité des villes » montre qu'il existe des différences considérables en matière d'**attractivité touristique**. Ce constat vaut autant pour l'attractivité globale que pour la composition des différents segments. Vienne emporte le palmarès grâce, notamment, à des offres fort séduisantes dans les segments «sorties» et «évènements culturels & manifestations», domaines dans lesquels cette ville additionne le maximum des points pour chacun des critères. Néanmoins, le segment «business» offre également une large palette d'activités.

Vienne est suivie de près par Barcelone, deuxième ville la plus attractive. En termes de «nature & environnement» et de «business», Barcelone est même la ville la plus appréciée des touristes.

Parmi les destinations urbaines en Suisse, Zurich qui occupe le quatrième rang, est la mieux placée. En effet, elle affiche des scores supérieurs à la moyenne dans tous les segments, plus particulièrement en ce qui concerne son accessibilité, jugée excellente. Dans le résultat global, Genève obtient également de très bonnes notes. Genève plaît par sa nature et son environnement, mais aussi parce que la ville est attractive et facilement accessible pour le tourisme d'affaires. En revanche, en termes de «sorties», ainsi que d'«évènements culturels & manifestations», Genève n'obtient qu'une notation moyenne.

Bâle, Berne et Lausanne affichent une attractivité inférieure à la moyenne, si on les compare à la valeur moyenne de l'échantillon défini dans le cadre du classement BAK « attractivité des villes». Pourtant, ces trois villes peuvent revendiquer un atout, à savoir leur environnement naturel attractif. Par ailleurs, l'accès à Bâle est relativement aisé. Lausanne peut se vanter de son emplacement sur les rives du lac Léman, ce qui lui confère un atout dans le segment «nature & environnement. En revanche, Lausanne n'a pas grand-chose à offrir dans les catégories «sorties» et «business». Berne, quant à elle, ne profite pas seulement

[14] voir note de bas de page 11

d’un environnement naturel attractif, mais séduit également par ses possibilités de sorties. En revanche, en termes d’offre culturelle et de «business», Berne n’arrive pas à égaler les autres destinations urbaines.

4e partie: LE TOURISME D'EXCURSION

La quatrième partie du présent rapport cible les destinations accueillant principalement des excursionnistes. Il s'agit en l'occurrence de régions rurales pratiquant un tourisme extensif. Cette partie du rapport vise essentiellement des destinations se définissant comme destinations pour les excursions d'une journée ou des séjours de courte durée. L'échantillon ne comprend que des destinations suisses, puisque les destinations d'excursion sont rarement confrontées à une concurrence internationale. Pour chaque indicateur cité, l'analyse déterminera les dix meilleures destinations d'excursion (best practice).

Dans le cadre de ce benchmarking seront déterminées les destinations d'excursion les plus performantes. Cet exercice se fera sur la base du «BAK TOPINDEX» qui tient compte de l'évolution du nombre de nuitées, du taux d'occupation et des prix relatifs. La valeur ajoutée brute réelle et le nombre de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration compléteront les paramètres observés. En résumé, force est de constater qu'en 2012, La Sarine aura été la destination la plus performante du «BAK TOPINDEX». En intégrant la valeur ajoutée brute et le nombre de personnes actives occupées dans la liste des critères définissant la performance, il s'avère que, outre La Sarine, Ägerital/Sattel et le district de la Gruyère figurent parmi les dix meilleures destinations du classement pour l'ensemble des trois paramètres de performance.

L'analyse qui suit et qui examine les facteurs de compétitivité s'articule autour de trois catégories: l'offre d'hébergement, la demande en hébergement et l'attractivité touristique des destinations d'excursion.

L'étude des facteurs déterminant la compétitivité dans le domaine de l'offre d'hébergement se focalise, d'une part, sur la structure hôtelière selon les différentes catégories d'hôtels et, d'autre part, sur la taille des établissements hôteliers. Dans le domaine de la demande en hébergement, on cherche à connaître le caractère international de la demande touristique. L'attractivité touristique et la diversité de l'offre hors hébergement sont évaluées à l'aide de l'indice développé par BAKBASEL « BAK attractivité des destinations d'excursion ».

En conclusion, on retient que la destination d'excursion de Saint-Gall/lac de Constance se place parmi les dix meilleures destinations pour l'ensemble des cinq facteurs de compétitivité représentés. Bâle-Campagne a réussi cet exploit pour quatre de ces facteurs. Les destinations d'excursion Ägerital/Sattel et La Sarine figurent dans le TOP 10 pour l'ensemble des indicateurs relatifs à l'offre d'hébergement.

6 Comparaison des destinations d'excursion suisses

Ce chapitre vise à analyser la performance des destinations de proximité et s'adresse donc davantage aux régions rurales qui ne font pas l'objet d'un tourisme de masse. Aussi, il cible prioritairement les destinations qui se prêtent à des excursions d'une journée ou à des séjours de courte durée.

Ces destinations d'excursion n'étant pas véritablement confrontées à une concurrence internationale, l'échantillon ne comprend que des destinations suisses. L'éventail complet des destinations analysées est représenté dans la figure 6-1.

Fig. 6-1 Les destinations d'excursion en Suisse

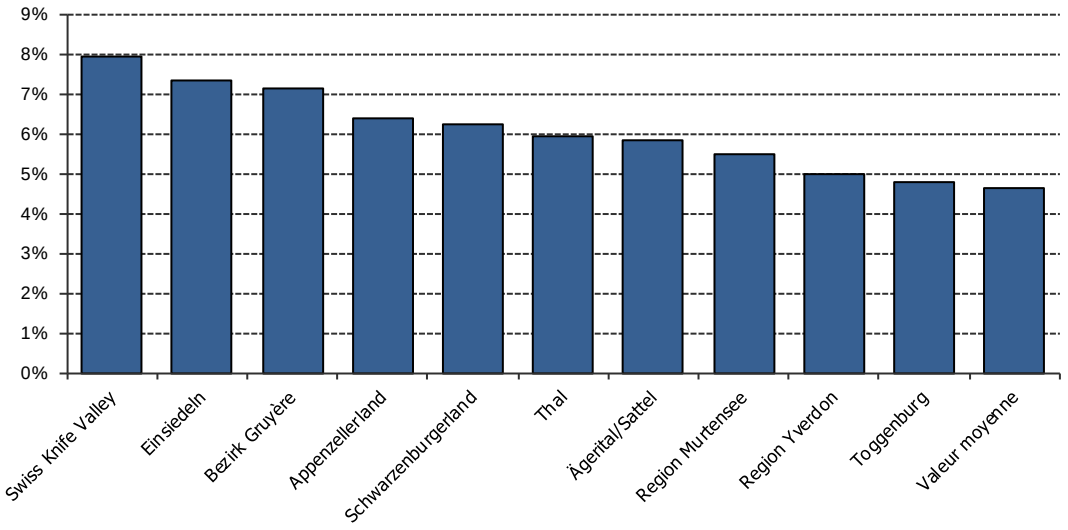
29 destinations d'excursion suisses
Source: BAKBASEL

Ci-dessous seront énumérées, pour chacun des indicateurs de performance, les dix meilleures destinations d'excursion (best practice). Par ailleurs, la valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon fera partie des illustrations.

L'analyse vise à déterminer la performance – soit le succès – des destinations d'excursion (chapitre 6.1), pour ensuite examiner certains facteurs pertinents pour la compétitivité (chapitre 6.2).

Toutefois, cette analyse sera précédée d'une évaluation de l'**importance du tourisme** pour ces différentes destinations touristiques. La quote-part de personnes actives occupées par la branche de l'hôtellerie/restauration par rapport au nombre total de personnes actives occupées constitue un indicateur permettant de connaître l'importance du secteur touristique. Le taux de quelque 5%, voire plus, dans les destinations figurant sur le graphique et le taux moyen de 4,9% pour l'ensemble de l'échantillon sont révélateurs de l'importance du tourisme dans les destinations touristiques. En 2012, c'est le Swiss Knife Valley qui a enregistré le plus gros pourcentage de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration, puisque, dans cette région, plus de 8% de l'ensemble des personnes actives travaillent dans cette branche.

Fig. 6-2 Importance de l'hôtellerie/restauration



Quote-part des personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration par rapport au nombre total des PAO en 2012, en %
Source: BAKBASEL

6.1 Benchmarking de la performance

Afin d'analyser la performance des destinations touristiques, on examinera d'abord, dans le cadre du «BAK TOPINDEX», l'évolution des nuitées hôtelières, le taux d'occupation et les tarifs pratiqués par les hôtels. En complément seront pris en considération l'évolution de la valeur ajoutée brute, ainsi que le nombre de personnes actives occupées dans l'hôtellerie/restauration.

Pour établir le classement du «**BAK TOPINDEX**», on tiendra compte de l'évolution des nuitées au cours des 5 dernières années, du taux d'occupation dans l'hôtellerie, ainsi que de la rentabilité des destinations touristiques. Le taux d'occupation des hôtels reflète l'utilisation des capacités disponibles ; l'évolution des nuitées montre la performance en volume, et les prix relatifs permettent de savoir dans quelle mesure une destination réussit à imposer au marché des tarifs dépassant ceux des destinations concurrentes. L'ensemble de ces paramètres est ensuite indexé et listé sous le critère de performance «BAK TOPINDEX» (pondération: évolution des nuitées hôtelières 20%, taux d'occupation 50%, rentabilité 30%). La valeur la plus haute à atteindre dans le «BAK TOPINDEX» est de 6 points. La valeur moyenne de l'ensemble de l'échantillon dans le «BAK TOPINDEX» et dans les indices subordonnés est de 3,5 points.

Le tableau 6-1 indique les 10 destinations touristiques les plus performantes en 2012, selon les critères du «BAK TOPINDEX». La destination La Sarine prend la tête du classement avec un résultat de 5,0 points au «BAK TOPINDEX». Cette performance est essentiellement due à un excellent taux d'occupation qui dépasse les 38% en 2012, soit le taux d'occupation le plus élevé de l'échantillon des destinations d'excursion. Mais La Sarine se démarque également par l'évolution du nombre de nuitées, ainsi que par les prix pratiqués ; pour ces deux paramètres, elle aura donc largement surclassé la moyenne.

Les destinations de Ägerital/Sattel et de Saint-Gall - lac de Constance occupent la deuxième, respectivement la troisième place du classement. Ce résultat, Ägerital/Sattel le doit principalement au fait que la destination a su imposer des prix relativement élevés sur le marché, alors que Saint-Gall – lac de Constance et La Sarine devront leur bon résultat principalement à l'excellent taux d'occupation de leurs hôtels.

En revanche, l'évolution des nuitées se révèle plutôt médiocre, pour Ägerital/Sattel autant que pour Saint-Gall - lac de Constance.

Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX»

	Destination	Région	TOPINDEX 2012	Indice évol.	Indice occ.	Indice prix	Pos. 2011	Pos. 2005	Pos. 2000
1	La Sarine	Espace Mittelland	5.0	4.0	6.0	4.1	2	1	4
2	Ägerital/Sattel	Suisse centrale	4.8	3.2	4.8	6.0	1	6	3
3	St.Gallen-Bodensee	Suisse orientale	4.5	3.2	5.3	4.1	3	2	2
4	Region Yverdon	Région du Léman	4.3	3.3	4.6	4.4	5	4	5
5	Freiamt	Suisse du Nord-Ouest	4.2	5.5	4.6	2.8	4	21	10
6	Schaffhausen	Suisse orientale	4.1	3.7	4.3	4.1	8	7	6
7	Baselland	Suisse du Nord-Ouest	4.1	4.1	4.2	3.8	9	8	11
8	Swiss Knife Valley	Suisse centrale	4.1	3.3	5.3	2.6	7	9	7
9	Region Murtensee	Espace Mittelland	4.1	3.3	3.9	4.9	6	5	1
10	Bezirk Gruyère	Espace Mittelland	4.0	4.8	4.1	3.2	13	19	14

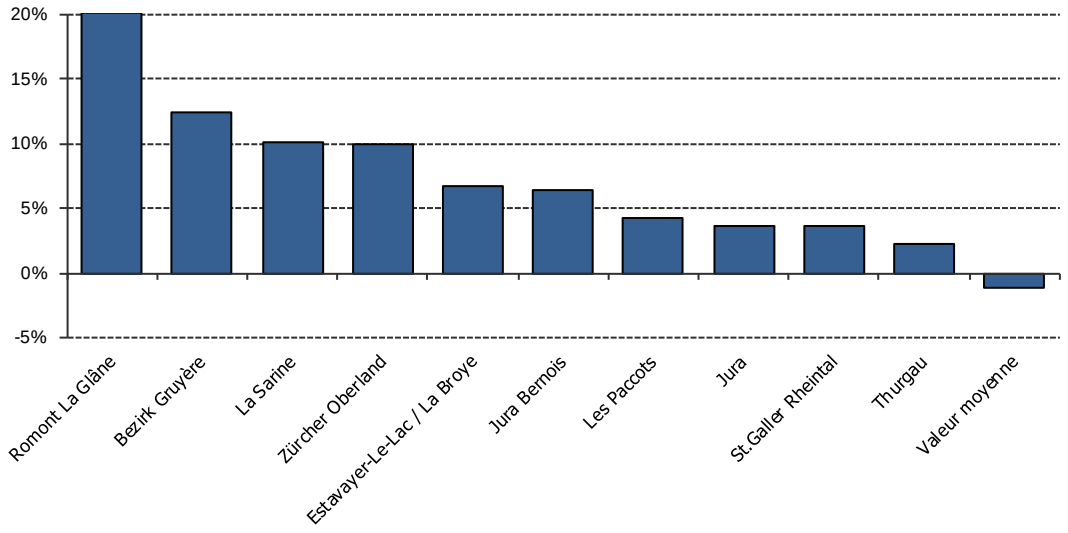
Indices, valeurs moyenne de l'ensemble de l'échantillon des destinations d'excursion = 3.5 points pour chacun des paramètres
Source: BAKBASEL

La destination Yverdon se place au 4e rang de l'échantillon. Cette place de choix, elle la doit notamment à un important taux d'occupation et à une rentabilité relativement élevée. Les régions Freiamt, Schaffhouse, Bâle-Campagne, Swiss Knife Valley, région lac de Morat et le district de Gruyère figurent, elles aussi, parmi les 10 destinations d'excursion les plus performantes.

Ayant fait de la performance des destinations touristiques un sujet d'étude depuis plusieurs années, BAKBASEL est en mesure de retracer l'évolution de ce paramètre sur la période de 2000 à 2012. En 2012, la destination la plus performante, La Sarine, a progressé d'un rang par rapport à l'année précédente et de trois rangs par rapport à 2000, première année d'analyse. En 2005, elle aura été la destination la plus performante de l'échantillon, tout comme en 2012. La destination Ägerital/Sattel, deuxième du classement, occupait la première place en 2011 ; elle a grimpé de deux rangs par rapport à 2000, et de cinq rangs par rapport à 2005. La destination Saint-Gall - lac de Constance s'est toujours placée parmi les trois meilleures destinations. La destination touristique Freiamt a connu une évolution très marquée, puisque, du 21e rang en 2005, elle a avancé au 5e rang en 2011. Cette progression s'explique essentiellement par une très nette augmentation des nuitées, ce qui lui a permis de gagner des parts de marché.

La figure 6-3 reproduit la liste des 10 destinations ayant enregistré la **plus forte progression en termes de nuitées hôtelières** par rapport à l'année précédente. En tête du palmarès se place la destination Romont La Glâne, où le nombre de nuitées a progressé d'environ 20% entre 2011 et 2012. Cependant, les destinations touristiques du district de la Gruyère, de La Sarine et de l'Oberland zurichois ont également pu enregistrer une augmentation significative de plus de 10% des nuitées. Pour l'ensemble de l'échantillon des destinations touristiques, la diminution moyenne du nombre de nuitées aura été de 1,1% en 2011. Aussi, eu égard à la baisse générale de 2,0% du nombre de nuitées hôtelières en Suisse en 2012, l'évolution de ce paramètre dans les destinations d'excursion est étonnamment positive.

Fig. 6-3 Les grandes gagnantes 2012



Evolution des nuitées hôtelières de 2011 à 2012, en %,
Source: BAKBASEL

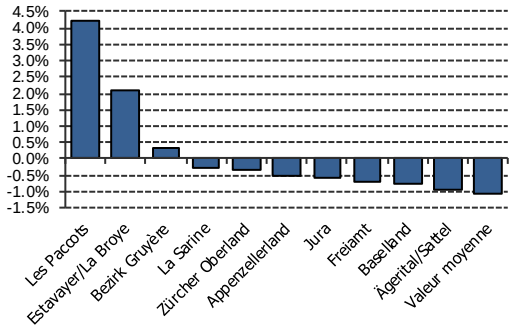
Pour examiner la performance des destinations, il est fait appel à l'évolution du nombre de personnes actives occupées, ainsi qu'à celle de la valeur ajoutée brute réalisée par l'hôtellerie/restauration. Ce dernier paramètre est d'autant plus intéressant qu'il s'agit d'un critère d'ordre monétaire. L'évolution du nombre de personnes actives occupées est importante parce qu'elle est révélatrice de l'impact qu'exerce l'activité touristique sur l'emploi. Cependant, il convient de rappeler que ces deux indicateurs ne visent pas le secteur touristique de manière générale, mais seulement son métier principal, à savoir l'hôtellerie/restauration.

La figure 6-4 retrace la **variation moyenne annuelle de la valeur ajoutée réelle dans l'hôtellerie / restauration** de 2000 à 2012 pour les destinations d'excursion ayant enregistré la croissance la plus forte au niveau de cet indicateur. Il s'avère que, pendant la période d'observation, seules les trois premières destinations affichent une hausse de la valeur ajoutée brute. Dans les autres destinations, la valeur ajoutée brute réelle de l'hôtellerie/restauration était en repli.

Les Paccots ont réalisé la progression la plus importante et, avec 4,0 % par an, cette destination surclasse largement les autres. Elle est talonnée par la destination Estavayer/La Broye qui affiche également une nette croissance (+1,9%). En moyenne, la valeur ajoutée brute de l'ensemble de l'échantillon a reculé de 1,1% par an.

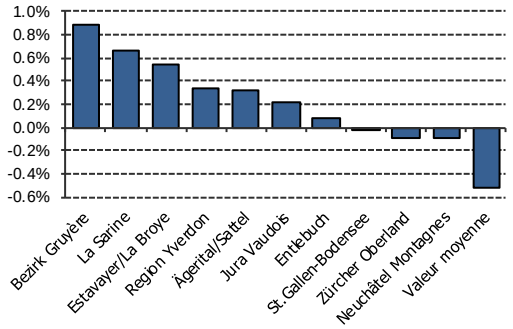
La figure 6-5 indique **l'évolution moyenne annuelle du nombre de personnes actives occupées** dans le secteur de l'hôtellerie/restauration de 2000 à 2012. De toutes les destinations d'excursion, le district de la Gruyère a enregistré l'augmentation la plus significative en termes de salariés dans l'hôtellerie/restauration, puisque leur nombre a progressé de 1% par an en moyenne depuis 2000. En matière d'emploi, les autres destinations du TOP 10 affichent une croissance positive, contrairement à leur performance en termes de valeur ajoutée brute. Les taux de croissance varient entre 0,7% en moyenne annuelle à La Sarine et tout juste 0,1% pour la destination Neuchâtel Montagnes.

Fig. 6-4 Evolution de la valeur ajoutée réelle dans l'hôtellerie / restauration



Variation moyenne annuelle de la valeur ajoutée brute réelle dans l'hôtellerie/restauration en %, 2000 - 2012
Source: BAKBASEL

Fig. 6-5 Evolution du nombre de PAO dans l'hôtellerie / restauration



Variation moyenne annuelle du nombre de PAO dans l'hôtellerie/restauration en %, 2000 - 2012
Source: BAKBASEL

6.2 La compétitivité

Afin d'analyser la compétitivité touristique des destinations d'excursion suisses, plusieurs facteurs de concurrence ont été choisis, issus des trois domaines suivants: offre d'hébergement, demande en hébergement et attractivité touristique.

6.2.1 L'offre d'hébergement

L'offre d'hébergement est représentée au moyen de la structure hôtelière et de la taille des établissements, car certaines caractéristiques structurelles peuvent influencer positivement la performance touristique.

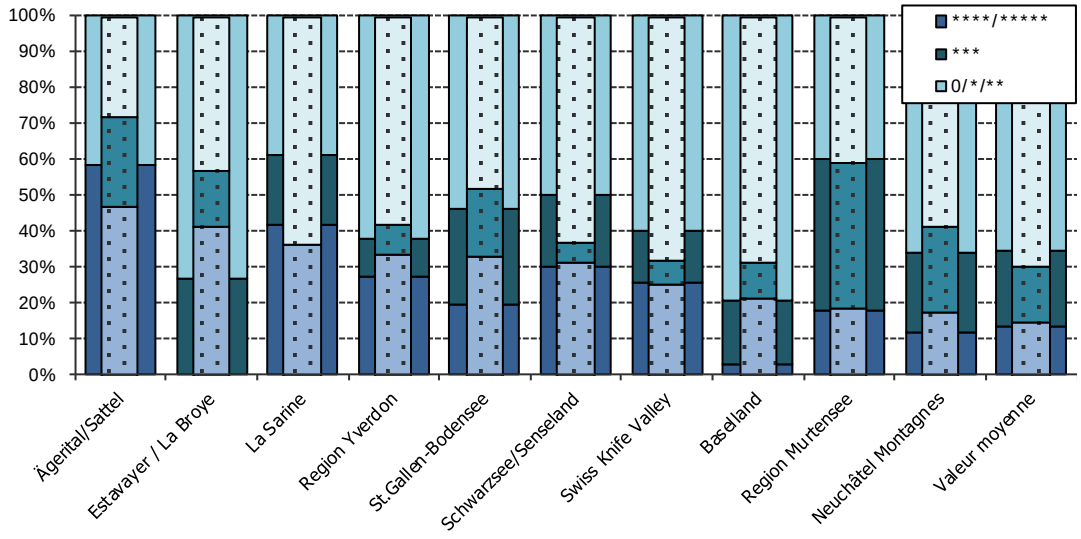
Quant à la structure hôtelière, il a été constaté qu'une offre plus importante d'hôtels haut de gamme favorise tendanciellement la performance d'une destination. Les établissements hôteliers de grand standing et de luxe (soit les hôtels 4 et 5 étoiles) sont en mesure d'atteindre un taux d'occupation plus élevé et attirent une clientèle plus fortunée, dont les dépenses profitent également à d'autres entreprises touristiques, hors secteur hôtelier.

A Ägerital/Sattel, en 2012, presque 50% des lits peuvent être attribués au segment **des hôtels de grand standing et de luxe**. Parallèlement, cette destination affiche, et de loin, la plus faible proportion de lits dans la catégorie des hôtels de 0 à 2 étoiles. Les destinations Estavayer/La Broye, La Sarine et la région d'Yverdon affichent à leur tour une importante proportion - un tiers, voire plus - d'hôtels 4 et 5 étoiles ; cependant, à La Sarine, aucun hôtel 3 étoiles ne figure sur la liste des hébergements touristiques. En revanche, la région du lac de Morat, qui compte peu d'hôtels de grand standing et de luxe, dispose d'un très grand nombre de lits dans la catégorie d'hôtels 3 étoiles.

Si on observe l'évolution de la proportion des lits dans les hôtels 4 et 5 étoiles entre 2000 et 2012, on constate que la destination Estavayer/La Broye a fait progresser ce segment de 0% en 2000 à largement 40% en 2012. Bâle-Campagne et Saint-Gall - lac de Constance enregistrent eux aussi des améliorations substantielles. Quant à Ägerital/Sattel, cette destination détient, certes, toujours le premier rang en nombre d'hôtels de grand standing et de luxe, mais leur proportion a tout de même baissé de presque 12 points depuis 2000.

De la même façon qu'une importante proportion d'hôtels haut de gamme exerce une influence tendanciellement positive sur la compétitivité d'une destination, une forte proportion de lits d'hôtels non classés (sans étoile) peut avoir des effets négatifs. En Suisse, le segment des hôtels non classés, bien que très hétérogène, comprend essentiellement des petits et très petits établissements, et ils sont majoritairement confrontés à des problèmes de qualité. C'est souvent l'absence d'investissements qui engendre un déficit de qualité en termes d'infrastructures. Ce phénomène est particulièrement flagrant dans les tout petits établissements, fortement tributaires du volet restauration ; fréquemment, ceux-ci ne disposent pas des connaissances nécessaires en matière de management, de même qu'ils n'ont pas le souci de la qualité et la volonté d'améliorer l'offre d'hébergement.

Fig. 6-6 Structure hôtelière I



Quote-part des lits selon catégorie d'hôtel, en %, bâtons larges = 2000, bâtons minces = 2012
Source: BAKBASEL

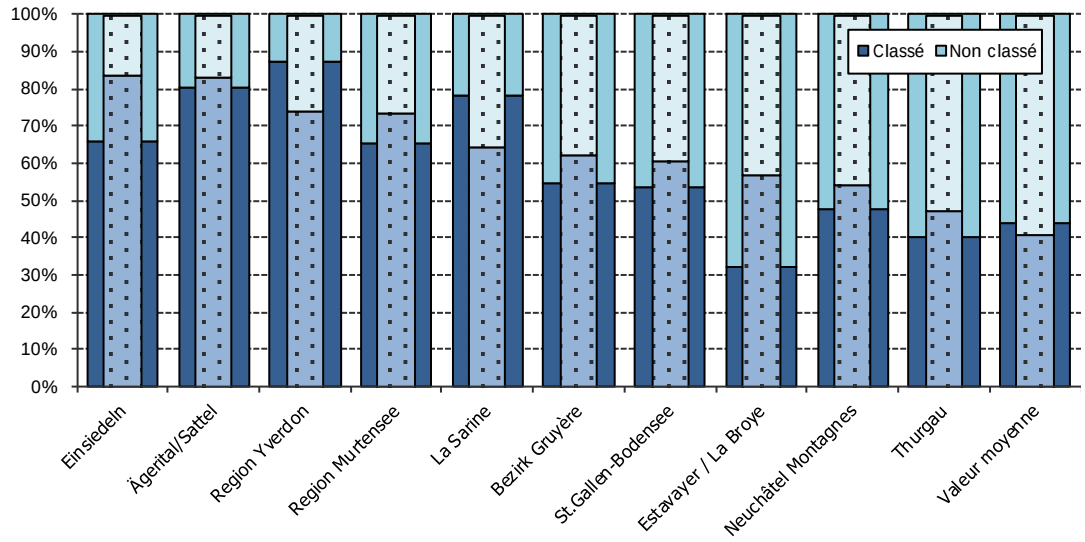
Sur la figure 6-7, on constatera aisément que les destinations affichant une proportion relativement importante de lits dans la catégorie de grand standing et de luxe ne se démarquent pas nécessairement par une faible proportion d'établissements non classés. Ainsi, trois destinations disposant pourtant de la plus forte proportion en hôtellerie de grand standing et de luxe, ne se placent pas parmi les 10 meilleures en termes de proportion d'**établissements non classés** (Bâle-Campagne, lac Noir/Singine, Swiss Knife Valley). Cependant, il est important qu'une destination d'excursion ne soit pas seulement bien positionnée dans le segment haut de gamme, mais qu'elle puisse également proposer un hébergement de qualité dans les catégories inférieures.

Quant à l'évolution, il s'avère qu'au cours de la période d'observation 2000 à 2012, la quote-part d'établissements classés a augmenté dans toutes les destinations, sauf dans deux d'entre elles. Dans la région d'Yverdon et à La Sarine, cette quote-part accuse même une forte baisse (-13, respectivement -14 points), alors que Estavayer/La Broye se place loin devant avec une augmentation importante du nombre de lits dans les établissements classés.

La **taille moyenne des établissements** permet de se prononcer sur le bénéfice qu'une destination pourrait tirer des économies d'échelle, réalisées au niveau des entreprises. La figure 6-8 montre qu'en 2012, la taille respective des établissements implantés dans les destinations accueillant les hôtels les plus grands ne varie pas énormément. La Sarine compte les établissements hôteliers les plus grands, avec, une moyenne de 47 lits par hôtel ; les établissements les plus petits se situent à Entlebuch, où la taille

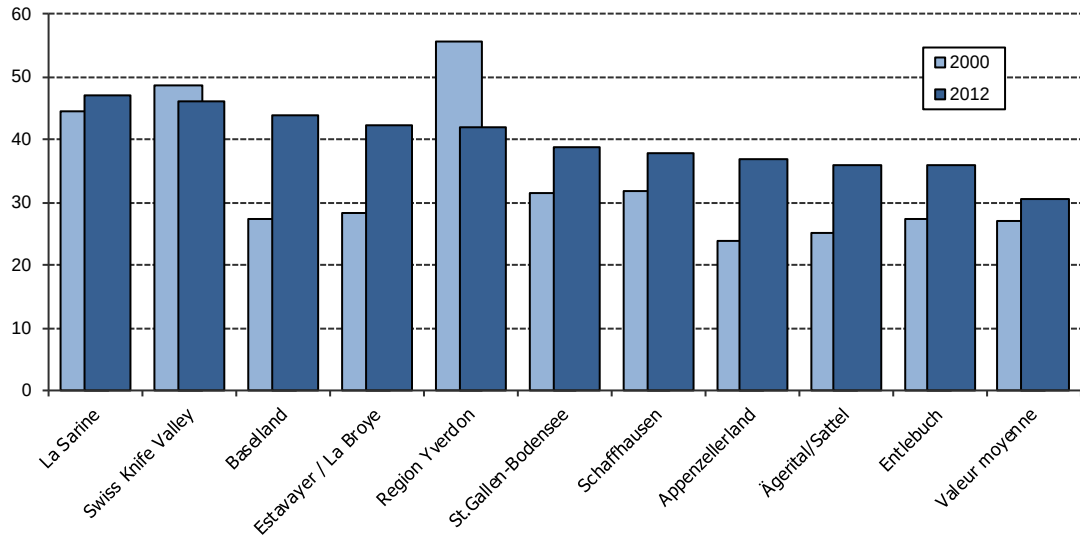
moyenne ne dépasse pas 36 lits par hôtel. Toutefois, il convient de rappeler que dans les destinations d'excursion, les hôtels sont généralement d'assez petite taille.

Fig. 6-7 Structure hôtelière II



Quote-part des lits selon catégorie d'hôtels, en %, bâtons larges = 2000, bâtons minces = 2012
Source: BAKBASEL

Fig. 6-8 Taille des établissements



Nombre moyen de lits par établissement hôtelier
Source: BAKBASEL

Par ailleurs, la figure révèle la restructuration qui a eu lieu au cours des dernières années dans l'hôtellerie de la plupart des destinations. Dans huit des dix destinations d'excursion, la taille des établissements a

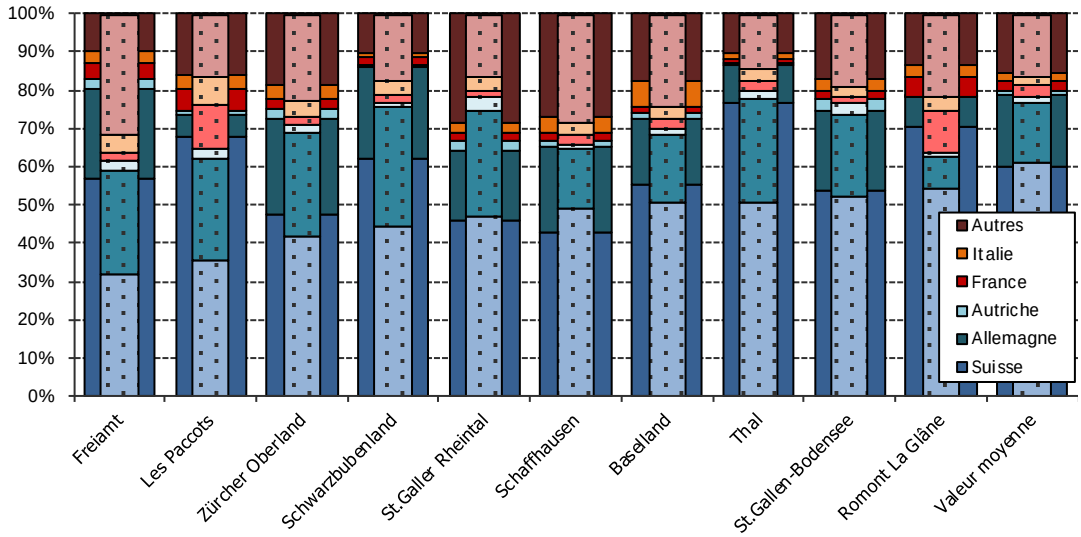
progressé entre 2000 et 2012. Bâle-Campagne a connu la mutation la plus forte, puisqu'en 2012, les hôtels disposaient en moyenne de 17 lits de plus qu'en 2000. Les destinations Estavayer/La Broye, Appenzell et Ägerital/Sattel se sont également considérablement étoffées pendant la période d'observation. En revanche, dans le Swiss Knife Valley, mais surtout dans la région d'Yverdon, la taille moyenne des établissements accuse un repli.

6.2.2 La demande en hébergement

L'origine de la clientèle fréquentant les établissements hôteliers fera l'objet d'une analyse, puisque le facteur demande constitue un élément déterminant de la compétitivité.

L'analyse des **pays d'origine de la clientèle** vise à établir si une destination jouit d'une importante notoriété à l'étranger. Les destinations qui accueillent un grand nombre de clients étrangers connaissent une meilleure pénétration des marchés internationaux et ont donc des opportunités de développement plus conséquentes.

Fig. 6-9 Nuitées hôtelières selon pays d'origine de la clientèle



Quote-part des nuitées selon pays d'origine, en %, bâtons larges = 2000, bâtons minces = 2012
Source: BAKBASEL

Si l'on examine l'ensemble des marchés d'origine pour 2012, il s'avère que Freiamt affiche la plus forte proportion de nuitées effectuées par des clients étrangers (un peu plus de 68%). Par ailleurs, cette figure indique que, pour toutes les destinations d'excursion, à l'exception de Romont La Glâne, l'Allemagne est le pays limitrophe d'où vient le plus grand nombre d'excursionnistes. De manière générale, les marchés de proximité jouent un rôle prédominant pour les destinations d'excursion, sauf pour Freiamt, Schaffhouse, Bâle-Campagne et Romont La Glâne. Les raisons en sont multiples. Ainsi, pour Schaffhouse, ce sont les chutes du Rhin, attraction phare de notoriété internationale, qui expliquent l'affluence des touristes.

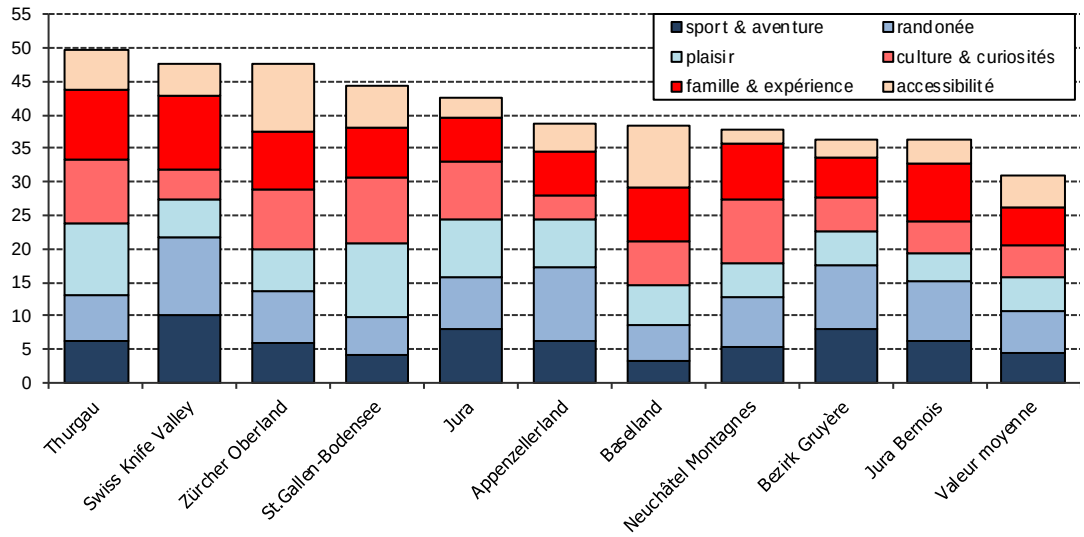
Si l'on attribue les quotes-parts de nuitées aux différents marchés d'origine et que l'on compare les chiffres de 2000 avec ceux de 2012, on constate que quasiment toutes les destinations visées par la présente étude s'internationalisent. Ainsi, la part des nuitées de la clientèle suisse a sensiblement diminué, notamment dans Les Paccots, à Thal et à Freiamt.

6.2.3 L'attractivité de l'offre touristique

L'offre en hébergement et la demande pour cet hébergement ne sont pas les seuls facteurs à déterminer la compétitivité d'une destination touristique; d'autres offres touristiques, ainsi que les biens de consommation et prestations acquis par les touristes entrent également en ligne de compte. Aussi, l'attractivité touristique de l'offre hors hébergement sera prise en considération dans la suite de l'étude comme facteur de concurrence.

L'indicateur présenté dans la figure 6-10 «BAK attractivité des excursions» mesure l'**attractivité et la diversité de l'offre touristique** d'une destination d'excursion. L'indicateur se fonde sur une centaine d'indicateurs individuels relatifs à l'offre touristique dans les destinations rurales. Il est subdivisé en différents domaines: «sport & aventure», «randonnée», «famille & expérience», «culture & sites remarquables», «plaisirs gourmands» et «accessibilité». Ces six domaines composant l'indicateur «BAK attractivité des excursions» seront pondérés pour évaluer l'attractivité. Un total de 100 points peut être atteint, mais un maximum de 18 points peut être attribué à chaque profil, à l'exception de «l'accessibilité» qui ne peut dépasser les 10 points[15].

Fig. 6-10 BAK- attractivité des destinations d'excursion



Indice pour l'évaluation de l'offre touristique 2012, nombre maximal de points = 100
Source: BAKBASEL

L'indicateur retraçant l'attractivité des destinations d'excursion fait ressortir des différences souvent considérables entre les destinations étudiées. D'une part, on observe des différences au niveau de l'attractivité globale; d'autre part, il existe des différences dans la composition de l'offre. La Thurgovie se distingue par l'offre touristique la plus attractive et la plus variée. Ainsi, dans les domaines «plaisirs gourmands» et «famille & expérience», la Thurgovie marque des points. C'est surtout dans le secteur de la gastronomie pour gourmets que cette destination l'emporte haut la main. Dans le domaine «famille & expérience», le parc de loisirs Conny Land, spécialement conçu pour les familles, constitue une attraction très prisée. Le deuxième rang revient au Swiss Knife Valley, en raison de ses offres d'excellence dans les domaines «sport & aventure», «randonnée», ainsi que «famille & expérience», domaines dans lesquels cette destination propose une large palette d'attractions touristiques. De manière générale, le Swiss Knife Valley profite aussi de la proximité du lac des Quatre-Cantons, ainsi que du lac de Zoug.

[15] voir note de bas de page 11

L’Oberland zurichois a réussi à se placer au troisième rang du palmarès de l’attractivité, grâce à sa proximité avec la conglomération Zurich, ce qui lui confère une excellente accessibilité. De surcroît, l’Oberland zurichois peut pavoiser avec ses offres en matière de «culture & sites remarquables», ainsi que «famille & expérience».

5e partie : ETUDES DE CAS DE « GOOD PRACTICE »

Dans la cinquième partie du rapport, dix exemples illustrant les meilleures, respectivement les bonnes pratiques dans le tourisme alpin seront présentées. Ces exemples de « Good Practice » répondent à l'objectif originel des procédés de benchmarking. Il s'agit de retirer un enseignement des expériences faites par les meilleurs («learning from the best»). Les études de cas constituent une recherche d'excellence, puisqu'elles permettent de bénéficier des expériences que d'autres ont faites précédemment.

De la généralisation des exemples découlant des différentes études de cas, les caractéristiques suivantes se profilent comme les plus prometteuses:

1.) Consolidation des ressources/coopération accrue entre les différentes destinations touristiques: si elles veulent améliorer leur positionnement sur le marché et leur marketing, elles doivent rechercher des partenaires pour fédérer leurs compétences et coopérer dans l'intérêt de tous.

2.) Extension des activités sur les marchés lointains: il semble peu probable que la clientèle en provenance des marchés lointains puisse remplacer à moyen terme celle originaire des marchés traditionnels situés en Europe occidentale. Néanmoins, pour une destination qui y est bien positionnée, les marchés asiatiques constituent un créneau porteur, ayant le potentiel pour garantir la croissance et un meilleur taux d'occupation saisonnier. Ses habitudes de voyages, souvent anticycliques, font de cette clientèle un réservoir fort intéressant, car elle permet en basse saison de remplir des capacités qui restent fréquemment inutilisées.

3.) Recentrage sur le marché domestique: c'est une option souvent intéressante, notamment pour les très petites destinations touristiques ne disposant pas d'instruments de marketing transfrontalier et d'aucune chance de survivre à long terme sur un marché très concurrencé.

4.) Construction d'une marque: de plus en plus souvent, les destinations touristiques cherchent à se différencier des autres par des atouts spécifiques qu'elles commercialisent activement. Sur un marché saturé et face à une concurrence monopolistique, cette manière de procéder est d'importance vitale pour ne pas être noyé dans la masse.

5.) Gestion économiquement et écologiquement durable: en Suisse, la majorité des structures touristiques est gérée par des entreprises privées et donc presque exclusivement à but lucratif. Que certains acteurs cherchent en tout premier lieu le profit rapide est un danger certain. Afin de barrer la route à ces tendances contraires au développement durable, des directives ont été adoptées, qui sont d'ailleurs en grande partie le fruit d'initiatives populaires privées (nouveau plan de zonage, initiative des Alpes, initiative résidences secondaires, etc.).

6.) Mise à profit du progrès technique: le progrès technique ouvre de nouvelles perspectives en termes de transport, d'efficacité, de sécurité, de communication et de marketing. Il est essentiel de ne pas passer à côté, si l'on veut rester compétitif.

7 Exemples de Good Practice

7.1 Objectifs et méthodologie

Les études menées jusqu'à présent sont majoritairement de nature quantitative et examinent les résultats de décisions prises dans le passé. La présentation de quelques exemples de meilleures ou de bonnes pratiques dans ce cinquième volet du rapport permet de mieux mettre en relief les processus ayant précédé ces décisions et évolutions. La présentation de ces exemples de bonnes pratiques correspond à l'objectif originel du benchmarking, puisqu'il s'agit d'apprendre («Learning from the best»). Les études de cas permettent de tirer profit des expériences des autres.

De nombreux professionnels du tourisme indiquent qu'ils ont de plus en plus de mal à s'imposer sur le marché mondialisé. Aussi, on peut s'interroger sur la manière de relever les défis touristiques de l'avenir.

Par la suite, à l'aide des études de cas de Good Practice, plusieurs projets touristiques particulièrement réussis seront présentés, afin d'identifier les moyens dont doit se doter le tourisme suisse, s'il veut être en mesure d'affronter les nombreux défis. Les exemples de bonnes pratiques ont été prélevés dans une thèse de Master, élaborée en coopération avec BAKBASEL[16].

Les recherches des «Good Practices» ont été réalisées, entre autres, à l'aide du «BAK DESTINATIONSMONITOR®». Par ailleurs, on a eu recours à des entretiens avec des experts et à un questionnaire pour déterminer dans quelles destinations et dans quelles régions ont peut trouver des projets susceptibles d'être intéressants ou présentant des atouts particuliers. Après une première phase de sélection, les porteurs de projets ont été contactés, dans le but d'obtenir davantage d'informations ; ces informations ont finalement permis d'élaborer une étude de cas complète.

Ces études de cas de bonnes pratiques permettent d'apporter la preuve que le tourisme alpin suisse est parfaitement en mesure de se montrer compétitif sur un marché globalisé, même si la branche a dû faire face à de grosses difficultés au cours des dernières années. Les études de cas ouvrent des perspectives pour le tourisme de demain.

7.2 Etudes de cas

7.2.1 Remonte-pente à énergie solaire Tenna

Aperçu

Tenna est situé à 1 654 m d'altitude dans la vallée de Safien de la Surselva dans le canton des Grisons; le village compte 110 habitants. Ce petit village ne fait certainement pas partie des grands centres touristiques à la mode en Suisse: un seul hôtel et quelques rares pensions offrent la possibilité de passer des vacances au village. Le seul remonte-pente dont dispose le village avait été mis en service en 1971 et en 2010, il a dû être remplacé, la concession arrivant à terme, mais aussi par manque de pièces de rechange.

Good Practice

Plutôt que d'opter pour un système de téléski classique, la commune a décidé d'installer une nouveauté mondiale: le nouveau téléski, courant sur une longueur de 450m, est entraîné par l'énergie produite à l'aide des panneaux solaires fixés sur les câbles porteurs. L'installation produit plus d'énergie que ce dont elle a besoin; l'excédent d'environ 68 000 kWh par an est revendu à la centrale électrique de Tenna.

[16] Marco Matzler: „Défis pour le tourisme alpin en Suisse et quelques approches de solution - une analyse de bonnes pratiques" Université Bâle 2013

La société gestionnaire du téléski, organisée sous forme de coopérative, avait décidé de recourir, entre autres, au concept du crowdfunding, pour financer le projet. En 2012, le projet « téléski solaire » s'est vu décerner le Prix Solaire suisse.

Innovation

Le téléski solaire constitue une nouveauté absolue puisqu'il utilise de façon optimale la situation ensoleillée du village et, par conséquent, les possibilités de production énergétique par le biais de panneaux photovoltaïques. En effet, dans cette configuration, on met à profit un potentiel jusqu'alors inexploité: les collecteurs sont fixés sur les câbles porteurs du téléski, ce qui permet de les orienter en fonction de l'angle d'ensoleillement au cours de la journée. Ainsi, le rendement a pu être augmenté de 21% approximativement par rapport à une installation photovoltaïque traditionnelle.

Le modèle de financement de cette installation est complètement nouveau et géré par une coopérative. La contribution fournie par la commune de Tenna et la coopérative Téléski Tenna a été complétée par un crédit aux conditions intéressantes. Par ailleurs, on a ouvert aux particuliers et aux sociétés la possibilité de sponsoriser certaines parties de l'installation pour devenir ainsi porteurs de projet.

Les frais d'entretien du nouveau téléski sont, certes, plus élevés, mais cela n'a aucune incidence, car la nouvelle technologie est beaucoup moins sujette aux incidents que l'ancien téléski et les économies d'énergies réalisées compensent largement le surcoût des frais d'entretien.

Transférabilité

L'idée de base d'un téléski propulsé par énergie renouvelable est parfaitement transférable à d'autres domaines skiables. Dans la plupart des destinations alpines, on peut trouver les conditions topographiques adéquates pour une telle installation. Ce qu'il faut, c'est un versant bien exposé au soleil.

Si une toute petite destination comme Tenna a été en mesure de financer un tel projet, d'autres destinations devraient également être capables de mettre en place le financement nécessaire pour des projets similaires. Par ailleurs, on peut supposer qu'à l'avenir, les coûts d'infrastructure que génère une installation solaire devraient baisser, alors que, parallèlement, leur efficacité énergétique devrait augmenter.

Résultats probants

La plus value d'une telle installation se justifie par l'intérêt économique, mais aussi par la réputation de station innovante, contribuant au développement durable, qu'elle confère. Le téléski continue à produire de l'énergie en été, laquelle est vendue en totalité. Par conséquent, la vente de l'électricité rapporte plus que ne coûte l'énergie nécessaire pour faire fonctionner le téléski, et le crédit bancaire contracté pour la construction pourra être amorti en 12 ans, indépendamment de la fréquentation du téléski.

Unicité ou rôle de pionnier

Actuellement, le téléski solaire Tenna peut prétendre être la première installation de ce type dans le monde et il fait office de pionnier, car il est fort probable que d'autres projets vont suivre.

Bénéfices pour l'ensemble de la destination

Il convient de ne pas perdre de vue les effets indirects du téléski: ainsi, des établissements tels que le restaurant d'altitude ou le magasin qui auraient perdu la majeure partie de leur clientèle si le téléski avait été démantelé, ont pu être maintenus en activité. La coopérative a calculé que 6 emplois à temps plein et 20 emplois à temps partiel dépendent directement ou indirectement d'un téléski.

Développement durable

Un des principaux moteurs de l'installation du téléski solaire était son caractère écologiquement durable. L'électricité produite est renouvelable et l'excédent vendu. Dans la mesure où il s'agissait du remplacement d'une installation existante, l'environnement naturel n'a guère été impacté. De surcroît, l'installation permet de parer à toute autre intervention modifiant la nature du fait d'une installation photovoltaïque externe. Si le téléski est correctement géré, il affiche un bilan énergétique positif et peut donc se vanter d'être écologiquement durable.

La commune de Tenna a renoncé à installer des canons à neige; à l'avenir, la coopération renforcée avec le parc naturel Beverin pourrait générer une fréquentation accrue par des touristes plus sensibles à la nature et à l'écologie.

7.2.2 Stanserhorn Cabrio

Aperçu

Le Stanserhorn est situé dans le canton de Nidwald; toutefois, au vu de sa situation géographique et de sa bonne desserte, on peut le rattacher à la destination Lucerne. Avec une altitude de 1 898m au dessus du niveau de la mer, le Stanserhorn fait partie des sommets les moins hauts des Alpes. 80% des visiteurs sont des excursionnistes suisses qui viennent pour la journée. Les autres sont principalement des voyageurs venant en groupe depuis les marchés lointains, tels que les Etats-Unis ou l'Asie. Le deuxième tronçon de la montée du Stanserhorn se faisait par téléférique, dont la concession est arrivée à terme en 2011. Pour le remplacer, on a opté pour une nouveauté mondiale: le téléférique Cabriolet.

Good Practice

Le téléférique Cabriolet du Stanserhorn est certainement la nouveauté qui, en 2012, a crée le plus important buzz dans le paysage touristique suisse. Aucun autre projet n'a bénéficié d'autant d'attention et d'éloges pour son caractère innovant et progressiste, et son marketing. L'enquête réalisée auprès des experts accorde également la première place du classement des bonnes pratiques au «Stanserhorn Cabrio».

Ce téléférique Cabriolet est une télécabine à deux étages, l'étage supérieur étant ouvert, c'est-à-dire sans toiture, ce qui offre aux voyageurs des sensations d'un genre nouveau. Les câbles tracteurs sont fixés de part et d'autre de la cabine. Ce téléférique est la seule cabine de ce type au monde. Elle constitue un exemple de création d'une attraction touristique unique et de notoriété mondiale, à partir d'un concept de transport qui a fait ses preuves, simplement en y apportant une modification, en apparence minime.

Cette idée innovante du Stanserhorn Cabrio est une véritable plus value, car le côté évènementiel de l'excursion commence dès la montée dans le téléférique. A son inauguration, la Poste suisse a édité un timbre-poste spécial, représentant le téléférique Cabrio, et en novembre 2012, le Stanserhorn Cabrio s'est vu décerner le prix touristique le plus convoité de Suisse, le MILESTONE-Award.

Innovation

S'il est vrai que le concept qui consiste à faire du voyage proprement dit un évènement pour se démarquer n'a rien de nouveau et qu'il a déjà été mis en œuvre à plusieurs reprises en Suisse (Golden Pass Zug, Glacier-Express Zug, Titlis RotAir), l'exécution et l'innovation de ce téléférique Cabrio pourtant sont

uniques. L'installation a été développée en coopération avec l'ETH, l'université technique de Zurich, et ensuite construite par des fabricants suisses. Aussi, plus de 90% de la valeur ajoutée et la totalité du savoir-faire technique sont des purs produits de la recherche et de l'économie suisse. Les coûts de réalisation du projet se sont élevés approximativement à 28 millions de francs suisses, soit environ 20 à 30% de plus qu'un téléférique classique de type navette.

Transférabilité

La technologie de cette installation est très facile à transférer à d'autres applications et une nouvelle réalisation sera certainement moins coûteuse que le prototype, étant précisé qu'une réplique ne bénéficiera plus de l'aura du pionnier, le « first-mover's-advantage ». Par ailleurs, le téléférique Cabrio constitue la solution idéale pour les excursions d'été dans les zones subalpines. Le savoir-faire technique spécifique pourrait très bien s'exporter vers des destinations plus chaudes, où les températures sont clémentes tout au long de l'année (par exemple le Pain de Sucre à Rio).

Résultats probants

Depuis l'ouverture du téléférique Cabrio, le nombre de visiteurs qui se rendent au Stanserhorn a augmenté d'environ 25% par rapport aux années touristiques précédentes, ce qui correspond aux chiffres préconisés par les exploitants dans leur businessplan. Toutefois, cet indicateur n'est pas un garant infaillible pour une future réussite financière car, actuellement, l'installation profite encore énormément de l'intérêt que les médias lui ont accordé dans le cadre de son inauguration.

Le succès est dû – entre autres – à une commercialisation réussie et à l'attention qu'elle a suscitée dans les médias. Par le biais de la commercialisation dans les réseaux sociaux et les blogs, les exploitants ont su générer une attente auprès du grand public, ce qui a conféré une importante publicité à ce projet, publicité qui normalement aurait été beaucoup trop coûteuse pour une petite destination d'excursion comme le Stanserhorn. Il convient de noter que l'inauguration a fait l'objet d'articles de presse jusque sur les marchés lointains en Asie et aux Etats-Unis. Ce sont justement ces marchés lointains qui sont d'une importance stratégique pour l'avenir du tourisme suisse. Les exploitants espèrent que la proximité de Lucerne et le caractère unique de cette installation attirent de plus en plus de visiteurs d'Outre-mer qui, en choisissant la Suisse pour un séjour, veulent voir cette nouveauté mondiale au Stanserhorn. Les études ont démontré que les lieux d'excursion constituant un attrait particulier comme le téléférique Cabrio amènent le client à se montrer plus dépensier, ce qui permet d'envisager une marge bénéficiaire légèrement supérieure (LANGER 2002: 132f).

Unicité ou rôle de pionnier

Alors que, en matière de mobilité, le Stanserhorn Cabrio ne peut pas vraiment être considéré comme avant-gardiste, il constitue néanmoins une nouveauté mondiale, dans la mesure où une seule petite modification a transformé un vieux concept de transport bien établi. Un projet comparable existe d'ores et déjà à Engelberg, sous la forme du «Titlis RotAir». Il s'agit d'un téléférique dont la cabine accomplit une rotation de 360° pendant le trajet.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

Le transport des touristes au sommet de la montagne est un élément essentiel pour la destination d'excursion Stanserhorn. Non seulement le téléférique proprement dit, mais l'ensemble des établissements touristiques tirent profit de l'accroissement du nombre de visiteurs. Ainsi, toutes les exploitations annexes et les établissements tributaires de la fréquentation touristique, tels que les restaurants, les commerces de détail, les boutiques de souvenirs et les stations-service, seront plus fortement sollicités. Il en va de même pour les entreprises de transport régionales comme les autobus de la Poste et la SBB. Par ailleurs, on peut supposer que, grâce à l'attention que lui portent les médias, la destination d'excursion du Stanserhorn pourra améliorer sa réputation. Autrefois considérée comme le parent pauvre à côté de ses principaux concurrents, Pilatus et Titlis, elle est désormais une nouveauté progressiste et innovatrice.

7.2.3 Interlaken – destination pour adeptes de sports extrêmes et d'aventure

Aperçu

La commune d'Interlaken est située à 568m d'altitude, entre les lacs de Thoune et de Brienz dans l'Oberland bernois; elle compte 5 480 habitants (2011). Interlaken est connue principalement pour son emplacement géographique; elle constitue la porte d'entrée vers les sites touristiques les plus réputés de l'Oberland bernois. Interlaken est facilement accessible par les transports publics, mais aussi en voiture, ce qui en fait la plaque tournante touristique de l'Oberland bernois.

Interlaken connaît un tourisme plus diversifié que le reste de la Suisse. Ainsi, l'année dernière, les touristes originaires d'Asie ont été plus nombreux que la clientèle suisse (Asie: 30% des nuitées en 2012, CH: 29%). Interlaken a su se positionner de manière optimale auprès de la clientèle asiatique, voyageant pour la majorité en groupes organisés, mais Interlaken cherche aussi à attirer d'autres catégories de touristes, par exemple ceux en quête de sports extrêmes et d'aventure.

Good Practice

Au cours des dernières années, un cluster de sports extrêmes et d'aventure, unique en son genre en Europe, a vu le jour à Interlaken et dans ses alentours. Les pratiques sportives vont des sports low-risk (randonnée, escalade) aux sports d'aventure (rafting, bungee-jumping, canyoning) et aux sports extrêmes (parachute ou basejumping).

Ces sports sont parfaitement accessibles aux touristes ne disposant que de peu de temps; souvent, un seul jour suffit pour les pratiquer. La clientèle se recrute principalement parmi des touristes jeunes et actifs, arrivant souvent par les transports publics, avec pour seul bagage leur sac à dos. Une large panoplie d'auberges de jeunesse et de pensions, ainsi que l'excellent raccordement au réseau ferroviaire européen, facilitent les déplacements et permettent de se loger à des prix modiques.

Interlaken revendique et soutient ce positionnement en tant que destination d'aventure et de sports extrêmes qu'elle considère comme un complément important des attraits traditionnels de l'Espace alpin, tels que la proximité du Jungfraujoch.

Innovation

La capacité innovatrice de quelques personnes, ainsi que les atouts naturels d'Interlaken et sa bonne desserte, ont produit un cluster que l'on aurait difficilement pu programmer. La majeure partie des sports d'aventure n'existent que depuis une vingtaine d'années dans leur version actuelle, permettant une utilisation commerciale. Les pionniers des sports extrêmes se sont établis en grand nombre dans la région d'Interlaken pour y fonder des entreprises d'aventure. Les risques qu'implique la pratique de ces sports et les tragédies qu'elle a entraînées ont non seulement suscité un débat sur la sécurité, mais aussi augmenté la pression, afin que les pouvoirs publics se montrent plus exigeants quant au professionnalisme et à la standardisation des méthodes mises en œuvre par les opérateurs.

La région d'Interlaken, qui a rapidement pris conscience de l'énorme potentiel touristique que recèlent ces pratiques sportives, veille à garantir un déroulement aussi sûr que possible des offres « aventure ». Interlaken Tourismus encourage activement ces sports; par sa gestion novatrice et une commercialisation à l'échelle mondiale, elle a réussi à se positionner comme «l'eldorado des sports extrêmes et d'aventure».

Transférabilité

Bien que la configuration topographique indispensable aux sports extrêmes et d'aventure soit présente dans de nombreuses destinations alpines et que ces sports y soient pratiqués, le concept spécifique tel qu'il a été mis en œuvre à Interlaken serait difficilement transférable, car ce positionnement est porté par une branche locale et des opérateurs privés très performants. Le fait que la ville d'Interlaken soit très bien raccordée au réseau ferroviaire et qu'elle dispose d'une multitude d'hébergements bon marché joue également un rôle important.

Cependant, le fait d'avoir décelé le potentiel touristique, revendiqué un atout local et promu cette branche montre l'approche visionnaire et exemplaire des responsables du tourisme, qui pourrait s'exporter en d'autres lieux. Ainsi, des entreprises locales performantes peuvent très bien créer un atout unique qui se révèlerait déterminant pour le renom d'une destination.

Résultats probants

D'après une enquête d'Interlaken Tourismus, en 2011, approximativement 23 000 touristes disposant d'un petit budget se sont rendus pour deux jours en moyenne à Interlaken, à la seule fin de profiter des possibilités de sports d'aventure. S'y ajoute un grand nombre de visiteurs à la journée, de clients d'hôtels et d'hommes d'affaires qui profitent à leur tour de ces possibilités. Après les «nature et montagne» et «Jungfraujoch», les sports d'aventure sont devenus la troisième raison la plus importante pour se rendre à Interlaken.

Depuis quelques années, les pouvoirs publics et les opérateurs privés insistent beaucoup pour que la pratique de ces sports s'effectue dans de bonnes conditions de sécurité. L'équipement et la formation des guides et instructeurs devra toujours être de haut niveau, faisant d'Interlaken un des endroits où la pratique des sports à risques est le mieux encadrée.

Caractère unique ou rôle de pionnier

Son positionnement unique en Europe, en première ligne sur le marché des sports d'aventure en pleine expansion, a fait d'Interlaken, commune avec une offre variée et attractive, le site incontournable de l'Espace alpin. Un cluster similaire se trouve dans les Southern Alps en Nouvelle-Zélande, dans la région de Queenstown. Toutefois, eu égard à la distance et la saisonnalité inversée, ce site ne constitue pas une concurrence pour Interlaken.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

En plus des offres classiques toujours très recherchées, le tourisme d'aventure représente désormais un élément majeur du paysage touristique d'Interlaken. Le positionnement et la promotion dont bénéficie ce type de tourisme constitue un avantage direct, non seulement pour les opérateurs de ces activités, mais aussi pour les établissements d'hébergement, les commerces de détail et la restauration et, indirectement, pour les entreprises de transport et le bâtiment de la région qui profitent à leur tour de cette manne.

Développement durable

Les sports d'aventure et extrêmes pratiqués à Interlaken impactent relativement peu le paysage; leur empreinte écologique est donc mineure. Fréquemment, ils exigent essentiellement de la force physique et des moyens techniques, mais peu de nouvelles infrastructures gourmandes en matériel. Contrairement aux installations de sports d'hiver, les sports d'aventure s'avèrent nettement plus durables en termes de consommation de ressources et/ou de matériel. Cependant, il convient de ne pas oublier que la majeure partie de ces sports nécessitent également des installations ou des moyens de transport, bien que, fréquemment, la voirie et les installations existantes suffisent. Les investissements réalisés en vue d'une plus grande sécurité contribuent largement à maintenir le positionnement économique de ces sports, puisqu'une seule tragédie suffit à entacher la réputation d'une destination toute entière.

7.2.4 Bollywood à Engelberg

Aperçu

La commune d'Engelberg et les remontées-mécaniques du Titlis RotAir font partie des destinations alpines les plus réputées de Suisse. Engelberg qui compte environ 4 000 habitants permanents, est située dans le canton d'Obwald à 1 015m d'altitude ; la commune est rapidement accessible en voiture et par le rail depuis Lucerne et Stans.

Le tourisme revêt un rôle majeur pour l'économie de la commune. Les montagnes entourant Engelberg sont très bien aménagées et forment le domaine skiable le plus étendu de la Suisse centrale.

Good Practice

En raison de sa proximité avec Lucerne, très appréciée des touristes asiatiques et américains, Engelberg accueille un grand nombre de visiteurs venant des marchés lointains. Monter au sommet d'une montagne et toucher la neige est pour eux le moment fort d'une escale en Suisse. A Engelberg, les ressortissants indiens constituent le gros des touristes originaires des marchés lointains; ce phénomène s'explique par le fait que l'industrie du cinéma indien (« Bollywood ») vient fréquemment tourner en montagne. Les professionnels du tourisme à Engelberg ont vite compris cette tendance et font leur promotion en Inde depuis plus de 20 ans. Le régisseur très populaire de films hindous, Yash Chopra, a été celui qui a le plus œuvré pour établir Engelberg en tant que lieu de tournage. La Suisse a toujours été une des destinations les plus prisées des riches Indiens; mais le cinéma s'est avéré comme véritable catalyseur. Entre-temps, la Suisse est devenue la plus importante destination européenne des touristes indiens, après la Grande-Bretagne. Alors que d'autres régions touristiques ont longtemps boudé ou ignoré le marché indien, à Engelberg, les professionnels du tourisme ont œuvré pour établir un réseau efficace en Inde et s'approprier le savoir-faire nécessaire pour créer et maintenir les rapports avec la clientèle indienne.

Innovation

Les destinations qui ont commencé très tôt à se préoccuper des marchés lointains ont moins souffert de la défaillance des touristes originaires de l'Union européenne. Les touristes indiens, arrivant en Suisse à des périodes correspondant à la basse saison en Europe, constituent un groupe particulièrement rémunérateur. Aussi, les hôtels les hébergeant ont saisi la chance de faire le plein, même hors saison. Toutefois, pour proposer aux touristes venant du Sud-Est asiatique les vacances qui correspondent à leurs attentes, il faut faire preuve d'une certaine expérience. Contrairement à d'autres destinations, Engelberg peut se vanter de cette expertise.

Le touriste indien moyen n'apprécie pas d'être privé de son alimentation habituelle. C'est la raison pour laquelle, au printemps et en été, l'hôtel «Terrace» emploit des saisonniers indiens. En soirée, l'hôtel propose un spectacle indien. Par ailleurs, la plupart des touristes indiens ne cherchent pas à faire du ski alpin ou de la randonnée, préfèrant s'adonner à une courte promenade dans le village ou la neige. Les touristes indiens voyageant presque exclusivement en groupes organisés et ne restant généralement que 2 à 3 jours, on leur organise fréquemment un programme qui les incite à faire usage de l'infrastructure touristique. Ainsi, presque tous les touristes vont participer à une excursion les transportant au sommet du Titlis, excursion qui fait les choux gras des remontées mécaniques.

Transférabilité

Attirer les touristes d'Extrême-Orient ou la clientèle indienne nécessite, au préalable, une importante préparation du marché; l'expérience n'est donc pas facilement transférable. Toutefois, à l'avenir, les grandes

destinations suisses ne pourront plus faire l'économie de ces marchés porteurs. L'Inde étant de plus en plus prospère, on peut supposer que le nombre de touristes indiens en Suisse va encore progresser.

Résultats probants

La stratégie consistant à inciter les touristes indiens à venir à Engelberg s'est révélée payante: pendant l'année touristique 2012, plus de 70 000 nuitées, soit 23%, ont été réservées par des touristes indiens. Engelberg engrange donc beaucoup plus de cette manne indienne que la moyenne suisse qui affiche 1% des nuitées pour la clientèle indienne.

Caractère unique ou rôle de pionnier

Engelberg détient une position quasiment unique sur le marché indien et peut donc être considéré comme le pionnier de l'ouverture de ce marché.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

Les touristes indiens dépensent environ CHF 140 par nuitée (KELLER 2002: 39f), un montant légèrement supérieur à la moyenne. Le shopping fait partie intégrante des tours organisés ; mais il ne se fait pas nécessairement à Engelberg. Les remontées mécaniques et leurs exploitations annexes (boutiques et hôtels) tirent un énorme profit des touristes indiens, puisqu'en basse saison, elles acheminent des dizaines de milliers de touristes au sommet du Titlis. L'hôtellerie n'est pas en reste et bénéficie à son tour de cette clientèle.

Développement durable

L'aspect économique constitue la composante durable. Les revenus que génère le tourisme intercontinental sont de plus en plus déterminants pour la Suisse. L'Inde constitue un marché très attractif, puisqu'il s'agit d'un marché en pleine expansion; qui plus est, ces touristes voyagent de manière anticyclique, c'est-à-dire qu'ils arrivent à des périodes qui ne sont plus la haute saison pour les marchés classiques.

Du point de vue écologique, l'arrivée de touristes, de plus en plus nombreux venant de pays hors d'Europe, constitue une nuisance pour l'environnement. Cependant, ces touristes viennent essentiellement voir le paysage suisse, encore intact. Par conséquent, il vaut veiller, aussi pour des raisons économiques, à ne pas détruire ce qui motive en premier lieu ces touristes à se rendre en Suisse.

7.2.5 Rocks Resort à Flims/Laax

Aperçu

La destination «Alpenarena», une communauté de communes composée de Flims, Laax et Falera près de Coire dans le canton des Grisons est une des stations de villégiature les plus connues des Alpes suisses, réputée principalement pour ses sports d'hiver. Les professionnels du tourisme mettent en avant la marque «Laax» comme destination hivernale, alors que la commune voisine de Flims est surtout commercialisée comme destination d'été. L'organisation chargée de la gestion de cette destination, la «Weisse Arena Gruppe» est en position de force par rapport à d'autres destinations alpines similaires, car une grande partie de l'infrastructure lui appartient. Ainsi, elle peut tirer un meilleur profit des synergies et lancer des offres tout compris (« package »).

La destination est réputée pour son savoir-faire en matière de sports freestyle et freeride qu'elle a toujours encouragés. Entretemps, Laax s'est forgé une réputation de terrain de prédilection des snowboarder et skieurs à la recherche d'une offre bien étoffée en funparks et halfpipes. Afin de cibler davantage cette clientèle et façonner son image de marque, elle s'est engagée dans des coopérations, notamment avec un fabricant de snowboards, et a construit une « Freestyle-Academy », facilitant l'entraînement tout au long de l'année. Chaque année, Laax organise le plus grand évènement de snowboard d'Europe, le « Burton European Open ». Mais les évènements organisés par la commune ne sont pas les seules innovations,

l'infrastructure est elle aussi contemporaine. Le « Riders Palace », un boutique-hôtel récompensé pour son design, s'adresse résolument à un public jeune. En 2009 ont été ouverts les premiers immeubles du Rocks Resort.

Good Practice

Le Rocks Resort est un aparthôtel comportant 122 appartements et 587 lits, situé directement au pied des pistes de la station Laax-Murschetg, à environ 1 050m d'altitude ; il a été construit sur l'ancien parking des remontées mécaniques. Les 11 bâtiments, de forme monolithique, ont une façade en quarzite de Vals; ils n'hébergent pas seulement l'aparthôtel, mais aussi une galerie marchande avec des commerces, des restaurants et des lieux de loisirs. S'y ajoutent un hôtel de style traditionnel de 75 lits, sept restaurants, six bars et huit boutiques.

La particularité du Rocks Resort réside dans sa formule d'exploitation: la majorité des appartements du Rocks Resort est ouverte à la vente aux particuliers. Les appartements disposent tous d'un mobilier homogène et de grande qualité; situés en bas des pistes, ils permettent de chausser les skis directement devant la porte, au départ des remontées mécaniques («Ski in and out»). A l'inverse d'une résidence secondaire classique, l'acquéreur d'un appartement n'achète, en effet, que le droit d'utilisation pendant trois semaines par an, qu'il peut choisir librement. Le reste du temps, l'appartement est mis en location et utilisé. Ainsi, les appartements ne servent pas uniquement à des séjours de vacances, mais ils constituent également un placement. Le principe du «buy to use and let» procure au propriétaire des revenus locatifs, tout en permettant une meilleure utilisation de l'immeuble, argument de poids pour la destination.

Innovation

Le modèle commercial des Rocks Resort est un antidote aux «lits froids», puisqu'en l'absence des propriétaires, les appartements sont loués. Contrairement au modèle traditionnel du time-sharing, l'appartement appartient complètement à un particulier. Les revenus locatifs sont collectés de manière centralisée et ensuite redistribués, ce qui garantit à chaque propriétaire une quote-part des loyers. Les exploitants de l'hôtel se chargent des activités de réservation, d'accueil et de prise en charge et du nettoyage; les propriétaires ne sont donc pas sollicités. Cette formule du « buy to use and let » ouvre un créneau d'avenir pour l'hôtellerie suisse. Mais un aparthôtel comme le Rocks Resort est avantageux pour tous les acteurs concernés: d'une part, le financement et, par ricochet, le risque entrepreneurial est plus largement étayé ; d'autre part, les exploitations annexes tirent profit du fait que les appartements sont plus souvent occupés par rapport à une conception sous forme de résidence secondaire traditionnelle.

Transférabilité

L'idée du « buy to use and let » peut être transférée à n'importe quelle autre destination. Pourtant, ce n'est pas par hasard si c'est à Laax que l'idée a été mise en pratique pour la première fois sur une grande échelle. Dans la mesure où pratiquement toute la palette des offres disponibles dans la station est fournie par une seule entreprise, la compatibilité est meilleure et permet davantage de synergies avec les autres opérateurs.

Résultats probants

Selon le rapport d'activité de la Weisse Arena AG, les seuls appartements ont généré 50 000 nuitées, permettant un taux d'occupation de 91%. Durant la deuxième saison d'hiver, avec des capacités plus importantes et un taux d'occupation stable, le chiffre d'affaires a progressé de 20%. La troisième saison

2011/2012 a vu le taux d'occupation baisser légèrement, mais ceci correspond à la tendance générale de la destination et reflète la crise que traversait le tourisme en Suisse.

Le design et la formule de gestion du Rocks Resort Laax a retenu l'attention des milieux professionnels. Parmi les prix les plus importants qui lui ont été décernés, il convient de citer le THEALPS-Award, récompense d'un projet particulièrement novateur, mais aussi le «Wallpaper» - prix du design en 2010.

Caractère unique ou rôle de pionnier

Le Rocks Resort s'est inspiré des projets similaires fonctionnant avec succès aux Etats-Unis et au Canada. Toutefois, en Suisse, le Rocks Resort est unique, du fait de sa taille et de sa formule d'exploitation. Cependant, encouragés par son succès, les premiers émules ont fait leur apparition, par exemple le village de vacances «Triangel» à Parpan, près de Lenzerheide, ou encore le «Melchsee-Hotel» à Melchsee-Frutt.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

Le principal bénéfice pour la destination toute entière est la majoration du nombre de nuitées, générée par l'excellent positionnement que le Rocks Resort et la destination doivent à la Weisse Arena AG. Cette majoration des nuitées implique aussi des retombées positives pour les remontées mécaniques, le commerce de détail et la restauration.

Développement durable

Lors de la construction du Rocks Resort, l'accent a été mis sur l'efficacité énergétique des bâtiments et l'utilisation de matériaux locaux. Les maisons correspondent à la norme Minergie et s'intègrent parfaitement dans le paysage. La surface de construction ne nécessitait que très peu d'espace non encore viabilisé, car le terrain servait autrefois de parking. Les parkings se trouvent désormais placés en contrebas du Rocks Resort.

7.2.6 Sponsoring industriel à Garmisch-Partenkirchen par BMW

Aperçu

Garmisch-Partenkirchen est considérée comme la destination la mieux connue et la plus attractive de l'Espace alpin allemand. Située dans l'extrême Sud de la Bavière, à 708m d'altitude, elle est connue pour ses manifestations sportives, telles que la Tournée des quatre tremplins ou la Coupe du monde de ski alpin FIS, mais aussi et surtout pour son accès à la montagne la plus haute d'Allemagne, la Zugspitze (2 962m). Avec sa population de plus de 28 000 habitants et 9 000 lits destinés aux touristes, la commune de Garmisch-Partenkirchen a atteint la taille d'une ville, rapidement accessible par les transports publics ou en voiture depuis les grandes agglomérations comme Munich ou Innsbruck.

Good Practice

Garmisch-Partenkirchen peut se réjouir d'une coopération étroite et de longue date avec l'industrie de pointe allemande, mais aussi internationale. Ses principaux partenaires se nomment BMW, Coca-Cola, K2 ou encore la brasserie Kaltenberg. Le financement de nouveaux projets touristiques devenant chaque jour plus complexe en raison des restrictions budgétaires, il est primordial de rechercher des partenariats avec d'autres segments de l'économie privée, afin de développer des synergies et d'utiliser de façon efficace le crossmarketing. Garmisch-

Partenkirchen se distingue justement par ses partenariats qui existent depuis de longues années et les expériences qui en découlent.

La collaboration la plus remarquable est celle avec le partenaire majeur de la destination, le constructeur automobile et de motos BMW. Depuis 11 ans, BMW organise en juillet les «BMW Motorrad Days», évènement qui, pendant 3 jours, draine environ 30 000 fans de moto à Garmisch-Partenkirchen. En réalité, BMW est présente toute l'année dans le cadre d'actions promotionnelles et du sponsoring évènementiel. L'école de ski de Garmisch-Partenkirchen coopère également avec BMW. Les moniteurs de ski portent des vestes de ski avec le logo du constructeur. En 2011, au terme de 10 années de partenariat, BMW et Garmisch-Partenkirchen ont signé une convention de coopération officielle.

Innovation

Eu égard aux difficultés croissantes pour trouver les fonds nécessaires aux investissements touristiques, les destinations n'ont d'autre choix que de partir à la recherche de nouvelles sources. Dans ce contexte, le partenariat avec une entreprise locale de grande taille constitue une voie novatrice, et un partenariat de longue durée permet de lancer des projets qui n'auraient pas pu être financés autrement. Les partenariats de longue durée assurent le financement, bien entendu, d'un sponsoring ponctuel, mais aussi de manifestations récurrentes. Un partenariat solide permet aussi de mutualiser le bénéfice de l'image de marque.

Transférabilité

Les coopérations industrielles sont devenues monnaie courante dans le domaine du tourisme alpin. Si, au début, elles se fondaient principalement sur la publicité, on a tendance aujourd'hui à privilégier les modèles de partenariat, modèles qui peuvent convenir à la majorité des destinations. Garmisch-Partenkirchen profite clairement de sa proximité avec Munich, ville du siège du groupe BMW. Le produit est très bien adapté à l'image de cette destination très orientée sport et loisirs, où BMW commercialise prioritairement ses véhicules tout terrain haut de gamme de type SUV. Le produit idoine est d'ailleurs un des critères essentiels à prendre en considération dans le cadre de ces partenariats. Ainsi, l'alliance avec un grand groupe industriel qui a une mauvaise image ou ne dispose pas du portefeuille produits adapté à la destination, peut vite se révéler néfaste pour l'image de la destination ou encore déclencher des émotions « erronées» auprès des vacanciers.

A l'avenir, on pourrait envisager des partenariats encore plus étroits, à l'instar de ceux pratiqués aux Etats-Unis et dans des parcs de loisirs. Dans ce cas de figure, des projets d'infrastructures sont financés en grande partie par les partenaires de la coopération, mais les droits patronymiques et les droits à la communication sur le site reviennent au fournisseur du support publicitaire.

Résultats probants

Le partenariat de longue date permet de mieux planifier et de réduire les coûts de recherche de nouveaux partenaires pour la communication. Par ailleurs, les évènements d'envergure, organisés grâce au soutien de BMW et d'autres partenaires, génèrent des milliers de nuitées supplémentaires et, par ricochet, de la consommation. Ces grands évènements sont un autre élément de distinction de Garmisch-Partenkirchen. L'effet médiatique de ce type d'évènements ne doit surtout pas être sousestimé. Dans la mesure où ils sont fréquemment relayés par la presse ou transmis par les médias, la destination profite autant que le partenaire de cette couverture médiatique et de l'écho qu'elle produit.

Caractère unique ou rôle de pionnier

Le sponsoring industriel n'a pas été inventé à Garmisch-Partenkirchen; il est largement répandu en Suisse où il est utilisé aux fins de levées de fonds. Cependant, un partenariat fort avec une importante entreprise locale qui perdure sur plus d'une décennie peut être considéré comme une réussite; le partenariat entre Garmisch-Partenkirchen et BMW revêt donc un caractère exemplaire pour d'autres pôles touristiques.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

L'hôtellerie et la restauration locale tirent largement profit du surplus de visiteurs attirés par les évènements, surtout si ces évènements se déroulent pendant les mois de moindre fréquentation touristique. Comme Garmisch-Partenkirchen accorde aux associations locales la possibilité de participer à l'offre gastronomique en marge des évènements par des stands de vente et de restauration, les associations sont également avantagées. Actuellement, la destination ne pourrait guère se passer du sponsoring, puisque, privée des revenus publicitaires, la rentabilité de l'exploitation des remontées mécaniques ou le financement de nouvelles infrastructures ne pourraient être garantis que par la vente de billets beaucoup plus chers qu'actuellement; il n'y aurait plus un tourisme de masse, comme celui qui existe actuellement à Garmisch-Partenkirchen. Il est évident que cela nuirait considérablement à l'hôtellerie/restauration et à toutes les branches économiques qui en dépendent.

Développement durable

Le sponsoring industriel permet aux destinations de se mettre au diapason des réalités économiques actuelles et d'envisager un développement économique durable. Des partenariats de longue durée, comme la coopération entre BMW et Garmisch-Partenkirchen, ont l'avantage de permettre une certaine prévision à terme et d'être moins tributaire des fluctuations conjoncturelles. Dans cette étude de cas, l'aspect de durabilité réside donc davantage dans la composante économique que dans la composante écologique.

7.2.7 Hasengold à Bellwald

Aperçu

La commune de Bellwald est située au nord de Brig dans le canton du Valais, à 1 560m d'altitude; elle compte 438 habitants (2011). La destination, bien que touristique, est néanmoins petite par rapport aux autres destinations suisses. Son domaine skiable comporte 4 remonte-pentes, dont le plus long monte à 2 550m. Il s'agit d'un territoire qui a plutôt une vocation de tourisme doux, mais qui s'ouvre en permanence à de nouveaux groupes cibles, sources de revenus, comme par exemple, les adeptes du mountainbike et de la trottinette en été. Le Gomsertal est une destination traditionnellement prisée des touristes autochtones, dont beaucoup sont des clients habituels, ce qui est déterminant pour l'exemple de bonne pratique façon « Hasengold ».

Good Practice

Ces dernières années, les professionnels du tourisme et les exploitants de remontées mécaniques éprouvent de plus en plus de difficultés pour financer de nouveaux projets par les moyens classiques.

Pour financer un nouveau télésiège à Bellwald, on a eu recours à une formule innovante et pourtant durable: le Hasengold-Club. Les opérateurs touristiques ont opté pour une sorte de concept de crowdfunding : en devenant membre du club, on devient financier des remontées mécaniques. Moyen-nant une somme de CHF 2000.-, on devient membre du club. Ce montant constitue un prêt accordé aux exploitants des remontées mécaniques, remboursable en totalité au bout de 10 ans. Aussi, tout membre du club est automatiquement créancier des remontées mécaniques de Bellwald. En lieu et place d'un dividende ou d'intérêts, tout membre perçoit un avoir annuel de CHF 100, à faire valoir sur les prestations des remontées mécaniques, en sus d'une invitation à la fête annuelle du club au sommet. Au terme des 10 ans, le prêt peut être remboursé ou transformé en prêt avec intérêts ou en actions. Le Hasengold-Club a été clôturé en avril

2012, après que le financement du télésiège a été assuré, mais, d'autres investissements étant nécessaires, on envisage de prolonger cette initiative de 10 ans de plus.

Innovation

La création du « Hasengold-Club » a permis de trouver une solution de financement innovante pour le nouveau remonte-pente. On a réussi à rallier au projet un groupe de personnes très bienveillantes à l'égard de la destination, à savoir les autochtones, ainsi que les clients habituels et les propriétaires de logements de vacances. Les membres du club renoncent aux intérêts sous forme d'argent, mais reçoivent un bon annuel d'une valeur de CHF 100, à faire valoir sur les prestations des remontées mécaniques de Bellwald, à qui il reste néanmoins une marge bénéficiaire sur le service. La valeur effective de cet équivalent de « bonification » correspond à un taux d'intérêt nettement inférieur à 5% et le bon ne peut être dépensé autrement. Par conséquent, les membres du « Hasengold-Club » agissent plus par volonté de faire prospérer les remontées mécaniques que dans un but purement lucratif; devenir membre du club relève souvent aussi d'un attachement émotionnel à la commune.

Transférabilité

Le principe de base du crowdfunding dans le domaine des remontées mécaniques, tel que mis en œuvre à Bellwald, pourrait être transféré à d'autres domaines skiables. Bien entendu, plus une destination compte de clients habituels et de propriétaires fonciers, plus la population locale adhère aux remontées mécaniques de son village, et plus les chances de réussite sont grandes.

Résultats probants

Le projet Hasengold a généré une somme de l'ordre de CHF 600 000, ce qui correspond à 300 membres du club environ. Sans trop de frais, un crédit avantageux a donc pu être obtenu, ce qui a permis de réaliser le télésiège à 4 places « Golden Rabbit ». Pourtant, le renouvellement et l'extension de l'infrastructure en place est indispensable si le tourisme veut maintenir son attractivité dans un contexte difficile.

Caractère unique ou rôle de pionnier

Le principe du crowdfunding est actuellement en plein boom. Ce sont surtout les chargés de culture et les créateurs, toujours en manque de fonds pour de nouveaux projets, qui sont devenus les grands amateurs de ce type de financement qui à l'énorme avantage de pouvoir faire fructifier des petits montants. Ainsi, les investissements deviennent accessibles en dehors de la bourse et pour des petits porteurs. Si, de manière générale, les projets sont financés via des plateformes sur Internet, Bellwald Tourismus a choisi de s'adresser directement aux investisseurs potentiels ayant un lien émotionnel avec la destination. La réussite de ce projet confère à Bellwald Tourismus un rôle de pionnier.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

L'action profite en première ligne aux remontées mécaniques, toutefois, la prospérité économique de la commune et de nombreux emplois dépendent directement du financement réussi des nouveaux projets. Les membres du club étant essentiellement les autochtones et les propriétaires de logements de vacances, la participation au programme est l'intérêt de tous, puisque de nombreux emplois dans le village sont directement liés aux activités touristiques. Or, le tourisme ne peut fonctionner convenablement que si l'offre touristique est attractive ; et des remontées mécaniques modernes et sûres font partie intégrante de cette offre. La rentabilité des logements de vacances en location et la valeur immobilière de ces logements dépendent beaucoup du nombre de touristes. Par conséquent, pour les habitants, les clients habituels et les propriétaires de logements de vacances, la prospérité des remontées mécaniques n'est pas seulement un facteur de satisfaction ; ils y trouvent aussi un intérêt économique.

Développement durable

En règle générale, dans une petite destination, un projet financé par crowdfunding de cet ordre de grandeur ne peut être réalisé qu'une fois par décennie car la somme exigée épuise le potentiel de goodwill de la commune; en augmentant le montant demandé, on ne réussira plus à générer un crédit aussi impor-

tant. Il faut s'attendre à ce que la bonne volonté des créanciers baisse si les fonds étaient utilisés de façon moins visible. A Bellwald, ce problème a été résolu intelligemment, en communiquant dès le début sur l'objectif du projet (télésiège) et en lui attribuant le nom du club. L'investisseur voit donc très précisément où est passé son argent. L'investissement est économiquement durable, puisque le crédit a été octroyé à des conditions favorables. Au terme des 10 ans, la somme de CHF 2000 peut être transformée en actions ou continuer à servir de crédit avec intérêts.

7.2.8 Arosa – Festival de l'humour

Aperçu

Arosa est une commune de 3 350 habitants (2011) qui se situe dans le district de Plessur, non loin de Coire dans le canton des Grisons, à 1 775m d'altitude. Cette commune et ses alentours comptent parmi les destinations touristiques les plus connues de Suisse; chaque année, on y enregistre plus d'1 million de nuitées pour les quelque 5 000 lits hôteliers et les 9 000 lits des logements de vacances. Arosa cherche à se positionner comme destination à vocation familiale, mais aussi de lifestyle.

Depuis un certain temps, l'afflux des touristes à Arosa accuse une forte fluctuation saisonnière, plus importante qu'ailleurs. Ainsi, en haute saison, la destination affiche presque complet, mais hors saison, elle est quasiment déserte. Afin de contrecarrer ce phénomène, on a misé sur des évènements visant non seulement à prolonger la saison, mais encore à attirer les visiteurs en dehors des périodes touristiques traditionnelles. On a créé le Classic-Car-Race qui a lieu chaque année au début du mois de septembre, ou encore le Festival de l'humour, qui se tient depuis 1991 à Arosa, en pré-saison, au mois de décembre.

Good Practice

Le festival de l'humour d'Arosa est organisé chaque année au début ou vers la mi-décembre; depuis ses 20 ans d'existence, il est devenu une des rencontres majeures dans le domaine du cabaret et café-théatre en territoire germanophone. Le festival est organisé par Arosa Tourismus. En 2011, près de 18 000 personnes ont assisté aux 24 représentations qui se sont tenues soit sous un chapiteau installé près des pistes, soit dans la salle du casino du village. A terme, l'organisateur vise un objectif de 20 000 visiteurs. Il n'est actuellement pas prévu d'augmenter la taille du festival ; toutefois, des évènements qui se tiennent en marge du festival, tel que le tournoi de hockey sur glace «Arosa Challenge» vont être encouragés. Les représentations qui se déroulent dans le cadre de ce festival sont proposées par des comédiens stand-up connus en Suisse et à l'international. Parmi les cabarettistes de langue allemande que l'on a eu l'occasion d'admirer depuis que ce festival existe, certains étaient de grand renom. Depuis 2008, 2 prix sont décernés aux artistes se produisant à Arosa, le «Humorfüller» et la «Humorschaufel».

Innovation

A l'origine, le but principal de l'évènement consistait à écrêter les fluctuations saisonnières. Normalement, dans les Alpes, la haute saison touristique hivernale débute juste avant Noël et dure jusqu'à Pâques. Le festival de l'humour à Arosa a bénéficié d'un timing intelligent, un peu en amont de la haute saison; on avait constaté que cette période récèle beaucoup de potentiel touristique. Les nuitées supplémentaires ainsi générées permettent d'élargir la durée de la haute saison. Les évènements principaux ayant lieu le soir, les touristes peuvent s'adonner aux plaisirs de la glisse pendant la journée. Le positionnement du chapiteau en plein milieu du domaine skiable renforce le message transmis aux vacanciers et aux spectateurs qui suivent l'évènement sur l'écran télé : à Arosa, on peut pratiquer les sports d'hiver en avant-saison et les pistes sont préparées de manière optimale dès la mi-décembre. Afin de mettre à profit les synergies, les vacanciers se voient proposer des offres complètes « package », comprenant hôtel, forfait de ski et entrée au festival, offres auxquelles s'est jointe la Rhätische Bahn avec ses billets de train à prix promotionnel.

C'est principalement la longue et efficace collaboration entre sponsors et médias qui mérite d'être citée en exemple. Depuis 1996, la télévision suisse est partenaire du festival de l'humour d'Arosa. L'ensemble des représentations est enregistré et transmis ultérieurement (janvier) par la télévision suisse à une heure de grande audience. Ces dernières années, les entreprises avaient la possibilité d'utiliser le chapiteau pour des manifestations professionnelles et des évènements visant à encourager la performance des collaborateurs (incentives). Cette formule permet de mieux répartir les frais fixes du festival, mais elle engendre également une attention de la part des médias que la destination et le festival n'auraient pas pu obtenir avec des moyens de communication classiques.

Transférabilité

L'idée de base de prolonger la saison par le biais d'évènements peut être transférée à d'autres destinations; de nombreuses communes le font déjà avec grand succès. Plusieurs destinations cherchent à organiser des évènements uniques dans leur genre, afin de se distinguer des autres. Le festival Caprices Festival à Crans-Montana figure parmi les copies réussies. Ce festival de musique a toujours lieu une semaine après Pâques, soit juste après la fin traditionnelle de la saison d'hiver. La coopération avec les médias n'a rien d'inhabituel, mais le festival de l'humour se prête tout particulièrement à la retransmission à la télé. Les artistes s'adressent à un public très large et se produisent en général un laps de temps ne dépassant pas 10 à 15 minutes. Cette durée correspond à un format idéal pour la télé et le spectacle peut être repris plus facilement par les médias de masse qu'un concert de rock.

Résultats probants

Le festival de l'humour d'Arosa est une véritable « success story ». Le festival est non seulement devenu une tradition depuis les 20 ans de son existence, mais il s'est également taillé une place de choix dans le calendrier culturel en Suisse. Le gestionnaire du festival, Arosa Tourismus, ne cherche pas nécessairement à maximiser son bénéfice, mais plutôt à doper le taux d'occupation des lits et la notoriété de la marque Arosa. Aussi, le but principal en termes financiers – et qui n'a pas toujours été atteint - est de couvrir les coûts du festival. Celui-ci est donc plus une locomotive promotionnelle pour Arosa Tourismus qu'une source de revenus. La collaboration avec les canaux nationaux de radio et télévision qui enregistrent et retransmettent le programme implique un effet de communication qu'une destination ne serait pas en mesure de financer à elle seule.

Caractère unique ou rôle de pionnier

Il n'y a guère d'autre évènement dans le tourisme suisse qui ait fait preuve d'autant de constance et de notoriété. Certes, déjà avant 1991, on organisait des évènements pour prolonger la saison, et on ne peut donc pas attribuer un rôle de pionnier à ce festival d'Arosa. Cependant, aucun autre festival organisé en Suisse n'a connu un succès identique.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

L'évènement est configuré spécifiquement en vue du développement et de la promotion de la marque Arosa ; il profite à tout le village. La quasi-totalité des habitants et des emplois de la commune dépendent directement ou indirectement du tourisme. Pendant la durée du festival, le taux d'occupation des hôtels atteint environ 80%, alors que la moyenne annuelle est d'un peu moins de 30% à Arosa et de 32,6% dans les Grisons. On peut donc parler d'une énorme progression pendant l'évènement qui génère parallèlement une importante valeur ajoutée indirecte, notamment au niveau des remontées mécaniques, des commerces de détails et de l'hôtellerie/restauration.

Développement durable

Le festival de l'humour d'Arosa a déjà prouvé sa durabilité économique, du moins à moyen terme. Les partenariats puissants et pérennes avec les maisons de presse et le sponsor principal de l'évènement, une grande compagnie d'assurance suisse, méritent d'être soulignés. De tels partenariats sont incontournables si l'on veut continuer à organiser cet évènement avec succès. Par ailleurs, on cherche à optimiser

l'utilisation de l'infrastructure existante en la mettant à disposition pour des manifestations professionnelles et des évènements proposés par les sponsors.

7.2.9 Offensive de qualité du tourisme suisse

Aperçu

La Fédération suisse du tourisme (FST) est la confédération de tous les opérateurs touristiques suisses. Les membres de la FST se recrutent parmi l'ensemble des acteurs pertinents du tourisme suisse, c'est-à-dire parmi les associations des branches (mobilité/transports, hôtellerie/restauration), de l'industrie du tourisme (destinations, offices du tourisme, prestataires des branches proches du tourisme), ainsi que parmi les acteurs issus de la politique et de l'administration (institutions de formation, cantons et communes). La tâche essentielle de la FST est le travail de lobbying. Par ailleurs, elle a créé « Tourisme suisse » en tant qu'organe officiel de marketing, chargé de réaliser les campagnes de promotion du tourisme en Suisse.

Good Practice

Au cours des deux dernières décennies, la branche du tourisme suisse a dû se rendre à l'évidence que la compétition en matière de prix n'avait aucun sens, eu égard au niveau des prix, généralement plus élevés en Suisse qu'ailleurs, et ce à plus forte raison depuis que le franc suisse a été fortement réévalué par rapport à l'euro. Le Travel & Tourism Competitiveness Report du FEM classe la Suisse à l'avant-dernière place dans la catégorie Price Competitiveness. Il fallait donc cibler un autre signe distinctif. La FST estime que c'est en matière de qualité des services qu'il convenait d'intervenir, afin de rendre la qualité plus homogène, l'objectif étant de se démarquer de la concurrence par un haut niveau de service pour justifier les prix plus élevés. Pour atteindre cet objectif, la FST a engagé une série de mesures à titre d' «offensive de qualité». La mesure la plus connue et la plus visible pour les touristes aura été l'introduction du label qualité Q en 1997.

Pour atteindre le premier niveau Q1, les prestataires touristiques doivent s'engager à rehausser la qualité du service à un niveau supérieur et à rendre cette qualité vérifiable à tout moment à l'aide d'une série de critères. A cette fin, un catalogue de critères et de mesures standardisés a été établi que l'on utilise pour effectuer des contrôles par échantillonnage. Le prestataire désireux d'obtenir le label Q2 devra engager des actions au niveau de la direction de son établissement. Le label Q2 exige que les gérants soient parfaitement formés en matière de qualité par la FST et qu'ils mettent ensuite l'expertise ainsi acquise en application dans leur établissement. Le niveau le plus élevé, qui correspond au label Q3, nécessite l'introduction d'un système intégré de gestion de qualité (TQM) et demande donc le recrutement d'une personne qualifiée à titre de chargé de qualité.

Au vu de l'écho favorable qu'a rencontré l'introduction du label de qualité, il a été décidé de procéder de même pour la parahôtellerie. Outre les catégories d'étoiles et les labels de qualité, on a développé des labels pour des destinations à vocation familiale et celles spécialisées dans le bien-être. Finalement, l'écolabel UE a été adopté à son tour; il est décerné aux destinations et établissements particulièrement dédiés au tourisme durable et respectueux de l'environnement.

Innovation

La croissance organique du paysage touristique suisse a produit une multitude d'offres qui sont essentiellement proposées par des établissements familiaux. Certes, quelques-uns de ces établissements avaient obtenu des étoiles, mais leur service et leur infrastructure accusaient une qualité défaillante. Avant l'introduction du label de qualité et les appréciations inscrites sur les portails en ligne, il était difficile de faire le bon choix dans la grande palette d'offres proposées aux vacanciers. De nombreux établissements

rechignaient devant la surcharge de travail que demande l'obtention d'un label de qualité international, comme la certification ISO 9001. Le système Q facilite une amélioration progressive jusqu'au TQM. Le label de qualité facilite le choix du touriste, puisqu'il lui garantit un haut niveau de qualité de service, qualité qui est vérifiée fréquemment par échantillonnage. Parallèlement, le prestataire touristique qui n'est pas en mesure d'afficher un label de qualité, laisserait supposer qu'il propose des services d'une qualité déficiente.

Transférabilité

Le projet a suscité un intérêt à l'échelle internationale et le concept s'est bien vendu dans d'autres pays européens. Plusieurs pays et états fédéraux ont acquis le contenu du programme de qualité suisse pour le transposer sous leur nom. Dans un premier temps, le système suisse de gestion de qualité a été acquis par quelques Länder allemands. Entretemps, le système Q a trouvé application en Grèce, en Lettonie, au Luxembourg et dans le Tyrol, ce qui prouve sa grande efficacité et son degré d'acceptation; en même temps, il est une preuve de la force novatrice du système suisse. Toutefois, le système ne fonctionnera que si les contrôles et formations continues sont scrupuleusement respectés. Autrement, la crédibilité du label ne pourrait être garantie.

Résultats probants

La réussite du concept ne se mesure pas uniquement à l'échelle européenne, mais aussi en Suisse, où il a été largement adopté. Depuis 1997, approximativement 6 500 établissements suisses se sont vu décerner le label de qualité Q1, étant précisé que la grande majorité des établissements relèvent de l'hôtellerie/restauration, branche directement tributaire du tourisme. Chaque année, environ 500 nouveaux établissements obtiennent le label de qualité, signe que ce programme de qualité est toujours pertinent et d'actualité.

Caractère unique ou rôle de pionnier

Le programme de qualité élaboré par la FST n'était pas la première tentative destinée à améliorer la qualité du service. De nombreuses destinations s'étaient déjà penchées sur le problème de la qualité en interne ; mais l'effort visant à élaborer un standard national et de le confirmer à l'aide d'un label de qualité est unique dans son genre.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

Le bénéfice dudit projet se situe à plusieurs niveaux. Il y a d'abord l'établissement individuel qui, grâce à une qualité de service certifiée et visible pour le touriste par le biais du label de qualité, peut prétendre à plus de réservations de chambres qu'un établissement qui n'a pas obtenu de label. Le label Q est donc une aide à la décision pour le touriste et un signe distinctif permettant à un établissement de se démarquer de la concurrence.

A l'échelle de la destination, un grand nombre d'établissements affichant un label de qualité est en mesure de garantir un haut niveau de service. Les touristes satisfaits du service proposé reviennent plus facilement que les clients échaudés par un séjour décevant. Un client fidélisé est d'autant plus appréciable qu'il nécessite nettement moins d'efforts de démarchage qu'un nouveau client. Le programme de qualité exerce un effet très positif sur l'image des opérateurs du tourisme en Suisse. Alors qu'autrefois, la qualité du service en Suisse était jugée extrêmement variable, le programme de qualité permet désormais de rendre les prestations plus homogènes et plus qualitatives. Les établissements désireux de participer au programme de qualité sont obligés d'améliorer leur niveau de service s'ils ne veulent pas être relègués en fin de liste. Finalement, le programme de qualité constitue aussi un avantage pour le client, puisqu'il lui facilite son choix parmi la diversité des offres touristiques en Suisse.

Développement durable

L'objectif du programme de qualité consiste à rehausser durablement la qualité du service dans le tourisme suisse. Le projet, régulièrement actualisé, ayant fait ses preuves en 15 ans d'application, peut être

qualifié de durable. Le grand nombre d'établissements engagés dans cette démarche, et qui devront continuer à participer aux formations continues, constitue une garantie pour la qualité de service en Suisse, qualité qui sera certainement encore plus homogène à l'avenir. Par ailleurs, les labels, tels que le label UE éco-environnement, encouragent ceux qui veulent pratiquer un tourisme écologiquement durable.

7.2.10 Alpine Pearls

Aperçu

Les Alpine Pearls (Perles des Alpes) est un groupement de 28 régions de villégiature alpines dans 6 pays (CH, IT, DE, FR, AT et SLO), qui veulent promouvoir le tourisme doux et respectueux de l'environnement, proposer aux vacanciers des solutions de transport particulièrement durables et sans effet néfaste sur le climat, sans pour autant minorer leur plaisir de vacancier ou mettre en péril l'intérêt économique d'une région. Alpine Pearls constitue la plus grande entreprise de coopération entre destinations de l'Espace alpin.

Good Practice

La coopération Alpine Pearls a été créée en 2006 par 17 membres fondateurs, mais, incité par le succès de la démarche, le nombre de participants atteint désormais 28. A l'origine de cette idée se trouvent les projets de l'Union européenne « Alps Mobility 1+2 ». L'énorme trafic provoqué par le tourisme de masse envahissant les Alpes engendrait non seulement une pollution environnementale directe du fait des gaz d'échappement et de la construction des routes, mais aussi une plus forte nuisance sonore et une déstructuration du paysage. Aussi, les destinations devraient, dans leur propre intérêt, miser sur le transport public et rechercher des solutions innovantes pour le transport individuel. La coopération entre les destinations visait à encourager et à commercialiser ces solutions innovantes.

Bien qu'il s'agisse d'une coopération, la mise en réseau des destinations participantes a ses limites. L'idée principale des « Alpine Pearls » est plutôt le marketing intégré via une plateforme commune, une position de force dans les négociations avec les partenaires et le label de qualité « Alpine Pearls ». Par conséquent, les destinations n'ont pas toutes la même taille, la même organisation et la même orientation touristique; mais, pour être partie prenante du programme, elles doivent répondre à certains critères.

Les destinations participant à cette démarche s'obligent à offrir à leurs clients arrivant par les transports publics une multitude de solutions de mobilité, afin qu'ils ne ressentent pas d'inconvénients pour avoir renoncé à leur voiture. Le centre de la commune devra être interdit à la circulation ou n'autoriser qu'une circulation restreinte. L'hôtellerie/restauration locale devra faire partie du programme. Tout restaurant devra proposer des plats locaux et utiliser les produits de la région, afin de maintenir les particularités culturelles du terroir et protéger les circuits régionaux, tout en limitant les transports de marchandises. Le respect de ces critères et la diversité de l'offre seront contrôlés en interne, mais aussi vérifiés annuellement par des inspecteurs externes du réseau.

Innovation

Au cours des 50 dernières années, le comportement des voyageurs visitant les Alpes suisses a profondément changé. D'une part, le nombre de touristes a connu une croissance exponentielle ; d'autre part, les gens voyagent désormais de façon plus spontanée et restent moins longtemps sur place. A l'avenir, la tendance privilégiant les escapades d'un weekend ou les séjours courts, mais de qualité, devrait se renforcer. Bien évidemment, ce phénomène entraîne un trafic encore plus dense dans les Alpes qui, en raison de leur topographie, sont difficiles d'accès. Afin de faire face à cette arrivée massive de touristes, de nombreuses communes se voient obligées de prévoir une infrastructure de transport surdimensionnée, capable d'absorber les pics de circulation en haute saison. Mais cet énorme trafic génère une pollution environnementale et sonore, incompatible avec un paysage idyllique. Les touristes étant de plus en plus conscients des exigences environnementales, ils recherchent des lieux de villégiature leur proposant des vacances

sans impact nocif sur l'environnement. Voilà donc un créneau à explorer pour cette catégorie de touristes et en même temps une incitation pour les destinations de créer des offres adaptées.

Alors que de nombreuses destinations ont essayé de trouver une solution au problème du trafic par leurs propres moyens, les « Alpine Pearls « ont opté pour une approche transnationale et intégrée, avec des critères clairement définis, qui permet au consommateur final d'y voir plus clair. Le client qui effectue sa réservation via « Alpine Pearls », a la garantie de passer des vacances impactant le moins possible l'environnement. L'option d'une compensation CO^2 est fréquemment proposée dès la réservation. Par ailleurs, cette coopération représente une force de frappe sur le marché qui est nouvelle. Ainsi, « Alpine Pearls » a d'ores et déjà signé une convention avec la compagnie des chemins de fer italienne, visant à améliorer le raccordement des «perles » par transport public. En coopération avec la CCF, la DB et la ÖBB, ainsi qu'avec les opérateurs touristiques locaux, des offres de randonnées à prix doux en Suisse (Interlaken et Arosa) ont été développées.

Transférabilité

Toute destination remplissant les critères des « Alpine Pearls « peut participer au programme. En effet, la participation est à la portée de n'importe quelle destination, puisque « Alpine Pearls » n'interdit nullement le transport individuel et les activités à fort taux d'émission, mais cherche plutôt à mettre en place une offre complémentaire pour le touriste soucieux de préserver l'environnement.

Résultats probants

La rapide progression des « Alpine Pearls » (11 nouveaux membres depuis 2006) permet de supposer que l'industrie du tourisme a compris l'intérêt d'encourager les options plus respectueuses de l'environnement. Ceci laisse présager une réussite du concept de coopération internationale et du label de qualité. D'ailleurs, depuis sa création, le concept « Alpine Pearls » a reçu de nombreuses récompenses: l' « Ecotrophy » du Deutsche Reiseverband en 2008, et, la même année, l'« Energy Globe Award ». En 2011, le grand prix du tourisme «Tourism for Tomorrow Award» du World Travel and Tourism Council a été décerné aux « Alpine Pearls ».

Caractère unique ou rôle de pionnier

« Alpine Pearls » est unique dans sa forme et dans son orientation internationale. Beaucoup de destinations suisses préfèrent miser sur des solutions individuelles, plus radicales et plus personnalisées que le catalogue de mesures préconisées par « Alpine Pearls ». Certaines destinations, à l'instar de Zermatt et de Saas-Fee, sont complètement interdites aux voitures. Cependant, pour qu'une destination puisse interdire l'accès aux voitures, sans pour autant perdre la clientèle arrivant en voiture privée, il faut prévoir d'immenses parkings dans les villages en aval, ce qui n'est pas réalisable pour toutes les destinations. « Alpine Pearls » cherche plutôt à mettre en œuvre dans beaucoup de villages des mesures de moindre envergure visant à obtenir un effet global important, indépendamment de la taille, du public et de la nationalité d'une destination.

Bénéfice pour l'ensemble de la destination

« Alpine Pearls « s'adresse à un groupe cible en expansion; à l'aide du label de qualité et des mesures qui y sont liées, les participants au programme cherchent à s'imposer sur le marché sans pénaliser le tourisme classique. Au mieux, cette démarche amène de nouveaux touristes qui font progresser la valeur ajoutée de la destination. Les mesures préconisées par « Alpine Pearls « entraînent également une diminution du trafic empruntant le centre-ville, ce qui améliore la qualité de vie au centre de la commune.

Développement durable

Le but de la coopération consiste à promouvoir le tourisme et la mobilité dans l'Espace alpin, tout en impactant le moins possible le paysage. Les mesures préconisées par « Alpine Pearls » prévoient un aménagement du transport public. Bien que la démarche des « Alpine Pearls » doive impliquer un nombre plus important de touristes, il s'agit de touristes pratiquant un tourisme doux, donc écologiquement beaucoup

moins néfaste que le tourisme de masse actuellement prédominant dans les régions alpines. Une offre de transport public plus performante permet aussi de convaincre les inconditionnels de la voiture d'utiliser désormais les transports publics pour se rendre dans les Alpes.

7.3 Conclusion

En Europe, le tourisme est arrivé à la croisée des chemins. La saturation du marché, la concurrence de plus en plus âpre, ainsi que les facteurs démographiques et économiques laissent présager qu'un boom tel que le tourisme a connu dans les années 1960 à 1980 ne revienne pas de si tôt. Les touristes originaires du marché traditionnel de l'Europe occidentale n'impulseront guère la croissance; leur nombre devrait marquer le pas, quoique à haut niveau. Cette stagnation pourrait très bien déclencher une guerre d'éviction sur le marché touristique.

La littérature spécialisée dans le domaine du tourisme s'accorde pour dire que la stagnation du tourisme alpin engendrera une consolidation du marché, favorisant ceux qui disposent de signes distinctifs forts et/ou ceux qui évoluent sur un créneau de taille suffisante. Toutes les études de cas présentés ont en commun de présenter un très haut degré d'innovation et des signes distinctifs leur confèrent une exclusivité certaine. Ces signes distinctifs sont primordiaux pour la survie à long terme, notamment pour des communes ne disposant pas d'atouts topographiques. Ces projets sont l'illustration même de la présence de forces vives entrepreneuriales dans l'Espace alpin. Ces enseignements pourront nourrir des recommandations visant à promouvoir le tourisme.

La présente analyse vise à illustrer, à l'aide de projets novateurs, la manière de faire face aux défis qu'affronte le tourisme alpin en Suisse; elle apporte la preuve que le tourisme suisse est toujours en mesure de développer des projets de pointe et uniques dans le monde et que les acteurs sont capables de tenir compte des prescriptions administratives rigides, tout en proposant un tourisme conforme à ce que demande la population.

Par ailleurs, les études de cas fixent la cadence pour l'avenir de l'économie touristique. Elles indiquent comment exploiter des petits et des grands créneaux, de recruter une clientèle fidèle et de se distinguer par des marques d'exclusivité. Les études de cas confirment cette stratégie, déjà connue pour être porteuse. Bien entendu, il faut se montrer innovant. Ainsi, il s'est avéré que les destinations qui n'affichent pas de profil bien défini sont celles qui sont le plus rapidement écartées et impactées par les crises.

Les études de cas étant très variées, on ne peut parler de structures récurrentes que l'on retrouve dans tous les exemples présentés. Néanmoins, un fil rouge relie l'ensemble des études de cas: les 6 critères auxquels on a eu recours pour sélectionner et décrire les études de cas (innovation, transférabilité, résultats évidents, caractère unique ou rôle de pionnier, bénéfice pour l'ensemble de la destination, développement durable) sont présents dans toutes les études de cas. Chacun des exemples de bonne pratique est leader dans au moins une des catégories citées et tous ont un caractère innovant. Ce constat pourrait indiquer que la capacité d'innovation est une condition sine qua non pour qu'une entreprise réussisse à long terme. La «transférabilité » n'est pas toujours facile à définir: une trop grande transférabilité pourrait avoir pour conséquence que les modèles à succès soient trop facilement copiés, ce qui n'est pas dans l'intérêt des exploitants qui souhaitent bénéficier d'un maximum de « First-Movers-Advantage » et de son exclusivité. Pourtant, il est dans l'intérêt de l'économie que, dans la mesure du possible, les produits et les stratégies innovantes permettant de résoudre des problèmes puissent être mis en œuvre dès lors qu'une amélioration de la valeur ajoutée pourrait en résulter. Finalement, la personne à l'origine de l'innovation pourrait très bien exiger des taxes de licence ou se faire rémunérer son assistance et ses conseils lors du développement.

Une amorce de généralisation des études de cas fait ressortir plusieurs façons de contrecarrer la stagnation du marché touristique:

- Consolider les ressources/ fédérer les compétences entre les lieux de villégiature: à l'avenir, pour augmenter sa force sur le marché et ses capacités de marketing, il faut se rapprocher de partenaires en vue d'une coopération profitable pour tous. Ce n'est plus le loup isolé qui remportera le morceau; si l'on veut faire face à la concurrence nationale et internationale et à la pression sur les prix, il faut rechercher et mettre en œuvre de nouvelles synergies.
- Expansion des activités sur les marchés lointains: il semble improbable qu'à moyen terme, les touristes originaires des marchés lointans puissent remplacer ceux venant des marchés traditionnels en Europe occidentale. Néanmoins, ce sont justement les marchés porteurs asiatiques qui pourront assurer la croissance et une meilleure répartition de la fréquentation en toute saison à une destination, à condition qu'elle ait veillé, préalablement, à conquérir ces marchés. Le comportement anticyclique de cette clientèle est extrêmement intéressant, car il permet de remplir d'importantes capacités en basse saison, qui autrement resteraient vacantes.
- Recentrage sur le marché domestique: c'est une option intéressante pour les petites stations ne disposant pas de facilités de marketing transfrontalières et qui, à la longue, n'auraient aucune chance de résister à la concurrence. Les touristes nationaux voyagent indépendamment des fluctuations des cours de change et, contrairement aux touristes étrangers, ils représentent des clients habituels potentiels. Choyer son portefeuille de clientèle d'habitués est le fondement d'une gestion réussie, car il s'agit d'une clientèle qui a fréquemment un attachement émotionnel à la station, porte un intérêt au devenir de la station et n'a pas besoin d'être démarchée. Par ailleurs, la clientèle suisse s'est toujours montrée fidèle, notamment en période de crise.
- Construction d'une marque: de plus en plus souvent, les lieux touristiques cherchent à se différencier par des signes d'exclusivité qu'ils commercialisent activement. Eu égard au marché saturé et à la concurrence monopolistique, s'ils ne veulent pas être noyés dans la masse, ils ne peuvent plus se passer de ces signes distinctifs. Idéalement, une destination parvient à se positionner avec succès sur un créneau de taille suffisante pour lui garantir le nombre nécessaire de touristes et donc sa pérennité. Toutefois, cette approche ne devrait pas se cantonner à la seule destination, mais se faire à l'échelle nationale, plus particulièrement quand il s'agit de conquérir les marchés lointains. Cette façon de procéder permet de présenter une image homogène et de lancer des offres de qualité supérieure.
- Gestion économiquement et écologiquement durable: en Suisse, la majeure partie des structures touristiques est gérée par des particuliers et donc exploitée à but lucratif. Le risque que certains acteurs ne cherchent que le profit rapide ne peut être exclu. Des directives qui, en grande partie, ont été initiées par des initiatives citoyennes, visent à contenir de telles tendances non durables (nouveau plan de zonage, initiative des Alpes, initiative résidences scondaires, etc.). On développe aussi des instruments de régulation administratifs (allègements fiscaux pour soutenir des projets respectueux de l'environnement, promotion des transports publics, etc.).
- Mise à profit du progrès technique: les progrès techniques ouvrent de nouvelles perspectives en termes de transports, efficacité, sécurité, communication et marketing, qu'il ne faudra laisser passer sous aucun prétexte. Si l'on veut rester dans la course, il faut, à court et à moyen terme, optimiser l'utilisation de l'outil Internet (réservations, portails d'appréciations des clients, marketing), et afficher sa présence dans les médias et réseaux sociaux. Par ailleurs, les nouvelles technologies de transport permettent d'augmenter les capacités et/ou de réduire la consommation d'énergie et de rendre le déplacement plus agréable. Ainsi, les nouvelles technologies peuvent parfaitement constituer un signe distinctif.

8 Annexe

8.1 L'échantillon des destinations touristiques

Les études effectuées dans le cadre du présent rapport se sont basées sur un large échantillon de destinations touristiques pour effectuer les comparaisons. L'échantillon des villes est expliqué au paragraphe 7.1.1. Pour les analyses dans le domaine des destinations alpines, on a évalué les données de 149 destinations alpines (cf. 7.1.2).

8.1.1 L'échantillon des destinations urbaines

L'échantillon des destinations urbaines comporte au total 43 villes situées dans les pays suivants: la Suisse, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, le Liechtenstein, l'Espagne et la République Tchèque. Pour délimiter l'étendue géographique de chaque destination urbaine, on s'est basé en règle générale sur le noyau urbain.

Tab. 7-1 L'échantillon des destinations urbaines

Pays	Région	Destination
Suisse	Région du Lac Léman	Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Espace Mittelland	Bern, Biel, Interlaken, Thun, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Solothurn
	Suisse du Nord-Ouest	Basel, Baden
	Zurich	Winterthur, Zürich
	Suisse orientale	Chur, Davos, St. Gallen
	Suisse centrale	Luzern, Zug
	Suisse du sud	Bellinzona, Locarno, Lugano
Liechtenstein	Oberland	Vaduz
Autriche	Carinthie	Klagenfurt
	Salzbourg	Salzburg
	Tyrol	Innsbruck
	Vorarlberg	Bregenz
	Vienne	Wien
Allemagne	Bade-Wurtemburg	Freiburg, Heidelberg, Stuttgart
	Bavière	München, Nürnberg
Italie	Lombardie	Como
	Toscane	Firenze
	Bolzano	Merano
	Vénétie	Verona
République Tchèque	Hlavní město Praha	Praha
Espagne	Catalogne	Barcelona

Échantillon des destinations urbaines: état en novembre 2013
Source: BAKBASEL

8.1.2 L'échantillon des destinations touristiques alpines

L'échantillon sélectionné pour le présent rapport de synthèse comprend un total de 149 destinations touristiques de l'Arc alpin. Parmi les destinations analysées dans la présente étude, on compte 38 destinations

touristiques suisses, 72 destinations autrichiennes, 27 destinations en Italie, 7 en France et 5 en Allemagne. Cet échantillon ne prend en compte que les destinations qui ont réalisé en moyenne au moins 100'000 nuitées en hôtel par an entre 2000 et 2012 et qui comptent plus de 5 établissements hôteliers.

Tab. 7-2 L'échantillon des destinations touristiques alpines

Pays	Région	Destination
Suisse	Alpes vaudoises	Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon
	Oberland bernois	Adelboden, Gstaad, Haslital, Interlaken, Lenk-Simmental, Kandertal, Thunersee, Jungfrau Region
	Grisons	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Suisse orientale	Heidiland, Toggenburg
	Tessin	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
	Valais	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil (CH), Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Suisse centrale	Engelberg, Luzern, Weggis
Autriche	Carinthie	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt und Umgebung, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg / Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Salzbourg	Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarltal, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Alpinworld Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg und Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Styrie	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tyrol	Achensee , Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St.Johann in Tirol, Imst-Gurgltal, Innsbruck und Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, Silberregion Karwendel, St.Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenberg, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena
	Vorarlberg	Alpenregion Bludenz, Lech-Zürs, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Montafon
France	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoie	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italie	Haut-Adige	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meraner Land, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Bellune	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trentin	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valsugana - Tesino, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi
Allemagne	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Sud-ouest de la Bavière	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

149 destinations touristiques (>100'000 nuitées d'hôtel, > 5 établissements hôteliers), état en novembre 2013
Source: BAKBASEL

9 Références

ALPENKONVENTION (1991):
«Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention). Rahmenkonvention», Salzburg.

ALPENKONVENTION (2002):
«Vertragsstaaten und Verwaltungseinheiten innerhalb des Perimeters der Alpenkonvention», http://www.alpenkonvention.org, Zugriff: November 2010.

BAKBASEL (2011):
«Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Zwischenbericht Update 2010-2011», Basel.

BAKBASEL (2010):
«Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht Update 2008-2009», Basel.

BAKBASEL (2007):
«Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (2005):
«Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (1998):
«Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus», Basel.

BIEGER, T. (2002):
«Management von Destinationen. 5. Auflage», München

FUCHS, M. (2002):
«Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus», In: Tourismus Journal, Nr. 3, 6. Jg., S. 291-320.

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT HTW CHUR (2008):
«Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung», Chur.

HUNZIKER, C. (2006):
«Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte», Zürich.

MATZLER, M. (2013):
«Master-Thesis: Herausforderungen im schweizerischen alpinen Tourismus und ausgewählte Lösungsansätze – Eine Good-Practice-Analyse», Basel.

MÜLLER, H. (2008):
«Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik», Bern.

RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):
«Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie», Visp.

STAATSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO) (2010):
«Wachstumsstrategien für den Schweizer Tourismus», Bern.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (Hrsg.) (2013):
«Travel & Tourism Competitiveness Report», http://www.weforum.org, Zugriff: November 2013.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2013):
«Tourism Highlights 2010», http://www.unwto.org, Zugriff: November 2013.

Secrétariat d'Etat à l'Economie SECO
Politique du tourisme
Holzikofenweg 36
3003 Berne
Tél. +41 31 322 27 58, Fax +41 31 323 12 12
www.seco.admin.ch/tourisme, tourismus@seco.admin.ch